



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DAIVA ŽUKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**KORUPCIJOS RIZIKŲ VALDYMO PRIEMONĖS VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ
SRITYJE**

Darbo vadovė: doc. dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Daiva Žukienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje <i>Corruption Risk Management Measures in the Sphere of Public Procurement</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Daiva Žukienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

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

☐ _____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Daiva Žukienė

Studijų programa, kursas: Viešasis valdymas

Rašto darbo pavadinimas: *Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje*

Rašto darbo tipas (*baigiamasis darbas*):

Deklaracijos pateikimo data 2025-11-02

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių.

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

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

1. DI įrankiai:

- Naudoti chatgpt įrankiai:
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*):
Mokslinių šaltinių paieška, vertimas iš užsienio kalbų

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Atskiros pastraipos	Mokslinių šaltinių paieška	„Kokie moksliniai korupcijos tyrimai yra atlikti paskutiniaisiais metais, korupcijos rizikų gerosios praktikos“
Santrauka, mokslinių tyrimų citavimas	Vertimui iš užsienio kalbos, Vertimui į anglų kalbą	Išversk iš „...“ kalbos
Teorinė darbo dalis	Atskirų sąvokų tikslinimas	Patikslink atskiras sąvokas..., kuo skiriasi....
Ivadas, atskiri darbo sakiniai	Kalbos tvarkymas	Nekeičiant sakinio turinio sutvarkyk jo stilių

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakinga už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

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

Aš, Daiva Žukienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*)



Žukienė, D. (2026). Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje.

Žukienė, D. (2026). Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje.
Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Šiame magistro darbe analizuojamos korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje, siekiant įvertinti jų taikymo praktiką, veiksmingumą ir pritaikomumą skirtinguose viešųjų pirkimų proceso etapuose. Darbo aktualumą lemia būtinybė stiprinti skaidrumą ir atskaitomybę viešuosiuose pirkimuose, identifikuojant ir sistemingai taikant veiksmingas prevencines priemones, galinčias mažinti korupcijos rizikų pasireiškimą tikimybę.

Tyrimas grindžiamas kokybine metodologine prieiga. Pirmiausia buvo atlikta teisės aktų ir susijusių dokumentų analizė, apimanti viešuosius pirkimus reglamentuojančius teisės aktus, metodines gaires bei kontrolės institucijų išvadas. Dokumentų analizė vykdyta sisteminiu principu, identifikuojant ir klasifikuojant korupcijos rizikų valdymo priemones pagal jų pobūdį ir taikymo sritis. Priemonės buvo grupuojamos į teises ir procedūrinės, organizacines, technologines, skaidrumo ir viešumo, antikorpines bei kontrolės ir priežiūros kategorijas, taip sudarant teorinį ir norminį pagrindą empirinei analizei.

Antrajame tyrimo etape atlikti pusiau struktūruoti interviu su savivaldybės ir savivaldybės kontroliuojamų įstaigų darbuotojais, tiesiogiai dalyvaujančiais viešųjų pirkimų planavimo, organizavimo ir priežiūros veiklose. Respondentai atrinkti taikant tikslinę atranką, atsižvelgiant į jų profesinę patirtį ir kompetenciją viešųjų pirkimų srityje. Interviu metu siekta išsiaiškinti, kaip identifiкуotos priemonės taikomos praktikoje, kokie iššūkiai kyla jas įgyvendinant bei kaip vertinamas jų vaidmuo valdant korupcijos rizikas.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad korupcijos rizikų valdymas savivaldybių ir jų kontroliuojamų įstaigų viešuosiuose pirkimuose reikalauja kompleksinio požiūrio, apimančio ne tik teises ir procedūrinės priemones, bet ir technologinius sprendimus, darbuotojų kompetencijų stiprinimą bei skaidrumo kultūros institucionalizavimą. Ypatingas dėmesys skirtinas nuosekliam korupcijos rizikų valdymo priemonių taikymui visose viešųjų pirkimų etapuose – nuo poreikio planavimo iki sutarčių vykdymo priežiūros. Gauti rezultatai sudaro pagrindą praktiškai orientuotoms rekomendacijoms, skirtoms stiprinti institucijų gebėjimus valdyti korupcijos rizikas ir užtikrinti didesnę viešųjų pirkimų proceso skaidrumą.

Raktiniai žodžiai: viešieji pirkimai, korupcijos rizikos valdymas, rizikos valdymo priemonės, korupcijos prevencija, skaidrumas, pirkimų procesas.

Žukienė, D. (2026). Corruption Risk Management Measures in the Field of Public Procurement. Master's Thesis. Institute of Regional Development, Šiauliai Academy, Vilnius University, Šiauliai.

SUMMARY

This master's thesis analyses corruption risk management measures in the field of public procurement, aiming to assess their practical application and applicability across different stages of the procurement process. The relevance of the study is determined by the need to enhance transparency and accountability in public procurement through the identification and systematic implementation of measures intended to reduce the occurrence of corruption risks.

The research is based on a qualitative methodological approach. The first stage involved the analysis of legal acts and related documents regulating public procurement, including legislation, methodological guidelines, and conclusions of supervisory institutions. The document analysis was conducted using a systematic approach, identifying and classifying corruption risk management measures according to their nature and scope of application. The measures were grouped into legal and procedural, organisational, technological, transparency and publicity, anti-corruption, as well as control and supervision categories, forming the theoretical and normative basis for the empirical research.

The second stage comprised semi-structured interviews with employees of the municipality and municipality-controlled institutions directly involved in public procurement planning, organisation, and supervision. Respondents were selected through purposive sampling based on their professional experience and competence in public procurement. The interviews focused on exploring how the identified measures are applied in practice, the challenges encountered in their implementation, and their perceived role in managing corruption risks.

The findings indicate that corruption risk management in public procurement within municipalities and their controlled institutions requires a comprehensive approach encompassing not only legal and procedural measures but also technological solutions, the strengthening of staff competencies, and the institutionalisation of a transparency-oriented culture. Particular emphasis should be placed on the consistent application of these measures throughout the procurement process, from needs planning to contract execution and supervision. The results provide a basis for practically oriented recommendations aimed at strengthening institutional capacity to manage corruption risks and ensuring a higher level of transparency in public procurement.

Keywords: public procurement, corruption risk management, risk management measures, corruption prevention, transparency, procurement process.

LENTELĖS

Lentelės Nr.	Lentelės pavadinimas	Puslapis
1.2.1.	Korupcijos apibrėžimai	21
1.2.2	Korupcijos rizikos priežasčių klasifikacija viešuosiuose pirkimuose	22
1.2.3	Galimos korupcijos rizikos ir jų valdymo priemonės viešųjų pirkimų etapuose	23
1.3.1.	Rizikų valdymo apibrėžimai	26
1.4.1.	Centralizuoto ir decentralizuoto viešųjų pirkimų modelių privalumai ir trūkumai	33
1.5.1.	Korupcijos rizikų mažinimo priemonės ir gerosios praktikos viešuosiuose pirkimuose	36
2.1.1.	Dokumentų analizės kryptys ir analizuojami šaltiniai	46
2.1.2.	Pusiausvyruoto interviu klausimyno struktūra	47
3.1.1.1.	Teisinio ir procedūrinio reguliavimo priemonės korupcijos rizikos valdymui	50
3.1.2.1.	Technologinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti viešųjų pirkimų procese	52
3.1.3.1.	Organizacinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese	54
3.1.4.1.	Skaidrumo ir viešumo priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese	56
3.1.5.1.	Antikorupcinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese	58
3.1.6.1.	Kontrolės ir priežiūros priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese	59
3.2.1.	Informantų nuomonė apie teisinių ir procedūrinių priemonių pakankamumą ir taikymą viešuosiuose pirkimuose	61
3.2.2.	Informantų nuomonė apie technologinių priemonių poveikį skaidrumui viešųjų pirkimų procese	63
3.2.3.	Informantų nuomonė apie organizacinių priemonių taikymą skaidrumui užtikrinti viešųjų pirkimų procese	64
3.2.4.	Informantų nuomonė apie skaidrumo ir viešumo priemones viešųjų pirkimų procese	66
3.2.5.	Informantų nuomonė apie antikorupcinių priemonių taikymą ir veiksmingumą viešųjų pirkimų procese	68
3.2.6.	Informantų nuomonė apie kontrolės ir priežiūros priemonių vaidmenį viešuosiuose pirkimuose	70
3.2.7.	Informantų nuomonė apie darbuotojų kompetencijos ir atsakomybės reikšmę viešuosiuose pirkimuose	72

PAVEIKSLAI

Paveikslo Nr.	Paveikslo pavadinimas	Puslapis
1	Teorijų integravimo schema	20
2	Rizikos valdymo etapai	29
3	Uždaras rizikos valdymo ciklas	30
4	Rizikų identifikavimo priemonė „Raudonųjų vėliavėlių“ sistema	39
5	Korupcijos rizikų valdymo modelis savivaldybių viešuosiuose pirkimuose	43
6	Tyrimo loginė schema	45
7	Dokumentų turinio analizės rezultatų apibendrinimas	61

SAVOKOS

Korupcija (angl. corruption) – (lot. *corruptio* – „gadinimas“, „papirkimas“) piktnaudžiavimas patikėta galia siekiant asmeninės naudos. Tai vienas iš neigiamų kompleksinių socialinių reiškinių, administravimo srityje, ekonominėje ir netgi tarptautiniuose santykiuose (Palidauskaitė, 2010). Dažniausiai pasitaikančios korupcijos formos yra kyšininkavimas, piktnaudžiavimas tarnyba, mokesčių vengimas, protekcionizmas, nepotizmas, sukčiavimas.

Korupcijos prevencija (angl. corruption prevention) – sisteminga veikla, kuria siekiama didinti viešojo ir privataus sektorių subjektų atsparumą korupcijai ir kuri apima korupcijos rizikos veiksnių nustatymą, įvertinimą, šalinimą ir (ar) mažinimą, sudarant bei įgyvendinant korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą. (Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, 2021).

Korupcijos rizika (angl. Corruption risk) – tikimybė, kad viešojo ar privataus sektoriaus subjekto veiklos srityje gali pasireikšti korupcija. (Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, 2021).

Korupcijos rizikos veiksniai (angl. corruption risk factors) – priežastys, sąlygos, įvykiai, aplinkybės, dėl kurių gali pasireikšti korupcijos rizika. (Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, 2021).

Rizika – tikimybė, kad dėl VJA rizikos veiksnių viešojo juridinio asmens veiklos tikslai nebus įgyvendinti arba bus įgyvendinti netinkamai ir dėl to jis gali patirti nuostolių (Lietuvos Respublikos Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002).

Korupcijos rizikos valdymas (angl. corruption risk management) – viešojo sektoriaus subjekto vidaus kontrolės sudedamoji dalis, apimanti korupcijos rizikos veiksnių nustatymą, įvertinimą ir priemonių, kurios mažina korupcijos riziką, parinkimą, jų įgyvendinimą, pasiektų rezultatų vertinimą (Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, 2021).

Viešasis pirkimas (angl. Public procurement) – tai procesas, kurio metu regioninės, vietinės valstybės institucijos ar organizacijos perka darbus, prekes ar paslaugas, kurios yra apmokamos iš mokesčių mokėtojų pinigų. (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2025).

Skaidrumas (angl. transparency) asocijuojasi su viešumu, aiškumu, tikslumu, sąžiningumu, tiesos sakymu.

Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema (angl. Central Public Procurement Information system) – Viešųjų pirkimų tarnybos tvarkoma informacinė sistema, skirta suteikti elektronines priemones viešųjų pirkimų skelbimams ir ataskaitoms teikti bei tvarkyti, suteikti elektronines priemones viešųjų pirkimų procedūroms atlikti ir informacijai apie viešuosius pirkimus skelbti internete (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2025).

Centralizuoti pirkimai (angl. Centralized purchases) – paslaugų gavėjo (perkančioji organizacija) teisė ir jam suteikta galimybė įsigyti prekių, paslaugų ar darbų iš kitos paslaugų gavėjo (perkančioji organizacija, t.y. Centrinė perkančioji organizacija).

Savivaldybė (angl. Municipality) – Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų Lietuvos Respublikos rinkimų kodekso nustatyta tvarka išrinktus savivaldybės tarybą ir savivaldybės merą. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2025).

Paslaugų gavėjas (angl. Service recipient) – viešųjų pirkimų proceso dalyvis (subjektas); valstybės ar savivaldybės valdymo institucija; viešasis ar privatusis juridinis asmuo, kuris savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu.

Paslaugų teikėjas (angl. Service provider) – viešųjų pirkimų proceso dalyvis (subjektas); kiekvienas ūkio subjektas – fizinis asmuo, privatusis juridinis asmuo, viešasis juridinis asmuo, kitos organizacijos ir jų padaliniai ar tokių asmenų grupė – galintis pasiūlyti prekes, paslaugas ar darbus.

Centralizuotų viešųjų pirkimų veikla (angl. Centralized public procurement activities) – nuolat vykdoma viena iš šių veiklų: prekių ir (arba) paslaugų, skirtų perkančiosioms organizacijoms, įsigijimas arba perkančiosioms organizacijoms skirtų prekių, paslaugų ar darbų pirkimo procedūrų atlikimas arba preliminarinių viešojo pirkimo– pardavimo sutarčių sudarymas (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2025).

Raudonosios vėliavėlės (angl. red flags) – tai ankstyvojo perspėjimo indikatoriai, naudojami viešųjų pirkimų stebėsenoje siekiant identifikuoti galimai neskaidrius ar rizikingus atvejus (EBPO, 2016).

Koncesija (angl. Concession) – suteikiančiosios institucijos koncesininkui pagal šį įstatymą ir sudaromą sutartį suteikiamas leidimas vykdyti ekonominę veiklą, apimančią paslaugų teikimą ir (ar) darbų vykdymą, ir (ar) viešųjų paslaugų teikimą, kai koncesininkas prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, o jo atlygį už tokią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos arba tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlygiu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką. (Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas, 2025).

Nešališkumo deklaracija (angl. Declaration of impartiality) – Komisijos nario ar eksperto arba kito asmens pareiškimas raštu, kad jis nešališkas ekonominės veiklos vykdytojams. (Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas, 2025).

SUTRUMPINIMAI

CPO LT – Centrinė perkančioji organizacija. Perkančioji organizacija, kuri vykdo centralizuotą viešųjų pirkimų veiklą ir gali vykdyti pagalbinę viešųjų pirkimų veiklą (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2025).

CVP IS – Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema. Viešųjų pirkimų tarnybos tvarkoma informacinė sistema, kurioje teikiami ir tvarkomi viešųjų pirkimų skelbimai ir ataskaitos; atliekamos viešųjų pirkimų procedūros; skelbiamos planuojamų atlikti viešųjų pirkimų suvestinės, viešųjų pirkimų dokumentai, viešojo pirkimo–pardavimo sutartys, preliminariosios viešojo pirkimo–pardavimo sutartys ir kita informacija apie viešuosius pirkimus; archyvuojami ir saugomi viešųjų pirkimų dokumentai; atliekami kiti įstatymuose nustatyti veiksmai (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, 2025).

STT – Specialiųjų tyrimų tarnyba.

VK – Valstybės kontrolė.

VPI – Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas.

VPT – Viešųjų pirkimų tarnyba.

EBPO - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.

COSO ERM standartas (ang. Enterprise Risk Management) – tai tarptautiniu mastu pripažinta rizikos valdymo sistema, kuri traktuoja riziką kaip įvykį, galintį turėti neigiamą, teigiamą arba mišrų poveikį organizacijos tikslams, ir užtikrina integruotą rizikos valdymą visoje organizacijoje.

TURINYS

IVADAS	12
1. KORUPCIJA IR VIEŠIEJI PIRKIMAI: TEORINIS KONTEKSTAS	17
1.1. Korupcijos rizikų viešuosiuose pirkimuose teorinės prielaidos	17
1.2. Korupcijos rizikų tipai viešųjų pirkimų procese.....	21
1.3. Korupcijos rizikų valdymo viešuosiuose pirkimuose teorinis pagrindimas	26
1.4. Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų procese	31
1.5. Korupcijos rizikų mažinimo priemonės ir gerosios praktikos	35
1.6. Teorinės dalies apibendrinimas ir konceptualus modelis	41
2. KORUPCIJOS RIZIKŲ VALDymo PRIEMONIŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ SRITYJE TYRIMO	
METODOLOGIJA	44
2.1. Tyrimo strategija, metodai.....	44
2.2. Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika	48
3. KORUPCIJOS RIZIKŲ VALDymo PRIEMONIŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ SRITYJE TYRIMO	
REZULTATAI	50
3.1.1. Teisinės ir procedūrinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti	50
3.1.2. Technologinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti	52
3.1.3. Organizacinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti.....	54
3.1.4. Skaidrumo ir viešumo priemonės korupcijos rizikoms valdyti	56
3.1.5. Antikorupcinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti.....	57
3.1.6. Kontrolės ir priežiūros priemonės korupcijos rizikoms valdyti	59
3.1.7. Dokumentų turinio analizės rezultatų apibendrinimas.....	61
3.2. Korupcijos rizikų valdymo priemonių raiška viešųjų pirkimų srityje praktikos	62
DISKUSIJA.....	75
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS	77
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	84
1 priedas Teisinio ir procedūrinio reguliavimo priemonės korupcijos rizikos valdymui.....	84
2 priedas Technologinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti viešųjų pirkimų procese.....	87
3 priedas Organizacinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese.....	88
4 priedas Skaidrumo ir viešumo priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese.....	89
5 priedas Antikorupcinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese.....	90
6 priedas Kontrolės ir priežiūros priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese.....	91
7 priedas Dokumentų reglamentuojančių viešuosius pirkimus analizė	92
8 priedas Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno gairės	108
9 priedas Informuoto asmens sutikimas	110
10 priedas Informantų nuomonė apie viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo kryptis.....	111
11 priedas Jaunųjų tyrėjų tarptautinės mokslinės konferencijos dalyvio pažymėjimas	112

IVADAS

Korupcija, kaip viena iš pagrindinių socialinių ir ekonominių problemų, kuri daro neigiamą poveikį viešajai administracijai, pasitikėjimui valdžios institucijomis ir šalies ekonomikai. Tai ne tik tiesiogiai paveikia valstybines institucijas, bet ir sukelia plačias neigiamas pasekmes visuomenėje, ekonomikoje ir tarptautiniuose santykiuose. Korupcijos esmę apibūdino Lewis (2017), kaip valdžios ir godaus elgesio pasekmę netinkamo valdymo kontekste. Dimant ir Tosato (2018) teigimu, korupcija yra sudėtingas socialinis reiškiny, pasireiškiantis visais visuomenės lygmenimis

Viešieji pirkimai, kaip svarbi valstybės lėšų panaudojimo ir išteklių paskirstymo priemonė, yra ypač pažeidžiami korupcijos rizikų. Dėl didelių sumų ir sudėtingų procedūrų viešieji pirkimai tampa palankia terpe neteisėtoms veikloms, tokioms kaip kyšininkavimas, piktnaudžiavimas įgaliojimais ir neskaidrios sutartys.

Rizikų valdymas laikomas sistemingu ir nuosekliu procesu, kurio esmė – rizikų identifikavimas, vertinimas, stebėjimas ir kontrolė. Toks procesas suteikia organizacijoms galimybę ne tik reaguoti į grėsmes, bet ir proaktyviai planuoti veiksmus jų poveikiui sumažinti (Hopkin, 2018). Korupcijos rizikų valdymas apibrėžiamas kaip sistemingas procesas, kurio metu identifikuojamos, vertinamos ir kontroliuojamos situacijos, galinčios sudaryti sąlygas neskaidriems sprendimams, piktnaudžiavimui ar nesąžiningiems susitarimams. Korupcijos rizikų valdymas viešuosiuose pirkimuose yra esminis gero viešojo valdymo ir institucinio pasitikėjimo užtikrinimo elementas. Kaip teigia Briedienė (2017), viešųjų pirkimų valdymas turi būti suvokiamas ne vien kaip operatyvinė administracinė procedūra, bet kaip sudėtinė viešojo valdymo modernizavimo dalis. Šiuolaikinės korupcijos rizikų valdymo priemonės turi būti grindžiamos sisteminiu, duomenimis paremtu požiūriu, leidžiančiu identifikuoti rizikos sritis, vertinti jų dinamiką ir taikyti prevencinius sprendimus dar iki pažeidimų atsiradimo. Efektyvi korupcijos prevencija apima ne tik teisinių normų laikymąsi, bet ir kompleksinį institucinių, technologinių, organizacinių, kultūrinių bei visuomenės įsitraukimo priemonių derinimą, užtikrinantį skaidrumo ir atskaitomybės principų įgyvendinimą viešojo sektoriaus praktikoje. Tinkamas korupcijos rizikų valdymas leidžia sumažinti korupcijos tikimybę, didina visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ir užtikrina sąžiningą konkurenciją (STT, 2020).

Savivaldybės, kaip vietos valdžios institucijos, yra atsakingos už daugelio viešųjų pirkimų organizavimą, nuo infrastruktūros projektų iki viešųjų paslaugų teikimo. Tačiau šiose institucijose, dėl dažnai pasitaikančių išteklių trūkumų, mažesnio darbo užmokesčio ir kartais riboto administracinio pajėgumo, korupcijos rizikos gali būti ypač didelės. Remiantis 2024 m. Specialiųjų tyrimų tarnybos atlikto tyrimo „Lietuvos korupcijos žemėlapis“ duomenimis, vertinant korupcijos paplitimą savivaldybių institucijose, didžiausia korupcijos rizikos koncentracija nustatyta viešųjų pirkimų padaliniuose – šiai sričiai tenka 52 proc. visų identifikuotų atvejų. Pasaulio banko duomenimis, korupcija pasauliui kasmet kainuoja apie 2,6 trilijono JAV dolerių, o Europos Sąjungoje dėl jos prarandama apie 900 mlrd. eurų. Lietuvoje dėl korupcijos kasmet netenkama maždaug 4,4 mlrd. eurų bendrojo vidaus produkto.

Magistro darbo aktualumas. Europos Sąjungos šalyse prekės, paslaugos ir darbai, nupirkti per viešuosius pirkimus, sudaro daugiau nei 14 proc. bendrojo vidaus produkto (Fazekas ir Blum, 2021). Tai parodo, kad viešieji pirkimai yra labai svarbūs ekonomikos plėtrai. Jei šį procesą valdome

tinkamai, galima ne tik sumažinti išlaidas, bet ir skatinti naujoves bei tvarų vystymąsi (Bleda ir Chicot, 2020). Siekiant sumažinti korupcijos apimtis, Lietuvoje nuolat tobulinami teisės aktai, kurie nustato griežtesnę kontrolę ir atsakomybę už korupcinio pobūdžio veiklas, kaip numatyta Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatyme (2021) korupcijos prevencijos sąvoka apibūdinama kaip „korupcijos priežasčių, sąlygų atskleidimas ir šalinimas sudarant bei įgyvendinant atitinkamų priemonių sistemą, taip pat poveikis asmenims siekiant atgrasinti nuo korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų darymo“.

Viešųjų pirkimų srityje korupcijos rizikų valdymas yra ypač aktualus, nes būtent ši sritis laikoma viena iš labiausiai pažeidžiamų dėl didelių piniginių srautų ir sudėtingų procedūrų (VPT, 2021). Savivaldybės, kaip pagrindinės perkančiosios organizacijos, susiduria su šiais iššūkiais, kadangi jų valdymo ir kontrolės sistemos ne visada užtikrina aukštą skaidrumo lygį. Todėl korupcijos rizikos valdymas šioje srityje tampa ypatingai svarbus siekiant užtikrinti racionalų valstybės išteklių naudojimą, aukštą viešųjų paslaugų kokybę ir sąžiningą konkurenciją rinkoje.

Korupcijos prevencijos priemonės viešųjų pirkimų sektoriuje reikalauja kruopštaus reguliavimo, teisinės bazės atnaujinimo bei stiprios kontrolės, kad būtų išvengta galimybių pasinaudoti sisteminėmis spragomis. Tuo pačiu, būtina sukurti tokias sąlygas, kad tiek viešojo sektoriaus institucijos, tiek verslo subjektai galėtų veikti sąžiningai ir laikytis etikos normų, taip užtikrinant aukštą viešųjų pirkimų skaidrumo ir racionalumo lygį.

Temos ištirtumas. Korupcijos rizikų valdymas ir valdymo priemonės viešuosiuose pirkimuose yra reikšminga mokslinių tyrimų kryptis, nagrinėjama tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygmeniu. Tyrimuose analizuojami įvairūs prieigos būdai prie rizikų identifikavimo, vertinimo ir mažinimo, pabrėžiant teisinio reguliavimo, organizacinių sprendimų, procedūrinių modelių ir technologinių priemonių svarbą siekiant užtikrinti viešųjų pirkimų skaidrumą ir efektyvumą.

Korupcijos rizikų valdymo kontekste korupcija viešajame sektoriuje apibrėžiama kaip sudėtingas ir sisteminis reiškinys, kylantis dėl valdžios piktnaudžiavimo, kontrolės trūkumo ir silpnos institucijų atskaitomybės. Lewis (2017) ją sieja su netinkamu valdymu ir savanaudišku elgesiu, o Dimant ir Tosato (2018) bei Bleda ir Chicot (2020) pabrėžia jos pasireiškimą visais visuomenės lygmenimis. Klasikiniai tyrimai (Klitgaard, 2000; Gardiner, 2002; Rose-Ackerman, 1999, 2001; Pope, 2000) korupciją sieja su skaidrumo ir kontrolės stoka, o Palidauskaitė (2010), Tvaronavičienė (2015), Gavurova ir Kubak (2020), Buccino (2020) bei Hunja (2003) akcentuoja, kad veiksmingas korupcijos rizikų valdymas grindžiamas kompleksinėmis prevencinėmis priemonėmis, apimančiomis tiek institucinį, tiek kultūrinį lygmenį.

Tarptautiniai mokslininkai korupcijos rizikų valdymo priemones viešuosiuose pirkimuose sieja su strateginiu valdymu, centralizacija, standartizacija ir skaitmenizacija. Kristensen, Mosgaard ir Remmen (2021) bei Hsueh, Bretschneider, Stritch ir Darnall (2020) analizuoja viešųjų pirkimų integravimą į organizacijų strateginius procesus, Fazekas ir Blum (2021) pabrėžia centralizuotų modelių reikšmę korupcijos rizikų mažinimui, o Patrucco, Agasisti ir Glas (2020) bei Thai (2017) nagrinėja efektyvių pirkimų sistemų ir jų valdymo modelių poveikį skaidrumui. Rizikų valdymo teorinius pagrindus formavo Kaplan ir Mikes (2016), akcentuodami skirtingų rizikų tipų valdymo logiką ir jų taikymą organizacijose.

Lietuvos mokslininkai daugiausia dėmesio skyrė rizikų vertinimo modeliams bei jų praktiniam pritaikymui viešajame sektoriuje (Martinkutė-Kaulienė ir Stasytė, 2018; Stasytė ir Aleksienė, 2015; Mackevičius ir Giriūnas, 2014; Balkevičius, 2015, 2017; Kolisovas ir Skarnulis, 2011), pabrėždami rizikų valdymo sistemingumo ir prevencijos priemonių svarbą.

Viešųjų pirkimų korupcijos rizikų mažinimo priemonės Lietuvos kontekste analizavo Briedienė (2017), Plytnikas (2020) ir Kenstavičius (2019), kurie išryškino procedūrinių sprendimų, konkurencijos užtikrinimo ir kontrolės mechanizmų reikšmę. Korupcijos prevencijos ir etikos dimensijas papildė Ambrazevičiūtė, Ragauskienė ir Ragauskas (2020), akcentavę institucinės kultūros vaidmenį mažinant korupcijos pasireiškimą tikimybę.

Korupcijos rizikų valdymo priemonių tematika viešuosiuose pirkimuose yra plačiai nagrinėta, apimant teisinės, organizacinės, technologinės ir žmogiškosios dimensijas, tačiau savivaldybių administracijų vykdomų viešųjų pirkimų korupcijos rizikų valdymo priemonių praktinis taikymas, jų veiksmingumo vertinimas ir sisteminis tobulinimas išlieka nepakankamai išnagrinėta sritis, pagrindžianti šio tyrimo aktualumą.

Tyrimo problema. Korupcijos rizikų valdymas viešuosiuose pirkimuose yra itin svarbus siekiant užtikrinti skaidrumą, efektyvumą ir sąžiningą konkurenciją, nes šio proceso metu atsirandančios rizikos gali turėti reikšmingą poveikį tiek ekonominiam efektyvumui, tiek visuomenės pasitikėjimui viešosiomis institucijomis (Gavurova ir Kubak, 2020). Iš dalies dėl to viešieji pirkimai įvardijami kaip viena iš problemiškesnių Europos Sąjungos veiklos sričių, kadangi jiems būdingas nuolat kintantis ir dinamiškas teisinis reguliavimas, taip pat nevienoda ir besiformuojanti teismų praktika, susijusi su šių normų aiškinimu ir taikymu (Tvaronavičienė 2015; Plytnikas 2020; Vedrickas 2021).

Viešieji pirkimai savivaldybėse yra esminė viešųjų paslaugų teikimo dalis, apimanti dideles viešąsias lėšas. Dėl to korupcijos rizikos šiame sektoriuje gali turėti didelę įtaką ne tik ekonominiam efektyvumui, bet ir visuomenės pasitikėjimui viešosiomis institucijomis. Savivaldybės, kaip viešosios institucijos, privalo užtikrinti skaidrumą, sąžiningą konkurenciją ir objektyvumą pirkimų procesuose, tačiau praktikoje dažnai pasitaiko įvairių korupcijos rizikos atvejų.

2023 m. Viešųjų pirkimų tarnyba (VPT) atliko Vilniaus ir Kauno savivaldybių viešųjų pirkimų sutarčių vertinimus, nustatydamas pažeidimus, tokius kaip nepakankama perkančiųjų organizacijų kontrolė, sutarčių vykdymo pažeidimai bei tiekėjų neteisėtų kainų taikymo toleravimas, kurie sudaro prielaidas korupcijos ir neskaidrumo atsiradimui viešuosiuose pirkimuose (STT, 2025). Druskininkų savivaldybėje VPT nustatė, kad perkančioji organizacija nepaviešino sutarties projekto ir kainodaros taisyklių, nors tokios sąlygos yra privalomos pagal įstatymą ir kainodaros metodiką. Šis pažeidimas riboja tiekėjų galimybes iš anksto susipažinti su esminėmis sutarties vykdymo sąlygomis, įskaitant kainų perskaičiavimo tvarką, ir galėjo turėti įtakos jų sprendimui dalyvauti pirkime bei pasiūlymų turiniui. Tarnyba konstatavo, kad toks veikimas pažeidžia skaidrumo ir lygiateisiškumo principus, sudarydamas prielaidas neskaidriems sprendimams pirkimo procedūroje (VPT, 2025).

Dažniausiai pasitaikančios korupcijos rizikos apima manipuliavimą pirkimų dokumentacija, nepagrįstai trumpus arba ilgus pasiūlymų pateikimo terminus, slaptus susitarimus su tiekėjais bei nepakankamą sutarčių priežiūrą, leidžiančią tiekėjams nevykdyti įsipareigojimų. 2024 m. Lietuvos specialiųjų tarnybų tyrimas atskleidė, kad dažniausios rizikos yra pirkimų specifikacijų sąmoningas ribojimas tam

tikrai įmonei, išankstiniai susitarimai su potencialiais tiekėjais, politinis spaudimas, laimėjimai grindžiami asmeniniais ryšiais ar giminystės sąsajomis, bei pakartotiniai sandoriai su tais pačiais tiekėjais (STT, 2025). Pasak Gavurova ir Kubak (2020), viešųjų pirkimų organizavimo sėkmei didžiausią įtaką daro esminiai veiksniai, įskaitant tiek tiekėjų, tiek perkančiųjų organizacijų patiriamas biurokratinės kliūtis bei korupcijos ir kitų etikos pažeidimų apraiškas. Šie aspektai akcentuoja būtinybę **korupcijos rizikų valdymui savivaldybių viešuosiuose pirkimuose**, įskaitant prevencinių priemonių diegimą, kontrolės mechanizmų stiprinimą ir skaidrumo užtikrinimą visame pirkimų procese.

Probleminis klausimas: Kaip įgyvendinamos korupcijos rizikų valdymo priemonės viešuosiuose pirkimuose savivaldybėse ir joms priklausančiose įstaigose?

Tyrimo objektas: korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti korupcijos rizikų valdymo priemones viešųjų pirkimų procesuose, siekiant nustatyti korupcijos rizikų valdymo priemonių taikymo praktikas savivaldybėse ir jų valdomose įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti korupcijos ir korupcijos rizikos valdymo sampratą viešųjų pirkimų procesuose.
2. Identifikuoti pagrindines korupcijos rizikas ir jų valdymo priemones viešųjų pirkimų procesuose.
3. Išnagrinėti korupcijos rizikų valdymo viešųjų pirkimų etapuose teisinį reglamentavimą ir organizavimo procesus Lietuvoje.
4. Atlikti tyrimą, siekiant išanalizuoti korupcijos rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą viešuosiuose pirkimuose savivaldybėse ir joms priklausančiose įmonėse, atskleidžiant savivaldybių specialistų nuomonę bei patirtį šių priemonių taikymo praktikoje.

Tyrimo metodai:

1. Teorinis pagrindimas atliktas naudojant mokslinės literatūros analizę, sisteminimą ir apibendrinimą. Mokslinės literatūros analizė suteikė galimybę susisteminti ir apibendrinti publikacijas, šio tyrimo tema, įvertinti įvairių autorių nuomones problemineis klausimais.

2. Empiriniame tyrime taikomi du kokybiniai metodai: dokumentų turinio analizė ir pusiau struktūruotas interviu. Dokumentų turinio analizės metu analizuotos ES direktyvos, 28 LR teisės aktai, STT ir Valstybės kontrolės veiklos ataskaitos (2022–2024 m.). Pusiau struktūruotas interviu buvo taikytas siekiant identifikuoti korupcijos rizikų valdymo ypatumus savivaldybių viešųjų pirkimų etapuose bei išsiaiškinti, kokios korupcijos rizikų valdymo priemonės galėtų būti taikomos šio proceso tobulinimui. Šiame tyrime pasirinkta penkių informantų imtis, leidžianti atskleisti įvairius korupcijos rizikų valdymo aspektus ir atspindėti praktinę situaciją skirtinguose institucinės aplinkos lygmenyse. Jie buvo atrinkti iš skirtingo dydžio savivaldybių ir skirtingų veiklos sričių savivaldybių įmonių, kad būtų galima nustatyti bendresnes tendencijas ir panašumus korupcijos rizikų valdymo požiūriu. Tokia imties struktūra suteikė galimybę palyginti mažesnių ir didesnių savivaldybių praktikas, įvertinti, kaip skiriasi rizikų valdymas priklausomai nuo institucinių išteklių, veiklos masto ir organizacinės kultūros. Atliekant tyrimus laikytasi tyrimo etikos reikalavimų bei asmens duomenų apsaugos.

Tyrimo apribojimai. Šiame magistro darbe analizuojamos korupcijos rizikų valdymo priemonės savivaldybių viešuosiuose pirkimuose, nors korupcijos rizikų valdymas apima gerokai platesnį tarpusavyje susijusių etapų kompleksą. Toks tyrimo objektas pasirinktas siekiant susitelkti į praktiškai

reikšmingiausią valdymo dalį, kuri leidžia nuosekliai ir argumentuotai atskleisti taikomų priemonių turinį, jų pagrįstumą bei įgyvendinimo kryptingumą, kartu užtikrinant tyrimo metodologinį nuoseklumą, analitinį aiškumą ir rezultatų patikimumą.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Apibendrinus ir išanalizavus mokslinius šaltinius apie korupcijos rizikos valdymo priemones viešųjų pirkimų srityje, buvo parengtas teorinis modelis, sisteminantis pagrindines korupcijos rizikų valdymo priemones, jų struktūrą, tarpusavio sąsajas ir taikymo principus visose viešųjų pirkimų proceso stadijose. Šis modelis leidžia konceptualiai pagrįsti korupcijos rizikų valdymo priemonių taikymo logiką, identifikuoti kritines proceso vietas bei sudaro prielaidas kompleksiskai vertinti prevencinių priemonių veiksmingumą. Sukurtas modelis gali būti naudojamas kaip teorinis ir metodologinis pagrindas tolesniems moksliniams tyrimams, nagrinėjantiems korupcijos prevencijos mechanizmus viešajame sektoriuje, taip pat kaip struktūruotas vertinimo pagrindas viešųjų pirkimų rizikų valdymo sistemų tobulinimui ir praktikų palyginamajai analizei.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Atsižvelgiant į didėjančius reikalavimus savivaldybėms ir kitoms perkančiosioms organizacijoms užtikrinti veiksmingą korupcijos prevenciją viešųjų pirkimų srityje, šiame darbe pateiktos analizės rezultatai ir pasiūlytos tobulinimo kryptys gali būti pritaikytos praktikoje stiprinant korupcijos rizikų valdymo sistemų nuoseklumą ir jų funkcionavimo kokybę. Tyrimo rezultatai naudingi savivaldybių administracijoms, viešųjų pirkimų specialistams, vidaus kontrolės ir antikorupcijos pareigūnams, taip pat politikos formuotojams, siekiantiems sistemiskai vertinti taikomas prevencines priemones, identifikuoti silpnąsias grandis ir priimti pagrįstus sprendimus dėl viešųjų pirkimų procesų tobulinimo. Be to, darbo rezultatai gali būti naudojami rengiant vidaus tvarkas, antikorupcines programas, metodines rekomendacijas bei mokymų turinį, skirtą stiprinti viešojo sektoriaus institucijų atsparumą korupcijos rizikoms.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbas sudarytas iš santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, turinio, įvado, teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalių, išvadų, rekomendacijų, naudotos literatūros sąrašo, priedų. Darbo apimtis – 83 puslapiai (be priedų), yra 7 paveikslai, 21 lentelė, 11 priedų. Literatūros sąrašas – 116 šaltinių.

1. KORUPCIJA IR VIEŠIEJI PIRKIMAI: TEORINIS KONTEKSTAS

1.1. Korupcijos rizikų viešuosiuose pirkimuose teorinės prielaidos

Viešieji pirkimai, kaip valstybės veiklos sritis, pasižymi tarpdiscipliniškumu, todėl jų analizė reikalauja kompleksiško požiūrio. Teorinių prieigų įvairovė sudaro prielaidas šį procesą tirti įvairiais aspektais – pasitelkiant naujosios viešosios vadybos teoriją galima vertinti efektyvumo ir rezultatų orientaciją, institucionalizavimo teorija leidžia atskleisti normų bei taisyklių įsitvirtinimo mechanizmus, o etikos teorinė perspektyva padeda analizuoti skaidrumo, atsakomybės ir viešojo intereso užtikrinimo klausimus. Toks daugiaperspektyvis tyrimų pagrindas leidžia išsamiau paaiškinti viešųjų pirkimų sistemos veikimą bei jos tobulinimo kryptis.

Naujoji viešojo vadyba (NVV) – viena esminių teorinių prieigų, transformavusių požiūrį į viešojo sektoriaus organizavimą nuo XX a. pabaigos. Hood (1991) pirmasis pavartojo šį terminą, pabrėždamas privataus sektoriaus vadybos metodų perkėlimą į viešąjį sektorių, išskyrus pelno siekį. NVV atsirado kaip atsakas į biurokratizuotą ir neefektyvų viešąjį valdymą (Hood, 1995; Osborne ir Gaebler, 1992), akcentuojant veiklos rezultatų matavimą, decentralizaciją, inovacijas bei orientaciją į piliečių poreikius (Schedler ir Proeller, 2002; Denhardt ir deLeon, 2000). Christensen ir Laegreid (2010) pažymi, kad NVV valstybės tarnautojus artina prie vadybininkų modelio, stiprinant jų atsakomybę už užduočių vykdymą bei rezultatus. Tokiu būdu NVV siekia ne tik didesnio efektyvumo, bet ir korupcijos rizikos mažinimo per skaidresnius vadybinius procesus, griežtesnę atskaitomybę bei viešųjų sprendimų pagrįstumą. Anechiarico ir Jacobs (1996) pabrėžia, kad NVV logika, orientuota į kontrolę, skaidrumą ir rezultatus, yra viena iš veiksmingų priemonių mažinti korupcijos apraiškas viešojo sektoriaus institucijose. Istoriskai viešojo vadyba buvo siejama su Weberio biurokratijos modeliu, kuriame dominavo taisyklių laikymasis ir formalumas (Farazmand, 2022; Stroinska, 2020), tačiau NVV peržengia šias ribas, sujungdama vadybinius sprendimus su antikorupcine dimensija.

Viešųjų pirkimų kontekste NVV grindžiama orientacija į veiklos rezultatų matavimą, klientų poreikių prioritetizavimą bei efektyvų išteklių panaudojimą (Pollitt, 2002; Bouckaert ir Halligan, 2008). Nors šių principų taikymas pirkimų procese suteikia daugiau lankstumo, jis kartu reikalauja ir didesnės atskaitomybės bei kontrolės (Schapper, Malta ir Gilbert, 2006; Thai, 2001; Caldwell et al., 2005). Tokia vadybinė struktūra tampa svarbia korupcijos prevencijos sąlyga, nes skaidrumas ir rezultatų vertinimas riboja neskaidrių sprendimų priėmimo tikimybę.

Nepasitenkinimas klasikinėmis ekonomikos teorijomis, įprastais vadybos metodais bei sprendimais, taip pat valstybinių institucijų nelankstumu, paskatino susiformuoti naujosios ekonomikos kryptį – neoinstitucionalizmo teoriją. Pagrindiniai neoinstitucionalizmo bruožai viešųjų pirkimų procese atsispindi per sąmoningą viešųjų pirkimų planavimo procesą, kurio rezultatas – socialiniai institutai ir institucijos (Ereminaitė, 2014). Klasikinis institucionalizmas leidžia identifikuoti savaime susiformavusias perkančiąsias organizacijas ir tiekėjus, atskirti valstybėje veikiančius ekonominius subjektus – viešąjį ir privatų sektorių.

Institucinė teorija (North, 2003; Butkiewicz ir Yanikkaya, 2006) ir neoinstitucionalizmo perspektyva (Hoff ir Stiglitz, 2001) leidžia viešuosius pirkimus nagrinėti kaip sudėtingą formalių ir neformalių institucinių taisyklių bei sankcijų sistemą. Šis požiūris atskleidžia, kad sprendimų priėmimą lemia ne

tik įstatymai, bet ir socialinės normos, kurios gali riboti neskaidrią veiklą bei veikti kaip prevencinis mechanizmas korupcijos atsiradimui. Institucinės teorijos kontekste priverstinis valdžios spaudimas gali paskatinti institucijas bendradarbiauti viešųjų pirkimų srityje, taip stiprinant skaidrumą. Tačiau tokiame bendradarbiavime kyla kliūčių – strateginio pirkimo spragos, tiekėjų pasipriešinimas bei ribotas pasitikėjimas jų teikiamais duomenimis.

Neoinstitucionalizmas neretai analizuojamas kitų krypčių ir srovių plotmėje – nuosavybės teisių (Alchian ir Demsetz, 1973), transakcijų kaštų (Coase, 1937), agentų (Eisenhardt, 1989), sutarčių (Meckling ir Jensen, 1976) ir viešojo pasirinkimo (Arrow, 1963; Buchanan ir Tullock, 1958) – suteikia pagrindą analizuoti viešuosius pirkimus kaip struktūruotus procesus, kurių tikslas yra mažinti interesų konfliktus ir riboti neskaidrių sprendimų tikimybę. Alchian ir Demsetz (1973), nuosavybės teisių ekonomikos teorijos atstovai, institucionalizmą apibrėžė kaip normų visumą, reguliuojančią ribotų išteklių įsisavinimą. Viešųjų pirkimų procese daugiausia įgaliojimų turi paslaugų gavėjai: jie planuoja bei organizuoja pirkimus ir priima galutinį sprendimą dėl konkurso laimėtojo paskelbimo. Tuo tarpu paslaugų teikėjų vaidmuo dažniausiai yra formalus – jų veikla grindžiama sąžininga konkurencija, nepažeidžiant įstatymuose numatytų taisyklių. Nuosavybės teisių ekonomikos teorija akcentuoja, kad pagrindinis tikslas – sudaryti viešojo pirkimo–pardavimo sutartį, t. y. apsikeisti ištekliais bei įgyti kuo daugiau teisių į juos. Sutartyje privalo būti apibrėžtos šalių teisės ir pareigos, perkamos paslaugos ar prekės, kiekiai, kaina, atsiskaitymo tvarka, terminai, prievolių užtikrinimo būdai, ginčų sprendimo procedūros, nutraukimo sąlygos, sutarties galiojimo trukmė bei preliminarosios sutarties ypatumai (Junevičius, Ereminaitė, 2010).

Dar 1937 m. Coase iškėlė klausimą, kodėl egzistuoja firmos, jei yra rinka. Jo teigimu, rinkos mechanizmas leidžia vertinti kaštus, kontroliuoti ir stebėti įmonių veiklą. Transakcijų ekonomikos teorijoje atsirado sąvoka „transakciniai kaštai“, kurie atsiranda naudojantis rinkos mechanizmu. Firmos gali juos sumažinti efektyviau nei pati rinka, nes jų administracinė struktūra grindžiama aiškiomis funkcijomis bei įgaliojimais. Viešųjų pirkimų procese įmonių augimas siejamas su paslaugų gavėjų ir teikėjų laisve priimti ekonomiškai pagrįstus sprendimus dėl dalyvavimo konkurse, išteklių paskirstymo bei jų naudojimo viešajam interesui. (Ereminaitė 2014). Kaip pažymi Williamson (1979), kiekviena sutarties šalis linkusi veikti savanaudiškai ir pasinaudoti kitos šalies silpnybėmis, todėl būtina nuolatinė kontrolė. Sutarčių teorija nagrinėja, kokia organizacijos forma yra tinkamiausia. Ji nesitenkina tik sutarčių tinklo aprašymu, bet analizuoja ilgalaikius santykius ir efektyvesnės struktūros kūrimą. Viešųjų pirkimų kontekste ypatingą reikšmę įgauna paslaugų gavėjų, teikėjų ir Viešųjų pirkimų tarnybos veiklos kontrolė bei priežiūra. Šis procesas neatsiejamas nuo normomis grindžiamo administracinio koordinavimo bei stebėsenos. Pagal sutarčių teoriją investicijų mechanizmai glaudžiai siejasi su elektroninių pirkimų plėtra (Neef, 2001). Alchian ir Demsetz (1973) pabrėžia, kad valstybinės institucijos, skirtingai nei privačios, negali tiesiogiai dalyvauti įmonių valdyme, nes jų „savininkai“ yra mokesčių mokėtojai, o jų vardu veikia valstybės tarnautojai.

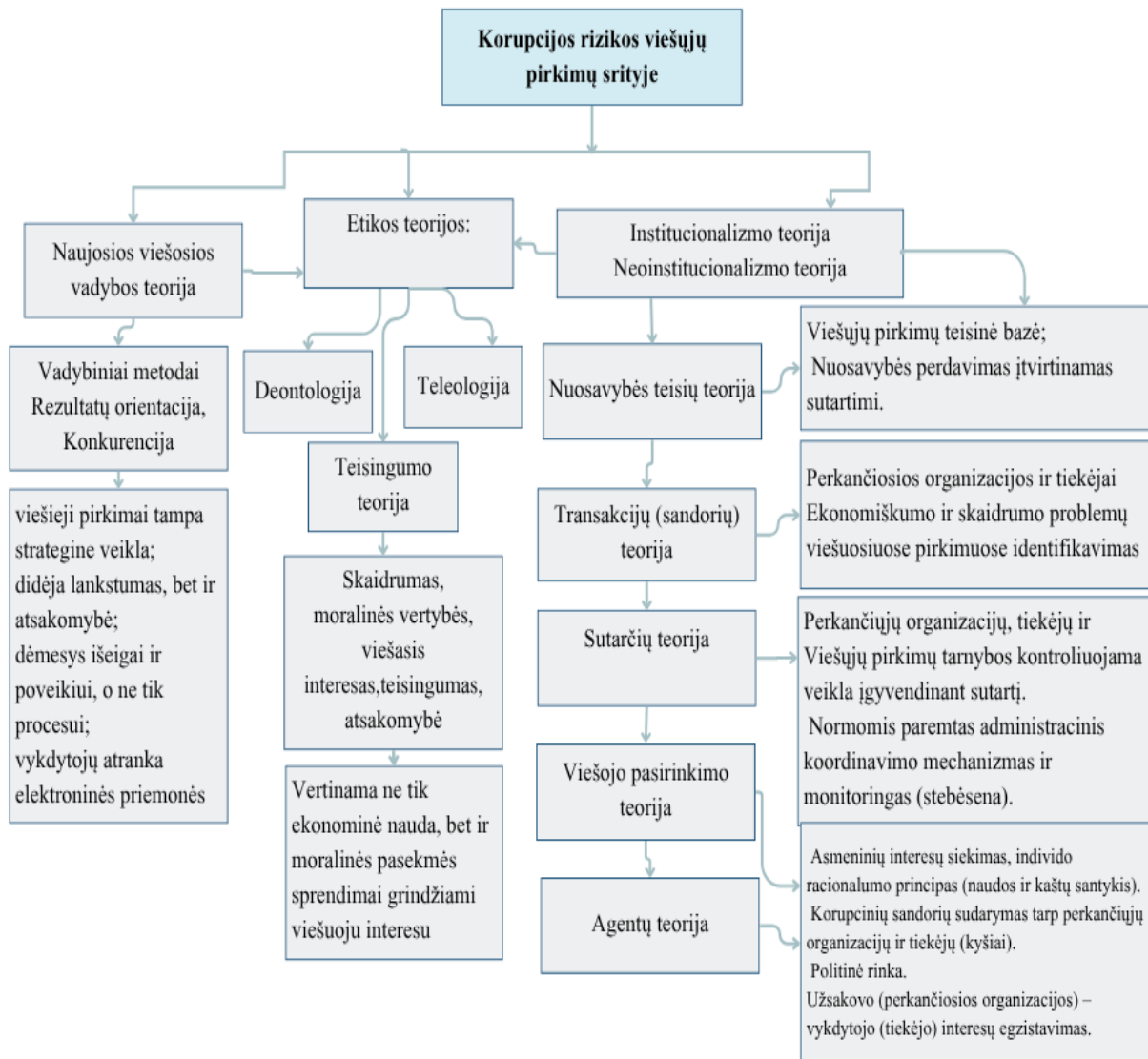
Viešojo pasirinkimo teorijos pradininkai Arrow (1963), Buchanan ir Tullock (1958) dar XX a. 6–7 dešimtmečiuose padėjo pagrindus šiai neoinstitucionalizmo krypčiai. Esminis šios teorijos bruožas – asmeninių interesų siekis politinėje erdvėje. Autoriai teigia, kad griežtos ribos tarp politikos ir verslo nėra, nes žmonės pasitelkia viešąsias institucijas asmeniniams tikslams įgyvendinti. Institucionalizmas,

panašiai kaip naujosios viešosios vadybos paradigma, valdymo reformas sieja ne tik su naujų metodų diegimu, bet ir su privataus sektoriaus vertybių bei darbo principų perėmimu.

Agentų teorija, kurią išskyrė Eisenhardt (1989), nagrinėja užsakovo (paslaugų gavėjo) ir vykdytojo (angl. Agent – paslaugų teikėjo) interesų suderinimo problemą. Pagrindinis klausimas – kaip užtikrinti, kad agentas vykdytų užsakovo reikalavimus. Šiuose santykiuose kyla moralės bei išsisukinėjimo problemos: agentas gali elgtis savanaudiškai ir nevykdyti įsipareigojimų, jei žino, kad už tai nebus nubaustas. Agentūrų kūrimas laikomas vienu iš naujosios viešosios vadybos bruožų, kai privataus sektoriaus mechanizmai taikomi ir viešajame valdyme. Šiai kryptčiai būdingos vertybės – konkurencija, rinkos instrumentai ir pagarba verslo kultūrai. Šios teorijos padeda suprasti, kaip tinkamai organizuoti pirkimų mechanizmus, kad jie užtikrintų efektyvumą, skaidrumą ir teisingą išteklių paskirstymą.

Institucinė teorija taip pat parodo, kad organizacijas veikia platesnis aplinkos kontekstas, o teisėtumo siekis, atitinkantis pagrindinių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, dažnai tampa svarbesnis nei vien tik veiklos efektyvumas (Lamothe, Lamothe, 2012). Tai reiškia, kad korupcijos rizikos valdymas nėra tik techninis klausimas, bet priklauso nuo to, kaip institucijos geba kurti skaidrias taisykles, užtikrinti pasitikėjimą ir subalansuoti sąnaudų, atitikties bei kokybės reikalavimus. Bendradarbiavimo politika viešuosiuose pirkimuose sukuria įtampą tarp šių aspektų, nes skirtingose organizacijose ir tarp jų gali egzistuoti nevienodos socialinės vertybės, normos bei racionalumo logika, kas dar labiau pabrėžia institucinės aplinkos svarbą korupcijos prevencijai. Korupcija dažnai apibrėžiama kaip piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi siekiant asmeninės naudos (Huntington, 1968; Ackerman, 2001; Pope, 2000). Ji gali pasireikšti tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje (Raudonienė, 2002), o Klitgaard (2000) pabrėžia, kad pagrindinės korupcijos skatinančios priežastys yra viešųjų paslaugų monopolija, sprendimų priėmimo diskrecija ir atsakomybės nebuvimas. Analizuojant viešuosius pirkimus, šios ekonominės ir vadybinės teorijos leidžia ne tik identifikuoti galimus korupcijos šaltinius, bet ir pasiūlyti priemones rizikos mažinimui, pavyzdžiui, skaidresnį procedūrų reglamentavimą, konkurencijos skatinimą bei aiškią atsakomybės struktūrą.

Etikos teorijos suteikia papildomą požiūrį į korupcijos rizikos valdymą. Remiantis Lennerfors (2007) išskirtais vertinimo kriterijais, viešuosius pirkimus galima analizuoti per deontologinę ir teleologinę etiką. Deontologinė etika (Kant, 1785/1997) pabrėžia moralinių normų ir pareigos laikymąsi: korupcija yra esminis etikos principų pažeidimas, kai viešasis tarnautojas priima sprendimus savo naudai, ignoruodamas visuomenės interesą. Teleologinė arba utilitaristinė etika (Bentham, 1789; Mill, 1863) orientuojasi į rezultatus, vertindama veiksmų pasekmes: nors korupciniai veiksmai gali suteikti trumpalaikę naudą individui, ilgalaikės pasekmės visuomenei – ekonominis augimo sulėtėjimas, pasitikėjimo institucijomis silpnėjimas, socialinė nelygybė – sumažina bendrąją gerovę. Dorybių etika (Aristotelis) aiškina korupciją kaip moralinio charakterio ydą, kai viešieji tarnautojai demonstruoja gobšumą, savanaudiškumą ir atsakomybės stoką. Tyrimai rodo, kad viešųjų pirkimų procesų tikslas turi būti ne vien efektyvumas, bet ir paties proceso skaidrumas (Briedienė, 2017; Grilo ir Jardim-Goncalves, 2011). Skaidrumas užtikrina, kad paslaugų teikėjai gali konkuruoti sąžiningai, įsigyjant prekes ar paslaugas mažiausia kaina ir tinkama kokybe, o tuo pačiu stiprinamas pasitikėjimas viešuoju sektoriumi. Tokiu būdu institucinės, ekonominės ir etinės teorijos kartu su NVV principais (UNDP, 1997; Kaufmann, 2009) sudaro pagrindą kurti struktūruotus, atsakingus ir skaidrius viešųjų pirkimų procesus, kurie efektyviai mažina korupcijos riziką ir skatina ilgalaikę bendrąją gerovę.



1 pav. Teorių integravimo schema

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Ereminaitė (2014), Briedienė (2017), Grilo ir Jardim-Goncalves (2011)

Korupcijos rizika viešuosiuose pirkimuose kyla dėl sudėtingos institucinių, ekonominių ir etinių veiksnių sąveikos. Teorinės prieigos – naujoji viešoji vadyba, institucionalizavimo teorija, neoinstitucionalizmas, nuosavybės teisių, transakcijų kaštų, agentų ir sutarčių teorijos – leidžia suprasti, kaip struktūruoti procesai, aiškos taisyklės, skaidrumas ir atsakomybė gali sumažinti neskaidrių sprendimų tikimybę. Etikos teorijos papildomai akcentuoja moralinę atsakomybę, o NVV principai skatina efektyvumą ir rezultatų matavimą. Visos šios teorinės prielaidos kartu sudaro pagrindą viešųjų pirkimų organizavimui, siekiant užtikrinti skaidrumą, teisingą išteklių paskirstymą ir ilgalaikę visuomenės gerovę.

Apibendrinant, korupcijos rizikos viešuosiuose pirkimuose yra kompleksinis ir daugialypis reiškiny, kurį lemia tarpusavyje susiję instituciniai, ekonominiai ir etiniai veiksniai. Naujosios viešosios vadybos

teorija akcentuoja skaidrumo ir atskaitomybės svarbą, siekiant sumažinti neskaidrių sprendimų tikimybę. Institucionalizmo ir neoinstitucionalizmo teorijos atskleidžia formalių taisyklių, neformalių normų bei institucinės aplinkos poveikį sprendimų priėmimui ir viešųjų pirkimų praktikai. Ekonominės teorijos – nuosavybės teisių, transakcijų kaštų, sutarčių ir agentų – paaiškina interesų konfliktų kilmę, sutartinių santykių struktūrą ir kontrolės mechanizmų būtinybę. Etikos teorijos pabrėžia moralinės atsakomybės ir viešojo intereso užtikrinimo svarbą. Šių teorinių prieigų sintezė sudaro nuoseklų pagrindą korupcijos rizikų identifikavimui ir valdymui, stiprinant skaidrumą ir atskaitomybę viešųjų pirkimų srityje.

1.2. Korupcijos rizikų tipai viešųjų pirkimų procese

Mokslinėje literatūroje korupcija apibrėžiama įvairiai, pabrėžiant skirtingus šio reiškinio aspektus – nuo teisinės ir institucinės dimensijos iki socialinių bei moralinių normų pažeidimų. Skirtingų autorių pateikti apibrėžimai leidžia išryškinti, kad korupcija gali būti suprantama tiek kaip valdžios piktnaudžiavimas asmeniniais tikslais, tiek kaip elgesio nukrypimas nuo nustatytų standartų ar sisteminė netinkamo valdymo pasekmė (žr.1.2.1. lentelę).

1.2.1. *lentelė* Korupcijos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Klitgaard (2000)	Korupciją skatina viešųjų paslaugų monopolija, sprendimų priėmimo diskrecija (teisė spręsti kokį nors klausimą savo nuožiūra) bei atsakomybės už neteisėtus sprendimus nebuvimas.
Gardiner (2002)	„Korupcija yra elgesio nukrypimas nuo tam tikrų standartų“ ir kelia klausimą: „Kokius kriterijus mes naudojame tiems standartams nustatyti?“
Ackerman (2001)	„Korupcija – tai valstybinės valdžios naudojimas asmeniškai pasipelninti.“
Lewis (2017)	Korupcija tai yra valdžios ir godaus elgesio pasekmė netinkamo valdymo kontekste.
Pope (2000)	Paprasciausia prasme korupcija yra piktnaudžiavimas galia, valdžia asmeniniais tikslais. Tokią korupcijos sampratą sudaro pareigūnų, politikų ar valstybės tarnautojų elgesys viešajame sektoriuje, kai jie nesąžiningai ir neteisiškai praturtėja, piktnaudžiaudami savo valdžia ir galia.
STT (2025)	Korupcija – bet koks asmenų, dirbančių valstybinėje tarnyboje arba privačiame sektoriuje, elgesys, neatitinkantis jiems suteiktų įgaliojimų, teisės aktuose ar įmonių vidaus taisyklėse nustatytų elgesio standartų, siekiant naudoti sau ar kitiems asmenims, ir taip pakenkiant valstybės, visuomenės ar atskirų fizinių arba juridinių asmenų interesams.
Dimant, Tosat (2018)	Korupcija yra sudėtingas socialinis reiškinys, pasireiškiantis visais visuomenės lygmenimis.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Eigen (2006), Palidaukaitė (2010), Gavelytė (2004), STT (2025), Ackerman (2001), Lewis (2017)

Viešieji pirkimai yra viena esminių valstybės ir savivaldybių funkcijų, leidžiančių užtikrinti institucijų veiklai būtinas prekes, paslaugas ir darbus. Briedienė (2017) pabrėžia, kad viešieji pirkimai yra procesas, kurio metu valstybės institucijos ar organizacijos įsigyja prekes, darbus ar paslaugas, finansuojamas iš mokesčių mokėtojų lėšų, todėl skaidrumas ir atsakomybė šiame procese yra būtinos. Kadangi šie procesai tiesiogiai susiję su valstybės biudžeto lėšomis, jie yra itin jautrūs korupcijos rizikai, kai viešieji ištekliai gali būti panaudojami ne visuomenės gerovei, o privačių interesų tenkinimui (Fazekas ir Tóth, 2014). Pagal Pasaulio banko ir „Transparency International“ apibrėžimus, korupcija viešuosiuose pirkimuose įvyksta tik tada, kai tarp pirkėjo ir tiekėjo sudaromas neteisėtas susitarimas, ribojantis konkurenciją, siekiant materialinės ar kitokios naudos (Transparency

International, 2022). Korupcija turi daugiaplanį neigiamą poveikį – ji kenkia įmonių reputacijai, mažina visuomenės pasitikėjimą, stabdo ekonomikos augimą, kelia teisinę bei finansinę riziką (Toshas, 2023).

Korupcijos atsiradimą viešuosiuose pirkimuose lemia įvairūs veiksniai, susiję su teisinėmis spragomis, organizaciniais trūkumais, tiekėjų motyvais, pirkimo objekto pobūdžiu, procedūrų ypatumais ir žmogiškaisiais faktoriais. Šie veiksniai sudaro kompleksinę sistemą, kurioje kiekvienas elementas gali didinti korupcijos riziką ir mažinti viešųjų išteklių naudojimo efektyvumą. (žr. 1.2.2. lentelę) „Korupcijos rizikos priežasčių klasifikacija viešuosiuose pirkimuose“ pateikia aiškią šių veiksnų sisteminę klasifikaciją, nurodant priežasties tipą, jo apibūdinimą ir šaltinius. Lentelė leidžia suprasti, kokie veiksniai yra kritiškai svarbūs korupcijos prevencijai, bei kokias priemones reikia taikyti siekiant sumažinti riziką.

1.2.2. lentelė Korupcijos rizikos priežasčių klasifikacija viešuosiuose pirkimuose

Priežasties tipas	Apibūdinimas	Šaltinis
Teisinės ir institucinės spragos	Nepakankamai reglamentuoti procesai, neefektyvi pirkimų kontrolė, neaiškos procedūros	Palidauskaitė (2010)
Organizaciniai veiksniai	Nepakankamas skaidrumas, informacijos neprieinamumas, nepotizmas, politinių ryšių įtaka	Baltrunaite (2020), STT (2025), Fazekas ir Tóth (2014)
Tiekėjų veiklos motyvai	Kyšininkavimas, dokumentų klastojimas, karteliniai susitarimai	Fazekas et al. (2023), Transparency International (2022)
Pirkimo objekto pobūdis	Sudėtingi projektai, tyrimų ir plėtros darbai, infrastruktūros statybos, IT sektorius	Rose-Ackerman (1999)
Procedūrų ypatumai	Konkurencinis dialogas, derybos, skuboti pirkimai be planavimo didina riziką	EBPO (2020), VPI (2025)
Žmogiškieji veiksniai	Perkančiųjų organizacijų atstovų interesų konfliktai, favoritizmas, protekcionizmas	Vveinhardt, ir Petrauskaitė, (2013), STT (2025)

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Palidauskaitė (2010); Baltrunaite (2020); Fazekas ir Tóth (2014); Fazekas et al. (2023); Rose-Ackerman (1999); Vveinhardt ir Petrauskaitė (2013); STT (2025); EBPO (2020); VPI (2025)

Teisinės ir institucinės spragos susijusios su nepakankamai reglamentuotais procesais, neaiškiomis procedūromis ir neefektyvia pirkimų kontrole, kas leidžia manipuliacijoms ir neskaidriems sprendimams viešuosiuose pirkimuose (Palidauskaitė, 2010). Tokios spragos padidina subjektyvumo galimybę sprendimų priėmimo metu ir gali sukelti teisinių ginčų bei interesų konfliktų.

Organizaciniai veiksniai, tokie kaip ribotas skaidrumas, informacijos neprieinamumas, nepotizmas ir politinių ryšių įtaka, daro įtaką pirkimų proceso skaidrumui ir sąžiningumui, didina favoritizmo tikimybę bei trukdo konkurencingai tiekėjų atrankai (Baltrunaite, 2020; STT, 2025; Fazekas ir Tóth, 2014).

Tiekėjų veiklos motyvai apima kyšininkavimą, dokumentų klastojimą ir kartelinius susitarimus, kurie tiesiogiai kenkia konkurencijai, didina viešųjų pirkimų pažeidžiamumą ir gali neigiamai paveikti prekių ar paslaugų kokybę (Fazekas et al., 2023; Transparency International, 2022).

Pirkimo objekto pobūdis taip pat lemia korupcijos riziką – sudėtingi projektai, tyrimų ir plėtros darbai, infrastruktūros statybos bei IT sektoriaus pirkimai yra labiau pažeidžiami dėl specifinių techninių reikalavimų, sprendimų palyginamumo problemų ir didelių finansinių apimčių (Rose-Ackerman, 1999).

Procedūrų ypatumai, tokie kaip konkurencinis dialogas, derybų procedūros ar skuboti pirkimai be tinkamo planavimo, natūraliai didina korupcijos riziką, nes suteikia papildomą diskreciją sprendimų priėmimo procese ir galimybę manipuliuoti pirkimo sąlygomis (EBPO, 2020; VPI, 2025). Todėl šiose procedūrose būtina įdiegti griežtas kontrolės priemones, įskaitant detalių derybų protokolų pildymą, dalyvių rotaciją ir išorinę priežiūrą.

Žmogiškieji veiksniai, įskaitant perkančiųjų organizacijų atstovų interesų konfliktus, favoritizmą ir protekcionizmą, gali lemti neskaidrius sprendimus, privilegijuoti tam tikrus tiekėjus arba sudaryti sąlygas ilgalaikiams korupciniam tinklams, kurie manipuliuoja valstybinių išteklių paskirstymu (Vveinhardt ir Petrauskaitė, 2013; STT, 2025).

Viešųjų pirkimų įstatyme reglamentuojamos *procedūros*, kurios nusako, koku būdu sudaroma pirkimo sutartis. Dažniausiai taikoma supaprastinta procedūra, kai pirkimo vertė yra mažesnė už nustatytą ribą, todėl procesas vykdomas greičiau ir paprasčiau. Esant ypatingam poreikiui gali būti taikoma skubioji procedūra, leidžianti nedelsiant įsigyti būtinų prekių ar paslaugų. Be to, praktikoje pasitelkiama neskelbiama apklausa, kai dėl objektyvių priežasčių neįmanoma užtikrinti pakankamos konkurencijos arba kai pirkimo vertė yra nedidelė. Galima teigti, kad pirkimo būdai atspindi bendrą pirkimų organizavimo modelį ir tiekėjų atrankos principus, tuo tarpu procedūros nusako sutarties sudarymo metodą, kurio pasirinkimas priklauso nuo pirkimo objekto, vertės ir specifinių aplinkybių. Tokia diferenciacija užtikrina viešųjų pirkimų proceso lankstumą, tačiau kartu įpareigoja institucijas laikytis skaidrumo ir teisėtumo principų.

Viešųjų pirkimų procesas gali būti suskaidytas į šiuos pagrindinius etapus (žr. 1.2.3. lentelę) poreikio atsiradimą, sprendimą dėl konkretaus pirkimo, parengiamuosius darbus (konkurso planavimą), pirkimo dokumentų rengimą, procedūrų vykdymą, pirkimo-pardavimo sutarties sudarymą bei monitoringą ir kokybės užtikrinimą (EBPO, 2025).

1.2.3. lentelė Galimos korupcijos rizikos ir jų valdymo priemonės viešųjų pirkimų etapuose

Viešųjų pirkimų etapas	Galimos korupcijos rizikos	Valdymo priemonės / prevencija
1. Poreikio atsiradimas ir sprendimas dėl pirkimo	Pernelyg detalios specifikacijos, galimi korupciniai susitarimai su tiekėjais (pvz., pasiūlymo neteikimas, papirkinėjimas)	Aiški pirkimo poreikio analizė, standartizuotos formos, nepriklausoma kontrolė, Projektų sudėtingumo vertinimas, sprendimų dokumentavimas, ekspertų įtraukimas
2. Parengiamieji darbai (konkurso planavimas)	Biurokratinė korupcija, neskaidrios procedūros	Viešo skelbimo ir planavimo standartai, viešųjų konsultacijų įtraukimas
3. Pirkimo dokumentų rengimas	Nepakankama specifikacija, galimi interesų konfliktai	Techninių specifikacijų standartizavimas, kvalifikacinių kriterijų aiškumas
4. Procedūrų vykdymas (konkursas, dialogas, derybos)	Manipuliacijos pasiūlymais, kyšiai, neskaidri atranka	Elektroninės pirkimų sistemos, ekonominio naudingumo kriterijai, priežiūros mechanizmai
5. Pirkimo-pardavimo sutarties sudarymas	Netikslūs sutarties punktai, teisinių nuostatų pažeidimai	Sutarties tikslinimas, paslaugų gavėjo dalyvavimas, standartizuoti dokumentai
6. Monitoringas ir kokybės užtikrinimas	Papildomos išlaidos, sąskaitų falsifikavimas, kokybės kontrolės trūkumas	Sutarties vykdymo priežiūra, reguliarios ataskaitos, nepriklausomi auditai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Briedienė (2017)

Viešųjų pirkimų procesas apima kelis nuoseklius etapus, kuriuose išryškėja skirtingos korupcijos rizikos ir jų valdymo priemonės. Pasak Briedienės (2017), kiekviename viešųjų pirkimų etape svarbu identifikuoti tiek galimas grėsmes, tiek ir prevencines priemones, kad viešųjų pirkimų sistema išliktų skaidri, efektyvi bei ekonomiškai pagrįsta.

Pirmasis etapas – poreikio atsiradimas ir sprendimas dėl pirkimo. Šiame etape didžiausia rizika kyla dėl pernelyg detalių arba specialiai pritaikytų techninių specifikacijų, kurios gali sudaryti sąlygas korupciniams susitarimams tarp perkančiosios organizacijos ir tiekėjų. Tokie susitarimai gali pasireikšti tiek kyšininkavimu, tiek tariamu konkurso dalyvavimu ar pasiūlymų nevykdymu (Briedienė, 2017). Kaip nurodo Thai (2009), aiški poreikio analizė, standartizuotos formos bei nepriklausoma kontrolė yra esminės priemonės, užtikrinančios skaidrumą šiame etape.

Antrasis etapas – parengiamieji darbai (konkurso planavimas). Čia kyla biurokratinės korupcijos rizika, kuomet neskaidrios procedūros sudaro sąlygas manipuliuoti planuojamais pirkimais, nesilaikyti viešojo intereso principų ar net iš anksto numatyti laimėtoją. Mokslininkai pažymi, jog atviros viešos konsultacijos bei pirkimų planavimo viešinimas sumažina šių rizikų pasireiškimą (Hunja, 2003; EBPO, 2016).

Trečiasis etapas – pirkimo dokumentų rengimas. Nepakankamai aiškiai suformuluotos techninės specifikacijos ar pernelyg aukšti kvalifikaciniai reikalavimai gali sudaryti prielaidas diskriminuoti potencialius tiekėjus arba atverti kelią interesų konfliktui. Pagal Arrowsmith (2011), dokumentacijos standartizavimas ir kriterijų aiškumas užtikrina ne tik tiekėjų lygiateisiškumą, bet ir didina procedūrų skaidrumą.

Ketvirtasis etapas – procedūrų vykdymas (konkursas, dialogas, derybos). Viešųjų pirkimų procedūros – konkursas, konkurencinis dialogas ir derybų procedūra – atlieka skirtingus funkcinius vaidmenis ir susiduria su įvairiomis rizikomis, todėl jų pasirinkimas ir valdymas yra lemiamas siekiant efektyvumo, inovacijų diegimo bei korupcijos prevencijos.

Atviras konkursas yra dažniausiai taikoma viešųjų pirkimų procedūra, skatinanti didelę konkurenciją tarp tiekėjų ir užtikrinanti skaidrumą. Tačiau pernelyg didelis dėmesys kainai gali mažinti perkamų prekių ir paslaugų kokybę, tiesiogiai veikiant viešųjų išteklių efektyvumą (Thai, 2020). Arrowsmith (2020) pabrėžia, kad tinkamas procedūros pasirinkimas yra neatsiejamas nuo viešųjų pirkimų proceso skaidrumo ir efektyvumo. Konkurencinis dialogas taikomas sudėtingiems pirkimams, kai perkančioji organizacija negali tiksliai apibrėžti techninių specifikacijų ar sprendimo būdų. Ši procedūra leidžia bendradarbiauti su tiekėjais ieškant optimaliausio sprendimo ir diegiant inovacijas, todėl ypač svarbi inovatyvių sprendimų diegimui (Buccino, 2020; Demircioglu ir Vivona, 2021; European Commission, 2021). Derybų procedūra suteikia galimybę lankščiai koreguoti sutarties sąlygas, kas gali padidinti ekonominį efektyvumą. Tačiau kartu ši procedūra kelia korupcijos riziką, jei nėra užtikrinami aiškūs kriterijai bei kontrolės mechanizmai (Yukins ir Nicholas, 2022). Šis viešųjų pirkimų etapas ypač jautrus manipuliacijoms pasiūlymais, neskaidriai atrankai ar kyšininkavimui. Briedienė (2017) pabrėžia, kad elektroninės pirkimų sistemos ir ekonominio naudingumo kriterijų taikymas yra vieni svarbiausių mechanizmų, leidžiančių sumažinti subjektyvių sprendimų riziką. Be to, EBPO (2025) pažymi, kad nepriklausomos priežiūros institucijos vaidmuo yra būtinas siekiant efektyvios korupcijos prevencijos šiame etape.

Penktasis etapas – pirkimo-pardavimo sutarties sudarymas. Šis etapas ypač svarbus, nes nuo jo priklauso tiek pirkimo proceso, tiek sutarties įgyvendinimo skaidrumas, teisėtumas ir patikimumas. Šiame etape gali kilti rizika, kad sutarties punktai bus neaiškūs, paliekant erdvės teisiniams ginčams, neteisėtiems sprendimams arba interesų konfliktams (Trepte, 2004; Arrowsmith, 2020). Sutarties neaiškumas gali lemti papildomas išlaidas, sąskaitų falsifikavimą ar tinkamų paslaugų ir prekių pristatymo nesilaikymą, todėl tinkamas valdymas šiame etape yra kritiškai svarbus.

Pasak Trepte (2004), būtina užtikrinti sutarties tikslinimą, paslaugų gavėjo dalyvavimą ir standartizuotų sutarčių formų taikymą, siekiant užkirsti kelią galimiems pažeidimams. Arrowsmith (2020) pabrėžia, kad aiškūs sutarties kriterijai ir standartizuotos procedūros mažina subjektyvių sprendimų riziką bei didina viešųjų pirkimų proceso skaidrumą. Be to, Bovis (2024) teigia, kad sutarties valdymo etape ypač svarbu nustatyti mechanizmus, leidžiančius stebėti tiekėjo įsipareigojimų vykdymą ir užtikrinti sutarties sąlygų laikymąsi, o tai tiesiogiai veikia paslaugų kokybę ir pirkimų ekonominį efektyvumą.

EBPO (2025) pažymi, kad nepriklausomų priežiūros institucijų įtraukimas į sutarties sudarymo ir vykdymo procesus yra būtinas efektyviai korupcijos prevencijai. Tokiu būdu užtikrinamas tiek teisėtumas, tiek konkurencingumas, o standartizuotos sutartys ir aiškūs kriterijai padeda sumažinti tiekėjų diskriminacijos, nepotizmo ar manipuliacijų galimybę (Briedienė, 2017; EBPO, 2025). Remiantis naujausiu Bovis (2024) tyrimu, tinkamas viešųjų pirkimų procedūrų ir sutarties sąlygų pasirinkimas yra esminis siekiant užtikrinti skaidrumą, efektyvumą ir teisėtumą pirkimų procese.

Šeštasis etapas – monitoringas ir kokybės užtikrinimas. Vykdam sutartis, gali kilti rizika dėl papildomų išlaidų, sąskaitų falsifikavimo ar kokybės kontrolės trūkumų (Drozd et al., 2021). Todėl nuosekli priežiūra, reguliari atskaitomybė ir nepriklausomi auditai yra būtini mechanizmai, užtikrinantys viešųjų išteklių racionalų naudojimą ir stiprinantys visuomenės pasitikėjimą pirkimų sistema (Briedienė, 2017). Duguay, Rauter ir Samuels (2023) analizuoja atvirų viešųjų pirkimų duomenų poveikį, pabrėždami, kad duomenų skaidrumas didina tiekėjų konkurenciją ir skatina efektyvesnį sutarčių vykdymą. Atvirų duomenų prieinamumas leidžia viešųjų pirkimų procesą stebėti realiu laiku, sumažina perkančiųjų institucijų diskrecijos galimybę pasirinkti tiekėjus pagal ne viešus kriterijus, tačiau tuo pat metu gali didinti sutarčių keitimo dažnį, jei pastebimos neatitiktys ar spragos procese. Tai pabrėžia modernių duomenų valdymo mechanizmų svarbą kokybės ir skaidrumo užtikrinimui viešuosiuose pirkimuose (Duguay, Rauter ir Samuels, 2023). Briedienė (2017) atkreipia dėmesį, kad elektroninės pirkimų sistemos ir ekonominio naudingumo kriterijų taikymas yra esminiai mechanizmai, mažinantys subjektyvių sprendimų riziką. Be to, EBPO (2025) pabrėžia nepriklausomų priežiūros institucijų vaidmenį, siekiant efektyvios korupcijos prevencijos šiuose etapuose.

EBPO (2025) identifikuoja galimas skaidrumo problemas visame viešojo pirkimo cikle ir pabrėžia veiksmų visumą: pirkimo poreikio identifikavimą, galimos kyšio rizikos įvertinimą, viešojo pirkimo-pardavimo sutarties administravimą bei užmokesčio nustatymo procesų vykdymą. Dorovinio principingumo esmė yra atkreipti dėmesį į įvairias korupcijos grėsmes, užtikrinant sąžiningumą ir etišką elgesį visame viešųjų pirkimų cikle. Be to, viešuosiuose pirkimuose privaloma užtikrinti principus, susijusius su skaidrumu, efektyvia vadyba, tinkamu ir atsakingu elgesiu, įsipareigojimų laikymusi, sprendimų dalyvavimu, nuoseklia kontrolės prevencija bei atsakomybės mechanizmų vykdymu. Siekiant efektyviai valdyti viešuosius išteklius, mažinti korupcijos riziką ir didinti pirkimų

ekonominį bei socialinį efektyvumą, būtina taikyti aiškius valdymo principus, nuoseklius kontrolės mechanizmus ir sistemingą pirkimų proceso stebėseną.

Apibendrinant, galima teigti, kad *korupcija viešuosiuose pirkimuose* yra daugialypis reiškiny, kurį įvairūs autoriai apibrėžia per valdžios piktnaudžiavimo, socialinių normų pažeidimo bei visuomenės intereso ignoravimo aspektus. Tyrimai rodo, kad didžiausia rizika kyla dėl teisinio reglamentavimo spragų, nepakankamo skaidrumo, interesų konfliktų ir tiekėjų ekonominių paskatų. Šios priežastys atsiskleidžia visuose pirkimo proceso etapuose – nuo planavimo iki sutarties vykdymo, todėl korupcijos prevencija reikalauja kompleksiško požiūrio. Veiksmingiausios priemonės yra aiškos ir vienodai taikomos taisyklės, nepriklausoma priežiūra, procedūrų standartizavimas bei visuomenės įtraukimas, kurie kartu stiprina skaidrumą ir mažina korupcijos riziką.

1.3. Korupcijos rizikų valdymo viešuosiuose pirkimuose teorinis pagrindimas

Rizikos valdymas – tai mūsų sąmonės (elgesio), kuria visada vadovaujamasi stengiantis priimti kuo geresnius sprendimus, dalis (Balkevičius, 2017). Rizikos valdymo sąvoka gali turėti daug įvairių reikšmių, priklausomai nuo srities, kurioje ji vartojama, tačiau visas apibrėžtis sieja bendras tikslas – padėti spręsti su rizika susijusias problemas, galinčias kelti grėsmę organizacijos tikslams ir uždaviniams bei leidžiančias įvertinti veiklos kokybę. Rizikos valdymas mokslinėje literatūroje nagrinėjamas plačiai, todėl siekiant aiškiau suprasti šios sąvokos esmę, aktualu remtis įvairių autorių pateiktais apibrėžimais (žr. 1.3.1. lentelę). Nors rizikų valdymo sąvoka apibrėžiama nevienodai, visais atvejais pabrėžiama jos reikšmė užtikrinant organizacijų veiklos tęstinumą, stabilumą bei strateginių tikslų įgyvendinimą.

1.3.1. lentelė Rizikų valdymo apibrėžimai

Autorius	Rizikų valdymo apibrėžimas
Lam, (2003)	Rizikų valdymas – tai integruotas procesas, kuriuo organizacijos nustato, įvertina, valdo ir stebi rizikas, galinčias turėti įtakos tikslų pasiekimui.
Hopkin, (2018)	Rizikų valdymas – tai koordinuota veikla, skirta nukreipti ir kontroliuoti organizaciją, atsižvelgiant į rizikas.
ISO 31000:2018	Rizikų valdymas – koordinuota veikla, siekiant vadovauti ir kontroliuoti organizaciją rizikos atžvilgiu.
Aven, (2015)	Rizikų valdymas apima veiksmus, kuriais siekiama sumažinti neigiamų įvykių tikimybę ar pasekmes ir išnaudoti teigiamas galimybes.
Hillson, D. (2009)	Rizikų valdymas – sistemingas procesas, skirtas identifikuoti, analizuoti ir spręsti projekto rizikas.
Klimaitienė, R., Kanapickienė, R. (2009)	Rizikų valdymas – tai organizacijų taikomi mechanizmai, kuriais bandoma suvaldyti neapibrėžtumą, nors pats procesas dažnai tampa ritualizuotas. Rizikos valdymo procesas nagrinėjamas kaip reikšmingų rizikos rūšių nustatymas, analizė ir rizikos priemonių priėmimas.
Stasytė, Aleksienė, (2015)	Rizikų valdymas nagrinėjamas kaip priemonių visuma, apimanti reikšmingų rizikos rūšių nustatymą, analizę ir sprendimų priėmimą dėl rizikos mažinimo.
Power, (2007)	Rizikų valdymas – tai procesas, kurio metu identifikuojamos, prioritetizuojamos ir panaikinamos arba sumažinamos neigiamos galimų įvykių pasekmės.
COSO ERM (2017)	Rizikų valdymas – tai procesas, kuriame įmonės vadovybė, valdyba ir visi darbuotojai veikia bendradarbiaudami, integruodami rizikos suvokimą su strategija ir veiklos rezultatais, siekiant kurti, išsaugoti ir realizuoti vertę, atsižvelgiant į rizikos poveikį organizacijos tikslų pasiekimui.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Stasytė, Aleksienė (2015); Aven, (2015); Power (2007); ISO 31000:2018; Hopkin (2018); COSO ERM (2017)

Mokslininkų darbuose išryškėja skirtingi rizikų valdymo interpretacijų aspektai. Lam (2003) bei Hopkin (2018) akcentuoja integruotą ir koordinuotą rizikų valdymo pobūdį, glaudžiai susietą su organizacijos strategija. Aven (2015) siūlo platesnį požiūrį, teigdamas, kad rizikų valdymas apima ne tik neigiamų padarinių kontrolę, bet ir galimybių išnaudojimą, todėl šiuolaikinėse organizacijose rizika turėtų būti suvokiama kaip tiek grėsmė, tiek potenciali nauda. Hillson (2009) savo ruožtu orientuojasi į projektų aplinką ir pateikia rizikų valdymą kaip praktinę priemonę, užtikrinančią projektų sėkmę. Power (2007) kritiškai vertina rizikų valdymo praktiką organizacijose, pabrėždamas, kad ši dažnai funkcionuoja labiau kaip formalizuota procedūra, skirta atitikti išorinius standartus, o ne kaip realiai veiksmingas mechanizmas rizikoms mažinti. Rizikų valdymas dažniausiai suvokiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, apimantis rizikų identifikavimą, vertinimą, valdymo priemonių taikymą bei nuolatinę stebėseną. Nors bendras principas yra panašus, atskiri autoriai ir institucijos išskiria skirtingus aspektus.

Rizikų valdymas laikomas sistemingu ir nuosekliu procesu, kurio esmė – rizikų identifikavimas, vertinimas, stebėjimas ir kontrolė. Toks procesas suteikia organizacijoms galimybę ne tik reaguoti į grėsmes, bet ir proaktyviai planuoti veiksmus jų poveikiui sumažinti (Hopkin, 2018). Rizikos gali būti įvairios – finansinės, operacinės, technologinės, strateginės ar socialinės, todėl jų valdymas reikalauja visapusiško požiūrio į organizacijos veiklą. Mackevičius ir Giriūnas (2014) pažymi, kad rizika dažniausiai kyla dėl vidinių ir išorinių veiksnių sąveikos, todėl rizikos valdymas reikalauja abiejų grupių veiksnių identifikavimo ir vertinimo. Vidiniai rizikos veiksniai yra integruoti į organizacijos procesus ir dažniausiai gali būti tiesiogiai kontroliuojami, todėl organizacija gali daryti įtaką jų poveikiui veiklos tikslams.

Rizikos valdymas grindžiamas principais, kurie leidžia sukurti nuoseklią ir veiksmingą sistemą. Vienas pagrindinių principų – *rizikų valdymo integracija į organizacijos valdymo procesus, nes ši veikla turi būti neatsiejama planavimo, sprendimų priėmimo bei veiklos kontrolės dalis, o ne izoliuotas procesas* (ISO 31000, 2018). Be to, svarbus sisteminis požiūris, kuris leidžia įvertinti rizikas visoje organizacijos veiklos grandinėje, o ne tik atskiruose padaliniuose (Hopkin, 2018). Rizikos valdymas turi būti grindžiamas ir nuolatinio tobulinimo principu, nes tiek išorinė aplinka, tiek vidinės organizacijos sąlygos yra dinamiškos, nuolat kintančios (Hillson ir Murray-Webster, 2017). Power (2004) pabrėžia, kad rizikos valdymas nėra pavienių sprendimų priėmimas, bet struktūrizuotas procesas, integruotas į organizacijos strategiją bei valdymo kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad rizikų valdymo apibrėžimai skiriasi savo akcentais: vieni autoriai pabrėžia procesinį bei formalųjį aspektą, kiti – strateginį ir praktinį, dar kiti – kritinį ar kultūrinį matmenį. Nepaisant šių skirtumų, bendras vardiklis išlieka tas, kad rizikų valdymas yra nuoseklus, integruotas procesas, padedantis organizacijoms sumažinti neigiamų įvykių pasekmes, išnaudoti atsirandančias galimybes ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Viešajame sektoriuje rizikų valdymas taip pat suprantamas kaip sistemingas procesas, kurio tikslas – identifikuoti, vertinti, stebėti ir kontroliuoti rizikas, galinčias trukdyti organizacijos tikslų įgyvendinimui. Viešojo sektoriaus rizikos valdymo padėtį ir perspektyvas nagrinėja Kolisovas, Skarnulis (2011), Balkevičius (2015, 2017). Tyrimai rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos dažnai pasitelkia gynybinį, reaguojantį požiūrį į rizikų valdymą, kuris retai apima platesnes strategines grėsmes. Siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą, efektyvumą ir piliečių pasitikėjimą, būtina pereiti prie

proaktyvaus ir strateginio rizikų valdymo, integruoto į organizacijos strateginį planavimą (Power, 2004; Hopkin, 2018; Boston Consulting Group, 2023).

Rizikos valdymo tikslas – padėti subjektui veiksmingiausiu ir efektyviausiu būdu pasiekti numatytuosius veiklos tikslus. (Balkevičius, 2017). Nors rizikos valdymo tikslas yra aiškus, praktikoje jis gali būti įgyvendinama įvairiais būdais. Siekiant užtikrinti nuoseklumą, buvo sukurti rizikos valdymo modeliai, kurie standartizuoja procesus ir palengvina jų diegimą organizacijose. Karanja (2017) išskiria du plačiausiai taikomus modelius – COSO ERM ir ISO 31000.

Integruotasis įmonės rizikos valdymo modelis (ERM), kurį 2004 m. pasiūlė COSO, yra vienas plačiausiai taikomų rizikos valdymo sistemų pasaulyje. Šis modelis apima rizikos ir galimybių valdymą, siekiant vertės kūrimo ir išlaikymo tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. COSO modelį sudaro penki tarpusavyje susiję elementai: *kontrolės aplinka, rizikos vertinimas, kontrolės procedūros, informacija ir komunikacija bei stebėseną*. Be šių komponentų, modelis pabrėžia tris rizikos valdymo kriterijus – *tikslų nustatymą, įvykių identifikavimą ir reakciją į riziką*. Pagrindinė COSO ERM modelio nuostata – užtikrinti, kad organizacijos veikla kurtų pridėtinę vertę visoms suinteresuotosioms šalims per sistemingą ir integruotą rizikų valdymą (Balkevičius, 2017).

Kitas plačiai taikomas rizikos valdymo modelis – ISO 31000 – grindžiamas Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) 2009 m. parengtais standartais, kurie nustato universalius rizikos valdymo principus, gaires ir terminologiją. Šis modelis siekia užtikrinti nuoseklų ir sistemingą rizikos valdymo procesą įvairiose organizacijose, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos srities. ISO 31000:2009 pateikia bendruosius principus ir rekomendacijas, kaip integruoti rizikos valdymą į organizacijos valdymo struktūrą, sprendimų priėmimą ir strateginį planavimą. ISO/IEC 31010:2009 detalizuoja rizikos vertinimo metodus ir technikas, o ISO Guide 73:2009 apibrėžia pagrindines sąvokas, siekiant užtikrinti bendrą supratimą ir terminų vienodumą. Šių standartų visuma sudaro išsamų metodologinį pagrindą, leidžiantį organizacijoms sistemingai identifikuoti, vertinti ir valdyti rizikas siekiant veiklos tvarumo. (Balkevičius, 2017).

Moksliniuose tyrimuose rizikos valdymas nagrinėjamas dvejopai. Viena vertus, jis suvokiamas kaip rizikos analizės procesas, apimantis rizikos vertinimą, valdymą ir informacijos sklaidą, kita vertus – kaip visuotinai privalomų sprendimų priėmimo mechanizmas, susijęs su reglamentavimu ir rizikos kontekstu (Klinke, Renn 2019; Wiedemann 2016). Paprastai rizikos valdymas apima rizikos identifikavimą, rizikos aprašymą, rizikos analizę, poveikio vertinimą, rizikos vertinimą, rizikos svarbos ir prioritetų nustatymą, rizikos valdymo priemonių parinkimą, rizikos stebėseną, rizikos priėmimą ir informavimą apie riziką (žr. 2 pav.). Pateikta schema atspindi **nuoseklų ir integruotą rizikos valdymo procesą**, kuris grindžiamas **ISO 31000:2009** standarto principais ir plačiai nagrinėjamas tiek tarptautinių, tiek Lietuvos mokslininkų darbuose (Aven, 2016; Hopkin, 2018; Balkevičius, 2017; Kolisovas ir Skarnulis, 2011). Šio modelio esmė – užtikrinti sistemingą, nuoseklų ir tęstinį rizikos valdymą, apimančią visus pagrindinius etapus nuo rizikos identifikavimo iki jos komunikacijos.



2 pav. Rizikos valdymo etapai

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Balkevičius (2017); Kolisovas, Skarnulis (2011)

Pirmasis proceso etapas – ***rizikos identifikavimas ir aprašymas*** – laikomas vienu svarbiausių, nes leidžia nustatyti visus galimus rizikos šaltinius bei jų priežastis. Kaip pažymi Hillson ir Murray-Webster (2017), šiame etape būtina išsamiai apibūdinti galimus įvykius, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai, kad vėlesni sprendimai būtų pagrįsti ir tikslingi. Pasak Balkevičiaus (2017), rizikos identifikavimo kokybė tiesiogiai lemia viso rizikos valdymo proceso veiksmingumą.

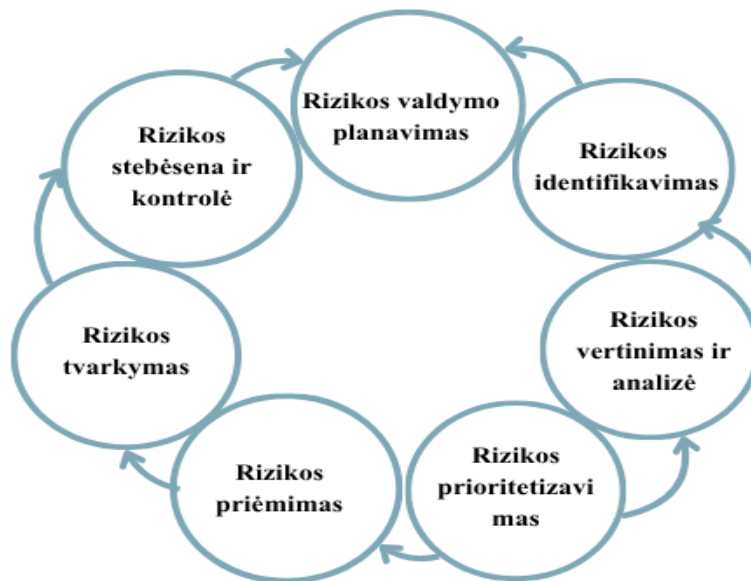
Antrajame etape – ***rizikos analizėje ir vertinime*** – atliekamas tikimybės ir pasekmių vertinimas, leidžiantis nustatyti rizikos reikšmingumą. Kiekviename rizikos analizės etape sprendimai turi būti priimami nuosekliai, kadangi pagrindinė analizės funkcija yra sudaryti prielaidas racionaliems ir pagrįstiems valdymo sprendimams. Aven (2016) teigia, kad rizikos vertinimas yra esminis sprendimų priėmimo pagrindas, nes padeda organizacijai nustatyti prioritetus ir veiksmų kryptis. Balkevičius (2017) pabrėžia, kad šiame etape svarbu taikyti tiek kiekybinius, tiek kokybinius vertinimo metodus, siekiant užtikrinti išsamų rizikos supratimą.

Trečiasis etapas – ***rizikos svarbos ir prioritetų nustatymas*** – leidžia identifikuoti svarbiausias rizikas, kurias būtina valdyti pirmiausia. Kolisovas ir Skarnulis (2011) pažymi, kad tinkamas rizikos prioritetų nustatymas padeda optimaliai paskirstyti išteklius ir užtikrinti efektyvų rizikos valdymo procesą. Ketvirtajame etape – ***rizikos valdymo priemonių parinkime*** – pasirenkamos konkrečios strategijos ir metodai rizikai valdyti, perkelti ar priimti. Pasak Hopkin (2018), šis etapas reikalauja pusiausvyros tarp rizikos mažinimo kaštų ir gaunamos naudos, o Kolisovas ir Skarnulis (2011) pabrėžia, kad priemonės turi būti pagrįstos tiek ekonominiais, tiek organizaciniais kriterijais.

Rizikos stebėseną ir rizikos priėmimas – užtikrina, kad pasirinktos priemonės išliktų veiksmingos besikeičiančioje aplinkoje. Aven (2016) nurodo, kad rizikos stebėseną turi būti tęstinis procesas, leidžiantis laiku reaguoti į naujus iššūkius. Rizikos priėmimas, kaip teigia Hillson (2016), reiškia organizacijos sprendimą priimti tam tikrą rizikos lygį, kai jis laikomas priimtiniu pagal strateginius tikslus. Galutinis etapas – ***informavimas apie riziką*** – pabrėžia komunikacijos ir skaidrumo svarbą. Apie galimą riziką, jos mažinimo, optimizavimo ar perkėlimo galimybes bei pasirinktus valdymo sprendimus būtina informuoti visus atsakingus darbuotojus, vadovus ir partnerius. Pasak Purdy (2010) ir Balkevičiaus (2017), veiksmingas rizikos informavimas leidžia visiems suinteresuotiesiems asmenims suprasti rizikos pobūdį ir organizacijos reakciją į ją.

Apibendrinant galima teigti, kad pateikta rizikos valdymo etapų schema (2 pav.) parodo nuoseklia, sistemingą ir logiškai pagrįstą rizikos valdymo proceso struktūrą, apimančią visus esminius rizikos analizės, vertinimo ir valdymo elementus. Kiekvienas šio proceso etapas yra tarpusavyje susijęs, o jų nuoseklus įgyvendinimas leidžia užtikrinti išsamų rizikos identifikavimą bei reagavimą į galimus neapibrėžtumus (Balkevičius, 2017; Kolisovas ir Skarnulis, 2011). Tačiau, kaip pabrėžia Aven (2016) ir Hopkin (2018), rizikos valdymas neturėtų būti suvokiamas kaip linijinis procesas, turintis aiškią pradžią ir pabaigą – tai veikiau *dinamiškas, nuolat besikartojantis ciklas*, kuriame kiekvienas etapas remiasi ankstesnių rezultatų analize.

Tokiu būdu formuojamas *uždaras rizikos valdymo ciklas* (žr. 3 pav.), kuriame svarbiausia – nuolatinis grįžtamasis ryšys tarp identifikavimo, analizės, vertinimo, valdymo ir stebėsenos etapų. Tokiu būdu užtikrinamas nenutrūkstamas rizikos procesas, leidžiantis organizacijai nuolat mokytis iš patirties, tobulinti taikomas priemones ir prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų (Balkevičius, 2017; Kolisovas ir Skarnulis, 2011). Šis cikliškas požiūris atspindi šiuolaikinės rizikos valdymo paradigmos esmę – nuolatinį proceso tobulinimą ir adaptaciją, siekiant ilgalaikio veiklos stabilumo bei strateginių tikslų įgyvendinimo (Kancerevyčius, 2006; Aven, 2016).



3 pav. Uždaras rizikos valdymo ciklas

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Balkevičius (2017)

Šiuolaikinėse viešojo sektoriaus rizikų valdymo praktikose vis labiau išryškėja dirbtinio intelekto (DI) taikymo svarba. DI technologijos leidžia automatizuoti rizikos identifikavimo ir stebėsenos procesus, spartina didelių duomenų analizę bei suteikia galimybes prognozuoti įvairių grėsmių tikimybę ir pasekmes (Woods, 2009). Be to, jos įgalina pažangesnes sprendimų paramos sistemas, kurios geba integruoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis, taip padidindamos rizikos vertinimo objektyvumą. Pastaraisiais metais viešojo sektoriaus rizikų valdymas grindžiamas keliomis tarpusavyje susijusiomis kryptimis. Viena vertus, skaitmeninė transformacija leidžia realiu laiku identifikuoti, stebėti ir valdyti rizikas pasitelkiant modernius duomenų analizės įrankius bei rizikų stebėsenos platformas. Kita vertus, DI technologijos padeda nustatyti tendencijas, kurios gali likti nepastebėtos

tradiciniais metodais, taip prisidedant prie duomenimis grįsto sprendimų priėmimo (Boston Consulting Group, 2023). Tuo pačiu atsparumo kūrimas tampa esminiu veiksmu, užtikrinančiu organizacijų gebėjimą greitai atsigauti po krizių, prisitaikyti prie pokyčių bei įgyvendinti strateginius tikslus net ir nepalankiose sąlygose (Ibadildin et al., 2024). Galiausiai, strateginis požiūris į rizikų valdymą reiškia jo integraciją į organizacijos strateginį valdymą, siekiant ilgalaikės sėkmės ir veiklos efektyvumo (Lee et al., 2025).

Praktikoje pastebimi pirmieji pažangūs pavyzdžiai. Vienas jų – CPO LT inicijuotas DI įrankis, skirtas viešiesiems pirkimams. Šis sprendimas analizuoja rinkos kainas, remdamasis elektroninio katalogo informacija bei viešai prieinamais duomenimis, taip padėdamas tiksliau planuoti biudžetus ir mažinti neįvykusių pirkimų skaičių (CPO LT, 2023). Kita iniciatyva – GovTech laboratorijos veikla, kurioje kuriami DI prototipai dokumentų analizei, gyventojų užklausų apdorojimui ir socialinių rizikų prognozavimui. Tokie sprendimai padeda institucijoms greičiau reaguoti į visuomenės poreikius ir efektyviau paskirstyti resursus (GovTech laboratorija, 2023).

Remiantis Europos rizikos valdymo asociacijų federacijos standartais, veiksminga rizikos valdymo sistema viešojo sektoriaus institucijose gali reikšmingai pagerinti sprendimų priėmimo procesus ir planavimą, užtikrinti didesnę skaidrumą bei racionalesnę išteklių panaudojimą, stiprinti kontrolės mechanizmus, skatinti nuolatinį mokymąsi ir kitus teigiamus veiksmus, kurie prisideda prie rizikos padarinių mažinimo ir institucijų gebėjimo tinkamai reaguoti (Europos rizikos valdymo asociacijų federacija, 2025).

Apibendrinant, *rizikų valdymas* yra nuoseklus procesas, apimantis rizikų identifikavimą, vertinimą, valdymo priemonių pasirinkimą ir nuolatinę stebėseną. Tradiciškai rizikų valdymas buvo orientuotas į galimų neigiamų padarinių mažinimą, tačiau šiandien vis labiau pabrėžiamas proaktyvus, strategiškai integruotas ir technologijomis grindžiamas požiūris. Dirbtinio intelekto ir pažangių duomenų analizės metodų taikymas šiame procese leidžia tiksliau prognozuoti rizikas, laiku priimti sprendimus ir užtikrinti tinkamą išteklių panaudojimą. Tokiu būdu rizikų valdymas tampa ne tik organizacijos stabilumo garantu, bet ir priemone stiprinti skaidrumą bei visuomenės pasitikėjimą.

1.4. Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų procese

Korupcijos rizikų valdymas apibrėžiamas kaip sistemingas procesas, kurio metu identifikuojamos, vertinamos ir kontroliuojamos situacijos, galinčios sudaryti sąlygas neskaidriems sprendimams, piktnaudžiavimui ar nesąžiningiems susitarimams. Korupcijos rizikų valdymas viešuosiuose pirkimuose yra esminis gero viešojo valdymo ir institucinio pasitikėjimo užtikrinimo elementas. Kaip teigia Briedienė (2017), viešųjų pirkimų valdymas turi būti suvokiamas ne vien kaip operatyvinė administracinė procedūra, bet kaip sudėtinė viešojo valdymo modernizavimo dalis. Toks požiūris leidžia suprasti, kad korupcijos rizikų valdymas neturėtų būti traktuojamas kaip atskiras teisinis ar kontrolinis mechanizmas, bet kaip integruota strateginio pirkimų valdymo ir viešosios politikos dalis. Šiuolaikinės korupcijos rizikų valdymo priemonės turi būti grindžiamos sisteminiu, duomenimis paremtu požiūriu, leidžiančiu identifiikuoti rizikos sritis, vertinti jų dinamiką ir taikyti prevencinius sprendimus dar iki pažeidimų atsiradimo. Korupcijos prevencija apima ne tik teisinių normų laikymąsi, bet ir kompleksinę institucinių, technologinių, organizacinių, kultūrinių bei visuomenės įsitraukimo

priemonių derinimą, užtikrinantį skaidrumo ir atskaitomybės principų įgyvendinimą viešojo sektoriaus praktikoje. Korupcijos rizikų valdymas leidžia sumažinti korupcijos tikimybę, didina visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi ir užtikrina sąžiningą konkurenciją (STT, 2020). Viešųjų pirkimų srityje korupcijos rizikų valdymas yra ypač aktualus, nes būtent ši sritis laikoma viena iš labiausiai pažeidžiamų dėl didelių piniginių srautų ir sudėtingų procedūrų (VPT, 2021).

Korupcijos rizikų valdymo priemonės gali būti skirstomos į kelias pagrindines grupes:

Teisinės ir procedūrinės priemonės. Teisinė ir institucinė bazė sudaro pamatą visoms antikorpūcinėms iniciatyvoms. Viešųjų pirkimų įstatymas (2025) nustato viešųjų pirkimų principus, procedūras ir skaidrumo reikalavimus, siekiant užtikrinti racionalų viešųjų lėšų panaudojimą bei konkurencingą tiekėjų atranką. Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (2024) reglamentuoja interesų deklaravimo, nusišalinimo ir privačių interesų vengimo tvarką, taip siekiant užkirsti kelią interesų konfliktams viešajame sektoriuje. Korupcijos prevencijos įstatymas (2021) nustato institucijų pareigas rengti antikorpūcines programas, atlikti korupcijos rizikos analizę ir įgyvendinti priemones, skirtas korupcijos prevencijai. Šių įstatymų nuostatų įgyvendinimą prižiūri Viešųjų pirkimų tarnyba (VPT), Specialiųjų tyrimų tarnyba (STT) ir Vyriausioji tarnybinės etikos komisija (VTEK). STT (2025) atlieka antikorpūcinius vertinimus, rengia savivaldybių antikorpūcines programas ir teikia metodines rekomendacijas. Kaip pabrėžia Mélon (2018), teisinės priemonės efektyvios tik tada, kai jos įgyvendinamos praktiškai ir nuosekliai, nes formali atitiktis įstatymui dar negarantuoja skaidraus elgesio. Vaidelytė ir Žilinskas (2018) taip pat pažymi, kad svarbu ne tik turėti aiškų teisinį reguliavimą, bet ir užtikrinti kontrolės bei atskaitomybės mechanizmų veiksmingumą, ypač savivaldybių lygmeniu, kur kyla didžiausia interesų konfliktų rizika. Griežtas viešųjų pirkimų planavimas, objektyvūs tiekėjų kvalifikacijos reikalavimai bei dokumentavimo procesai mažina galimybes manipuliuoti sprendimais (VPT, 2021).

Korupcijos rizikas viešuosiuose pirkimuose galime valdyti renkantis atvirą konkursą, kai rinkoje yra pakankamai tiekėjų ir pirkimo sąlygos gali būti aiškiai nustatytos, nes ši procedūra užtikrina maksimalų dalyvių skaičių, vienodas konkurencijos sąlygas bei objektyvų pasiūlymų vertinimą (Johnson ir Klassen, 2022). Atviras konkursas – tai procedūra, kai pasiūlymus gali teikti visi tiekėjai be apribojimų. Pirkimo eiga apima paskelbimą, dalyvių kvalifikacijos ir pasiūlymų vertinimą, o sutartis sudaroma tik su reikalavimus atitinkančiu tiekėju. Derybos šiame procese draudžiamos (VPI 2025). Ribotas konkursas Lietuvos viešuosiuose pirkimuose yra dviejų etapų procedūra, kai paraiškas gali teikti visi suinteresuoti tiekėjai, tačiau pasiūlymus – tik atrinkti kandidatai. Perkančioji organizacija pirmiausia patikrina pašalinimo pagrindus ir kvalifikacinius reikalavimus, o prireikus taiko kvalifikacinę atranką, užtikrinančią pakankamą konkurenciją (ne mažiau kaip 5 kandidatus). Procesas grindžiamas objektyviais ir nediskriminaciniais kriterijais, kvietimai pateikti pasiūlymus siunčiami vienu metu, o derybos šiame pirkimo būde draudžiamos (VPI 2025). Ribotas konkursas gali būti taikomas sudėtingiems arba technologiškai specifiniams pirkimams, tačiau būtina užtikrinti, kad atrankos kriterijai būtų aiškūs, pagrįsti ir viešai prieinami, siekiant sumažinti subjektyvumo įtaką (Tate, Ellram ir Dooley, 2014). Svarbu pažymėti, kad viešųjų pirkimų procesai gali būti vykdomi centralizuotai arba decentralizuotai (žr. 1.4.1. lentelę), o pasirinktas modelis tiesiogiai lemia korupcijos rizikos lygį bei prevencijos efektyvumą.

1.4.1. *lentelė* Centralizuoto ir decentralizuoto viešųjų pirkimų modelių privalumai ir trūkumai

Viešųjų pirkimų modelis	Privalumai korupcijos prevencijai	Trūkumai korupcijos rizikai
Centralizuotas	Aiški kontrolės struktūra, lengviau stebėti ir audituoti pirkimus Centralizuota korupcijos prevencija ir mažesnė klaidų tikimybė Standartizuotos techninės specifikacijos, skaidresnės procedūros Didesnė agentūros perkamoji galia, didesnis dėmesys sutarčių vykdymui	Mažesnis dėmesys regioninei specifikai ir vietos poreikiams Didesnė administracinė našta, ilgesnės procedūros Ribotos galimybės vietiniams tiekėjams, gali atsirasti „uždaros“ tiekėjų grupės Mažesnė individuali atsakomybė regioniniuose lygiuose
Decentralizuotas	Didesnė atskaitomybė vietos gyventojams ir regioninėms institucijoms Aiškesnės pirkimo charakteristikos galutiniams vartotojams Daugiau institucijų atsakingų už prevenciją – mažesnės paskatos korupcijai	Nėra bendros kokybės kontrolės ir rizikos valdymo sistemos Didesnė galimybė neskaidrioms procedūroms skirtinguose regionuose Mažesnė centralizuotų agentūrų perkamoji galia Skirtingi standartai ir metodologijos – sunkiau užtikrinti vienodą prevenciją

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Briedienė (2017); Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (2025)

Lietuvoje taikomas **mišrus viešųjų pirkimų organizavimo modelis**, jungiantis tiek **centralizuoto**, tiek **decentralizuoto** pirkimų būdų elementus. Šis modelis leidžia pasinaudoti centralizacijos teikiama ekonominio masto nauda, kartu išlaikant lankstumą ir prisitaikymą prie vietinių poreikių (EBPO, 2024; VPT, 2022). Mišrus modelis laikomas modernios viešųjų pirkimų sistemos bruožu, leidžiančiu derinti efektyvumo, skaidrumo ir subsidiarumo principus vienoje sistemoje.

Decentralizuoti pirkimai išlieka svarbia Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos dalimi. Juos vykdo pačios perkančiosios organizacijos – savivaldybės, švietimo ir sveikatos priežiūros įstaigos, ministerijos bei kiti viešojo sektoriaus subjektai. Šis modelis suteikia galimybę labiau atsižvelgti į regioninius poreikius, vietos tiekėjų potencialą ir specifinius paslaugų reikalavimus, kurie dažnai negali būti efektyviai patenkinti centralizuotu būdu (Kanapinskas, Plytnikas ir Tvaronavičienė, 2014). Tokia sistema didina vietos ekonomikos atsparumą ir stiprina konkurenciją tarp smulkių tiekėjų, skatindama tvarų viešųjų lėšų panaudojimą regioniniu lygmeniu. Remiantis Viešųjų pirkimų tarnybos (2022) duomenimis, mišrus pirkimų modelis Lietuvoje laikomas optimalia praktika, nes leidžia suderinti ekonominį efektyvumą su subsidiarumo principu, suteikiant galimybę institucijoms pasirinkti tinkamiausią pirkimų formą pagal jų poreikius ir kompetencijas. Mišriojo modelio sėkmė priklauso nuo aiškaus kompetencijų paskirstymo tarp CPO LT ir vietos perkančiųjų organizacijų, informacinių sistemų sąveikumo bei veiksmingo priežiūros mechanizmo (EBPO, 2024). Vis dėlto pažymima, kad pernelyg lėta sprendimų priėmimo grandinė, regioninių iniciatyvų ribojimas ir nevienoda pirkimų profesionalizacija gali silpninti šio modelio rezultatyvumą (STT, 2023).

Centralizuotas viešųjų pirkimų modelis, taikomas per Viešųjų pirkimų tarnybą (VPT) ir CPO LT, leidžia sutelkti atsakomybę vienoje institucijoje, standartizuoti technines specifikacijas, kontroliuoti sutarčių vykdymą bei užtikrinti efektyvią elektroninių pirkimų stebėseną. Tai mažina individualių interesų konfliktų riziką ir didina viešųjų pirkimų sistemos skaidrumą (Briedienė, 2017; EBPO, 2025). Be to, tokia sistema prisideda prie masto ekonomijos pasiekimo, nes sudaro sąlygas įsigyti prekes, paslaugas ir darbus mažesnėmis kainomis, užtikrinti aukštesnę kokybės kontrolę bei skatinti inovatyvių

ir aplinkosauginių sprendimų taikymą viešuosiuose pirkimuose (Kanapinskas, Plytnikas ir Tvaronavičienė, 2014). Be to, centralizacija padeda mažinti administracines išlaidas, standartizuoja pirkimų procesus bei supaprastina personalo valdymą viešojo sektoriaus institucijose. Vis dėlto centralizuotas modelis susiduria ir su tam tikrais trūkumais. Nedidelė rinkos apimtis kai kuriais atvejais neleidžia pasiekti mažiausių kainų, nepakankamai įvertinama regioninė specifika, o ribota atsakomybė gyventojams mažina pirkimų sistemos socialinį jautrumą (EBPO, 2024). Elektroninių viešųjų pirkimų diegimas (pvz., Jungtinėje Karalystėje) sudaro galimybes centralizuoti pirkimų procesus, taip mažinant korupcijos riziką ir užtikrinant aukštesnę pirkimų kokybę (Issabayeva et al., 2019). Centralizuotas modelis sukuria aiškią kontrolės struktūrą ir mažina individualių interesų konfliktų tikimybę, ypač kai sprendimai priimami per vieningus centralizuotus kanalus (Fazekas ir Blum, 2021). Taigi pirkimų centralizavimas ne tik riboja korupcijos galimybes, bet ir didina sprendimų priėmimo skaidrumą, nes leidžia nuosekliai stebėti ir kontroliuoti visą pirkimų eigą.

Technologinės priemonės šiuolaikiniuose viešuosiuose pirkimuose tapo esminiu skaidrumo užtikrinimo veiksnium. Elektroninė Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema (CVP IS) suteikia galimybę visus pirkimo procesus vykdyti elektroniniu būdu – nuo pirkimo paskelbimo iki sutarties sudarymo ir jos pakeitimų viešinimo. Tokiu būdu užtikrinamas duomenų atsekamumas, sumažėja žmoniškųjų klaidų tikimybė ir sudaromos sąlygos analizuoti pirkimų duomenis skaidrumo požiūriu (VPT, 2023). Siekiant dar labiau modernizuoti sistemą, buvo pradėtas kurti naujos kartos sprendimas – „Saulė IS“. Sistema turėjo suteikti išmanius skaitmeninius sprendimus viešųjų pirkimų procesams – integracijas su valstybės registrų sistemomis, patogesnę paiešką, patikrinimus, spartesnę procesą tiek pirkimų vykdytojams, tiek tiekėjams. „Saulė IS“ sistema turėjo integruoti pažangius duomenų analizės įrankius, automatizuoti viešųjų pirkimų procesus (VPT, 2024). Vis dėlto technologijos nėra savaiminis sprendimas – šios sistemos įgyvendinimo atvejis parodė, kad nepakankama projektų priežiūra ir valdymo trūkumai gali sumažinti jų efektyvumą (VPT, 2024). Decarolis (2021) pabrėžia, kad technologijų diegimas privalo būti lydimas stiprios valdymo kultūros ir aiškių atsakomybės ribų.

Organizacinės priemonės. Svarbią reikšmę turi ir organizacinės priemonės, kurios užtikrina profesionalumą bei sprendimų objektyvumą. Centralizuotos perkančiosios organizacijos, kaip pažymi Patrucco (2020), leidžia konsoliduoti pirkimų poreikius, mažina fragmentaciją ir padidina konkurenciją. Tokiu būdu sumažėja galimybės manipuluoti sąlygomis ar proteguoti konkrečius tiekėjus. Viešųjų pirkimų tarnyba (2024) rekomenduoja savivaldybėms viešai skelbti pirkimų planus ir užtikrinti jų nuoseklų įgyvendinimą, nes tai didina skaidrumą ir leidžia visuomenei stebėti sprendimų priėmimo procesus. Organizacinis aiškumas, aiškiai paskirstyta atsakomybė ir stipri vidaus kontrolės sistema yra būtinos sąlygos korupcijos rizikų mažinimui. Dar vienas svarbus veiksnys – **institucijų personalo kompetencija ir etikos kultūra**. Mélon (2018) teigia, kad skaidrumo kultūra institucijoje gali būti stipresnė prevencinė priemonė nei griežtos sankcijos, nes ji formuoja darbuotojų elgesio normas ir atsakomybę. STT (2023) rekomenduoja taikyti darbuotojų rotaciją, organizuoti reguliarius mokymus apie korupcijos prevenciją ir užtikrinti pareigą nusišalinti esant interesų konfliktui. Toks požiūris padeda mažinti priklausomybę nuo asmeninių ryšių bei interesų, kurie dažnai tampa korupcinių veikų priežastimi. Vidaus audito funkcija ir etikos pareigūnų veikla veikia kaip ankstyvojo perspėjimo sistema, galinti nustatyti rizikingas situacijas dar prieš pažeidimų atsiradimą.

Skaidrumo ir viešumo priemonės. Visuomenės įtraukimas į viešųjų pirkimų priežiūrą taip pat laikomas veiksmingu korupcijos rizikų mažinimo būdu. Atviri duomenys, piliečių prieiga prie informacijos apie pirkimų eigą, sutartis ir jų pakeitimus suteikia galimybę nepriklausomai kontrolei. Transparency International (2021) pabrėžia, kad visuomenės stebėseną ir žiniasklaidos dėmesys yra vieni efektyviausių išorinių kontrolės veiksnių. Viešųjų pirkimų duomenų, sutarčių bei procedūrų pavišinimas elektroninėse sistemose (pvz., CVP IS) leidžia užtikrinti didesnę visuomenės kontrolę ir mažina korupcijos rizikas. Atviri skundų nagrinėjimo mechanizmai suteikia galimybę tiekėjams ginti savo teises (Europos Komisija, 2017).

Antikorupcinės priemonės. Efektyvi rizikos prevencija apima ne tik tinkamo pirkimo būdo pasirinkimą, bet ir papildomų mechanizmų, tokių kaip anoniminės pranešimų linijos, pirkimų stebėsenos sistemos bei reguliarios vidinės ir išorinės auditų procedūros, integravimą (EBPO, 2020). Tai interesų deklaravimų praktika, dovanų politikos reglamentavimas, pranešimų apie galimus pažeidimus (angl. whistleblowing) sistemos, taip pat nuolatiniai darbuotojų antikorupciniai mokymai. Šios priemonės ugdo organizacijos skaidrumo kultūrą (EBPO, 2016).

Kontrolės ir priežiūros priemonės. Nepriklausomų institucijų, tokių kaip Viešųjų pirkimų tarnyba ar Specialiųjų tyrimų tarnyba, kontrolė ir rizikingų pirkimų stebėseną yra esminiai korupcijos prevencijos elementai. Ypač daug dėmesio skiriama neskelbtiems ar vieno tiekėjo konkursams, kurie laikomi didžiausios rizikos (STT, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad *korupcijos rizikų valdymas* viešuosiuose pirkimuose yra esminė gero viešojo valdymo dalis, užtikrinanti skaidrumą, atskaitomybę ir visuomenės pasitikėjimą institucijomis. Tai sisteminis procesas, apimantis rizikų identifikavimą, vertinimą ir prevencinių priemonių taikymą, siekiant užkirsti kelią neskaidriems sprendimams bei interesų konfliktams. Veiksminga korupcijos prevencija grindžiama teisinės bazės nuoseklumu, organizaciniu veiksmingumu, technologinių priemonių taikymu ir visuomenės įtraukimu į priežiūros procesus. Tik kompleksinis šių elementų derinimas leidžia sukurti tvarią antikorupcinę aplinką ir užtikrinti skaidrius viešuosius pirkimus.

1.5. Korupcijos rizikų mažinimo priemonės ir gerosios praktikos

Kaip pabrėžia Patrucco, Decarolis ir Melo (2020), korupcijos rizikų mažinimo priemonės turi būti taikomos kompleksiskai visame viešųjų pirkimų cikle – nuo planavimo ir tiekėjų atrankos iki sutarčių vykdymo bei priežiūros. Autoriai akcentuoja, kad pavienės, fragmentiškai taikomos priemonės dažniausiai neduoda tvaraus rezultato, nes korupcinės rizikos pasireiškia skirtinguose proceso etapuose ir gali persikelti į silpniausiai kontroliuojamas grandis. Todėl veiksmingas rizikų mažinimas turi būti grindžiamas sistetine, nuosekliai įgyvendinama priemonių visuma, kuri leidžia identifikuoti, įvertinti ir kontroliuoti pažeidžiamumus tiek procedūriniu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tokios priemonės apima ne tik teisinio reglamentavimo stiprinimą, užtikrinant aiškias, nedviprasmiškas ir privalomas procedūrinės taisykles, bet ir organizacinių gebėjimų plėtrą, kuri leidžia darbuotojams tinkamai taikyti reglamentavimo nuostatas praktikoje. Technologinių inovacijų diegimas – ypač elektroninių pirkimų sprendimai, automatizuoti rizikos vertinimo įrankiai ir atviri duomenys – sudaro prielaidas didesniai viešųjų pirkimų skaidrumui, nesumažinant proceso efektyvumo. Skaidrumo didinimas ir antikorupcinių vertybių įtvirtinimas laikomi esminėmis kultūrinėmis prielaidomis, kurios ilgainiui formuoja atsparią

organizacinę aplinką, mažinančią nesąžiningos veiklos galimybes. Šios priemonės tarpusavyje nėra alternatyvios – jos veikia kaip papildančios grandys, kurios kartu sukuria nuoseklų ir atsparų viešųjų pirkimų valdymo modelį. Lietuvos kontekste šių priemonių įgyvendinimas pasireiškia per nacionalines institucijas – Viešųjų pirkimų tarnybą (VPT) ir Specialiųjų tyrimų tarnybą (STT) – bei savivaldybes, kurios kuria savo vidines viešųjų pirkimų tvarkas ir kontrolės sistemas, užtikrinančias procedūrų atitiktį įstatymams ir rizikų valdymą. Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje nagrinėjamos pagrindinės korupcijos rizikų mažinimo priemonių grupės bei gerosios praktikos, taikomos viešųjų pirkimų srityje Lietuvoje ir užsienyje.

1.5.1. lentelė Korupcijos rizikų mažinimo priemonės ir gerosios praktikos viešuosiuose pirkimuose

Priemonių kategorija	Aprašymas / Tikslas	Pavyzdžiai Lietuvoje	Tarptautiniai pavyzdžiai ir tyrimai
Teisinės ir procedūrinės priemonės	Nustato teisinį pagrindą skaidriems pirkimams, aiškias atsakomybės ribas ir elgesio normas. Užtikrina interesų deklaravimą ir sankcijas už pažeidimus.	Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas XIII-2274 (2024); Viešųjų pirkimų įstatymas; STT antikorpūcinės išvados dėl savivaldybių pirkimų (2022); VPT priežiūros gairės ir rizikos vertinimo modeliai (2023).	Skandinavijos šalių interesų deklaravimo sistemos (Mélon, 2018); Vokietijos „Wettbewerbsregister“ (2023) – tiekėjų reputacijos tikrinimo duomenų bazė; Pasaulio banko „Integrity Compliance Guidelines“ (2020).
Organizacinės priemonės	Didina institucijų profesionalumą ir atsakomybę, centralizuoja pirkimus, mažina interesų konfliktus, stiprina vidinę kontrolę.	Centralizuotų pirkimų sistema per CPO LT; pirkimų planų viešinimas; perkančiųjų organizacijų darbuotojų rotacija; savivaldybių vidaus kontrolės stiprinimas (VPT, 2024; STT, 2022).	Italijos „Consip“ modelis (Patrucco, 2020; Decarolis, 2021); Jungtinės Karalystės „Crown Commercial Service“; Rumunijos ANAP ir SEAP sistemos (Horodnic ir Mazilu, 2021); Švedijos pirkimų profesionalizavimo programa (EBPO, 2016).
Technologinės priemonės	Skaitmenizuoja procesus, didina duomenų prieinamumą, mažina žmoniškųjų klaidų ir diskrecijos galimybes, leidžia automatizuoti rizikos vertinimą.	Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema (CVP IS); „Saulė IS“ rizikos analizės modulis; VPT duomenų atvirumo iniciatyvos; e-pirkimų platformos savivaldybėse (VPT, 2024).	Albanijos „Diella“ dirbtinio intelekto sistema pirkimų stebėsenai (Reuters, 2025); Estijos e-Procurement platforma; Singapūro socialinių duomenų analizės modelis (Thach ir Ngoc, 2021); Pasaulio banko e-procurement gairės (2020); Fazekas ir Tóth (2016) „raudonųjų vėliavėlių“ metodika.
Skaidrumo ir viešumo priemonės	Skatina atskaitomybę, užtikrina piliečių, žiniasklaidos ir NVO galimybes stebėti viešųjų pirkimų procesus, viešina duomenis realiu laiku.	Viešai prieinami pirkimų duomenys CVP IS; „Skaidrumo linijos“ savivaldybėse; sutarčių viešinimas (Vilniaus, Alytaus, Širvintų, Panevėžio savivaldybės); VPT „Atviri duomenys“ portalas (VPT, 2024).	„Open Contracting Data Standard“ (OCDS) iniciatyvos Ukrainoje, Kolumbijoje ir Meksikoje (EBPO, 2016; Transparency International, 2022); Pasaulio banko „Open Contracting Partnership“ programa; Kanados „Buyandsell.gc.ca“ portalas.
Antikorpūcinės priemonės	Formuoja etikos standartus, stiprina sąžiningumo kultūrą, vykdo mokymus ir stiprina moralinę atsakomybę.	STT mokymai viešųjų pirkimų specialistams; antikorpūcinės deklaracijos; pareigūnų etikos kodeksai; rotacijos politika (STT, 2022; VPT, 2024).	Prancūzijos Viešųjų pirkimų akademijos (École des Achats Publics) mokymai; Kanados ir Nyderlandų etikos mokymų programos (Issabayeva et al., 2019); Mélon (2018) moralinės organizacijų kultūros modelis; UNODC (2021) integruotos antikorpūcinės sistemos gairės.

Lentelės 1.5.1. tęsinys 37 psl.

Priemonių kategorija	Aprašymas / Tikslas	Pavyzdžiai Lietuvoje	Tarptautiniai pavyzdžiai ir tyrimai
Kontrolės ir priežiūros priemonės	Leidžia vertinti rizikas, stebėti pirkimų eigą, nustatyti pažeidimus ir taikyti prevencines sankcijas. Skatina duomenų analizės taikymą.	VPT rizikos vertinimo modeliai; STT korupcijos prevencijos funkcijos; Valstybės kontrolės auditai; savivaldybių antikorupcinės komisijos; VPT viešųjų pirkimų stebėseną (VPT, 2023; STT, 2022).	Fazekas ir Tóth (2016) „Raudonųjų vėliavėlių“ metodika; Europos Audito Rūmų viešųjų pirkimų ataskaitos (2020); Kazbekova et al. (2025) prognozių rizikos modelių tyrimai; EBPO (2020) viešųjų pirkimų kontrolės gairės.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Issabayeva et al.(2019); Mélon (2018); Fazekas ir Tóth (2016); Kazbekova et al. (2025); Thach ir Ngoc (2021); Patrucco (2020); Decarolis (2021); Horodnic ir Mazilu (2021); STT (2022); VPT (2024); EBPO (2020).

Lentelėje 1.5.1 pateikiamos šešios pagrindinės priemonių kategorijos – teisinės ir procedūrinės, organizacinės, technologinės, skaidrumo ir viešumo, antikorupcinės bei kontrolės ir priežiūros. Šių priemonių analizė leidžia įvertinti, kaip kompleksinis požiūris padeda valdyti korupcijos rizikas viešuosiuose pirkimuose, sustiprinti institucijų atsakomybę ir padidinti visuomenės pasitikėjimą viešuoju sektoriumi.

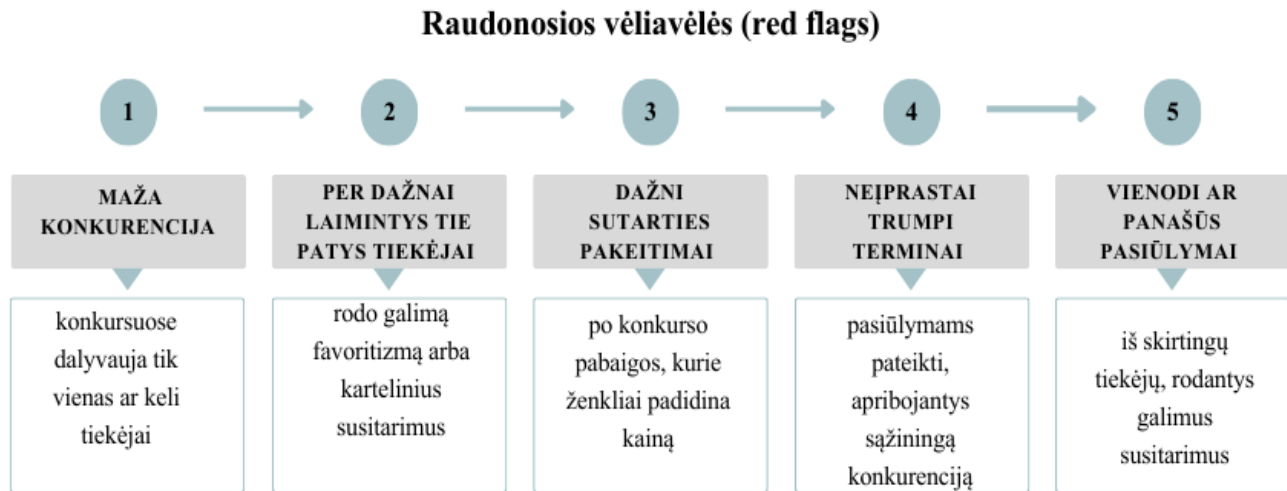
Teisinės ir procedūrinės priemonės yra viešųjų pirkimų skaidrumo pagrindas. Lietuvos kontekste šias funkcijas atlieka Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (2024), Viešųjų pirkimų įstatymas (2025), taip pat Specialiųjų tyrimų tarnybos atliekami antikorupciniai vertinimai, kurių metu identifikuojamos savivaldybių pirkimų spragos ir teikiamos rekomendacijos dėl jų mažinimo (STT, 2022). Be nacionalinių teisės aktų, svarbų vaidmenį atlieka ir savivaldybių lygmens teisinis reguliavimas – dauguma savivaldybių turi patvirtintas vidines viešųjų pirkimų tvarkas, aprašančias konkrečius pirkimų planavimo, vertinimo, sutarčių sudarymo ir vykdymo procesus. Šie dokumentai detalizuoja atsakomybes, pirkimų komisijų sudarymo principus bei interesų deklaravimo procedūras, taip užtikrindami, kad vietos sprendimai būtų pagrįsti ir skaidrūs (pvz., Vilniaus miesto savivaldybės viešųjų pirkimų organizavimo tvarka, 2023; Kauno miesto savivaldybės pirkimų tvarkos aprašas, 2022). Tokie reglamentai yra svarbūs, nes leidžia atsižvelgti į konkrečių savivaldybių veiklos ypatumus, kartu išlaikant bendrus skaidrumo ir atskaitomybės principus. Vaidelytė ir Žilinskas (2018) pabrėžia, kad aiškus interesų konfliktų reglamentavimas ir procedūrinis nuoseklumas yra viena iš svarbiausių korupcijos prevencijos sąlygų. Tarptautiniu mastu panašios priemonės taikomos Skandinavijos šalyse, kur interesų deklaravimo ir viešų registrų sistema leidžia stebėti ryšius tarp viešųjų institucijų ir tiekėjų (Melon, 2018). Vokietijos pavyzdys – „Wettbewerbsregister“ (liet. *Konkurencijos registras*), veikiantis nuo 2017 m., leidžia identifikuoti tiekėjus, padariusius ekonominius ar etinius pažeidimus, ir užkirsti kelią jų dalyvavimui naujuose pirkimuose (Federalinė ekonomikos ir klimato veiksmų ministerija, 2023). Tokie teisiniai mechanizmai, kartu su vietos savivaldos lygmens tvarkų reglamentavimu, mažina riziką, kad nesažiningi subjektai dalyvaus viešosiose sutartyse, ir stiprina visuomenės pasitikėjimą institucijomis.

Organizacinės priemonės apima viešųjų pirkimų struktūrinius pokyčius, orientuotus į profesionalizaciją, centralizaciją ir vidaus atsakomybės stiprinimą. Lietuvoje reikšmingas vaidmuo tenka centrinei perkančiajai organizacijai CPO LT, kuri leidžia konsoliduoti pirkimus ir sumažinti administracines išlaidas bei riziką dėl subjektyvių sprendimų (VPT, 2024). Centralizacija taip pat padeda mažinti vietinių interesų įtaką sprendimams (Patrucco, 2020). Italijoje nacionalinė pirkimų agentūra „Consip“ yra vienas sėkmingiausių centralizacijos pavyzdžių, leidžiantis pasiekti masto

ekonomiją ir užtikrinti didesnę skaidrumą (Decarolis et al., 2020). Jungtinėje Karalystėje „Crown Commercial Service“ (CCS) centralizavo viešuosius pirkimus vienoje institucijoje, taip padidindamas kontrolės efektyvumą ir sumažindamas korupcijos rizikas (Andhov et al., 2020; Patrucco et al., 2021). Rumunijos viešųjų pirkimų sistema yra vienas pažangesnių pavyzdžių, kaip technologiniai sprendimai gali būti integruoti su institucinės priežiūros mechanizmais. Šalyje veikianti Elektroninė viešųjų pirkimų sistema (SEAP) užtikrina visų pirkimų skaitmeninį procesą – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo stebėsenos, taip sumažindama žmogiškojo faktoriaus įtaką ir korupcijos riziką. Tuo pat metu Nacionalinė viešųjų pirkimų agentūra (ANAP) vykdo metodinę ir kontrolinę funkciją, naudodamasi SEAP duomenimis rizikos analizei bei išankstinei priežiūrai (ANAP, 2023). Tokia dviejų institucijų sąveika leidžia realiu laiku identifikuoti galimus pažeidimus ar konkurencijos stokos atvejus ir taikyti tikslines prevencines priemones. Šis modelis laikomas pavyzdiniu Rytų Europos regione, nes jis jungia technologinius sprendimus su stipriu institucinės kontrolės pagrindu, taip sukuriant efektyvų korupcijos rizikų mažinimo mechanizmą (Europos Komisija, 2022). Šios sistemos įdiegimas taip pat leido standartizuoti procedūras ir apriboti vietos valdžios diskreciją (Horodnic ir Mazilu, 2021).

Technologinės priemonės viešuosiuose pirkimuose leidžia pasiekti naują skaidrumo ir atskaitomybės lygį, nes jos automatizuoja procesus, mažina žmogiškųjų klaidų tikimybę ir užtikrina duomenų prieinamumą. Elektroniniai pirkimų sprendimai didina procedūrų efektyvumą bei atsekamumą, o tai yra esminės sąlygos korupcijos prevencijai. EBPO (2016) pabrėžia, kad elektroniniai pirkimai yra viena iš veiksmingiausių priemonių korupcijai mažinti, nes jie užtikrina sprendimų skaidrumą, duomenų viešumą ir leidžia analitiškai identifikuoti rizikos sritis. Lietuvoje šių procesų įgyvendinimas siejamas su Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos (CVP IS) ir jos modernizacijos projektu „Saulė IS“, kuris turėjo užtikrinti viso pirkimų ciklo – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo – centralizuotą valdymą (VPT, 2023). Tačiau Viešųjų pirkimų tarnybos (2024) vertinimu, projekto įgyvendinimas susidūrė su integracijos, testavimo ir tiekimo grandinės problemomis. Ši situacija parodė, kad technologinė pažanga savaime negarantuoja skaidrumo – ji turi būti lydimą stiprios projektų valdymo kultūros, nepriklausomo testavimo ir aiškos atsakomybės struktūros (Decarolis, 2021).

Siekiant efektyviau naudoti skaitmenines priemones, vis dažniau taikoma „raudonųjų vėliavėlių“ metodika (angl. *red flags approach*), leidžianti duomenų analizės būdu identifikuoti potencialius korupcijos rizikos atvejus (žr. 4 pav.). Šią metodiką išplėtojo Fazekas ir Tóth (2016), kurie pasiūlė sistemingą požymių (indikatorių) rinkinį, leidžiantį aptikti netiesioginius korupcijos signalus viešųjų pirkimų duomenyse. Pagrindiniai „raudonųjų vėliavėlių“ indikatoriai apima vieno tiekėjo dominavimą, neįprastai trumpus pasiūlymų pateikimo terminus, dažnus sutarčių keitimus po jų sudarymo, taip pat reikšmingus kainų nuokrypius nuo rinkos vidurkio. Šių požymių analizė leidžia identifikuoti rizikos taškus ankstyvoje stadijoje ir taikyti prevencines priemones dar prieš įvykstant galimam pažeidimui. Tarptautinėje praktikoje ši metodika integruojama į skaitmenines pirkimų stebėsenos sistemas.



4 pav. Rizikų identifikavimo priemonė „Raudonųjų vėliavėlių“ sistema

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Fazekas ir Tóth (2016)

Albanijos „Diella“ sistema naudoja dirbtinį intelektą, kuris analizuoja viešųjų pirkimų duomenis ir automatiškai fiksuoja rizikos signalus, tokius kaip neįprastai mažas konkurencijos lygis ar dažni sutarčių pakeitimai (Reuters, 2025). Nors šis modelis padidino veiklos efektyvumą, tyrėjai atkreipia dėmesį į atsakomybės bei algoritmų skaidrumo problemas (Balkan Insight, 2025; The Guardian, 2025). Italijos ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) sistema taip pat taiko duomenų analizę ir „raudonųjų vėliavėlių“ modelį, leidžiantį nacionaliniu mastu stebėti rizikingus pirkimus ir identifikuoti institucijas, kuriose kyla didžiausia korupcijos tikimybė (ANAC, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad technologinės priemonės, ypač dirbtinio intelekto pagrindu veikiančios duomenų analizės sistemos, yra kertinis šiuolaikinio korupcijos prevencijos mechanizmo elementas. „Raudonųjų vėliavėlių“ metodika leidžia pereiti nuo reagavimo prie prevencijos, stiprina institucijų atskaitomybę ir kuria duomenimis grįstą viešųjų pirkimų kultūrą, kurioje sprendimai tampa skaidresni, o rizikos – labiau kontroliuojamos.

Skaidrumo ir viešumo priemonės viešuosiuose pirkimuose grindžiamos atvirų duomenų, socialinių informacijos šaltinių ir pilietinės stebėsenos integracija, kuri leidžia sustiprinti institucijų atskaitomybę ir sumažinti korupcijos riziką. Tarptautiniu mastu išsiskiria šalys, kurios aktyviai taiko atvirųjų duomenų standartus ir socialinių duomenų analizę korupcijos prevencijai. Singapūras yra vienas iš pažangiausių pavyzdžių – čia valstybės institucijos sistemingai analizuoja socialinių tinklų duomenis bei visuomenės nuomonės apklausas, siekdamos anksti nustatyti įtartinus viešųjų pirkimų procesus (Thach ir Ngoc, 2021). Pagal „Transparency International“, Singapūras nuolat išlaiko aukštas pozicijas korupcijos suvokimo indekse būtent dėl aktyvaus technologijų ir socialinių duomenų taikymo stebint visuomenės pasitikėjimą valdžios institucijomis. Panašios priemonės taikomos ir Jungtinėje Karalystėje, kur socialinių tinklų analizė padeda nustatyti galimus interesų konfliktus bei atskleisti netransparentinius ryšius tarp politikų ir rangovų, o kai kuriais atvejais – inicijuoti viešųjų pirkimų

sprendimų peržiūrą (Nguyen ir Duong, 2022). Jungtinėse Valstijose socialiniai duomenys plačiai naudojami prognozuojant korupcijos rizikas: mašininio mokymosi algoritmai leidžia iš anksto identifikuoti rizikos modelius, susijusius su viešųjų lėšų naudojimo skaidrumu (Saunoris ir Payne, 2024). Pagal „Transparency International“ duomenis, net 69 proc. iš 180 šalių, įtrauktų į korupcijos suvokimo indeksą, naudoja socialinių duomenų analizę korupcijos prevencijai, o Pasaulio banko (2021) tyrimai rodo, kad tokie sprendimai padidino antikorpinių strategijų veiksmingumą vidutiniškai 25 proc. Atvirų duomenų iniciatyvos, tokios kaip „Open Contracting Data Standard“ (OCDS), taip pat įrodė savo veiksmingumą – jų įgyvendinimas Ukrainoje, Kolumbijoje ir Meksikoje padidino konkurencijos lygį ir sumažino neskaidrių sandorių tikimybę (Transparency International, 2021; EBPO, 2016). Kanados „Buyandsell.gc.ca“ portalas užtikrina, kad visos viešosios sutartys būtų prieinamos visuomenei realiu laiku, taip stiprindamas pilietinę kontrolę ir pasitikėjimą valdžios institucijomis (Government of Canada, 2023).

Lietuvos kontekste viešumo ir skaidrumo principai viešuosiuose pirkimuose įgauna vis didesnę reikšmę kaip viena pagrindinių korupcijos prevencijos ir gerojo viešojo valdymo prielaidų. Lietuvos savivaldybės, tokios kaip Širvintų, Alytaus ir Vilniaus, aktyviai taiko viešųjų pirkimų planų viešinimą, atvirų duomenų publikavimą bei vadinamąsias „*skaidrumo linijas*“, kurios suteikia gyventojams galimybę anonimiškai pranešti apie galimus pažeidimus ir taip stiprina visuomenės išsitraukimą į viešųjų pirkimų stebėseną (STT, 2022; VPT, 2024). *Transparency International Lietuva* atlikti tyrimai rodo, kad savivaldybėse, kurios nuosekliai taiko viešumo priemones, fiksuojamas žemesnis korupcijos rizikos indeksas ir didesnis piliečių pasitikėjimas vietos valdžia, kas patvirtina skaidrumo iniciatyvų teigiamą poveikį instituciniam patikimumui (*Transparency International Lietuva*, 2022).

Minėtas nacionalines skaidrumo priemones Lietuvoje papildė instituciniai ir pilietinės visuomenės lygmens instrumentai, tokie kaip *iMonitor* iniciatyva, kuri yra taikoma Lietuvoje ir grindžiama duomenimis grįstu viešųjų pirkimų rizikų vertinimu bei sutarčių įgyvendinimo stebėseną. Ši iniciatyva skatina sistemingą viešųjų pirkimų kontrolę ir pilietinės visuomenės bei viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą, prisidedant prie antikorpinių rizikų mažinimo. Be to, Lietuvoje taikomi ir „*Sąžiningumo susitarimai*“, kai perkančiosios organizacijos, tiekėjai ir nepriklausomas stebėtojas įsipareigoja laikytis skaidrumo, sąžiningos konkurencijos ir nulinės tolerancijos korupcijai principų viso pirkimo ciklo metu. Tarptautiniai ir nacionaliniai tyrimai patvirtina, kad šios priemonės sudaro prielaidas ankstyvam korupcijos rizikų identifikavimui, didesniai atskaitomybės lygiui ir efektyvesnei viešųjų pirkimų stebėsenai (Transparency International, 2020; EBPO, 2021).

Antikorpinės priemonės orientuotos į sąžiningumo kultūros formavimą ir etikos stiprinimą institucijose. Lietuvoje šios priemonės apima STT organizuojamus mokymus viešųjų pirkimų specialistams, antikorpines deklaracijas, rotacijos politiką bei vidaus pranešimų sistemas (STT, 2022). Tokios priemonės skatina atsakomybės kultūrą ir mažina institucinius ryšius, kurie galėtų tapti korupcijos kanalu. Prancūzijoje veikia Viešųjų pirkimų akademija, kurios tikslas – ugdyti viešojo sektoriaus darbuotojų etikos ir sąžiningumo kompetencijas (Mélon, 2018). UNODC (2021) rekomenduoja integruoti antikorpines priemones į visus viešojo sektoriaus valdymo lygius, įskaitant prevenciją, švietimą ir priežiūrą.

Kontrolės ir priežiūros priemonės yra galutinė apsaugos linija, užtikrinanti, kad pirkimų sistema veiktų skaidriai ir atitiktų nustatytas normas. Lietuvoje šią funkciją atlieka Viešųjų pirkimų tarnyba (VPT), kuri vykdo rizikos vertinimus, viešina pažeidimus ir teikia rekomendacijas dėl sisteminių pokyčių (VPT, 2023). STT ir Valstybės kontrolė atlieka prevencinius auditus bei teikia siūlymus dėl teisės aktų tobulinimo (STT, 2022). Tarptautiniu mastu Fazekas ir Tóth (2016) pateikta metodika leidžia sistemingai stebėti rizikos požymius pagal duomenų analizę, o Kazbekova ir bendraautorai (2025) pasiūlė rizikos modeliavimą, integruojant socialinius, ekonominius ir viešųjų duomenų rodiklius korupcijos prognozavimui. Europos Audito Rūmų (2020) ataskaitos rodo, kad rizikos vertinimo algoritmų taikymas leidžia anksti nustatyti pažeidimus ir sumažinti žalos mastą.

Apibendrinant galima teigti, kad *korupcijos rizikų mažinimo priemonės viešuosiuose pirkimuose* turi būti taikomos nuosekliai ir kompleksiskai. Teisinis aiškumas, technologinių sprendimų diegimas, duomenų atvirumas bei institucijų atsakomybės stiprinimas sudaro pagrindą skaidresniam pirkimų procesui. Sėkmingi tarptautiniai pavyzdžiai rodo, kad modernios informacinės sistemos ir visuomenės įsitraukimas leidžia efektyviau identifikuoti rizikas, užkirsti kelią pažeidimams ir stiprinti pasitikėjimą viešuoju sektoriumi.

1.6. Teorinės dalies apibendrinimas ir konceptualus modelis

Apibendrinant teorinę viešųjų pirkimų korupcijos rizikų analizę, galima teigti, kad korupcija viešajame sektoriuje yra daugiaplanis ir struktūriškai sudėtingas reiškinys, kylantis iš tarpusavyje susijusių institucinės, organizacinės ir individualios elgsenos dimensijų (Rose-Ackerman ir Palifka, 2016), EBPO, 2020). Viešieji pirkimai – viena labiausiai rizikai pažeidžiamų sričių, nes čia susikerta viešieji ir privatūs interesai, o sprendimų priėmimas dažnai pasižymi dideliu diskrecijos laipsniu. Todėl korupcijos prevencija šioje srityje negali būti grindžiama vien teisiniu reguliavimu – ji turi apimti kompleksinį, daugiapakopį rizikų valdymo mechanizmą (Patrucco et al., 2020; Fazekas ir Toth, 2016).

Akademine literatūra pabrėžia, kad korupcijos rizikos egzistuoja visuose viešųjų pirkimų ciklo etapuose – nuo poreikio atsiradimo ir planavimo iki sutarčių vykdymo bei priežiūros (Kuhlmann ir Wollmann, 2019; EBPO, 2016). Ankstyvosiose stadijose dažniausiai pasireiškia nepakankamai pagrįstų poreikių formavimas ar jų dirbtinis pritaikymas konkrečioms tiekėjams. Procedūrų metu kyla favoritizmo, interesų konfliktų ir ribotos konkurencijos grėsmė, o sutarčių vykdymo etape – neadekvatūs pakeitimai ar selektyvus priežiūros vykdymas. Tokia situacija rodo, kad korupcijos rizika yra nuolatinė ir dinamiška, todėl valdymo priemonės turi veikti viso pirkimų ciklo metu (STT, 2022; VPT, 2023). Tai reiškia, kad rizikų valdymas negali remtis epizodiniais veiksmais, bet turi būti suvokiamas kaip nepertraukiamas procesas, integruotas į kasdienes organizacijų veiklos praktikas ir sprendimų priėmimo procedūras.

Rizikos valdymas apima nuoseklų procesą – nuo rizikų identifikavimo ir vertinimo iki prevencinių veiksmų taikymo ir rezultatų stebėsenos (Transparency International, 2021). Šis procesas grindžiamas sisteminiu požiūriu, kai korupcijos rizikos suvokiamos ne izoliuotai, bet kaip institucinio valdymo dalis, susijusi su teisiniais, technologiniais, organizaciniais ir kultūriniais aspektais (EBPO 2020, Transparency International, 2021). Rizikų valdymas reikalauja tiek struktūruotų vidinių procesų, tiek

išorinių priežiūros mechanizmų, leidžiančių nuolat vertinti viešųjų pirkimų sistemos atsparumą korupcijai.

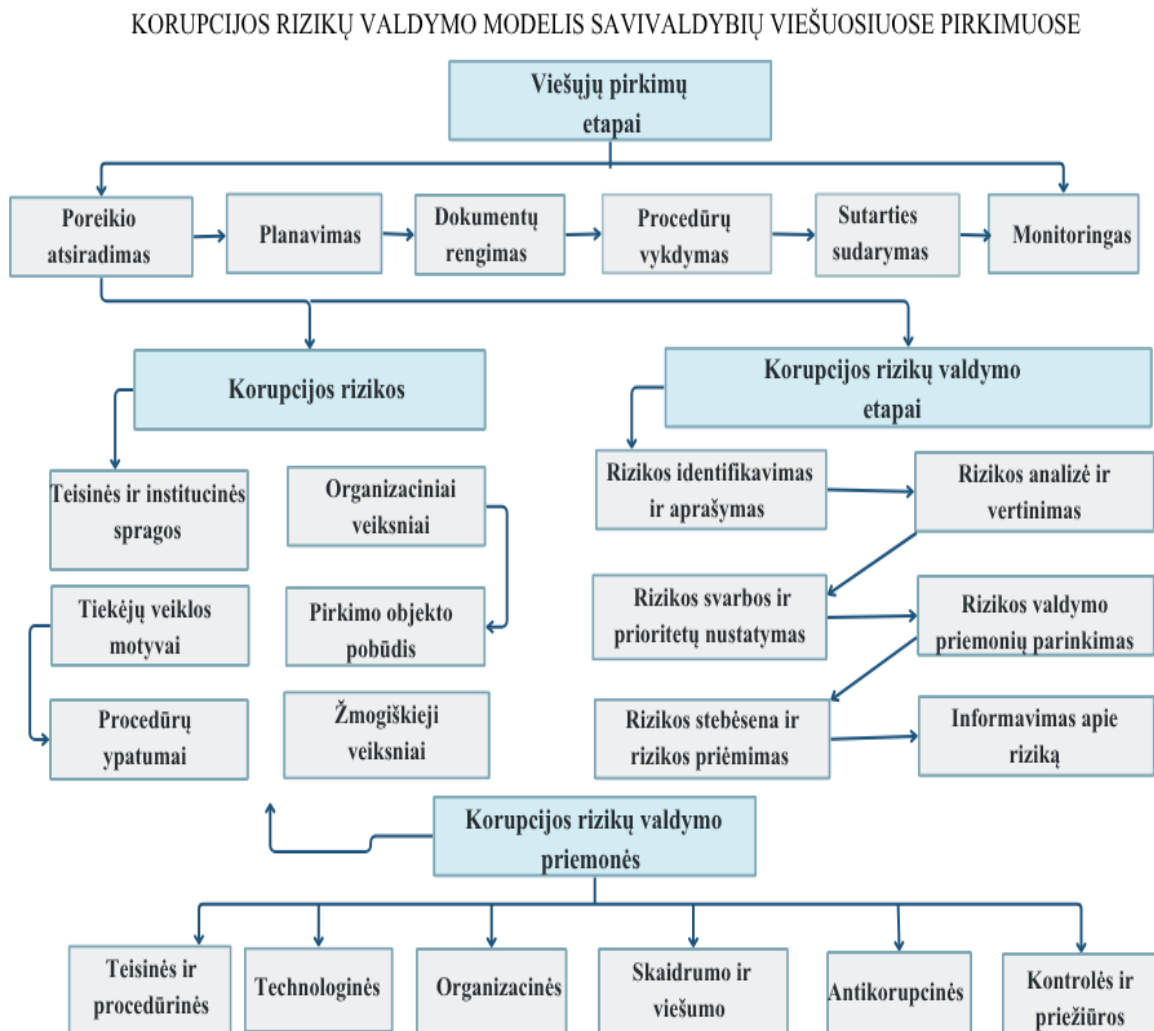
Teisinis reguliavimas sudaro korupcijos prevencijos pagrindą, nustatydamas aiškias procedūras, atsakomybės ribas ir etikos normas (Vaidelytė ir Žilinskas, 2018; VPT, 2023). Tuo pat metu organizacinės priemonės – centralizacija, darbuotojų rotacija, vidaus kontrolės mechanizmai – padeda mažinti interesų konfliktus ir stiprina sprendimų skaidrumą (STT, 2022; Patrucco et al., 2020). Technologiniai sprendimai, tokie kaip elektroninės pirkimų platformos ir „raudonųjų vėliavėlių“ analizės metodika, leidžia automatizuoti procesus, užtikrinti duomenų atsekamumą ir anksti identifikuoti galimus pažeidimus (Fazekas ir Toth, 2016; EBPO, 2020). Tyrėjai pažymi, kad korupcijos rizikų pobūdis ir intensyvumas kinta priklausomai nuo institucinio stabilumo, teisinės aplinkos raidos ir organizacijų administracinių pajėgumų, todėl taikomos prevencijos priemonės turi būti periodiškai peržiūrimos ir pritaikomos prie besikeičiančių sąlygų bei tarptautinių standartų.

Skaidrumo ir viešumo priemonės, grindžiamos atvirų duomenų standartais ir pilietinės kontrolės įtrauktimi, didina institucijų atskaitomybę ir mažina paslėptų susitarimų riziką (Transparency International, 2022; EBPO, 2016). Antikorupcinės priemonės – etikos kodeksai, sąžiningumo deklaracijos ir mokymai – formuoja sąžiningumo kultūrą, kuri ilgainiui tampa svarbiausia prevencijos grandimi (Melon, 2018; Klitgaard, 2017). Šių priemonių visuma atspindi nuoseklų ir koordinuotą institucijų pastangų kryptingumą kuriant atsparią viešųjų pirkimų aplinką.

Galiausiai, kontrolės ir priežiūros funkcijos, vykdomos tokių institucijų kaip VPT, STT ar Valstybės kontrolė, užtikrina, kad nustatytos rizikos būtų ne tik identifikuotos, bet ir realiai valdomos taikant korekcinis veiksmus (STT, 2023; Europos Audito Rūmai, 2020).

Visos šios priemonės veikia kaip tarpusavyje susijusi sistema, kurioje teisinis aiškumas, technologinis skaidrumas, organizacinis profesionalumas ir vertybinis sąžiningumas sudaro vieningą korupcijos rizikų mažinimo pagrindą. Teoriniu požiūriu, toks integruotas modelis grindžiamas grįžtamojo ryšio principu – rizikų stebėseną ir vertinimą nuolat informuoja institucinius sprendimus, leidžiančius adaptuoti priemones prie besikeičiančios aplinkos (EBPO, 2020; Balkevičius 2017).

Todėl korupcijos rizikų valdymas viešuosiuose pirkimuose turi būti suprantamas kaip dinamiškas procesas, jungiantis norminį, institucinį ir technologinį lygmenis, o jo tikslas – ne tik užkirsti kelią pažeidimams, bet ir stiprinti viešojo sektoriaus skaidrumo kultūrą. Šis požiūris atitinka EBPO (2020) ir Europos Komisijos (2021) rekomendacijas, kurios pabrėžia duomenimis grįstą valdymą, atskaitomybę bei prevencijos stiprinimą kaip esminius modernios antikorupcinės politikos principus.



5 pav. Korupcijos rizikų valdymo modelis savivaldybių viešuosiuose pirkimuose

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Rose-Ackerman ir Palifka (2016); Huberts (2018); Transparency International (2024) ; Jam, Bayat ir Rulashe (2025); Van Staden, Fourie ir Holtzhausen (2022); Balkevičius (2017)

Apibendrinant teorinę analizę, galima teigti, kad korupcijos rizikų valdymo procesas viešuosiuose pirkimuose yra neatsiejamas nuo nuosekliai struktūruotos sistemos, kurioje kiekvienas pirkimų etapas susijęs su tam tikromis rizikų grupėmis ir valdymo priemonėmis. Šis integruotas požiūris leidžia užtikrinti, kad rizikos būtų ne tik identifikuojamos, bet ir efektyviai valdomos viso ciklo metu – nuo poreikio atsiradimo iki sutarčių įgyvendinimo ir stebėsenos. Tokia teorinė prieiga sudaro prielaidas konceptualiam korupcijos rizikų valdymo modeliui (žr. 5 pav.), apimančiam viešųjų pirkimų etapus, rizikų šaltinius, valdymo etapus bei atitinkamas prevencines priemones savivaldybių lygmeniu

2. KORUPCIJOS RIZIKŲ VALDYMO PRIEMONIŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ SRITYJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategija, metodai

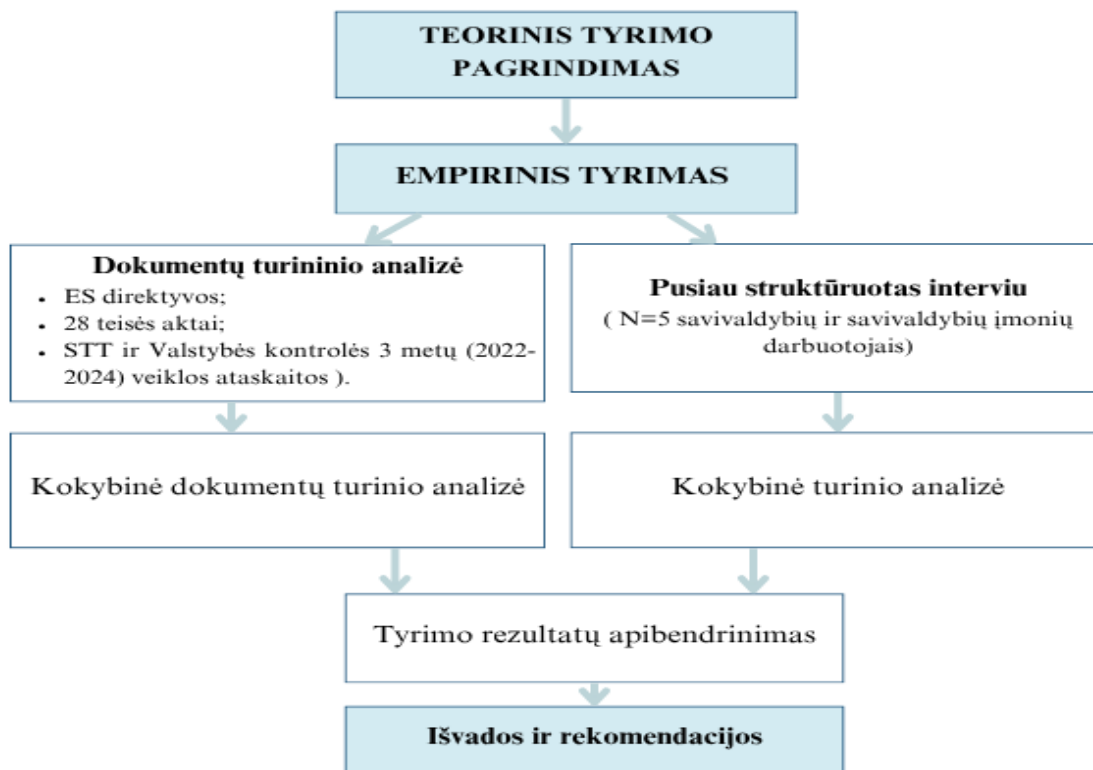
Tyrimo strategija. Šiame tyrime taikyta kokybinio tyrimo strategija, leidžianti išsamiai ir sistemiškai analizuoti sudėtingus, kontekstinius bei socialiai jautrius reiškinius – šiuo atveju, *korupcijos rizikas ir jų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje savivaldybių lygmeniu*. Kokybinė strategija pasirinkta todėl, kad ji suteikia galimybę suprasti ne tik faktinius procesus, bet ir jų dalyvių patirtis, vertinimus bei prasmės konstravimo būdus (Creswell ir Poth, 2018). Kaip pažymi Brinkmann ir Kvale (2018), tinkamai parinkta tyrimo strategija apima visą tyrimo logiką – nuo planavimo, duomenų rinkimo ir analizės iki rezultatų interpretavimo. Todėl strategijos pasirinkimas yra esminis žingsnis, užtikrinantis tyrimo nuoseklumą, metodologinį pagrįstumą ir galimybę pasiekti tyrimo tikslus. Pasak Denzin ir Lincoln (2018), kokybinis tyrimas leidžia tyrėjui tirti reiškinius jų natūraliame kontekste ir suprasti, kaip žmonės suteikia prasmę savo veiksams bei sprendimams.

Kokybinis tyrimas ypač tinkamas tais atvejais, kai nagrinėjamas kompleksiškas, daugiasluoksnis ir vertybiškai jautrus reiškinys, susijęs su žmonių patirtimis, normomis ir institucine elgsena (Silverman, 2020). Korupcijos rizikų valdymas viešųjų pirkimų srityje nėra tik formalių taisyklių ar procedūrų taikymas – tai procesas, kuriame reikšmingą vaidmenį atlieka subjektyvūs interpretavimai, atsakomybės ribų suvokimas, organizacinė kultūra ir tarpasmeniniai santykiai. Šie aspektai lemia, kaip institucijų darbuotojai atpažįsta, vertina ir valdo rizikas praktinėje veikloje.

Pasirinkta strategija orientuota ne į kiekybinį rezultatų matavimą ar statistinį apibendrinimą, o į giluminį reiškinio supratimą konkrečiame kontekste (Creswell, 2013). Ji leidžia atskleisti, kaip viešųjų pirkimų specialistai suvokia korupcijos rizikas, kaip jie priima sprendimus rizikų identifikavimo, kontrolės ir valdymo procesuose, bei kaip reflektuoja galiojančią teisinę ir organizacinę aplinką.

Kokybinis tyrimas šiame darbe grindžiamas interpretaciniu ir natūralistiniu požiūriu, kai reiškinys aiškinamas per žmonių patirties, prasmių bei veiklos kontekstą (Luobikienė, 2010). Interpretacinė paradigma leidžia tirti reiškinius iš dalyvių perspektyvos, siekiant suprasti, kaip jie patys apibrėžia korupcijos rizikų valdymo procesus ir kokią reikšmę šiems procesams suteikia savo kasdienėje veikloje. Atsižvelgiant į tai, pasirinkta tyrimo strategija sudaro prielaidas išsamiai analizuoti korupcijos rizikų valdymo procesus savivaldybių viešuosiuose pirkimuose, atskleisti tiek formalias, tiek neformalias praktikas, kurios daro įtaką skaidrumui, atsakomybės kultūrai ir viešųjų išteklių naudojimo efektyvumui.

Magistro darbo tyrimas buvo atliktas vadovaujantis parengta tyrimo logine schema (žr. 6 pav.) ir taikant deduktyvią ir induktyvią prieigas. Tyrimas grindžiamas teoriniu pagrindu ir empirine analize. Empirinėje dalyje taikoma kokybinė dokumentų turinio analizė bei pusiau struktūruoti interviu su savivaldybių ir jų vadovaujamų įstaigų darbuotojais, atsakingais už viešųjų pirkimų organizavimą ir priežiūrą. Gauti duomenys apibendrinami, siekiant suformuluoti pagrįstas išvadas ir rekomendacijas.



6 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo apribojimai. Šiame magistro darbe analizuojamos korupcijos rizikų valdymo priemonės savivaldybių viešuosiuose pirkimuose, nors korupcijos rizikų valdymas apima gerokai platesnį tarpusavyje susijusių etapų kompleksą. Toks tyrimo objektas pasirinktas siekiant susitelkti į praktiškai reikšmingiausią valdymo dalį, kuri leidžia nuosekliai ir argumentuotai atskleisti taikomų priemonių turinį, jų pagrįstumą bei įgyvendinimo kryptingumą, kartu užtikrinant tyrimo metodologinį nuoseklumą, analitinį aiškumą ir rezultatų patikimumą.

Tyrimo objektas – korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje.

Tyrimo metodai. Empiriniame tyrime taikomi du kokybiniai metodai: dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruoti interviu.

Dokumentų rinkimo ir analizės metodika. Pirmiausia šiame tyrime buvo atlikta dokumentų analizė, kuri sudarė teorinį pagrindą tolesnei empirinei daliai. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), dokumentų analizė yra vienas pagrindinių kokybinių duomenų rinkimo metodų, leidžiančių ne tik apibūdinti formaliąją politikos ir institucinių sprendimų aplinką, bet ir identifikuoti, kaip dokumentuose atsispindi socialiniai bei organizaciniai procesai. Šis metodas ypač tinkamas, kai siekiama suprasti institucinius reiškinius, kuriuos formuoja normatyviniai reikalavimai, administracinė kultūra ir valdymo tradicijos – kaip yra korupcijos rizikų valdymo viešųjų pirkimų srityje atveju. Viešieji

pirkimai yra griežtai reglamentuota sritis, kurioje korupcijos prevencija, skaidrumas ir atskaitomybė įtvirtinti tiek teisės aktuose, tiek institucinėse procedūrose. Todėl dokumentų analizė šiame tyrime leido nustatyti, kaip formaliai apibrėžtos korupcijos prevencijos priemonės įgyvendinamos savivaldybių praktikoje, bei identifikuoti norminius, procedūrinius ir organizacinius veiksnius, darančius įtaką korupcijos rizikų valdymo veiksmingumui. Remiantis Bowen (2009), dokumentų analizė suteikia galimybę ne tik apibrėžti formalų teisinį pagrindą, bet ir atskleisti neatitikimus tarp deklaruojamų normų bei jų praktinio įgyvendinimo.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, dokumentų analizė buvo struktūruota pagal šešias pagrindines analitines kryptis, atitinkančias **korupcijos rizikų valdymo priemonių grupes: teisinės ir procedūrinės, technologinės, organizacinės, skaidrumo ir viešumo, antikorupcinės, kontrolės ir priežiūros**. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), dokumentų analizė suteikia galimybę sistemiškai apibūdinti dokumentuose pateiktą informaciją, rekonstruoti kontekstą bei nustatyti institucinius ir socialinius ryšius, lemiančius nagrinėjamą reiškinį.

2.1.1. lentelė Dokumentų analizės kryptys ir analizuojami šaltiniai

Analizės kryptis	Analizuoti dokumentai / turinys
Teisinės ir procedūrinės priemonės	Europos Sąjungos direktyvos (2014/24/ES, 2014/25/ES, 2014/23/ES, 2014/55/ES); Komisijos įgyvendinimo reglamentai; Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas, Koncesijų įstatymas, Korupcijos prevencijos įstatymas, Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės tarnybos įstatymas, Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas. Vertinta, kaip šiuose teisės aktuose įtvirtinti gero valdymo principai (teisėtumas, skaidrumas, atskaitomybė, atsakomybė ir efektyvumas) pritaikomi korupcijos rizikų valdymui.
Technologinės priemonės	Elektroninės viešųjų pirkimų sistemos (CPO LT, CVP IS), e. sąskaitų sistema, viešųjų duomenų portalai (pvz., data.gov.lt), savivaldybių viešųjų pirkimų informacinės platformos. Vertintos jų taikymo galimybės, atvirumo lygis ir prieinamumas tiek institucijoms, tiek visuomenei.
Organizacinės priemonės	Viešųjų pirkimų tarnybos (VPT) metodinės gairės, Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) antikorupciniai vertinimai, savivaldybių viešųjų pirkimų vidaus taisyklės, VPT veiklos ataskaitos. Nagrinėta, kaip šie dokumentai atspindi rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo procedūras bei institucijų koordinavimo mechanizmus.
Skaidrumo ir viešumo priemonės	Savivaldybių viešųjų pirkimų planai ir jų atnaujinimai; viešai skelbiamos pirkimų ataskaitos ir sutarčių registrai; Viešųjų pirkimų tarnybos (VPT) informacinės sistemos (CVP IS) duomenys apie pirkimų procedūras ir rezultatus; Centralizuotos pirkimų sistemos (CPO LT) viešinami statistiniai duomenys; savivaldybių tinklalapiuose bei atvirų duomenų portale (data.gov.lt) pateikiama informacija apie pirkimų eigą, sprendimus ir sutarčių vykdymą; STT viešai skelbiamos antikorupcinės išvados ir rekomendacijos dėl viešinimo praktikų tobulinimo; taip pat viešumo reglamentą apibūrinantys dokumentai – LR teisės gauti informaciją įstatymas, Viešųjų pirkimų įstatymo 86–97 straipsniai, VPT direktoriaus įsakymai dėl skaidrumo tvarkų.
Antikorupcinės priemonės	Nacionalinės darbotvarkės korupcijos prevencijos klausimais (2022–2033 m.) įgyvendinimo dokumentai, Viešųjų pirkimų tarnybos (VPT) ir Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) ataskaitos, savivaldybių antikorupciniai planai, STT antikorupcinio vertinimo išvados. Analizuota, kaip šios priemonės integruotos į viešųjų pirkimų procesą ir kokie veiksniai riboja jų veiksmingumą.
Kontrolės ir priežiūros priemonės	Viešųjų pirkimų tarnybos (VPT) metinės veiklos ataskaitos (2022–2024 m.); Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) korupcijos prevencijos ir antikorupcinių vertinimų išvados dėl savivaldybių pirkimų; Valstybinės tarnybos departamento bei Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos (VTEK) rekomendacijos; Valstybės kontrolės audito ataskaitos; Nacionalinės kovos su korupcija darbotvarkės (2022–2033 m.) stebėsenos dokumentai, susiję su kontrolės ir priežiūros sistemų stiprinimu.

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal šio tyrimo teorinėje dalyje pateiktą informaciją.

Interviu metodika. Antrą empirinio tyrimo dalį sudarė pusiau struktūruoti interviu su savivaldybių ir jų valdomų įstaigų darbuotojais, atsakingais už viešųjų pirkimų organizavimą ir priežiūrą. Interviu metodas pasirinktas dėl jo lankstumo ir galimybės gauti giluminę informaciją. Kaip teigia Brinkmann ir Kvale (2018), interviu yra vienas iš svarbiausių kokybinio tyrimo metodų, leidžiantis atskleisti tiriamųjų požiūrį, vertinimus ir patirtį, o kartu suteikiantis galimybę tyrėjui giliau suprasti tiriamą reiškinį. Panašiai pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), kad pusiau struktūruotas interviu derina struktūruotų klausimų sistemingumą su laisve informantams plėtoti savo mintis, todėl šis metodas leidžia pasiekti duomenų išsamumą, gilumą ir autentiškumą.

Interviu klausimai buvo suskirstyti pagal analizės kryptis. Interviu buvo vykdomi individualiai tiesioginiu būdu (*face-to-face*), prieš tai su kiekvienu dalyviu užmezgus pirminį kontaktą viešai skelbiamu telefono numeriu, siekiant prisistatyti ir atsakyti į iškilusius klausimus. Šis metodas buvo ypač tinkamas siekiant suprasti viešųjų pirkimų darbuotojų patirtis ir vertinimus apie korupcijos rizikų valdymo veiksmingumą.

Klausimai apima visas pagrindines analitines kryptis, užtikrinant tyrimo duomenų visapusiškumą. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas pateiktas 2.1.2 lentelėje, o interviu klausimyno gairės pateikiamos 8 priede.

2.1.2 lentelė Pusiau struktūruoto interviu klausimyno struktūra

Analizės kryptis	Interviu klausimai
1. Teisinės ir procedūrinės priemonės	Ar, Jūsų nuomone, šių teisės aktų nuostatų pakanka jų praktiniam korupcijos rizikų valdymui viešųjų pirkimų įgyvendinimui savivaldybėse?
2. Technologinės priemonės	Jūsų nuomone, ar elektroninių viešųjų pirkimų sistemos (CVP IS, CPO LT) prisideda prie korupcijos rizikų valdymo ir skaidrumo didinimo? Kokių tobulinimų, Jūsų nuomone, reikėtų? Pateikite praktinių pavyzdžių.
3. Organizacinės priemonės	Kokios institucinės priemonės prisideda prie korupcijos rizikų valdymo viešųjų pirkimų procese (pvz., sąžiningumo deklaracijos, papildomi registrai interesų konfliktams valdyti)? Ar pakanka vidaus procedūrų bei koordinavimo tarp padalinių?
4. Skaidrumo ir viešumo priemonės	Kokios priemonės taikomos siekiant užtikrinti pirkimų skaidrumą ir viešumą? Kaip vertinate visuomenės galimybes stebėti šiuos procesus?
5. Antikorupcinės priemonės	Kaip įgyvendinamos organizacijos antikorupcinės priemonės, taikomos korupcijos rizikų valdymo viešuosiuose pirkimuose? Ar jos prisideda prie realaus rizikų mažinimo? Kaip vertinate savivaldybių vidaus audito, VPT ar kitų priežiūros institucijų vaidmenį valdant korupcijos rizikas? Ar ši kontrolė pakankama?
6. Kontrolės ir priežiūros priemonės	Kaip vertinate kontrolės ir priežiūros institucijų vaidmenį viešųjų pirkimų procese? Ar taikomi kontrolės mechanizmai yra veiksmingi ir pakankami korupcijos rizikoms valdyti?
7. Darbuotojų kompetencija ir atsakomybė	Kokios kompetencijos būtinos viešųjų pirkimų specialistams siekiant suvaldyti galimas korupcijos rizikas? Kokiais būdais įgyjamos ar tobulinamos darbuotojų kompetencijos?
8. Tobulinimo kryptys	Kokias pagrindines problemas matote viešųjų pirkimų srityje, susijusias su korupcijos rizikomis? Kokių pokyčių reikėtų, kad šios rizikos būtų valdomos efektyviau?

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis dokumentinės analizės kryptimis ir teorine literatūra (Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė, 2008; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Elo ir Kyngas, 2008).

Tyrimo imties charakteristika. Tyrimo imtis buvo sudaryta taikant *tikslinės atrankos metodą*, kuris leidžia atrinkti informantus, turinčius specifinių žinių ir patirties tiriamojoje srityje. Šis būdas pasirinktas siekiant gauti išsamią ir kontekstinę informaciją apie korupcijos rizikų valdymo priemonę savivaldybių viešųjų pirkimų procesuose. Pasak Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybiniuose

tyrimuose svarbiausia atrinkti informatyviausius atvejus, o ne siekti statistinio atstovavimo, todėl tikslinė atranka leidžia užtikrinti duomenų gilumą ir tyrimo klausimams aktualų turinį.

Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016), kokybiniuose tyrimuose imties dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir duomenų prisotinimo lygmens, o ne nuo kiekybinių proporcijų. Dėl šios priežasties šiame tyrime pasirinkta *penkių informantų imtis*, leidžianti atskleisti įvairius korupcijos rizikų valdymo priemonių aspektus ir atspindėti praktinę situaciją skirtinguose institucinės aplinkos lygmenyse.

Tyrimo buvo numatyta apklausti penkis savivaldybių ir savivaldybių valdomų įstaigų darbuotojus, atsakingus už viešųjų pirkimų organizavimą ir priežiūrą. Kvietimai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti visiems penkiems potencialiems informantams, tačiau dalyvauti sutiko trys asmenys, kiti atsisakė dėl darbo užimtumo ir asmeninių priežasčių. Siekiant užtikrinti duomenų konfidencialumą ir tyrimo etikos principus, tyrimo dalyviai buvo identifikuojami naudojant simbolinius kodus A1, A2 ir A3. Jie buvo atrinkti iš skirtingo dydžio savivaldybių ir skirtingų veiklos sričių savivaldybių įmonių, kad būtų galima nustatyti bendresnes tendencijas ir panašumus korupcijos rizikų valdymo požiūriu. Tokia imties struktūra suteikė galimybę palyginti mažesnių ir didesnių savivaldybių praktikas, įvertinti, kaip skiriasi rizikų valdymas priklausomai nuo institucinių išteklių, veiklos masto ir organizacinės kultūros.

Atrankos kriterijai buvo šie:

1. darbo vieta – savivaldybės administracija arba savivaldybės valdoma įstaiga;
2. darbo sritis – viešieji pirkimai;
3. darbo patirtis administruojant viešuosius pirkimus – ne mažiau kaip vieneri metai.

Kaip pažymi Elo ir Kyngas (2008), kokybiniuose tyrimuose svarbiausia pasiekti duomenų prisotinimo lygį, kai nauji duomenys nebeatneša esminių naujų įžvalgų.

Tyrimo imtis laikytina metodologiškai pagrįsta, nes visi informantai turėjo tiesioginę atsakomybę už viešųjų pirkimų organizavimą, buvo susidūrę su praktiniais pirkimų iššūkiais ir galėjo pateikti realias įžvalgas apie rizikų atpažinimo, valdymo ir prevencijos procesus. Toks informantų pasiskirstymas pagal savivaldybių dydį ir institucijų veiklos sritis sudarė sąlygas identifikuoti tiek individualius, tiek sisteminius korupcijos rizikų valdymo aspektus.

2.2. Tyrimo organizavimas ir tyrimo etika

Tyrimo organizavimas. Tyrimo organizavimas apėmė kelis nuoseklius etapus – pasirengimo, duomenų rinkimo ir analizės. Kiekvienas etapas buvo suplanuotas taip, kad užtikrintų tyrimo patikimumą, duomenų išsamumą ir atitiktį etiniams principams. Pasirengimo etape buvo apibrėžtas tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai ir tiriamoji imtis. Šiame etape taip pat atlikta išsami dokumentų turinio analizė. Analizuojami 28 teisės aktai, ES direktyvos, STT ir valstybės kontrolės trijų metų veiklos ataskaitos. Dokumentų analizės rezultatai leido identifikuoti pagrindines korupcijos rizikų valdymo kryptis bei suformuluoti temines interviu klausimų grupes. Kaip teigia Creswell (2013) ir Silverman (2020), kokybinio tyrimo planavimas reikalauja sisteminio pasirengimo, siekiant užtikrinti, kad renkami duomenys būtų ne tik informatyvūs, bet ir kontekstualiai reikšmingi. Todėl prieš pradėdant interviu buvo parengtos interviu klausimyno gairės, kurių turinys atitiko tyrimo tikslus ir dokumentų analizės rezultatus.

Tyrimo dalyviai buvo atrinkti taikant tikslinę atranką, kuri, kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), ypač tinkama, kai siekiama gauti išsamią informaciją iš asmenų, turinčių tiesioginės patirties

tiriamoje srityje. Tyrime dalyvavo savivaldybių ir savivaldybių valdomų įstaigų viešųjų pirkimų skyrių darbuotojai, tiesiogiai dalyvaujantys pirkimų planavimo, vykdymo ir priežiūros procesuose. Atranka buvo grindžiama darbo patirtimi viešųjų pirkimų srityje, atsakomybe už pirkimų vykdymą ir dalyvavimu sprendimų priėmimu. Tiriamųjų skaičius nustatytas pagal duomenų prisotinimo principą, kai papildomi interviu nebeatneša naujos reikšmingos informacijos (Guest, Bunce ir Johnson, 2006). Interviu buvo vykdomi individualiai tiesioginiu būdu, prieš tai su kiekvienu dalyviu užmezgus pirminį kontaktą viešai skelbiamu telefono numeriu, siekiant prisistatyti ir atsakyti į iškilusius klausimus. Interviu vyko gyvai: A1 informanto darbo vietoje, o su informantais A2 ir A3 per “Google meet” platformą, užtikrinant konfidencialumą ir tinkamas sąlygas atviram pokalbiui. Siekiant užtikrinti duomenų tikslumą, interviu buvo įrašomi. Prieš pradėdama pokalbį, autorė trumpai pristatė magistro darbo temą ir tikslą, paaiškino surinktų duomenų konfidencialumo principus bei paprašė leidimo įrašyti pokalbį. Gavusi sutikimą (9 priedas), ji padėkojo dalyviams už jų norą prisidėti prie tyrimo. Esant poreikiui, po interviu su dalyviais buvo susisiekiama papildomai, siekiant patikslinti ar papildyti pateiktas išvagas. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), pusiau struktūruotas interviu leidžia gauti ne tik faktinę, bet ir interpretacinę informaciją, atskleidžiančią tiriamųjų požiūrį į nagrinėjamus procesus ir jų praktinį įgyvendinimą.

Tyrimo etika. Pagrindiniai etikos principai apima pagarbą asmens privatumui, konfidencialumą, geranoriškumą bei nusiteikimą nekenkti tiriamajam, taip pat teisingumą (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pagarbos asmens privatumui principas reiškia tyrėjo pareigą gerbti dalyvio teisę į savarankišką sprendimą bei apsaugoti nuo bet kokio spaudimo, leidžiant tyrimo dalyviui bet kada atsisakyti dalyvauti be neigiamų pasekmių (Akmenytė-Ruzgienė, 2016). Konfidencialumo principas reikalauja užtikrinti, kad asmeninė informacija būtų saugoma ir neatskleidžiama, apsaugant dalyvių tapatybę (Žydzžiūnaitė, 2018). Geranoriškumo ir nekenkimo principas pabrėžia tyrėjo atsakomybę apsaugoti dalyvius nuo fizinės, psichologinės ar socialinės žalos, o esant rizikai koreguoti tyrimo eigą (Akmenytė-Ruzgienė, 2016).

Atliktame tyrime buvo laikomasi pagrindinių mokslinių tyrimų etikos principų, siekiant užtikrinti, kad tyrimo procesas atitiktų patikimus ir aukščiausius akademinius standartus. Visi tyrimo veiksmai – nuo duomenų rinkimo iki rezultatų pateikimo – buvo vykdomi atsakingai, vadovaujantis sąžiningumo, objektyvumo, konfidencialumo ir pagarbos tyrimo dalyviams principais.

Informantai buvo išsamiai informuoti apie tyrimo tikslus, eigą ir procedūras. Jie gavo informaciją apie savo teises, dalyvavimo sąlygas bei tyrėjo įsipareigojimus užtikrinti etišką duomenų tvarkymą. Dalyvavimas tyrime buvo visiškai savanoriškas – kiekvienas informantas galėjo atsisakyti dalyvauti ar pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo jo etapu. Laikantis Lietuvos Respublikos teisės aktų dėl asmens duomenų apsaugos bei Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR), visi surinkti duomenys buvo tvarkomi konfidencialiai. Informantų tapatybės buvo užkoduotos, o gauta informacija naudojama tik šio mokslinio tyrimo tikslais. Tyrimo ataskaitoje pateikiami duomenys buvo apibendrinti taip, kad nebūtų galima identifikuoti konkrečių asmenų ar institucijų. Magistro baigiamajame darbe buvo laikomasi konfidencialumo, savanoriško dalyvavimo tyrime principų. Visi gauti duomenys buvo panaudoti tik šiame moksliniame darbe.

3. KORUPCIJOS RIZIKŲ VALDYMO PRIEMONIŲ VIEŠŲJŲ PIRKIMŲ SRITYJE TYRIMO REZULTATAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir suformavus korupcijos rizikų valdymo viešųjų pirkimų srityje teorinį modelį, šiame skyriuje pristatomi atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Pateikiama teisės aktų analizė ir struktūruotų interviu su savivaldybių bei jų valdomų įstaigų viešųjų pirkimų procesuose dalyvaujančiais specialistais rezultatų analizė, siekiant atskleisti korupcijos rizikų valdymo priemonių taikymo praktikas

3.1. Korupcijos rizikos valdymo dokumentų analizė pagal pagrindines priemonių kryptis viešųjų pirkimų srityje

Viešųjų pirkimų sistema yra viena iš pagrindinių sričių, kurioje korupcijos rizika išlieka itin reikšminga dėl sudėtingos teisinės struktūros ir finansinių srautų apimtys. Kiekvienas pirkimo etapas kelia skirtingo pobūdžio grėsmes, kurias mažina kompleksinė teisinė ir procedūrinė reguliavimo sistema. (Dokumentų reglamentuojančių viešuosius pirkimus analizė žr. 7 priedas).

3.1.1. Teisinės ir procedūrinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti

Teisinės ir procedūrinės priemonės sudaro viešųjų pirkimų korupcijos rizikos valdymo pagrindą, nes jos nustato aiškas veiklos taisykles, atsakomybę ir sprendimų priėmimo tvarką. Šios priemonės apibrėžia pirkimų procesų teisėtumo, skaidrumo ir sąžiningos konkurencijos principus, taip pat užtikrina, kad visi pirkimų etapai būtų atliekami pagal nustatytus standartus ir kontrolės mechanizmus. Analizėje išryškina, kaip nacionaliniai ir Europos Sąjungos teisės aktai įtvirtina procedūrinius reikalavimus, mažinančius korupcijos riziką nuo pirkimo planavimo iki sutarties įgyvendinimo. (žr. 3.1.1.1. lentelę, plačiau žiūrėti 1 priede)

3.1.1.1. *lentelė* Teisinio ir procedūrinio reguliavimo priemonės korupcijos rizikos valdymui

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
ES direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	18 str. – skaidrumo ir sąžiningos konkurencijos principai; 24 str. – interesų konfliktų prevencija; 40–41 str. – išankstinio skaidrumo užtikrinimas; 58 str. – atrankos kriterijų nustatymas.	Taikoma visais viešųjų pirkimų etapais, ypač planavimo ir konkurso skelbimo metu, siekiant užtikrinti skaidrumą ir sąžiningą konkurenciją.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	17 str. – pirkimų principai (skaidrumas, lygiateisiškumas, proporcingumas); 20, 31–32 str. – pirkimų viešinimas; 26–27 str. – planavimas ir konsultacijos; 29, 35, 45 str. – dokumentavimas ir pasiūlymų vertinimas.	Apima visus viešųjų pirkimų etapus – nuo planavimo iki monitoringo; nustato pamatinius skaidrumo ir kontrolės reikalavimus.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	13–14 str. – korupcijos rizikos nustatymas, vertinimas ir valdymas; įpareigoja institucijas teikti informaciją STT.	Taikomas planavimo ir sprendimų priėmimo etapuose, siekiant identifikuoti ir suvaldyti korupcijos rizikos veiksnius.
LR Baudžiamasis kodeksas (2000-09-26 Nr. VIII-1968; suvestinė redakcija 2024-01-01)	225–230 str. – kyšininkavimas, prekyba poveikiu, piktnaudžiavimas tarnyba.	Nustato teisinę atsakomybę už korupcinius veiksmus pirkimų sprendimų priėmimo ir vykdymo etapuose.
LR Viešojo	3 str. – skaidrumo, objektyvumo ir proporcingumo	Taikomas sprendimų priėmimo ir

administravimo įstatymas (1999-06-17 Nr. VIII-1234; suvestinė redakcija 2024-01-01)	principai.	pirkimo poreikio nustatymo etapuose, siekiant pagrįstų ir skaidrių sprendimų.
Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m. (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	99 p. – skaidrumas, atskaitingumas, piliečių įtraukimas; 141 p. – rizikingiausios sritys (poreikių nustatymas, planavimas, priežiūra).	Apima planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės etapus, nustatydama strateginius antikorupcinius tikslus viešųjų pirkimų srityje.

3.1.1.1.lentelės tęsinys 1 priede

Pirmasis viešųjų pirkimų etapas – poreikio atsiradimas ir sprendimas dėl pirkimo. Korupcijos rizikos šiame etape dažniausiai pasireiškia per neteisėtą poreikio formavimą ar techninių specifikacijų pritaikymą konkrečiam tiekėjui. **ES direktyva 2014/24/ES (2014-02-26)** įtvirtina pagrindinius pirkimų principus – skaidrumą, proporcingumą ir interesų konfliktų prevenciją. Pagal 18 str. perkančiosios organizacijos turi veikti skaidriai ir vienodai vertinti tiekėjus, o 24 str. įpareigoja imtis priemonių, kad būtų veiksmingai užkertamas kelias interesų konfliktams. Nacionaliniu lygmeniu šiuos principus detalizuoja **LR viešųjų pirkimų įstatymas (VPI)**. 17 str. 1 d. nustato, kad vykdant pirkimą privaloma laikytis lygiateisiškumo, nediskriminavimo ir skaidrumo principų, o 29 str. numato prievolę viešinti pirkimų dokumentus. 31 ir 32 str. įtvirtina tiekėjų kvietimo tvarką ir skaidrumo užtikrinimo mechanizmus, leidžiančius sekti sprendimų pagrįstumą. Papildomai **Viešojo administravimo įstatymo** 3 str. įtvirtina atsakomybės, objektyvumo ir proporcingumo principus, taikytinus sprendimų dėl pirkimų priėmimui. Pagal **Korupcijos prevencijos įstatymo** 13 str., institucijos privalo nustatyti ir vertinti korupcijos rizikos veiksniai. **Antrasis etapas – konkurso planavimo arba parengiamųjų darbų etape** didžiausia rizika kyla dėl biurokratinės korupcijos – kai planavimo metu manipuluojama pirkimų poreikiais ar numatomu laimėtoju. Pagal **ES direktyvą 2014/24/ES**, 40–41 str. įpareigoja iš anksto viešinti planuojamus pirkimus ir leidžia vykdyti rinkos konsultacijas. Nacionaliniu mastu **VPI** 26 str. įpareigoja pagrįsti kiekvieno pirkimo poreikį ir sudaryti metinius pirkimų planus, o 27 str. numato galimybę atlikti rinkos konsultacijas. 29 str. užtikrina visų sprendimų dokumentavimą nuo poreikio nustatymo iki pirkimo būdo pasirinkimo. **Korupcijos prevencijos įstatymo** 13–14 str. numato institucijų pareigą identifikuoti ir analizuoti korupcijos rizikas. **Trečiasis etapas – pirkimo dokumentų rengimo etapas.** Šis etapas laikomas vienu iš kritinių korupcijos rizikos požiūriu, nes čia formuojamos techninės specifikacijos, kvalifikaciniai reikalavimai ir vertinimo kriterijai. **ES direktyvos 2014/24/ES** 42 str. apibrėžia techninių specifikacijų rengimo principus, o 67 str. – sutarties skyrimo kriterijus. Pagal **VPI** 35 str., perkančioji organizacija privalo pirkimo dokumentuose pateikti visą informaciją apie sąlygas ir procedūras, o 46 str. – pagrįsti pirkimo sąlygas bei užtikrinti jų viešumą **CVP IS. Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo** 4 ir 11 str. įpareigoja perkančiųjų organizacijų darbuotojus deklaruoti privačius interesus ir nusišalinti. Taip pat taikomi **VPT įsakymai Nr. 1S-93, 1S-94 ir 1S-190. Ketvirtasis etapas – pirkimo procedūrų vykdymo etapas.** Pasiūlymų priėmimo, vertinimo ir laimėtojo nustatymo etapuose kyla rizika manipuluoti vertinimo kriterijais. Pagal **VPI** 45 str. nustatoma pasiūlymų pateikimo, atplėšimo ir konfidencialumo tvarka, o 55 str. reglamentuoja geriausio pasiūlymo išrinkimą. **Baudžiamojo kodekso** 225–230 str. numato atsakomybę už kyšininkavimą, prekybą poveikiu ir piktnaudžiavimą tarnybine padėtimi. Išorinę priežiūrą vykdo **Specialiųjų tyrimų tarnyba** pagal **STT įstatymo** 7–8 str. **Penktasis etapas – pirkimo-pardavimo sutarties sudarymas.** Pagal **VPI** 86 str., laimėjęs tiekėjas kviečiamas raštu pasirašyti sutartį, o 87 str.

nustato tipines sutarčių sąlygas. 90 str. reglamentuoja sutarties nutraukimo tvarką, o 89 str. – skaidrumo ir atskaitomybės reikalavimus. **LR civilinio kodekso** 6.189 ir 6.193 str. numato sutarčių privalomumą ir aiškinimo principus. **Šeštasis etapas – viešųjų pirkimų monitoringo ir kontrolės etapas**. Paskutinis pirkimų proceso etapas apima sutarčių įgyvendinimo priežiūrą. **VPI** 96–98 str. reglamentuoja pirkimų sutarčių vykdymo priežiūrą ir ataskaitų teikimą **VPT. Finansų ministerijos** 2023 m. apžvalga pabrėžia vidaus kontrolės stiprinimo svarbą, o Valstybės kontrolės audito 2024 m. išvadose nurodoma, kad viešųjų pirkimų kontrolės sistema turi būti integruota į organizacijos valdymo struktūrą.

Apibendrinimas. Teisinės ir procedūrinės priemonės sudaro vientisą korupcijos prevencijos sistemą, apimančią visus viešųjų pirkimų etapus. ES direktyvų, nacionalinių įstatymų, poįstatyminių aktų bei priežiūros mechanizmų visuma užtikrina skaidrumą, objektyvumą, atskaitomybę ir atsparumą korupcijos rizikoms.

3.1.2. Technologinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti

Viešųjų pirkimų skaitmenizacija yra vienas esminių antikorpucinės politikos įrankių, leidžiančių užtikrinti procedūrinį skaidrumą, atsekamumą ir informacijos viešumą. Technologinės priemonės – tokios kaip elektroninės deklaracijos, viešųjų pirkimų informacinės sistemos (CVP IS), e-katalogai ar elektroninės sąskaitos – padeda standartizuoti duomenis, mažina subjektyvumo bei korupcijos riziką. Toliau pateikiamoje lentelėje (žr. 3.1.2.1. lentelę, plačiau žiūrėti 2 priede) apibendrintos pagrindinės Europos Sąjungos ir nacionalinio lygmens technologinės priemonės, jų teisiniai pagrindai bei taikymas skirtinguose viešųjų pirkimų etapuose.

3.1.2.1. *lentelė* Technologinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti viešųjų pirkimų procese

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2016/7 (2016-01-05) dėl Europos bendrosios viešųjų pirkimų savideklaracijos (eESPD)	1 str. 2 d. – nustato, kad „elektroninė savideklaracijos forma užtikrina vienodą informacijos pateikimą ir sumažina diskriminacijos bei korupcijos riziką“.	Taikomas pirkimų planavimo, tiekėjų atrankos ir dokumentų vertinimo etapuose, siekiant sumažinti subjektyvumo bei klaidingos informacijos riziką.
Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	36 str. 1–3 d. – leidžia naudoti elektroninius katalogus pasiūlymų teikimui; 43 str. 1 d. – nustato elektroninių priemonių naudojimo reikalavimą.	Taikoma pirkimų planavimo, pasiūlymų teikimo ir procedūrų vykdymo etapuose, užtikrinant skaidrumą ir duomenų atsekamumą.
Direktyva 2014/55/ES dėl elektroninių sąskaitų faktūrų viešuosiuose pirkimuose (2014-04-16)	3 str. 1 d. – valstybės narės privalo užtikrinti e. sąskaitų priėmimą pagal EN 16931 standartą; 4 str. – semantinis suderinamumas.	Taikoma sutarčių vykdymo ir finansinio atsiskaitymo etapuose, siekiant užtikrinti mokėjimų atsekamumą ir piktnaudžiavimo prevenciją.
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986 (2015-11-11) dėl eForms / eNotices	2 priedas – privalomi elektroninių skelbimų duomenų laukai; 4 p. – duomenų struktūros standartizavimas.	Naudojamas konkurso skelbimo etape, siekiant užtikrinti vienodą informacijos pateikimą ir skaidrumą.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	19 str. 1 d. – pirkimų procedūros vykdomos elektroninėmis priemonėmis, naudojant CVP IS; 93–95 str. – duomenų pateikimo ir archyavavimo reikalavimai.	Taikomas visuose pirkimų etapuose – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo, užtikrinant procesų skaidrumą ir kontrolę.

3.1.2.1.lentelės tęsinys 2 priede

Pirmasis viešųjų pirkimų etapas – poreikio atsiradimas ir sprendimas dėl pirkimo – yra kertinis, nes čia formuojamas pagrindas visam procesui. Šiame etape technologinės priemonės padeda užtikrinti, kad sprendimai dėl pirkimo būtų objektyvūs ir pagrįsti tikrais poreikiais. Pagal **Direktyvos 2014/24/ES** 37 str. 1 dalį, valstybės narės gali leisti perkančiosioms organizacijoms įsigyti prekes ir paslaugas per centrinės perkančiąsias organizacijas, o 36 str. 1–3 dalyse numatyta galimybė naudoti elektroninius katalogus kaip planavimo ir pasiūlymų teikimo priemonę. Tokia centralizuota ir elektroninė aplinka mažina korupcijos riziką, nes riboja individualių sprendimų poveikį ir užtikrina informacijos prieinamumą visiems tiekėjams vienodomis sąlygomis. Be to, **Komisijos įgyvendinimo reglamento (ES) 2016/7** 1 str. 2 dalis, reglamentuojanti **eESPD** taikymą, nustato, kad savideklaracijos forma užtikrina vienodą informacijos pateikimą ir mažina diskriminacijos riziką. Ši priemonė leidžia suvienodinti tiekėjų vertinimo procesą, todėl pirkimų poreikis formuojamas skaidriai ir pagrįstai. Tuo tarpu **CVP IS saugumo, prieigos ir audito politika**, vadovaujantis **NIS2 direktyvos** 21 str., užtikrina, kad visi vartotojų veiksmai būtų registruojami, o tai leidžia audituoti sprendimus ir identifikuoti galimus piktnaudžiavimus. Tokiu būdu pirmasis etapas tampa duomenų pagrįstu sprendimų priėmimo procesu, kuriame technologijos eliminuoja neoficialius susitarimus ir padeda pagrįsti pirkimo poreikį. Pereinant į **konkurso planavimo ir parengiamųjų darbų etapą**, technologinės priemonės užtikrina planavimo proceso nuoseklumą, atsekamumą ir viešumą. Šiame etape **CVP IS** atlieka esminį vaidmenį, nes automatiškai registruoja visus planavimo veiksmus bei jų pakeitimus, suteikdama galimybę audituoti kiekvieną veiksmą. **Komisijos įgyvendinimo reglamento (ES) 2015/1986** nuostatos, ypač 2 priedas ir 4 punktas, nustato privalomus elektroninių skelbimų duomenų laukus bei vienodą struktūrą, kuri užkerta kelią selektyviam informacijos pateikimui. Tokiu būdu technologiniai sprendimai leidžia išvengti subjektyvių sprendimų, o planavimo procesas tampa dokumentuotas ir lengvai patikrinamas. Be to, tai sudaro sąlygas ankstyvam korupcijos rizikų identifikavimui – jau prieš paskelbiant pirkimą. Toliau vykstant procesui, **pirkimo dokumentų rengimo etapas** tampa kritiškai svarbus siekiant išvengti diskriminacinių sąlygų ir manipuliacijų dokumentų turiniu. Šiame etape ypač svarbi **Direktyvos 2014/24/ES** nuostatų ir **LR Viešųjų pirkimų įstatymo 17 bei 36 str.** sąveika. Pirmasis straipsnis įtvirtina skaidrumo, proporcingumo ir nediskriminavimo principus, o antrasis – reikalauja naudoti elektronines priemones dokumentų pateikimui. Kartu su **Komisijos įgyvendinimo reglamentu (ES) 2016/7** dėl **eESPD**, kuris nustato standartizuotą savideklaracijos formą, šios priemonės užtikrina, kad dokumentai būtų autentiški ir nekintantys. Tai sumažina galimybes juos redaguoti po pateikimo ir užtikrina vienodas sąlygas visiems tiekėjams. Dokumentų rengimo procesas tampa skaitmeniniu, atsekamu ir apsaugotu nuo išorinių įtakų. **Pirkimų procedūrų vykdymo etape**, technologinės priemonės tampa esminiu skaidrumo garantu. Pagal **Direktyvos 2014/24/ES** 36 ir 43 str., pirkimai turi būti vykdomi elektroninėmis priemonėmis, užtikrinant visų duomenų atsekamumą ir viešumą. Šio etapo skaidrumą stiprina ir **Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)**, kuris nustato, kad visi pirkimų skelbimai **CVP IS** sistemoje turi būti registruojami su unikaliu identifikaciniu numeriu, o visi pakeitimai – automatiškai fiksuojami. Šis mechanizmas leidžia tiksliai stebėti procedūrų eigą ir identifikuoti bet kokius neteisėtus įsikišimus. Be to, **elektroniniai katalogai**, kurių taikymą reglamentuoja ta pati **Direktyvos 2014/24/ES 36 str.** nuostata, užtikrina konkurencijos principą ir sumažina riziką, kad tiekėjai būtų atrenkami subjektyviai. Procedūrų vykdymo etapas, dėl savo jautrumo, tampa vienu skaidriausių būtent dėl technologinės infrastruktūros taikymo. **Sutarčių sudarymo ir vykdymo etapas**, kuriame ypač svarbus finansinių srautų skaidrumas. Čia pagrindinį

vaidmenį atlieka **Direktyva 2014/55/ES dėl elektroninių sąskaitų faktūrų**, kurios 3 str. 1 dalis įpareigoja valstybes nares užtikrinti elektroninių sąskaitų priėmimą pagal **EN 16931 standartą**, o 4 str. numatomas duomenų semantinis suderinamumas. Ši priemonė leidžia automatizuoti duomenų apdorojimą, stebėti mokėjimus ir identifikuoti bet kokius neatitikimus. Be to, **duomenų standartizavimas pagal EN 16931** užtikrina, kad finansiniai duomenys būtų vienodi visose sistemose, o tai padeda išvengti piktnaudžiavimo viešaisiais ištekliais. Galiausiai, **viešųjų pirkimų monitoringo ir priežiūros etapas** užbaigia visą ciklą, suteikdamas galimybę vertinti sisteminį skaidrumą ir veiklos efektyvumą. **Direktyva (ES) 2022/2555 (NIS2)** nustato kibernetinio saugumo ir incidentų stebėsenos reikalavimus, įpareigojančius perkančiąsias organizacijas užtikrinti nuolatinę IT infrastruktūros stebėseną. **CVP IS**, kaip integruota nacionalinė platforma, leidžia realiuoju laiku sekti pirkimų eigą, identifikuoti rizikas ir atlikti automatinę analizę. Tokia nuolatinė stebėseną užtikrina, kad korupciniai veiksmai būtų pastebėti ankstyvoje stadijoje, o institucijos galėtų reaguoti operatyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad technologinių priemonių taikymas viešuosiuose pirkimuose neapsiriboja vien techniniais sprendimais – tai iš esmės naujas valdymo modelis, kuriame duomenų atsekamumas, automatizacija ir standartizacija tampa pagrindiniais skaidrumo garantais. CVP IS, eESPD, eForms, eInvoicing ir kiti įrankiai ne tik mažina korupcijos rizikas, bet ir kuria patikimą viešųjų pirkimų ekosistemą, kurioje sprendimai grindžiami faktais, o ne subjektyviais interesais.

3.1.3. Organizacinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti

Organizacinės korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų kontekste atlieka esminį vaidmenį užtikrinant procesų skaidrumą, atsakomybės pasiskirstymą ir sprendimų pagrįstumą. Šios priemonės apima vidaus kontrolės sistemų diegimą, pirkimų komisijų veiklos reglamentavimą, interesų konfliktų prevenciją, institucinių funkcijų atskyrimą bei atsakomybės mechanizmų stiprinimą. Jos padeda sukurti aplinką, kurioje sprendimai priimami pagal aiškius kriterijus, o jų atsekamumas leidžia užtikrinti korupcijos prevenciją viso pirkimo ciklo metu – nuo poreikio identifikavimo iki rezultatų monitoringo. Toliau pateiktoje lentelėje (žr. 3.1.3.1. lentelę, plačiau 3 priede) sistemingai apibendrintos pagrindinės organizacinės korupcijos rizikų valdymo priemonės ir jų taikymo ypatumai skirtinguose viešųjų pirkimų etapuose.

3.1.3.1. lentelė Organizacinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	83 str. – numato perkančiųjų organizacijų prievolę užtikrinti vidaus kontrolės sistemą ir darbuotojų kompetenciją pirkimų valdymo srityje.	Taikoma pirkimų planavimo ir sprendimų priėmimo etapuose, stiprinant vidaus kontrolę, atskaitomybę ir personalo kompetenciją.
EBPO rekomendacijos dėl viešųjų pirkimų skaidrumo (2015 m.)	2.3 p. – reikalauja įdiegti aiškias atsakomybės grandines, vidaus kontrolės sistemas ir pirkimų atitikties pareigūnų funkcijas.	Taikomos planavimo, dokumentų rengimo ir vykdymo etapuose, nustatant organizacinius standartus skaidrumui ir atsakomybei užtikrinti.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	15 str. – numato pareigą paskirti atsakingus asmenis už korupcijos prevenciją ir vertinti vidaus kontrolės efektyvumą.	Taikomas pirkimų poreikio nustatymo ir planavimo etapuose, kuriant institucinį korupcijos rizikų valdymo mechanizmą.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr.	21 str. 1 d. – nustato pirkimų komisijų sudarymą; 21 str. 5 d. – interesų konfliktų	Taikomas planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose, siekiant užtikrinti

I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	deklaravimą; 22 str. – ekspertų pasitelkimą.	sprendimų nešališkumą, kolegialumą ir skaidrumą.
---	--	--

3.1.3.1. lentelės tęsinys 3 priede

Poreikio atsiradimas ir sprendimas dėl pirkimo. Šiame etape pagrindinis uždavinys yra užtikrinti, kad pirkimo poreikis būtų pagrįstas objektyviais kriterijais ir institucijos strateginiais tikslais. Korupcijos rizika čia kyla dėl galimo poreikio formavimo pagal konkrečių tiekėjų interesus arba subjektyvaus sprendimų priėmimo. **Direktyvos 2014/24/ES** 83 str. nustato, kad perkančiosios organizacijos privalo užtikrinti tinkamą vidaus kontrolės sistemą bei personalo kompetenciją pirkimų srityje. Analogiškai, **Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo** 15 str. įpareigoja viešojo sektoriaus institucijas paskirti atsakingus asmenis už korupcijos prevenciją bei užtikrinti vidaus kontrolės veiksmingumą. Šių priemonių taikymas sudaro sąlygas skaidriam poreikio pagrindimui ir interesų konfliktų valdymui dar prieš pradedant pirkimo procesą. **Antrasis etapas – konkurso planavimas ir parengiamieji darbai.** Šiame etape itin svarbus atsakomybės pasiskirstymo aiškumas bei procedūrų formalizavimas. **Viešųjų pirkimų įstatymo** 21 str. 1 dalis įpareigoja perkančiąsias organizacijas sudaryti pirkimų komisijas, o 21 str. 5 dalis – užtikrinti interesų konfliktų deklaravimą. Tai leidžia institucionalizuoti sprendimų priėmimo procesus ir sumažinti asmeninių interesų įtaką. **Viešųjų pirkimų tarnybos metinė ataskaita** (2023 m.) pažymi, kad planavimo etape būtina aiškiai paskirstyti atsakomybę tarp pirkimų komisijų, teisininkų, finansininkų ir kitų procesą administruojančių subjektų. Tokia struktūra ne tik stiprina vidaus kontrolės aplinką, bet ir didina atsakomybės atsekamumą. **Trečiasis etapas – pirkimo dokumentų rengimas.** Šio etapo metu ypač svarbu užtikrinti, kad konkurso sąlygos būtų skaidrios, objektyvios ir nediskriminuojančios. Rizika dažniausiai kyla dėl galimybės formuluoti specifikacijas, pritaikytas konkrečioms tiekėjams. **EBPO** rekomendacijos dėl viešųjų pirkimų skaidrumo (2015 m.) 2.3 punktas pabrėžia aiškių atsakomybės grandinių ir pirkimų atitikties pareigūnų reikšmę. **Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m.** 121 punkte nustato reikalavimą diegti vidines antikorpines kontrolės sistemas bei stiprinti viešųjų pirkimų specialistų kompetencijas. Tokios priemonės užtikrina, kad dokumentų rengimas vyktų nešališkai, o specifikacijų sudarymas būtų grindžiamas objektyviais techniniais kriterijais. **Ketvirtasis etapas – pirkimų procedūrų vykdymas.** Procedūrų vykdymo metu būtina garantuoti sprendimų nešališkumą, kolegialumą ir atsekamumą. Korupcijos rizikos šiame etape dažnai kyla dėl sprendimų priėmimo subjektyvumo ar poveikio iš išorės. **Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas** numato pareigą institucijoms steigti už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą atsakingus subjektus ar pareigybes. Tuo tarpu **Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) veiklos ataskaita (2023 m.)** rekomenduoja įsteigti antikorpines pareigūno funkciją ir periodiškai organizuoti darbuotojų mokymus. Šių priemonių įgyvendinimas užtikrina, kad sprendimai pirkimo metu būtų pagrįsti, dokumentuoti ir atsekami, taip mažinant piktnaudžiavimo riziką. **Penktasis etapas – pirkimo–pardavimo sutarties sudarymas.** Sutarties pasirašymo momentas dažnai laikomas jautriausiu, nes čia priimami sprendimai dėl finansinių įsipareigojimų ir atsiskaitymų. **Valstybės kontrolės veiklos ataskaita (2024 m.)** nurodo, kad institucijose vis dar pasitaiko pirkimo sutarčių vykdymo etapų reglamentavimo trūkumų, ypač susijusių su rezultatų vertinimu ir atitiktimi institucijos poreikiams. Siekiant sumažinti šias rizikas, būtina stiprinti kontrolės mechanizmus ir užtikrinti atsakomybės pasiskirstymą tarp sutartį pasirašančių, ją prižiūrinčių ir vykdymą vertinančių subjektų. **Šeštasis etapas – viešųjų pirkimų monitoringas ir kokybės užtikrinimas.** Po sutarties sudarymo itin svarbu įgyvendinti

sisteminą pirkimų rezultatų priežiūrą. **Valstybės kontrolės rekomendacijos (2024 m.)** pabrėžia, kad vidaus auditas turi vertinti ne tik teisėtumo, bet ir skaidrumo aspektus. Tuo tarpu Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais akcentuoja nuolatinį etikos infrastruktūros stiprinimą ir duomenų atvirumo principo taikymą. Šios priemonės užtikrina grįžtamąjį ryšį ir leidžia laiku identifikuoti korupcijos rizikas, stiprinant institucijų atskaitomybę bei viešųjų pirkimų efektyvumą.

Apibendrinant, organizacinės korupcijos prevencijos priemonės veikia kaip pamatinė skaidrumo architektūros dalis viešųjų pirkimų sistemoje. Jos sujungia norminius reikalavimus, etikos standartus ir administracinius procesus į vientisą kontrolės mechanizmą, kuris ne tik užkerta kelią korupciniam veiksmams, bet ir skatina institucijų atsakomybės kultūrą bei viešojo sektoriaus pasitikėjimą.

3.1.4. Skaidrumo ir viešumo priemonės korupcijos rizikoms valdyti

Skaidrumas ir viešumas yra kertiniai principai, užtikrinantys viešųjų pirkimų patikimumą bei pasitikėjimą institucijomis. Jie leidžia visuomenei ir priežiūros institucijoms stebėti pirkimų eigą, sprendimų pagrįstumą ir viešųjų lėšų panaudojimą. Skaidrumo priemonės mažina informacijos slėpimo, šališkumo ir interesų konfliktų riziką, užtikrina vienodą tiekėjų prieigą prie informacijos ir padeda formuoti atskaitingą pirkimų kultūrą. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 3.1.4.1. lentelę, plačiau 4 priede) apibendrintos pagrindinės skaidrumo ir viešumo priemonės, jų teisinis pagrindas ir taikymo sritis viešųjų pirkimų etapuose.

3.1.4.1. lentelė Skaidrumo ir viešumo priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese

Dokumentas	Skaidrumo ir viešumo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	18 str. – įtvirtina skaidrumo principą; 40–41 str. – numato pirkimų planų ir rinkos konsultacijų viešinimą.	Taikoma poreikio identifikavimo, planavimo ir dokumentų rengimo etapuose – užtikrina, kad pirkimų informacija būtų viešai prieinama ir kontroliuojama.
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986 dėl eForms (2015-11-11)	2 priedas – privalomi skelbimų duomenų laukai; 4 p. – nustato automatinį informacijos viešinimą TED portale.	Naudojamas konkurso planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose – užtikrina vienodą informacijos pateikimą ir eliminuoja subjektyvumo riziką.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491, suvestinė red. 2025-10-01)	17 str. – skaidrumo principas; 20, 26, 29 str. – pareiga viešinti planus, dokumentus, sprendimus ir sutarčių duomenis CVP IS.	Taikomas visuose pirkimų etapuose – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo, užtikrinant viešumą ir atsekamumą.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)	4 p. – numato, kad visi CVP IS skelbimai turi unikalų ID ir automatinį pakeitimų fiksavimą.	Taikomas procedūrų vykdymo etape – užtikrina duomenų vientisumą ir sprendimų atsekamumą.
LR teisės gauti informaciją įstatymas (2000-01-11 Nr. VIII-1524)	5–6 str. – reglamentuoja visuomenės teisę gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veiklą.	Taikomas planavimo, procedūrų vykdymo ir rezultatų viešinimo etapuose – stiprina visuomenės prieigą prie pirkimų duomenų.

3.1.4.1.lentelės tęsinys 4 priede

Poreikio atsiradimas ir sprendimas dėl pirkimo etape svarbu užtikrinti, kad pirkimo poreikis būtų viešai pagrįstas ir grindžiamas objektyviais duomenimis. **LR Viešųjų pirkimų įstatymo** 26 str. įpareigoja perkančiąsias organizacijas viešai skelbti planuojamų pirkimų suvestines **CVP IS** sistemoje. **Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m.** pabrėžia, kad viešas poreikių skelbimas padeda išvengti dirbtinai suformuotų ar šališkų pirkimo iniciatyvų. Ankstyvas

skaidrumas užtikrina, kad sprendimai būtų priimami racionaliai, o ne pagal individualius interesus. **Konkurso planavimo ir parengiamųjų darbų** etape būtina užtikrinti, kad informacija apie planuojamus pirkimus būtų prieinama visiems rinkos dalyviams. **Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986** numato privalomus pirkimų duomenų laukus ir automatinį skelbimų viešinimą ES portale TED. Tai leidžia užtikrinti vienodą informacijos prieinamumą bei eliminuoja galimybę manipuliuoti skelbimų turiniu ar viešinimo laiku. Toks viešumo principas užkerta kelią diskriminacijai ir užtikrina konkurencijos sąžiningumą. **Trečiasis etapas – pirkimo dokumentų rengimas.** LR Viešųjų pirkimų įstatymo 29 str. įpareigoja perkančiąsias organizacijas viešinti pirkimo dokumentus bei visus sprendimus. Tai sudaro sąlygas tiekėjams gauti vienodą informaciją ir laiku reaguoti į pakeitimus. **Reglamente (ES) 2015/1986** įtvirtintas duomenų struktūros vienodinimas mažina riziką manipuliuoti dokumentų turiniu. Šis etapas užtikrina, kad pirkimo sąlygos būtų aiškios, standartizuotos ir neleistų subjektyvaus interpretavimo. **Ketvirtasis etapas – pirkimų procedūrų vykdymas.** Šiame etape skaidrumas būtinas vertinimo ir sprendimų priėmimo procesams. LR Viešųjų pirkimų įstatymo 45 str. numato pareigą atskleisti pasiūlymų vertinimo kriterijus, o VPT įsakymas Nr. 1S-190 nustato automatinį skelbimų registravimą ir viešinimą CVP IS sistemoje. Tai užtikrina atsekamumą bei eliminuoja žmogiškojo faktoriaus įtaką. **ES direktyvos 2014/24/ES** nuostatos dėl elektroninių priemonių taikymo dar labiau sustiprina viešumo principą, nes eliminuoja tiesioginius kontaktus tarp tiekėjų ir perkančiųjų organizacijų. **Penktasis etapas – pirkimo–pardavimo sutarčių sudarymas.** Šiame etape svarbiausia užtikrinti, kad sutartys ir jų pakeitimai būtų viešai prieinami. LR Viešųjų pirkimų įstatymas nustato pareigą viešinti sutarčių duomenis, o Europos Komisijos Atvirų duomenų politikos gairės (2020) rekomenduoja teikti informaciją atviro formato principu („Open Contracting Data Standard“). LR atvirų duomenų portalas leidžia pilietinei visuomenei stebėti sutarčių vykdymą realiu laiku, taip stiprinant kontrolę ir atskaitomybę. **Šeštasis etapas – pirkimų monitoringas ir kokybės užtikrinimas.** Paskutiniame etape viešumo priemonės padeda vertinti pirkimo efektyvumą ir atitikimą planuotam rezultatui. LR Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas įpareigoja institucijas skelbti veiklos ir finansines ataskaitas, įskaitant pirkimų duomenis. Valstybės kontrolės ir STT metinėse ataskaitose rekomenduojama skelbti pirkimų rezultatus ir vertinimo protokolus viešai, o VPT rinkos konsultacijų gairės (2023 m.) siūlo įtraukti visuomenę į grįžtamojo ryšio procesą. Tokie mechanizmai užtikrina, kad viešųjų pirkimų procesas būtų ne tik formaliai skaidrus, bet ir faktiškai atskaitingas bei vertinamas pagal skaidrumo rodiklius.

Apibendrinant, skaidrumo ir viešumo priemonės yra esminė korupcijos prevencijos grandis viešųjų pirkimų procese. Jos užtikrina sprendimų atsekamumą, informacijos prieinamumą ir pilietinę kontrolę visuose pirkimo etapuose – nuo poreikio nustatymo iki sutarčių įgyvendinimo. Toks nuoseklus viešumo taikymas stiprina institucijų atskaitomybę ir mažina galimybes neskaidriems susitarimams.

3.1.5. Antikorupcinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti

Antikorupcinės priemonės viešųjų pirkimų procese yra viena iš pagrindinių skaidrumo, atskaitomybės ir pasitikėjimo viešuoju sektoriumi užtikrinimo priemonių. Jos apima teisinius, institucinius ir vadybinius mechanizmus, padedančius nustatyti, vertinti ir mažinti korupcijos rizikas visais pirkimo etapais. Šių priemonių taikymas leidžia stiprinti pirkimų kontrolę, užtikrinti sąžiningą konkurenciją ir išvengti neskaidrių sprendimų priėmimo. Toliau pateiktoje lentelėje (žr. 4.1.5.1. lentelę, plačiau 5

priede) apibendrintos pagrindinės antikorupcinės priemonės ir jų taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose.

3.1.5.1. lentelė Antikorupcinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC, 2003 m.)	9 str. 1–2 d. – įpareigoja šalis sukurti viešųjų pirkimų sistemas, pagrįstas skaidrumu, konkurencija ir objektyviais kriterijais; 12–13 str. – numato privačiojo sektoriaus atsakomybę ir visuomenės įtraukimą.	Taikoma visais pirkimo etapais – nuo poreikio nustatymo iki sutarties vykdymo; nustato globalius antikorupcinius standartus, užtikrinančius skaidrų procesą.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	13–16 str. – reglamentuoja rizikos vertinimą, analizę, kontrolės priemones ir rezultatų viešinimą.	Taikomas planavimo ir dokumentų rengimo etapuose – įpareigoja institucijas identifikuoti korupcijos rizikas bei viešinti analizės išvadas.
LR baudžiamasis kodeksas (IX-785)	225–230 str. – nustato atsakomybę už kyšininkavimą, piktnaudžiavimą, prekybą poveikiu.	Taikomas procedūrų vykdymo ir sutarčių sudarymo etapuose – numato teisinę atsakomybę už neteisėtus veiksmus pirkimų procese.
Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) veiklos ataskaita (2023 m.)	Numato rizikos vertinimo, korupcijos veiksnių nustatymo ir kontrolės plano rengimo metodiką.	Taikoma pirkimų planavimo ir stebėsenos etapuose – leidžia identifikuoti rizikos veiksnius ir įgyvendinti korekcinius veiksmus.
LR Nacionalinė kovos su korupcija 2022–2033 m. darbotvarkė (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	132, 139–143 p. – nustato pirkimus kaip didelės rizikos sritį; numato antikorupcinių veiksmų stiprinimą, skaitmenizavimą, rizikos analizės plėtrą.	Taikoma viso ciklo metu – užtikrina strateginį požiūrį į rizikų mažinimą ir prevencinių veiksmų integravimą į pirkimų politiką.

3.1.5.1.lentelės tęsinys 5 priede

Pirmuoju etapu – poreikio atsiradimo ir sprendimo dėl pirkimo – vadovaujamosi **Jungtinių Tautų konvencijos prieš korupciją (UNCAC, 2003 m.)** 9 str. 1–2 dalimis, kurios įpareigoja kurti viešųjų pirkimų sistemas, paremtas skaidrumu ir objektyviais kriterijais. Šiame etape taip pat taikomas **LR korupcijos prevencijos įstatymo** 13 str., numatantis prievolę vertinti korupcijos rizikas ir užtikrinti atsakomybę už skaidrių sprendimų priėmimą. **Antrajame – planavimo ir parengiamųjų darbų etape** – akcentuojamas interesų konfliktų valdymas ir nešališkumo užtikrinimas, kaip nurodyta **VPT įsakyme Nr. 1S-93 (2017-06-23)**, reglamentuojančiame nešališkumo deklaracijų pildymą. Šis etapas taip pat remiasi **LR Nacionalinės kovos su korupcija 2022–2033 m. darbotvarkės** 132 ir 139–143 punktais, kurie įtvirtina pirkimų sritį kaip prioritetinę rizikos zoną ir skatina antikorupcinių veiksmų stiprinimą bei skaitmenizaciją. **Trečiasis etapas – pirkimo dokumentų rengimas** – tiesiogiai susijęs su **LR korupcijos prevencijos įstatymo** 14 str., numatančiu korupcijos rizikos analizės pareigą. Šiame etape taikomos priemonės padeda užtikrinti, kad pirkimo sąlygos būtų parengtos objektyviai, remiantis rinkos analize ir nediskriminavimo principais. **Ketvirtajame etape – procedūrų vykdymo metu** – korupcijos rizikos dažniausiai kyla dėl kyšininkavimo ar neskaidrių susitarimų. Taikomos **LR baudžiamojo kodekso** 225–230 str. nuostatos, numatančios baudžiamąją atsakomybę už piktnaudžiavimą tarnyba, prekybą poveikiu ir kitus korupcinius veiksmus. Be to, **LR korupcijos prevencijos įstatymo** 15–16 str. reglamentuoja kontrolės priemones ir rezultatų viešinimą, taip didindami viešųjų pirkimų atskaitomybę. **Sutarties sudarymo ir įgyvendinimo etapuose** ypatingą reikšmę turi **ISO 37001:2016 standartas (LST EN ISO 37001:2018)**, nustatantis tarptautinius

reikalavimus antikorupeinėms vadybos sistemoms, įskaitant rizikos vertinimą ir vidaus auditą. Šias nuostatas papildo **Valstybės kontrolės 2024 m. rekomendacijos**, skatinančios integruoti antikorupeinę kontrolę į vidaus audito planus ir taikyti duomenų analitiką rizikų stebėsenai.

Apibendrinant, antikorupeinės priemonės, įtvirtintos tarptautiniuose (UNCAC) ir nacionaliniuose teisės aktuose (LR korupcijos prevencijos įstatymas, LR baudžiamasis kodeksas, Nacionalinė darbotvarkė ir kt.), užtikrina sisteminių požiūrį į korupcijos rizikos valdymą. Jos formuoja viso pirkimo ciklo atsparumą neskaidriems sprendimams, stiprina viešojo sektoriaus atskaitomybę ir didina pasitikėjimą viešųjų pirkimų sistema.

3.1.6. Kontrolės ir priežiūros priemonės korupcijos rizikoms valdyti

Viešųjų pirkimų kontrolės ir priežiūros priemonės yra svarbiausia grandis, užtikrinanti procesų teisėtumą, skaidrumą ir atskaitomybę. Jų tikslas – užkirsti kelią pažeidimams, nustatyti piktnaudžiavimo atvejus ir stiprinti institucijų atsakomybę. Kontrolės sistema grindžiama ES direktyvų (2014/24/ES, 2019/1937/ES), nacionalinių įstatymų (Viešųjų pirkimų, Vidaus audito, Valstybės kontrolės, Korupcijos prevencijos, Pranešėjų apsaugos) bei institucinių mechanizmų (VPT, STT, Valstybės kontrolės) sąveika. Šios priemonės ir jų taikymas pagal pirkimo proceso etapus apibendrinti (žr. 3.1.6.1. lentelę, plačiau 6 priede) lentelėje.

3.1.6.1. lentelė Kontrolės ir priežiūros priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
ES direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų	83 str. 1 d. – reikalauja užtikrinti veiksmingą priežiūros ir peržiūros sistemą; 84 str. – įtvirtina ataskaitų teikimą Komisijai.	Taikoma visuose pirkimo etapuose – užtikrina kontrolės sistemos įgyvendinimą nuo poreikio nustatymo iki sutarčių vykdymo ir ataskaitų pateikimo.
Direktyva 2019/1937/ES dėl pranešėjų apsaugos	5–7 str. – nustato pranešimo kanalus; 9 str. – užtikrina konfidencialumą.	Taikoma procedūrų vykdymo ir sutarčių sudarymo etapuose – leidžia aptikti korupciją ankstyvoje stadijoje.
LR viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; red. 2025-10-01)	96–99 str. – nustato pirkimų priežiūrą; 101 str. – suteikia VPT teisę stabdyti procedūras.	Taikomas dokumentų rengimo, procedūrų vykdymo ir sutarčių sudarymo etapuose – užtikrina teisėtumą ir pažeidimų prevenciją.
LR valstybės kontrolės įstatymas (1995-05-30 Nr. I-907; red. 2024-01-01)	5 str. – suteikia valstybės kontrolieriui įgaliojimus; 10 str. – numato auditus.	Taikomas planavimo ir sutarčių vykdymo etapuose – užtikrina nepriklausomą audito kontrolę.
LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (2020-12-22 Nr. XIII-3382)	4 str. – įpareigoja užtikrinti vidaus kontrolę; 6–8 str. – reglamentuoja auditą.	Taikomas poreikio nustatymo ir planavimo etapuose – užtikrina sprendimų pagrįstumą.
VPT įstatymas (2009-12-22 Nr. XI-1040)	8–12 str. – suteikia VPT teisę prižiūrėti ir vertinti pirkimus.	Taikomas planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose – užtikrina išorinę priežiūrą ir teisėtumą.
VPT įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)	CVP IS leidžia automatizuotai stebėti pirkimus ir generuoti rizikos signalus.	Taikomas dokumentų rengimo ir vykdymo etapuose – užtikrina technologinę priežiūrą.
Valstybės kontrolės 2023 m. veiklos ataskaita	Numato duomenų analitiką rizikos pagrindu planuojamiems auditams.	Taikoma sutarčių vykdymo ir monitoringo etapuose – stiprina kontrolės efektyvumą.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	13–15 str. – nustato korupcijos rizikos analizės ir stebėsenos tvarką.	Taikomas nuo poreikio nustatymo iki rezultatų vertinimo – užtikrina korupcijos rizikos mažinimą.

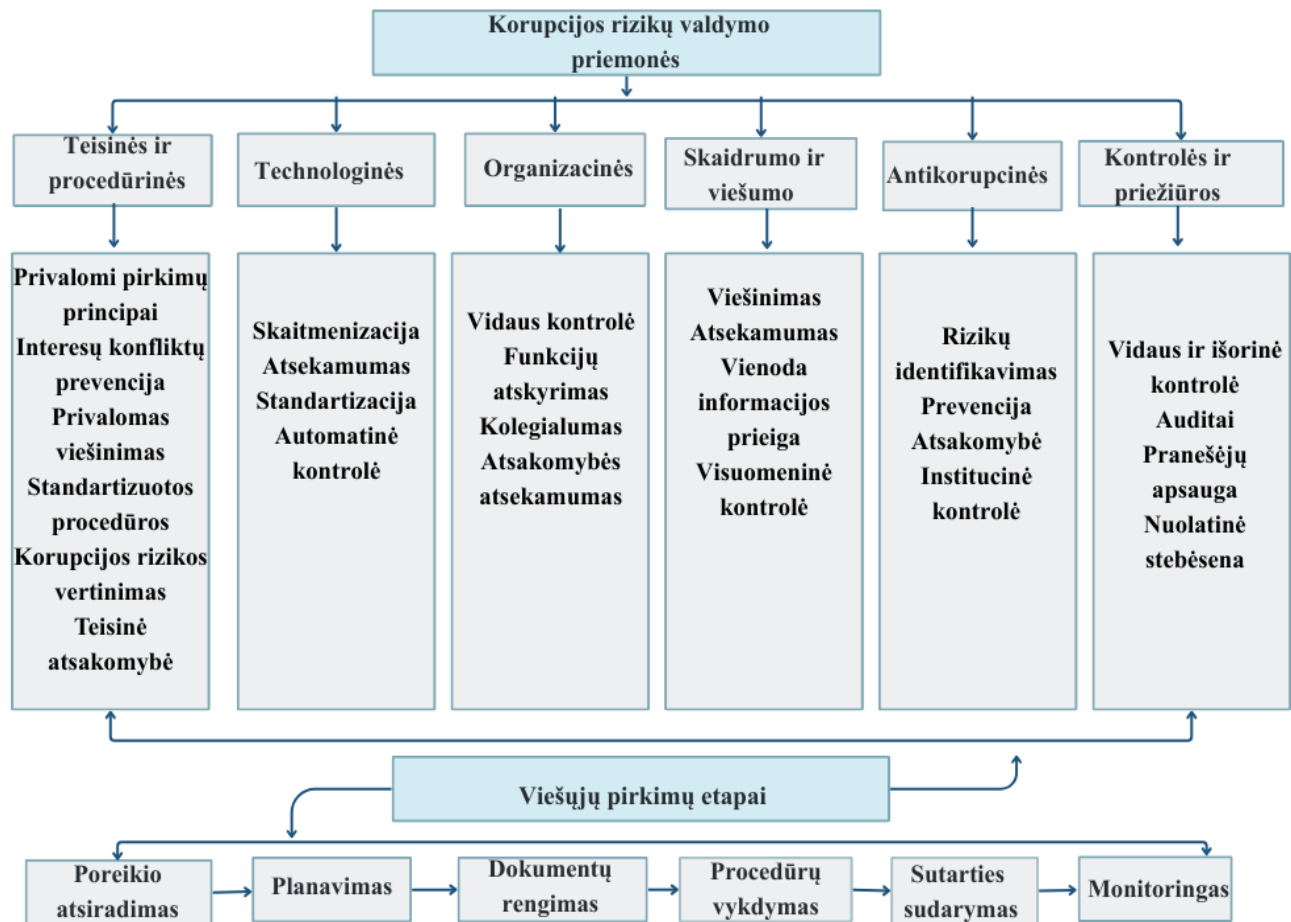
3.1.6.1.lentelės tęsinys 6 priede

Pirmojo etapo – **poreikio atsiradimo ir sprendimo dėl pirkimo** – metu didžiausias dėmesys skiriamas ankstyvajai korupcijos rizikų prevencijai. Pagal **LR korupcijos prevencijos įstatymo** 13–15 str. institucijos privalo atlikti korupcijos rizikos analizę ir nustatyti kontrolės priemones dar prieš pradedant pirkimo procesą. **Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo** 4 str. įpareigoja užtikrinti vidaus kontrolės sistemos veikimą, o **Valstybės kontrolės įstatymo** 5 str. suteikia valstybės kontrolieriui įgaliojimus tikrinti sprendimų pagrįstumą. Tai leidžia užtikrinti, kad pirkimų sprendimai būtų priimami objektyviai, remiantis faktais, o ne subjektyviais interesais. **Antrajame – planavimo arba parengiamųjų darbų** – etape ypatingai svarbu užtikrinti pirkimų planavimo skaidrumą ir priežiūrą. **ES direktyvos 2014/24/ES** 83 str. numato veiksmingos priežiūros ir peržiūros sistemos sukūrimą, o **Viešųjų pirkimų tarnybos (VPT) įstatymo** 8–12 str. suteikia tarnybai įgaliojimus tikrinti pirkimų planus, dokumentus bei taikyti poveikio priemones. Tokia priežiūra leidžia anksti nustatyti rizikingus atvejus – neįprastai mažus biudžetus, pirkimų centralizavimo trūkumus ar dažnus planų keitimus. **Trečiajame – pirkimo dokumentų rengimo** – etape siekiama išvengti diskriminacinių sąlygų ar specifikacijų, pritaikytų konkretiems tiekėjams. **LR viešųjų pirkimų įstatymo** 96–99 str. nustato priežiūros ir ginčų nagrinėjimo tvarką, o **VPT įsakymas Nr. 1S-190** reglamentuoja automatizuotą dokumentų stebėseną **CVP IS** sistemoje. Šie instrumentai leidžia identifikuoti pažeidimus realiu laiku ir užtikrina sprendimų atsekamumą. **Ketvirtajame – procedūrų vykdymo** – etape pagrindinis tikslas yra išlaikyti sprendimų nešališkumą ir kontrolės nuoseklumą. **Direktyva 2019/1937/ES** bei **LR pranešėjų apsaugos įstatymas** 6 ir 10 str. nustato pranešimų apie pažeidimus kanalus ir STT, kaip priežiūros instituciją. Tokia sistema leidžia darbuotojams anonimiškai pranešti apie korupcinius veiksmus, o institucijoms – operatyviai reaguoti. **Penktojo – sutarties sudarymo** – etapo metu kontrolės tikslas yra užtikrinti, kad sutarties sąlygos nebūtų keičiamos neskaidriai. **Viešųjų pirkimų įstatymo** 101 str. suteikia VPT teisę sustabdyti procedūras, jei nustatomi pažeidimai, o **Valstybės kontrolės įstatymas** įpareigoja tikrinti sutarčių vykdymo teisėtumą. **Šeštajame – sutarčių vykdymo ir monitoringo** – etape kontrolė tampa nuolatine priežiūros forma. **STT veiklos ataskaita (2024 m.)** identifikuoja aukštos rizikos sritis, o **Valstybės kontrolės 2023 m. ataskaita** rekomenduoja taikyti duomenų analitiką rizikoms aptikti. Tokia stebėseną leidžia nuolat vertinti pirkimų efektyvumą, o gauti duomenys tampa pagrindu sisteminiams viešųjų pirkimų tobulinimo rekomendacijoms.

Apibendrinant, kontrolės ir priežiūros priemonės formuoja integralų mechanizmą, leidžiantį užtikrinti viešųjų pirkimų proceso skaidrumą nuo pirmųjų planavimo sprendimų iki galutinio sutarčių įvykdymo. Tarpinstitucinė priežiūra (VPT, STT, Valstybės kontrolė) ir pranešėjų apsaugos sistema stiprina pasitikėjimą viešųjų pirkimų aplinka bei mažina korupcijos riziką.

3.1.7. Dokumentų turinio analizės rezultatų apibendrinimas

Atlikus dokumentų turinio analizę nustatyta, jog viešųjų pirkimų korupcijos rizikų valdymas Lietuvoje yra grindžiamas sistemiškai suformuota priemonių visuma, apimančia teises ir procedūrines, technologines, organizacines, skaidrumo ir viešumo, antikorpines bei kontrolės ir priežiūros priemones, kurios tarpusavyje sąveikauja ir yra taikomos visuose viešųjų pirkimų proceso etapuose (žr. 7 pav.).



7 pav. Dokumentų turinio analizės rezultatų apibendrinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Analizuoti teisės aktai ir strateginiai dokumentai detalizuoja viešųjų pirkimų procedūras, nustato atsakomybės ribas ir skaidrumo reikalavimus, o technologinių sprendimų – skaitmeninimo, duomenų atsekamumo ir kontrolės taikymas vertinamas kaip viena iš pagrindinių korupcijos rizikų mažinimo priemonių. Dokumentų analizė taip pat atskleidė, kad organizacinės priemonės, tokios kaip vidaus kontrolės mechanizmai, funkcijų atskyrimas, kolegialus sprendimų priėmimas ir atsakomybės paskirstymas, sudaro institucinį korupcijos prevencijos pagrindą, o skaidrumo ir viešumo priemonės – privalomas informacijos viešinimas, duomenų prieinamumas ir sprendimų atsekamumas – leidžia išplėsti kontrolę už perkančiųjų organizacijų ribų. Antikorupcinės ir kontrolės bei priežiūros priemonės, įskaitant rizikų identifikavimą, prevenciją, atsakomybės taikymą, vidaus ir išorės auditą bei nuolatinę stebėseną, dokumentuose įtvirtinamos kaip tarpusavyje papildantys mechanizmai.

Apibendrinant, dokumentų turinio analizė atskleidė, kad viešųjų pirkimų procesas Lietuvoje yra detalai reglamentuotas, nustatant aiškas procedūras, atsakomybes ir skaidrumo užtikrinimo reikalavimus. Vis dėlto teisės aktuose ne visada pakankamai detalai reglamentuojamas šių priemonių taikymas savivaldybių lygmeniu, o tai gali turėti įtakos nevienodam korupcijos prevencijos priemonių veiksmingumui praktikoje. Šis aspektas toliau analizuojamas empirinėje tyrimo dalyje.

3.2. Korupcijos rizikų valdymo priemonių raiška viešųjų pirkimų srityje: interviu tyrimo rezultatai

Šioje darbo dalyje nagrinėjama korupcijos rizikų valdymo priemonių raiška viešųjų pirkimų srityje praktikoje. Remiantis atlikta teorine analize buvo sudarytas tyrimo modelis, kurio pagrindu vykdyta teisės aktų analizė ir identifikuotos taikomos korupcijos rizikų valdymo priemonės, susiejant jas su atitinkamais viešųjų pirkimų etapais. Toliau pateikiamose lentelėse pristatomi interviu su informantais rezultatai, atskleidžiantys praktinę šių priemonių taikymo patirtį ir jų įgyvendinimo ypatumus.

Informantams pirmiausiai buvo pateiktas klausimas įžangai: *Kiek metų dirbate viešųjų pirkimų srityje ir kokias pagrindines funkcijas atliekate savo institucijoje?*

Interviu su trimis informantais atskleidė, kad viešųjų pirkimų specialistų veikla apima platų funkcijų spektrą – nuo pirkimų planavimo, dokumentacijos rengimo ir CVP IS administravimo iki sutarčių vykdymo priežiūros bei teisės aktų laikymosi užtikrinimo. Informantai pabrėžė savo vaidmenį koordinuojant ir kontroliuojant pirkimų procesus, taip pat dalyvaujant tiek centralizuotuose, tiek decentralizuotuose pirkimuose, priklausomai nuo jų vertės ir institucijos praktikos. Skirtinga specialistų profesinė patirtis (nuo 2,5 iki 5 metų) leidžia teigti, kad jų pateikta informacija atspindi įvairialypę ir realią viešųjų pirkimų organizavimo praktiką.

Klausimas: *Ar, Jūsų nuomone, šių teisės aktų nuostatų pakanka jų praktiniam korupcijos rizikų valdymui viešųjų pirkimų įgyvendinimui savivaldybėse?* Kategorijos **Teisinės ir procedūrinės** priemonės informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.1. lentelę):

3.2.1. lentelė Informantų nuomonė apie teisinių ir procedūrinių priemonių pakankamumą ir taikymą viešuosiuose pirkimuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Teisinės ir procedūrinės priemonės	Teisės aktų pakankamumas	A1<...> „Man asmeniškai atrodo, kad ne įstatymų kiekis viską lemia, o žmogaus sąžinė. Galima prirašyti dar dešimt straipsnių apie skaidrumą, bet jeigu žmogus turi polinkį į korupciją, tai jam niekas nesutrukdys. Tai aš manau, kad iš esmės reglamentavimo užtenka.“ A2<...> „Mano nuomone, galiojančių teisės aktų nuostatos sudaro pakankamą teisinį pagrindą korupcijos rizikoms valdyti viešųjų pirkimų procese. Tačiau manau, kad praktinis veiksmingumas labai priklauso nuo realaus viso to įgyvendinimo. Vien teisės aktų nepakanka būtina nuosekliai taikyti rizikų vertinimo procedūras, tarkim užtikrinti skaidrumą, vidaus kontrolės stiprinimą, tačiau manau prevencijos efektyvumas prakauso nuo praktikos kokybės.“ A3<...> „Manau, kad pakanka, nes labai stipriai STT yra parengus mokymų programą, taip pat savivaldybėje yra įsakymas dėl antikorupcinės rizikos valdymo.“
	Teisės aktų taikymo problemos	A1<...> „Viskas labai priklauso nuo specialisto, nes klaidos procedūrose gali turėti rimtų pasekmių.“ A2<...> „Viskas, manau, labiau priklauso nuo realaus taikymo, nes jeigu procedūros tik formaliai atliekamos, tai ir tie patys teisės aktai nebus veiksmingi. Praktikos kokybė čia yra esmė.“ A3<...> „Įstatymai lyg ir aiškūs, bet realybėje būna daug pilkų zonų, kai ne visada supranti, kaip teisingai pritaikyti tam tikras nuostatas konkrečioj situacijoje. Kartais atrodo, kad teoriškai viskas gražu, bet praktiškai pritrūksta aiškumo ir lieki tarsi ant ribos – bijai suklyst, nors piktybiškumo nėra.“
	Procedūrų sudėtingumas	A1<...> „Viešųjų pirkimų specialisto darbas sudėtingas, reikia labai gerai išmanyti įstatymus, procedūras ir terminus.“

		A3<...> „Kartais tos viešųjų pirkimų procedūros atrodo per daug sudėtingos ir painios, ypač kai keičiasi reikalavimai ar tvarkos. Realiai daugiau laiko skiri dokumentų pildymui ir taisyklių sekimui negu pačiam pirkimo turiniui, ir tada atsiranda daugiau rizikos paprasčiausiai suklysti ne dėl blogų ketinimų, o dėl per didelio formalumo.“
	Reglamentavimo spragos	A1<...> „Mažos vertės pirkimuose yra leidžiama apklausti pasirinktą tiekėjų skaičių, o tas skaičius gali būti ir vienas. Tai realiai tu gali visada rinktis tą patį tiekėją ir formaliai viskas bus pagal įstatymą, bet skaidrumo čia jau nelabai. A2<...> „Mažos vertės pirkimus. Tai žinoma, kad iki 15 tūkstančių be PVM CVP-IS, neprivalome viešinti... įstaigom daug lengviau nusipirkti apsaklausus kelis tiekėjus, negu per CPO laukti... Daug greitesni procesai yra pasidaryti mažą pirkimą. Tiesiog apklausos būdu.“ A3<...> „Labiausiai susijusių su mažos vertės pirkimais... jie vyksta praktiškai akis į akį... ir aš manau, kad gali būti mažos vertės pirkimai susiję su didesne korupcijos rizika ir skaidrumo trūkumu.“

Informantų atsakymai rodo vieningą nuostatą, kad korupcijos rizikų valdymą viešuosiuose pirkimuose apibrėžiantys teisės aktai yra pakankamai išsamūs visais pirkimų proceso etapais, tačiau jų realus veiksmingumas priklauso ne nuo įstatymų kiekio, o nuo taikymo kokybės. Informantas A1 aiškiai pabrėžia, kad <...> „ne įstatymų kiekis viską lemia, o žmogaus sąžinė“, taip akcentuodamas, kad planavimo ir poreikio nustatymo etapuose formalios procedūros negali pakeisti asmeninės atsakomybės. Informantas A2 teigia, kad galiojantys teisės aktai <...> „sudaro pakankamą teisinę pagrindą“, tačiau jų poveikis priklauso nuo nuoseklaus rizikų vertinimo ir vidaus kontrolės taikymo, ypač pasiūlymų vertinimo stadijoje. A3 informanto išvalgos rodo, kad organizacijos turi pakankamus įrankius, įskaitant STT mokymus ir savivaldybių vidaus dokumentus, tačiau sutarčių vykdymo ir priežiūros etapuose išlieka praktinių spragų. Informantai nurodo, kad didžiausia rizika kyla tuomet, kai sprendimai nebegali būti automatiškai nulemti teisės normų ir tampa labiau priklausomi nuo individualaus vertinimo. A1 informantas atkreipia dėmesį, kad <...> „klaidos procedūrose gali turėti rimtų pasekmių“, todėl kiekviena interpretacija dokumentų rengimo etape tampa rizikinga. Informantas A2 akcentuoja, jog procedūros gali būti atliekamos tik formaliai, o tuomet net ir išsamūs reikalavimai nekuria skaidrumo. A3 informantas pabrėžia <...> „pilkų zonų“ egzistavimą taikant teisės aktus praktikoje, ypač vertinant specifines situacijas, kai <...> „teoriškai viskas gražu, bet praktiškai pritrūksta aiškumo“. Šios pastabos atliepia mokslinę literatūrą, teigiančią, kad reglamentavimo pakankamumas neeliminuoja įgyvendinimo rizikų, kurios kyla iš vertybinių, organizacinių ir profesinės kompetencijos aspektų (Huberts, 2014; Balkevičius, 2018). Procedūrų sudėtingumas, informantų nuomone, taip pat turi tiesioginę įtaką pirkimų skaidrumui. Informantas A1 pažymi, kad viešųjų pirkimų specialisto darbas reikalauja plataus teisinio išmanymo, o informantas A3 priduria, jog dažni tvarkų pakeitimai lemia situacijas, kai daugiau laiko skiriama taisyklių sekimui nei turinio analizei, kas <...> „sukelia riziką suklysti ne dėl blogų ketinimų, o dėl per didelio formalumo“. Šios išvalgos dera su EBPO (2016) išvadomis, teigiančiomis, kad pernelyg sudėtingi procesai didina administracinę naštą ir kartu – neapibrėžtumą. Didžiausia rizikų sritis informantams – mažos vertės pirkimai, kuriuose teisiniai reikalavimai yra supaprastinti, o kontrolė – silpnesnė. Informantas A1 kritiškai vertina tai, kad <...> „apklausti galima ir vieną tiekėją“, o tai sudaro galimybę nuolat pasirinkti tą patį partnerį. A2 informantas pabrėžia, kad dėl paprastesnių procedūrų <...> „daug greitesni procesai yra pasidaryti mažą pirkimą“, todėl organizacijos neretai sąmoningai renkasi šią formą, apeidamos didesnio skaidrumo reikalavimus. Informantas A3 papildomai akcentuoja, kad kontaktas mažos vertės pirkimuose vyksta <...> „praktiškai akis į akį“, o tai padidina subjektyvumo riziką. Tarptautiniai tyrimai

patvirtina, kad būtent supaprastintos procedūros yra viena korupcijos rizikingiausių sričių, kurias būtina stiprinti technologiniais ir analitiniais sprendimais (Fazekas ir Tóth, 2016; EBPO, 2020).

Apibendrinant, integruota informantų, dokumentų ir teorijos analizė leidžia teigti, kad didžiausias atotrūkis tarp reglamentavimo ir praktikos fiksuojamas planavimo, dokumentų rengimo, mažos vertės pirkimų ir sutarčių vykdymo priežiūros etapuose

Klausimas: *Jūsų nuomone, ar elektroninių viešųjų pirkimų sistemos (CVP IS, CPO LT) prisideda prie korupcijos rizikų valdymo ir skaidrumo didinimo? Kokių tobulinimų, Jūsų nuomone, reikėtų? Pateikite praktinių pavyzdžių.* Kategorijos **technologinės** priemonės informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.2. lentelę):

3.2.2. lentelė Informantų nuomonė apie technologinių priemonių poveikį skaidrumui viešųjų pirkimų procese

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Technologinės priemonės	CVP IS poveikis skaidrumui	A1<...> „Na ji skaitmenizavimui gera, kad nevaikščiot su popieriukais, bet ar čia jau skaidrumas, tai nežinau.“ A2<...> „CVP IS prisideda prie skaidrumo, nes procesai tampa labiau atsekami ir vieši, tačiau vien sistema neužtikrina visiško skaidrumo – daug kas priklauso nuo darbuotojų sąžiningumo ir kontrolės.“
	CPO LT vaidmuo	A1<...> „Sakyčiau, vat antikorupcinę tokią sistemą išskirčiau CPO katalogą, kurio labai mielai visada esant galimybėj naudoju.“ „Nepabijočiau sakyt, gal šimtų procentų, nėra kur ten išsikorumpuot, tu tiesiog atiduodi savo poreikį sistemai ir ji viską padaro.“ A2<...> „CPO LT naudojimas padeda sumažinti subjektyvumą ir rizikas, nes viskas standartizuota ir vyksta per sistemą, bet ne visais atvejais galima rasti tinkamą sprendimą konkrečiam poreikiui.“
	Sistemų trūkumai	A1<...> „Aš manau, kad jinai labiau pasitarnauja grynai pirkimų procesų suvaldymui, bet ne kažkokiam ten skaidrumo didinimui.“ „Tai labiau valdymo sistema, o ne antikorupcinė priemonė, nes tu gali viską tvarkingai suvest, bet jeigu žmogus nori, tai ras kaip apeit.“ A2<...> „Trūksta patogaus funkcionalumo, ypač sutarčių vykdymo stebėsenos srityje, taip pat nėra aiškių rizikų žymėjimo įrankių, o naudotis sistema kartais sudėtinga.“
	Tobulinimo poreikis	A1<...> „Nu nežinau, čia galėtų būti, kad tos sistemos būtų labiau orientuotos ne tik į patogumą, bet ir į realų skaidrumą, nes dabar tai labiau techninis dalykas.“ A2<...> „Reikėtų tobulinti vartotojo sąsają, diegti automatinius rizikos signalus ir stiprinti integraciją su kitomis valstybės informacinėmis sistemomis, kad procesai būtų aiškesni ir lengviau kontroliuojami.“

Technologinių priemonių vaidmuo viešuosiuose pirkimuose, remiantis informantų patirtimi, pasireiškia nevienodai skirtinguose proceso etapuose. Informantas A1 planavimo etape akcentuoja CPO LT katalogų naudą, nes <...> „nėra kur išsikorumpuoti“, o standartizacija sumažina manipuliacijų riziką, o tai sutampa su dokumentų analizėje identifikuotu centralizuotų pirkimų poveikiu rizikų mažinimui (VPT, CPO LT). Antrasis informantas A2 papildomai pažymi, kad centralizacija ir technologiniai įrankiai padeda sumažinti subjektyvumą, tačiau jų taikymo apimtis vis dar ribota, ypač specializuotų pirkimų srityje. A3 informantas šiame etape mato kitą technologinę spragą – CVP IS nėra pritaikyta poreikio analizės turinio vertinimui, nors dokumentuose numatyta pareiga viešinti ir pagrįsti pirkimų poreikius. Pirkimo vykdymo etape technologinė įranga vertinama dar kritiškiau. Informantas A1 teigia, kad CVP IS<...> „labiau suvaldo procesą, nei didina skaidrumą“, pabrėždamas formalų, o ne antikorupcinę sistemos pobūdį. Informantas A2 pritaria, kad CVP IS suteikia atsekamumą ir viešumą, bet tik kaip procedūrinę priemonę:<...> skaidrumas priklauso nuo darbuotojų sąžiningumo<...>, o ne

pačios sistemos galimybių. A3 informantas nurodo praktinius trūkumus – sudėtingą vartotojo sąsają ir rizikų žymėjimo įrankių nebuvimą, nors dokumentų analizė rodo, kad Lietuva oficialiai siekia diegti automatinius rizikos modelius (VPT). Šios išvalgos dera su teorijoje akcentuojama nuostata, jog technologijos sumažina rizikas tik tada, kai yra orientuotos į rizikų identifikavimą ir vartotojo elgsenos kontrolę (Fazekas ir Tóth; EBPO gairės). Sutarčių sudarymo etape visi informantai iš esmės sutaria, kad technologijos čia atlieka tik registravimo funkciją. Informanto A2 teigimu, CVP IS <...> „trūksta patogaus funkcionalumo sutarčių vykdymo stebėsenai“ <...>, o kitas informantas A1 pabrėžia, jog <...> „sistema nėra antikorupcinė priemonė“ <...>, nes leidžia suvesti duomenis, bet nepadedą atskleisti galimų pažeidimų. Kad šiame etape nėra jokių automatinių išpėjimų žymėjimo, nors dokumentų analizė rodo, kad modernios tarptautinės sistemos (pvz., Estijos ar Albanijos AI įrankiai) tokius sprendimus jau taiko pastebi informantas A3. Tai leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos technologinės priemonės yra labiausiai išvystytos pirkimo vykdymo administravime, tačiau mažiausiai – sutarčių priežiūroje, kur interviu dalyviai mato didžiausią neišnaudotą antikorupcinį potencialą.

Apibendrinant informantų išvalgos rodo, kad technologinės priemonės viešuosiuose pirkimuose šiuo metu daugiausia atlieka procedūrų administravimo, o ne rizikų valdymo funkciją. Informantai akcentuoja esminius sistemų funkcionalumo trūkumus – ribotas galimybes vertinti poreikių pagrįstumą, identifikuoti rizikas ar stebėti sutarčių įgyvendinimą. Šie trūkumai patvirtina teorinį teiginį, kad technologijos tampa veiksminga antikorupcine priemone tik tada, kai jos mažina subjektyvumo erdvę ir automatizuoja rizikos indikatorius.

Klausimas: *Kokios institucinės priemonės prisideda prie korupcijos rizikų valdymo viešųjų pirkimų procese (pvz., sąžiningumo deklaracijos, papildomi registrai interesų konfliktams valdyti)? Ar pakanka vidaus procedūrų bei koordinavimo tarp padalinių?* Kategorijos **organizacinės** priemonės informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.3. lentelę):

3.2.3. lentelė Informantų nuomonė apie organizacinių priemonių taikymą skaidrumui užtikrinti viešųjų pirkimų procese

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacinės priemonės	Vidaus procedūrų pakankamumas	A1<...> „Na aišku, ten reglamentuoti tie teoriniai dalykai, laikytis skaidrumo principų, ten apklausti tvarkingai tiekėjus, naudotis sistemomis, <....>.“ A2<...> „Vidaus procedūros yra, bet jų realus veikimas priklauso nuo to, kaip griežtai jų laikomasi kasdienėje praktikoje, nes vien formalumo neužtenka.“ A3<...> „Na procedūrų tai yra, viskas kaip ir aprašyta, bet realiai vis tiek daug kas priklauso nuo žmonių, ar jie iš tikrųjų jų laikosi, ar tik dėl vaizdo užpildo tuos popierius.“
	Interesų konfliktų valdymas	A1<...> „Vos tu tampi susijęs su pirkimu, tu privalai deklaruoti savo privačius interesus per Pinreg sistemą. Yra atsakingas asmuo įstaigoje, kuris kas ketvirtį analizuoja deklaracijas ir išskiria rizikingus atvejus.“ A2<...> „Labai svarbu yra interesų konfliktų deklaravimas ir nusišalinimas, nes tai padeda išvengti galimų neskaidrių situacijų ir užtikrina objektyvesnius sprendimus.“ A3<...> „Deklaruoti interesus reikia, čia jau savaime suprantama, bet kartais matai, kad žmonės į tai žiūri gana paviršutiniškai, tipo užpildė ir tiek, o ar tikrai pagalvoja apie galimas rizikas, tai ne visada.“
	Atsakomybių pasiskirstymas	A1<...> „Mes turim įstaigoj ir už privačius interesus atsakingą asmenį... jis pasižiūri, kas ten vyko, ir tada tuos atvejus aptariam mes visi susirinkimo metu.“ A2<...> „Aiškus atsakomybių pasiskirstymas ir konkretūs atsakingi asmenys padeda geriau kontroliuoti procesus ir užtikrinti, kad sprendimai būtų priimami kolegialiai.“ A3<...> „Nu šiaip atsakomybės pas mus kaip ir paskirstytos, visi žino, kas už ką

		<i>atsakingas, bet vis tiek kartais atrodo, kad būtų galima aiškiau susidėliot, kad nebūtų tų pilkų zonų.“</i>
	Institucinė kultūra	<i>A1<...> „Na čia viskas daugiau nuo pačios įstaigos požiūrio priklauso ir nuo žmonių, nuo vertybių. Nes tu gali turėti tas visas tvarkas, pasirašymus, nusišalinimus, bet jeigu žmogus pats nenori dirbti skaidriai, tai jis vis tiek ras kaip apeit. O pas mus tai nu yra tas toks požiūris, kad geriau iš karto nusišalint, nekelt rizikų, nes paskui bus gėda ir įstaigai, ir pačiam.“</i> <i>A2<...> „Labai daug lemia pačios įstaigos kultūra ir darbuotojų požiūris, nes net ir turint visas taisykles, be vidinės motyvacijos dirbti skaidriai jos praranda savo prasmę.“</i> <i>A3<...> „Man tai atrodo, kad čia svarbiausia yra pats požiūris, nes jei kolektyve normalu dirbti sąžiningai, tai ir problemų mažiau.“</i>

Analizuojant organizacines korupcijos rizikų valdymo priemones viešųjų pirkimų procese, informantai pabrėžia, kad formalios procedūros yra įtvirtintos, tačiau jų poveikis priklauso nuo faktinio taikymo. Pirkimų planavimo etape informantas A2 pastebi, kad <...> „*vidaus procedūros yra, bet jų realus veikimas priklauso nuo to, kaip griežtai jų laikomasi*“, taip atskleisdamas procedūrinio formalizmo riziką, aptariamą ir literatūroje – kai taisyklės egzistuoja, bet netampa praktinėmis apsaugomis (Johnston, 2014). Šiuo aspektu dokumentų analizė rodo, kad VPĮ aiškiai reglamentuoja pirkimų planavimą, interesų konfliktų vengimą ir procedūrų viešumą, tačiau realus poveikis priklauso nuo institucijų kontrolės intensyvumo. Tiekėjų parinkimo etape informantai akcentuoja interesų konfliktų valdymo svarbą. Informantas A1 nurodo, kad <...> „*vos tu tampi susijęs su pirkimu, tu privalai deklaruoti savo privačius interesus per Pinreg sistemą*“, o tai atitinka tiek Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymo, tiek VTEK gairių reikalavimus. Vis dėlto informantas A3 kritiškai pastebi, kad dalis darbuotojų deklaravimą atlieka <...> „*paviršutiniškai*“, kas literatūroje apibūdinama kaip <...> „*procedūrinė atitiktis be realios rizikos analizės*“ (Rose-Ackerman, 2016). Tokia spraga ypač aktuali tiekėjų atrankos etape, kuriame individualūs sprendimai gali daryti įtaką pirkimo rezultatui. Pirkimo vertinimo ir sprendimų priėmimo etape informantai akcentuoja aiškaus atsakomybių pasiskirstymo reikšmę kaip vieną iš esminių rizikos mažinimo priemonių. A2 informantas teigia, kad <...> „*aiškus atsakomybių pasiskirstymas padeda geriau kontroliuoti procesus*“, o informantas A1 nurodo, jog rizikingi atvejai institucijoje <...> „*aptariamami susirinkimų metu*“, taip stiprinant vidinę kontrolę. Dokumentų analizė patvirtina šiuos pastebėjimus – VPĮ 29 str. įtvirtina kolegialaus sprendimų priėmimo principą, kuris sumažina individualaus šališkumo riziką ir reikalauja sprendimus vertinti keliems atsakingiems subjektams. Vis dėlto informantas A3 atkreipia dėmesį į <...> „*pilkas zonas*“, rodančias, kad net formaliai paskirstytos atsakomybės gali neeliminuoti interpretacijų ar aplaidumo, jei jos nėra nuosekliai taikomos praktikoje. Tai atitinka Palidauskaitės (2010) teiginį, <...> kad organizacinės procedūros turi būti ne tik įtvirtintos, bet ir realiai įgyvendinamos, kitaip jos tampa formaliomis deklaracijomis. Sutarties sudarymo ir vykdymo etape ypač išryškėja institucinės kultūros svarba. Informantas A1 pabrėžia, kad <...> „*viskas daugiau nuo pačios įstaigos požiūrio priklauso ir nuo vertybių*“, o antrasis informantas A2 akcentuoja vidinės motyvacijos dirbti skaidriai reikšmę. Šie pastebėjimai dera su Meyer ir Rowan (2019) „etikos infrastruktūros“ koncepcija, teigiančia, kad formalūs kontrolės mechanizmai veikia tik tada, kai institucijos normos ir elgesio standartai palaiko skaidrumą. Dokumentų analizė patvirtina, kad teisinė bazė – VPĮ ir priežiūros gairės – numato išsamius sutarties vykdymo kontrolės instrumentus, tokius kaip tiekėjų įsipareigojimų tikrinimas, periodinės ataskaitos ir sankcijų taikymas nevykdymo atveju. Tačiau jų veiksmingumas priklauso ne tik nuo reglamentavimo, bet ir nuo vidinės drausmės bei vadovų siunčiamų signalų (Baltrunaite, 2020; STT, 2025). Todėl tiek informantų įžvalgos, tiek dokumentų analizė rodo, kad struktūriniai sprendimai

egzistuoja, tačiau jų veiksmingą poveikį lemia institucijos kultūra ir kasdienė pirkimų praktikų kontrolė.

Apibendrinant galima teigti, kad informantų įžvalgos patvirtina tiek dokumentų analizėje, tiek teorijoje aprašytą dėsningumą: organizacinės korupcijos rizikų valdymo priemonės yra būtinos, tačiau veiksmingos tik tada, kai jos integruotos į realią praktiką ir palaikomos institucine kultūra. Nors procedūriniai reikalavimai, interesų konfliktų deklaravimo praktikos ir aiškiai apibrėžtos atsakomybės sudaro būtinas sąlygas skaidrumui visuose viešųjų pirkimų etapuose, jų veiksmingumas iš esmės priklauso nuo darbuotojų vertybinių nuostatų ir institucinio sąmoningumo lygio.

Klausimas: *Kokios priemonės taikomos siekiant užtikrinti pirkimų skaidrumą ir viešumą? Kaip vertinate visuomenės galimybes stebėti šiuos procesus?* Kategorijos **skaidrumo ir viešumo** priemonės informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.4. lentelę):

3.2.4. lentelė Informantų nuomonė apie skaidrumo ir viešumo priemones viešųjų pirkimų procese

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Skaidrumo ir viešumo priemonės	Informacijos prieinamumas	A1<...> „Per CVP sistemą yra viešinamos visos sudarytos raštu sutartis ir visos sąskaitos faktūros. Tai yra žodinės sutartys, bet kurią sąskaitėlę, ar jinai yra euro ar didesnė jinai yra vieša, bet kuris gyventojas gali pasižiūrėti.“ A2<...> „Man atrodo, kad informacijos prieinamumas šiandien yra pakankamai geras, nes didžioji dalis pirkimų dokumentų yra viešai pasiekiami ir kiekvienas norintis gali susipažinti su pagrindine informacija.“ A3<...> „Šiaip didžioji dalis informacijos dabar yra pasiekama per sistemas, tai jeigu žmogus nori, jis tikrai gali susirasti sutartis ar pirkimus. Aišku, reikia šiek tiek supratimo, kur ką spausti, bet galimybės yra.“
	Viešinimo priemonių pakankumas	A1<...> „Pirkimų plano įstaiga neviešina“<...> „Bet yra privaloma ir reglamentuojama ir viešinama pirkimų plano suvestinė“<...> „Tiekėjai nuolatos gali stebėti, kokie dabar nusimato pirkimai, kur jie gali sudalyvauti“<...> Per CVP sistemą yra viešinamos visos sudarytos raštu sutartys ir visos sąskaitos faktūros. A2<...> „Viešinimo priemonių iš esmės pakanka, tačiau kartais informacija pateikiama per daug formaliai ir ne visada būna aiški paprastam žmogui, kuris nėra susijęs su viešaisiais pirkimais.“ A3<...> „Sakyčiau, kad viešinimo priemonių kaip ir pakanka – viskas keliama į CVP IS, yra suvestinės, planai, bet kartais tas pateikimas toks labai biurokratinis, ne visiems suprantamas, paprastam žmogui gali būti sudėtinga susigaudyti.“
	Visuomenės stebėsenos galimybės	A1<...> „Per CVP sistemą, bet kuris gyventojas, ar bet kuris kontrolierius ar šiaip besidomintis skaidrumu, gali pasižiūrėti visus pirkimus, sutartis, sąskaitas“ A2<...> „Teoriškai visuomenė turi galimybes stebėti viešuosius pirkimus, tačiau praktiškai tai dažniau daro tik specialistai ar institucijos, nes paprastiems gyventojams ši informacija kartais per sudėtinga.“ A3<...> „Teoriškai kiekvienas gali pasižiūrėti tuos pirkimus ir sutartis, bet realiai tai dažniau tuo domisi tie, kas su tuo dirba arba kas yra labai suinteresuoti. Paprastam žmogui kartais net sunku suprast, ką tie dokumentai reiškia.“
	Atvirumo lygis	A1<...> Ir sutartys dar yra viešinamos, kas, mano manymu, labai svarbu skaidrumui ir korupcijos prevencijai. Nuo pinigų iki darbų viskas yra vieša ir realiai bet kas gali pasižiūrėti, kas, kam ir už kiek perka.“ A2<...> „Manau, kad atvirumo lygis yra pakankamai aukštas, nes didelė dalis informacijos yra vieša, tačiau vis dar yra vietos didesniai aiškumui ir skaidresniam informacijos pateikimui.“ A3<...> „Manau, kad atvirumo tikrai yra nemažai, nes duomenys viešinami, bet būtų geriau, jeigu informacija būtų pateikiama paprasčiau, aiškiau, ne tik specialistams, bet ir paprastam gyventojui.“

Informantų atsakymai atskleidžia, kad skaidrumas yra svarbus visuose viešųjų pirkimų etapuose, o ypač – informacijos prieinamumo ir atvirumo srityse. Poreikio identifikavimo ir planavimo etapuose Informantas A1 pabrėžia, kad per CVP IS<...> „viešinamos visos raštu sudarytos sutartys ir sąskaitos faktūros“, o tiekėjai gali matyti pirkimų suvestines, leidžiančias laiku pasiruošti konkursams. Tai atitinka LR VPĮ 26 str. reikalavimus viešinti pirkimų planus ir atveria ankstyvojo skaidrumo galimybes, kurias akcentuoja ir tarptautinė praktika – pvz., „Open Contracting Data Standard“ (EBPO, 2016; Transparency International, 2021), padidinanti konkurencijos lygį ir mažinanti neskaidrių iniciatyvų riziką. Konkurso planavimo ir dokumentų rengimo etapuose informantai sutaria, kad didžioji dalis informacijos yra viešai prieinama. A2 informanto teigimu, kad prieinamumas <...> „pakankamai geras“, nors kai kuri informacija pateikiama pernelyg formaliai. Tai dera su VPĮ 29 str. nustatyta pareiga viešinti dokumentus ir sprendimus bei su Reglamentu (ES) 2015/1986, kuris standartizuoja skelbimų struktūrą, taip sumažindamas interpretacijų galimybę. Informantų pastebėjimas, kad ne visiems vartotojams lengva suprasti pateiktus duomenis, sutampa su tarptautinėje literatūroje įvardijamais iššūkiais: pavyzdžiui, Singapūro praktika rodo, kad efektyvus viešumas pasiekiamas tik tada, kai informacija yra ne tik vieša, bet ir suprantama bei analizuojama socialinių duomenų priemonėmis (Thach ir Ngoc, 2021). Pirkimų procedūrų metu informantai akcentuoja realias visuomenės stebėsenos galimybes. A1 informantas nurodo, kad <...> „bet kuris gyventojas gali pasižiūrėti visus pirkimus ir sąskaitas“, tačiau informantas A3 pažymi, jog tai dažniau daro specialistai, nes paprastiems gyventojams dokumentai <...> „gali būti sudėtingi“. Tai atitinka LR teisės gauti informaciją įstatymo 5–6 str., suteikiančius teisę visuomenei gauti duomenis, ir parodo, kad formalus viešumas ne visuomet virsta efektyvia pilietine kontrole. Tokį iššūkį identifikuoja ir tarptautiniai tyrimai: Jungtinėje Karalystėje viešųjų pirkimų stebėseną efektyviausiai veikia tada, kai taikoma socialinių duomenų analitika, padedanti suprasti informaciją neprofesionalams (Nguyen ir Duong, 2022). Sutarčių sudarymo ir vykdymo etapuose informantai ypatingai pabrėžia atvirumo svarbą. A1 teigia, kad <...> „nuo pinigų iki darbų viskas yra vieša“, o tai, pasak jo, tiesiogiai prisideda prie korupcijos prevencijos. Ši nuostata atitinka VPĮ reikalavimus viešinti sutarčių duomenis ir tarptautinę atvirų duomenų praktiką – pvz., Kanados „Buyandsell.gc.ca“ portalą, kuriame sutartys skelbiamos realiu laiku (Government of Canada, 2023). Informantų pabrėžtas skaidrumo stiprinimo efektas sutampa su Pasaulio banko (2021) išvadomis, kad viešai prieinami duomenys padidina antikorupeinių strategijų veiksmingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad informantų požiūriai atskleidžia skaidrumo svarbą visame viešųjų pirkimų cikle: nuo poreikio planavimo iki sutarčių vykdymo. Dokumentų analizė patvirtina, kad teisinė bazė sudaro plačias viešinimo galimybes, tačiau informantai pabrėžia praktinius iššūkius – sudėtingą informacijos pateikimą ir ribotą piliečių gebėjimą ja naudotis. Tai sutampa su teorinėje dalyje pateikiamais tarptautiniais pavyzdžiais, rodančiais, kad vien formalus viešumas neužtikrina skaidrumo – būtina, kad duomenys būtų lengvai analizuojami, suprantami ir aktyviai naudojami pilietinei kontrolei.

Klausimas: Kaip įgyvendinamos organizacijos antikorupeinės priemonės, taikomos korupcijos rizikų valdymo viešuosiuose pirkimuose? Ar jos prisideda prie realaus rizikų mažinimo? Kaip vertinate savivaldybių vidaus audito, VPT ar kitų priežiūros institucijų vaidmenį valdant korupcijos rizikas? Ar

ši kontrolė pakankama? Kategorijos **antikorupcinės** priemonės informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.5. lentelę):

3.2.5. lentelė Informantų nuomonė apie antikorupcinių priemonių taikymą ir veiksmingumą viešųjų pirkimų procese

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Antikorupcinės priemonės	Antikorupcinių strategijų įgyvendinimas	A1<...> „Įstaigoje vienintelis toks svarbiausias momentas yra ta deklaracijų analizė, kai pasima pirkimų situaciją ir pasima deklaracijas ir analizuoja, va čia aš matau prasmę.“ A2<...> „Antikorupcinės strategijos yra numatytos ir formaliai įgyvendinamos, tačiau jų efektyvumas labai priklauso nuo to, kiek rimtai į jas žiūri pati įstaiga ir jos vadovybė.“ A3<...> „Pas mus yra įsakymas dėl antikorupcinės veiklos, vyksta STT mokymai, iškabinti plakatai, ką daryti korupcinėse situacijose, tai sakyčiau, kad strategijos yra įgyvendinamos, bet realiai labiausiai tai per tuos mokymus ir švietimą viskas ir laikosi.“
	Prevencinių priemonių taikymas	A1<...> „Na tai realiai tos prevencinės priemonės pas mus yra – pasirašom, kad dirbsim skaidriai, laikomės tų visų nustatytų tvarkų, kaip ir numatyta dokumentuose. Bet dažnai atrodo, kad visa tai labiau dėl formalumo, nes ar jos iš tikrųjų stipriai sumažina korupcijos riziką, tai jau klausimas.“ A2<...> „Prevencinės priemonės, tokios kaip deklaracijos, nusišalinimai ar vidaus kontrolė, yra svarbios, tačiau jos turi būti taikomos sistemiškai ir ne tik formaliai, kad iš tiesų būtų veiksmingos.“ A3<...> „Tikrai daug visokių deklaracijų reikia pildyti – ir privačių interesų, ir nešališkumo, ir konfidencialumo, viskas per sistemas, tai sakyčiau, kad prevencinių priemonių yra pakankamai, bet vis tiek daug kas priklauso nuo paties žmogaus požiūrio.“
	Antikorupcinės kultūros formavimas	A1<...> „Na visi kiti dalykai – tie pasirašymai, įsipareigojimai būti gerbiamiems, nekorumpuotiems ir skaidriai vykdyti veiklą – tai tiesiog standartinės frazės, kurios kartojasi visur: ir įstatymuose, ir vidaus dokumentuose. Bet ar jos realiai kažką keičia, tai aš, tiesą sakant, abejoju.“ A2<...> „Manau, kad antikorupcinės kultūros formavimas prasideda nuo kasdienės praktikos ir įstaigos požiūrio, o ne vien nuo dokumentuose įtvirtintų deklaratyvių nuostatų.“ A3<...> „Manau, kad svarbiausia čia ne tie pasirašymai ar dokumentai, o pats žmogus – jo moralinis kodeksas, vertybės, kaip jis supranta korupcijos žalą. Nes jeigu žmogui nesvarbu, tai jis ir po visų mokymų gali padaryt nesąžiningai.“
	Realus poveikis rizikų mažinimui	A1<...> „Na aš tai taip pasakyčiau, kad realiai tie visi mechanizmai labiau veikia kaip kontrolė popieriuje, bet ar jie iš tikrųjų užkerta kelią kažkam neskaidriam, tai sunku pasakyti. Jeigu žmogus labai nori apeit sistemą, tai jis ras būdų, bet šiaip tai bent jau priverčia labiau pasisaugot ir pagalvot, ką darai.“ A2<...> „Manau, kad antikorupcinės priemonės realiai prisideda prie korupcijos rizikų mažinimo, ypač tada, kai jos nėra taikomos vien formaliai, o tampa kasdienės veiklos dalimi. Jos skatina darbuotojus labiau apgalvoti savo sprendimus, laikytis procedūrų ir vengti abejotinų situacijų. Nors visiškai eliminuoti rizikų neįmanoma, tačiau tokios priemonės kaip interesų deklaravimas, nusišalinimo praktika ir vidaus kontrolės mechanizmai veikia kaip prevencinis barjeras, kuris sumažina galimybes piktnaudžiauti ir didina asmeninę atsakomybę bei sąmoningumą.“ A3<...> „Sakyčiau, kad priemonės prisideda prie rizikų mažinimo per švietimą ir mokymus, nes jie primena ir padeda atpažinti korupcijos situacijas, bet jeigu žmogus neturi stiprių vertybių, tai jis vis tiek ras būdų apeit sistemą.“

Informantų atsakymai atskleidžia, kad antikorupcinės priemonės viešuosiuose pirkimuose suvokiamos kaip būtinas, tačiau ne visada veiksmingai veikiantis mechanizmas, kurio reikšmė skirtingai pasireiškia visuose pirkimo ciklo etapuose. Pirmuosiuose – poreikio nustatymo, planavimo ir sprendimo dėl

pirkimo – etapuose informantai akcentuoja interesų konfliktų prevenciją ir deklaracijų kontrolę. Informantas A1 pažymi, kad didžiausią praktinę vertę turi būtent deklaracijų analizė, kai <...> „*pasima pirkimų situaciją ir pasima deklaracijas ir analizuoja – va čia aš matau prasmę*“. Šis akcentas tiesiogiai siejasi su LR korupcijos prevencijos įstatymo 13–14 str., kurie įpareigoja institucijas įvertinti korupcijos rizikas ir analizuoti interesų sąsajas prieš formuojant pirkimo sąlygas, taip pat su Nacionalinės kovos su korupcija 2022–2033 m. darbotvarkės nuostatomis, įvardijančiomis viešuosius pirkimus kaip padidintos rizikos sritį. Antrajame – pirkimo planavimo ir dokumentų rengimo – etape informantai išskiria prevencinių priemonių formalizavimo problemą. Informantas A1 teigia, kad prevencinės nuostatos dažnai suprantamos formaliai, nes <...> „*pasirašom, kad dirbsim skaidriai, bet ar tai tikrai sumažina riziką – klausimas*“. Šis požiūris atitinka teorinėje dalyje akcentuotą faktą, kad daugelyje šalių formalios priemonės tampa efektyvios tik tada, kai derinamos su realia rizikos analitika ir duomenų atvirumu, kaip tai daroma Singapūre ar Jungtinėje Karalystėje (Thach ir Ngoc, 2021; Nguyen ir Duong, 2022). Informantas A2 taip pat pabrėžia sistemingumo būtinybę: prevencinės priemonės, tokios kaip nusišalinimas, deklaracijų teikimas ar vidaus kontrolė, turi būti taikomos ne <...> „*tik formaliai*“, kad įgytų realų poveikį. Pirkimų procedūrų metu informantai daugiausia kalba apie praktinį antikorupcinių priemonių veikimą. A3 informantas pažymi, kad įstaigose vyksta STT mokymai, iškabinti informaciniai plakatai, įgyvendinami vidaus dokumentai, tačiau <...> „*realiai viskas laikosi ant mokymų ir švietimo*“. Šis teiginys sutampa su teorinėje dalyje aptariama užsienio praktika: UNODC (2021) bei Mélon (2018) pabrėžia, kad antikorupcinė sistema funkcionuoja tik tada, kai darbuotojai nuolat ugdomi ir supranta etikos normų prasmę. Mokymai ir etikos stiprinimas yra ir Lietuvos STT strategijos dalis (STT, 2022), kuri taikoma visuose pirkimų etapuose, tačiau ypač reikšminga sprendimų priėmimo fazėje. Sutarčių sudarymo ir vykdymo etapuose informantai pabrėžia moralinio atsparumo svarbą. A3 informantas nurodo, kad <...> „*jeigu žmogus neturi stiprių vertybių, jis ir po visų mokymų ras būdų apeiti sistemą*“, o informantas A1 priduria, kad antikorupciniai dokumentai dažnai atrodo <...> „*standartinės frazės*“, kurios realiai ne visada keičia elgesį. Ši informantų pozicija atliepia teorinę išvadą, kad formalios priemonės yra ribotos, jei neparemtos organizacine kultūra. Tarptautinė patirtis – Kanados, Prancūzijos ar Nyderlandų etikos modeliai – taip pat akcentuoja vertybių formavimą kaip esminį korupcijos prevencijos elementą, o Lietuvos dokumentinis pagrindas (VPT įsakymai dėl nešališkumo, etikos kodeksai, rotacijos politika) numato struktūrinius instrumentus, kurie turėtų stiprinti šią kultūrą. Vertinant visą viešųjų pirkimų ciklą, informantai nuosekliai pabrėžia antikorupcinių priemonių poveikio ribotumą. A1 informantas teigia, kad daugelis priemonių <...> „*labiau veikia kaip kontrolė popieriuje*“, o informantas A2 įvardija, kad jos yra veiksmingos tada, kai tampa <...> „*kasdienės veiklos dalimi*“. Tai tiesiogiai atitinka LR korupcijos prevencijos įstatymo ir ISO 37001 reikalavimus, kurie numato, kad antikorupcinės priemonės turi būti integruotos į organizacijos procesus. Be to, tarptautiniai tyrimai rodo, kad antikorupcinės priemonės tampa efektyvios tik tada, kai jų įgyvendinimas remiasi duomenimis ir praktine rizikų analize, o ne vien deklaratyvumu.

Apibendrinant informantų įžvalgos patvirtina, kad antikorupcinės priemonės viešuosiuose pirkimuose yra būtinos, tačiau jų realus poveikis priklauso nuo praktinio taikymo, o ne vien formalios atitikties. Nacionaliniai dokumentai (KPI, VPT įsakymai, Nacionalinė darbotvarkė) sukuria aiškų reguliacinį pagrindą, tačiau jo veiksmingumą lemia organizacinė kultūra ir darbuotojų vertybinės nuostatos.

Teoriniai ir tarptautiniai pavyzdžiai sutampa su informantų patirtimi: veiksminga prevencija reikalauja ne tik taisyklių, bet ir nuoseklaus, kasdienio skaidrumo praktikų įgyvendinimo.

Klausimas: *Kaip vertinate kontrolės ir priežiūros institucijų vaidmenį viešųjų pirkimų procese? Ar taikomi kontrolės mechanizmai yra veiksmingi ir pakankami korupcijos rizikoms valdyti? Kategorijos kontrolės ir priežiūros priemonės informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.6. lentelę):*

3.2.6. lentelė Informantų nuomonė apie kontrolės ir priežiūros priemonių vaidmenį viešuosiuose pirkimuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Kontrolės ir priežiūros priemonės	Vidaus audito vaidmuo	A1<...> „Auditas realiai labiau žiūri, ar dokumentai tvarkingai sutvarkyti, ar procedūros atliktos pagal įstatymą, bet į pačias galimas korupcines sąsajas jie per daug nesigilina, toks labiau formalus patikrinimas.“ A2<...> „Vidaus auditas yra svarbus kaip prevencinė priemonė, nes jis padeda pastebėti silpnąsias vietas ir procedūrinius trūkumus, tačiau realus poveikis korupcijos rizikų mažinimui priklauso nuo to, kiek išsamiai vertinami ne tik dokumentai, bet ir pats sprendimų priėmimo procesas.“ A3<...> „Su vidaus auditu pati dar nesusidūriau, tai negaliu labai daug pasakyti, bet kiek žinau, jie labiau žiūri dokumentus, ar viskas tvarkingai, ar formaliai gerai padaryta, o ne kažkaip labai gilinasi į pačias korupcines situacijas.“
	VPT vaidmuo	A1<...> „VPT daugiau veikia kaip metodinė pagalba ir įsijungia tada, kai jau būna skundas, tai tada prašo visų dokumentų, aiškinasi, bet šiaip kasdienėj veikloj jie nelabai tiesiogiai dalyvauja.“ A2<...> „VPT vaidmuo yra reikšmingas užtikrinant viešųjų pirkimų teisėtumą, tačiau dažniau pasireiškia reaguojant į pažeidimus ar skundas, o ne nuosekliai stebint ir prevenciškai kontroliuojant visą procesą.“ A3<...> „Viešųjų pirkimų tarnyba, kiek teko girdėt, labiau tikrina dokumentaciją, kad viskas būtų tvarkinga, atitiktų įstatymus ir specifikacijas, bet su pačia korupcija tai, sakyčiau, nelabai tiesiogiai susiję, daugiau toks teisinis ir formalus tikrinimo aspektas.“
	Kitų institucijų kontrolė	A1<...> „Kitos institucijos, kiek teko susidurti, nelabai gilinas į pačią korupcijos riziką, labiau žiūri procedūrinius dalykus, nebent jau atsiranda konkretus signalas ar skundas.“ A2<...> „Kitų institucijų kontrolė dažniausiai apsiriboja formaliais patikrinimais ir konkrečių atvejų nagrinėjimu, todėl korupcijos rizikos ne visuomet yra sistemiškai identifikuojamos ir vertinamos.“ A3<...> „Realiai kažkokios aktyvios kontrolės, kad kas nors ateitų ir tikrintų pirkimus prevenciškai, tai nėra. Daugiau viskas vyksta per mokymus, švietimą ir tik tada, kai kažkas pats praneša ar pateikia skundą.“
	Kontrolės pakankamumas	A1<...> „Na formaliai tai atrodo, kad kontrolės yra nemažai, bet ar ji tikrai pagauna visus neskaidrius dalykus, tai čia jau klausimas, nes realiai daugiau reaguojama tada, kai jau kažkas nutinka.“ A2<...> „Manau, kad kontrolės ir priežiūros priemonių formaliai yra numatyta pakankamai, tačiau jų veiksmingumas ne visada atitinka realius poreikius. Dažnai kontrolė pasireiškia kaip reakcija į jau įvykusį pažeidimą ar gautą skundą, o ne kaip nuosekli ir prevencinė veikla, orientuota į ankstyvą rizikų nustatymą. Dėl to dalis neskaidrių situacijų gali likti nepastebėtos, ypač jei nėra sisteminio rizikų vertinimo ir reguliarios stebėsenos. Siekiant didesnio efektyvumo, kontrolė turėtų būti labiau orientuota į prevenciją, aiškesnius rizikos indikatorius ir aktyvesnį institucijų įsitraukimą.“ A3<...> „Sakyčiau, kad kontrolė labiau pasireiškia per mokymus ir švietimą, STT labai stipriai dirba šitoj srity, bet tokios realios tikrinimo sistemos, kad kas nors reguliariai tikrintų pirkimus, tai nėra. Tai formaliai gal ir pakanka, bet viskas labai priklauso nuo pačių darbuotojų sąžiningumo.“

Informantų įžvalgos atskleidžia, kad viešųjų pirkimų kontrolės ir priežiūros sistema Lietuvoje formaliai yra išplėtotą, tačiau jos veikimas praktikoje dažnai įgauna dokumentinės, o ne rizikomis grįstos priežiūros pobūdį. Tai matyti analizuojant procesą per visus pirkimų etapus. Poreikio nustatymo ir planavimo – etapu kontrolės mechanizmus reglamentuoja LR korupcijos prevencijos įstatymo 13–15 str. ir Vidaus kontrolės bei vidaus audito įstatymo 4–8 str., kurie nustato pareigą atlikti rizikos analizę ir užtikrinti vidaus kontrolę. Tačiau informantai akcentuoja, kad vidaus audito vaidmuo dažnai apsiriboja formaliu dokumentų patikrinimu: kaip teigia informantas A1<...> „*auditas realiai labiau žiūri, ar dokumentai tvarkingai sutvarkyti... bet į pačias galimas korupcines sąsajas jie per daug nesigilina*“, o informantas A3 priduria, kad auditas <...> „*labiau žiūri dokumentus, ar viskas tvarkinga, o ne kažkaip labai gilinasi į pačias korupcines situacijas*“. Tai rodo, kad nors vidaus auditas yra privaloma ankstyvosios kontrolės priemonė, jo praktinis indėlis į korupcijos rizikų identifikavimą išlieka ribotas. Pirkimo dokumentų rengimo ir procedūrų vykdymo etapuose kontrolės funkcijas reglamentuoja ES direktyvos 2014/24/ES 83–84 str., LR viešųjų pirkimų įstatymo 96–101 str. ir VPT įstatymo 8–12 str., suteikiantys VPT teisę tikrinti pirkimų teisėtumą, stabdyti procedūras ir vertinti rizikas. Vis dėlto informantai pažymi, kad VPT veikla dažnai yra reaguojamojo pobūdžio. A1 informantas pabrėžia, kad <...> „*VPT daugiau veikia kaip metodinė pagalba ir įsijungia tada, kai jau būna skundas*“, o informantas A2 teigia, kad VPT <...> „*dažniau pasireiškia reaguojant į pažeidimus, o ne nuosekliai stebint visą procesą*“. Todėl, nepaisant aiškiai apibrėžtų įgaliojimų, kontrolė šiuo etapu dažnai realizuojama tik gavus signalus ar skundus, o ne kaip prevencinė stebėseną. Sutarties sudarymo ir vykdymo etapais kontrolė tampa dar labiau priklausoma nuo išorinių institucijų, tokių kaip Valstybės kontrolė ir STT. Valstybės kontrolės įstatymas (5 ir 10 str.) suteikia įgaliojimus vykdyti išorinius auditus, o Pranešėjų apsaugos įstatymas bei Direktyva 2019/1937/ES užtikrina pranešimo kanalus korupcijos atvejams. Tačiau informantai akcentuoja, kad A3<...> „*aktyvios kontrolės*“ šiame etape nėra, o A2 pažymi, kad kitų institucijų priemonės <...> „*apsiriboja formaliais patikrinimais ir konkrečių atvejų nagrinėjimu*“. Tai rodo struktūrinį iššūkį: nors reguliacinė sistema apima visas kontrolės grandis, jų praktinis veikimas neretai yra fragmentuotas ir reaguojamojo pobūdžio. Teoriniai tyrimai patvirtina šias tendencijas. Fazekas ir Tóth (2016) pabrėžia, kad viešųjų pirkimų kontrolė efektyvi tik tada, kai taikoma rizikomis grįsta metodika, leidžianti identifikuoti „raudonąsias vėliavėles“ viso proceso metu. Europos Audito Rūmai (2020) nurodo, kad ES šalyse dažna problema – kontrolės procedūrų formalizavimas, o Kazbekova ir kt. (2025) siūlo prognozes modelius, integruojančius duomenų analitiką, kad korupcijos rizikos būtų pastebimos dar iki pažeidimo. Nacionaliniai dokumentai taip pat numato technologinių sprendimų taikymą – VPT įsakymas Nr. 1S-190 reglamentuoja automatinius rizikos signalus CVP IS sistemoje, tačiau informantų patirtys rodo, kad praktinis šių priemonių poveikis dar nėra plačiai jaučiamas.

Apibendrinant galima teigti, kad informantų įžvalgos atskleidžia ryškų atotrūkį tarp teisės aktais nustatytos kontrolės sistemos ir jos praktinio įgyvendinimo. Nors reguliavimas formaliai apima visus viešųjų pirkimų etapus, o teorija pabrėžia duomenų analitikos ir rizikos modelių reikšmę prevencijai, reali priežiūra dažnai išlieka dokumentinė, reaguojamojo, o ne prevencinio pobūdžio. Dėl to galutinis kontrolės veiksmingumas priklauso ne tiek nuo priemonių gausos, kiek nuo institucijų gebėjimo jas nuosekliai taikyti ir palaikyti skaidrią organizacinę kultūrą.

Klausimas: *Kokios kompetencijos būtinos viešųjų pirkimų specialistams siekiant suvaldyti galimas korupcijos rizikas? Kokiais būdais įgyjamos ar tobulinamos darbuotojų kompetencijos?* Kategorijos ***darbuotojų kompetencija ir atsakomybė*** informantų atsakymai suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 3.2.7. lentelę):

3.2.7. lentelė Informantų nuomonė apie darbuotojų kompetencijos ir atsakomybės reikšmę viešuosiuose pirkimuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų kompetencija ir atsakomybė	Reikalingos kompetencijos	A1<...> „Viešųjų pirkimų specialistas, nu, tikrai nėra lengvas darbas, čia reikia labai gerai išmanyti įstatymą, procedūras, terminus, nes visa atsakomybė realiai gula ant tavo pečių ir jeigu suklydai procedūriškai, tai jau nieko nepasiteisinsi.“ A2<...> „Tai pagrindinės manyčiau, kad tikrai yra teisinės žinios, kas būtina. Analitiniai gebėjimai, rizikų vertinimo kompetencijos, skaidrumo ir etikos principų išmanymas, kas yra labai būtina, taip pat techninių specifikacijų rengimo įgūdžiai, gebėjimai dirbti elektroninėse sistemose A3<...> „Be teisinio išmanymo dar svarbu turėti moralinį kodeksą — kad žmogus suprastų korupcijos žalą; taip pat reikia gebėti rengti technines specifikacijas ir dirbti su elektroninėmis sistemomis, o kartais reikalingas ir viešųjų pirkimų specialisto pažymėjimas.“
	Mokymų poreikis	A1<...> „Labai gerai, kad atsirado tie viešųjų pirkimų specialistų mokymai pažymėjimui gauti, nes jie verčia pasitempti, turi mokytis, gilintis, ir tada jau gali tas žinias realiai taikyti praktikoje, tai be mokymų čia niekaip.“ A2<...> „Mokymai tikrai reikalingi, nes be jų būtų labai sunku susigaudyt visose naujovėse. Manau, kad jie turėtų vykt dažniau, nes vien kartą per metus tikrai neužtenka, ypač kai viskas nuolat keičiasi.“ A3<...> „STT rengia mokymus, yra mokymo platforma — mokymai su pažymėjimais yra svarbu ir privaloma; be mokymų sunku susigaudyt visose naujovėse.“
	Patirties svarba	A1<...> „Kai susiduri su pretenzijom ar skundais, tada jau supranti, kaip svarbu patirtis, nes ten po kaulėlių tave išnagrinėja, ir tu jau turi žinot, kaip reaguot, ką atsakyt ir kaip viską suvaldyt.“ A2<...> „Su laiku pradedi suprast, kaip viskas vyksta praktiškai, nes teorija yra viena, o realios situacijos visai kas kita. Patirtis labai padeda, ypač kai atsiranda sudėtingi atvejai ar skundai.“ A3<...> „Kai nesusiduri, tai daugiau viską žinai teoriškai, bet kai realiai tenka susidurt su situacijom, tada jau supranti, kaip viskas veikia. Patirtis labai daug duoda, nes tik tada išmoksi atpažint, kaip gali pasireikšt korupcinė veikla ir kaip reikia teisingai sureaguot.“
	Atsakomybės suvokimas	A1<...> „Na realiai visa atsakomybė vis tiek gula ant tavęs, jeigu kažkur procedūriškai suklydai, tai jau niekam neperkelsi, pats ir atsakinėsi. Todėl ir stengies viską daryt pagal taisykles, be jokių draugiškų bendravimų, kad paskui nebūtų bėdų ir viskas būtų skaidru.“ A2<...> „Vis tiek jauti, kad atsakomybė yra didelė ir kad kiekvienas tavo sprendimas gali turėt pasekmių. Todėl stengies dirbt atsakingai, viską tikrint kelis kartus ir laikytis taisyklių, kad paskui nereikėtų raudonuot.“ A3<...> „Labai daug priklauso nuo paties žmogaus moralės ir vertybių, nes jeigu jų nėra, tai net ir po mokymų gali padaryti neteisingus dalykus. Bet kai supranti, kokią žalą korupcija daro institucijai ir jos vardui, tada jauties atsakingas ir stengies elgtis sąžiningai, laikytis taisyklių ir nepadaryt žalos nei sau, nei kitiems.“

Informantų išvalgos rodo, kad viešųjų pirkimų specialistų veiklos kokybė tiesiogiai priklauso nuo profesinių kompetencijų, nuolatinio mokymosi ir asmeninio atsakomybės suvokimo. Informantas A1 pabrėžia, jog pirkimų specialisto darbas reikalauja itin plataus išmanymo, nes <...> „visa atsakomybė realiai gula ant tavo pečių“, todėl bet kokia procedūrinė klaida neturi pateisinimų. Kitas informantas A2 akcentuoja būtinybę turėti <...> „teisinas žinias, analitinius gebėjimus ir rizikų vertinimo

kompetencijas“, o informantas A3 atkreipia dėmesį į etinę dimensiją, teigdamas, kad specialistui būtinas <...> „*moralinis kodeksas*“, leidžiantis suprasti korupcijos žalą ir priimti sąžiningus sprendimus. Mokymų svarbą informantai taip pat vertina vienareikšmiškai. Informantas A1 teigia, kad specialisto pažymėjimo programa verčia <...> „*mokytis ir gilintis*“, A2 informantas pabrėžia, jog mokymai turėtų vykti dažniau, nes <...> „*viskas nuolat keičiasi*“, o informantas A3 akcentuoja institucinių mokymų, ypač organizuojamų STT, būtinumą. Šios išvalgos atitinka VPI 85 str. nuostatas dėl pareigos užtikrinti kvalifikacijos kėlimą bei VPT mokymų gairėse įtvirtintą reikalavimą institucijoms planuoti pirkimų specialistų kompetencijų stiprinimą. Mokslinėje literatūroje taip pat akcentuojama, kad korupcijos rizikų valdymas priklauso nuo teisinių ir analitinių gebėjimų (Fazekas, Tóth; EBPO 2016). Profesinė patirtis, informantų vertinimu, yra ne mažiau reikšminga. Informantas A1 pažymi, kad sudėtingose situacijose būtent patirtis leidžia <...> „*suprasti, kaip reaguoti ir viską suvaldyti*“. Informantas A2 nurodo, jog praktika atskleidžia skirtumą tarp teorijos ir realios situacijos, o A3 informantas akcentuoja, kad tik patiriant realius atvejus įgyjamas gebėjimas atpažinti korupcijos rizikas. Atsakomybė informantų vertinimu yra kartinė. Informantas A1 pabrėžia asmeninę atsakomybę už kiekvieną sprendimą, informantas A2 akcentuoja sprendimų pasekmes, o A3 informantas atsakomybę sieja su asmens vertybėmis ir suvokimu, kad korupciniai veiksmai daro žalą institucijai ir viešajam interesui. Tai atitinka LR VAI principus, įpareigojančius tarnautojus veikti sąžiningai, skaidriai ir vadovaujantis tarnybine etika.

Klausimas: *Kokias pagrindines problemas matote savivaldybių viešųjų pirkimų srityje, susijusias su korupcijos rizikomis? Kokių pokyčių reikėtų, kad šios rizikos būtų valdomos efektyviau?* Informantų atsakymai buvo suskirstyti į šias subkategorijas (žr. 10 priedą):

Išanalizavus respondentų išvalgas apie savivaldybių viešųjų pirkimų procesus, išryškėja kelios esminės kryptys, kuriomis turėtų būti tobulinama sistema, siekiant veiksmingiau valdyti korupcijos rizikas. Pirmiausia akcentuojamas pernelyg didelis formalumo lygis – procedūrų ir statistinių rodiklių paisymas neretai tampa svarbesnis nei realios situacijos vertinimas. Toks požiūris riboja galimybę priimti kontekstą atitinkančius sprendimus ir sukuria nepagrįstų įtarimų, net kai veikiama teisėtai. Antroji problema susijusi su teisės aktų neapibrėžtumu. Respondentai nurodo, kad kai kurios nuostatos yra per daug abstrakčios, todėl praktikoje kelia neaiškumų ir skirtingų interpretacijų riziką. Tai lemia atsargų, kartais net perdėtai konservatyvų elgesį, kuris mažina viešųjų pirkimų efektyvumą. Trečiasis aspektas – technologinių sistemų ribotumas. Esamos elektroninės platformos vertinamos kaip nelanksčios ir nepritaikytos realiems poreikiams: jos apsunkina tiekėjų palyginimą, reikalauja daug laiko ir ne visuomet palengvina procesą. Tokios sistemos ne tik neužtikrina skaidrumo didinimo, bet ir gali prisidėti prie žmogiškųjų klaidų. Galiausiai aiškiai identifikuojama žmogiškųjų išteklių problema. Ne visose savivaldybėse dirba profesionalūs viešųjų pirkimų specialistai, todėl šias funkcijas dažnai atlieka darbuotojai, neturintys reikiamų kompetencijų. Tai didina klaidų tikimybę bei prisideda prie nesaugumo ir nesusitikėjimo jausmo vykdant pirkimus.

Apibendrinant galima teigti, kad korupcijos rizikų valdymui būtina mažinti perteklinį procedūriškumą, konkretinti ir praktiškai pritaikyti teisės aktus, modernizuoti viešųjų pirkimų technologines sistemas bei užtikrinti kvalifikuotų specialistų rengimą ir pritraukimą. Šios kryptys sudarytų sąlygas skaidresnei, aiškesnei ir veiksmingesnei viešųjų pirkimų sistemai savivaldybėse.

DISKUSIJA

Šio tyrimo rezultatai leidžia išsamiau įvertinti korupcijos rizikų valdymo praktiką viešųjų pirkimų srityje ir ją palyginti su teorinėmis išvalgomis bei užsienio tyrimų rezultatais. Nors Lietuvos viešųjų pirkimų sistema formaliai apima visą korupcijos rizikų valdymo priemonių visumą, empiriniai duomenys rodo, kad praktinis šių priemonių veiksmingumas išlieka nevienodas ir dažnai ribotas. Tai patvirtina teorinėje dalyje išsakytą prielaidą, jog vien formalių taisyklių ir procedūrų nepakanka, jei jos nėra nuosekliai taikomos praktikoje ir integruotos į kasdienius sprendimų priėmimo procesus. Tyrimas patvirtino skaidrumo svarbą kaip vieną esminių korupcijos prevencijos veiksnių viešųjų pirkimų srityje. Informantų patirtys rodo, kad informacijos viešinimas per CVP IS sudaro prielaidas didesniam atsekamumui ir atitinka tarptautines atvirų sutarčių iniciatyvas, kurias EBPO (2016) ir „Transparency International“ (2021) sieja su didesne konkurencija ir mažesne neskaidrių sprendimų rizika. Vis dėlto empiriniai duomenys atskleidė, kad skaidrumas dažnai išlieka formalaus pobūdžio, nes pateikiami duomenys yra sudėtingi ir menkai pritaikyti platesnei analizei. Tai patvirtina Thach ir Ngoc (2021) išvadą, jog viešumas tampa veiksmingas tik tuomet, kai informacija yra ne tik prieinama, bet ir suprantama bei aktyviai naudojama analitiniams ir stebėsenos tikslams. Analizuojant antikorpucinių priemonių taikymą, išryškėjo aiškus atotrūkis tarp formalaus priemonių egzistavimo ir jų realaus poveikio. Interesų deklaravimas, nusišalinimo procedūros ir kitos prevencinės priemonės dažnai suvokiamos kaip administracinė pareiga, o ne kaip aktyvus rizikos valdymo instrumentas. Šios išvalgos dera su Mélon (2018) ir UNODC (2021) pabrėžiama nuostata, kad antikorpucinės priemonės tampa veiksmingos tik tada, kai jos yra palaikomos organizacinės kultūros, nuolatinio darbuotojų švietimo ir vadovybės įsitraukimo. Informantų akcentuojama mokymų svarba taip pat atitinka STT taikomą praktiką, orientuotą į viešųjų pirkimų specialistų sąmoningumo ir etinio atsparumo stiprinimą. Tyrimas taip pat parodė, kad realus korupcijos rizikų valdymo veiksmingumas itin priklauso nuo viešųjų pirkimų specialistų kompetencijų ir asmeninės atsakomybės. Šios išvados dera su Pasaulio banko (2021) išvadomis, jog net pažangiausios technologinės ir teisinės priemonės neduoda laukiamo rezultato, jei darbuotojai neturi pakankamų žinių, praktinių gebėjimų ir etinio pasirengimo. Kontrolės ir priežiūros institucijų analizė atskleidė, kad rizikų valdymas dažniausiai grindžiamas reaguojamuoju, o ne prevenciniu požiūriu. Vidaus auditas ir Viešųjų pirkimų tarnyba dažniau orientuojasi į procedūrų atitikties tikrinimą, o ne į sistemingą rizikų identifikavimą ankstyvosiose pirkimų stadijose. Šios išvados sutampa su Fazekas ir Toth (2016) tyrimų rezultatais, kurie pabrėžia, kad viešųjų pirkimų kontrolė tampa veiksminga tik tada, kai ji grindžiama rizikomis ir apima visą pirkimų ciklą. Autorių sukurta „raudonųjų vėliavėlių“ metodika tarptautinėje praktikoje taikoma *Vengrijoje ir Jungtinėje Karalystėje* nacionalinių viešųjų pirkimų duomenų analizei, *Italijoje* integruojama į Nacionalinės antikorpucijos institucijos (ANAC) stebėsenos sistemas, o *Rumunijoje* naudojama kartu su elektronine pirkimų platforma SEAP, siekiant ankstyvo rizikingų pirkimų identifikavimo. Šie pavyzdžiai rodo, kad rizikos indikatoriais grįsta kontrolė leidžia pereiti nuo pažeidimų fiksavimo prie jų prevencijos.

Apibendrinant galima teigti, kad korupcijos rizikų valdymas viešųjų pirkimų srityje Lietuvoje iš esmės atitinka tarptautines tendencijas reguliavimo požiūriu, tačiau praktikoje dažnai išlieka fragmentuotas ir formalizuotas. Tyrimo rezultatai patvirtina teorinę nuostatą, jog korupcijos rizikų mažinimas priklauso ne tik nuo teisinių ir institucinių priemonių egzistavimo, bet ir nuo jų integracijos, rizikomis grįstos kontrolės taikymo, darbuotojų kompetencijų bei brandžios organizacinės kultūros formavimo.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus teorinę medžiagą ir pagrindines teorines prieigas nustatyta, kad korupcija viešųjų pirkimų procesuose pasireiškia kaip piktnaudžiavimas suteiktais įgaliojimais, neskaidrūs ar šališki sprendimai bei viešojo intereso pažeidimas, siekiant asmeninės ar grupinės naudos, o korupcijos rizika apibrėžiama kaip tokių veiksmų atsiradimo tikimybė bet kuriame pirkimų etape – nuo poreikio nustatymo iki sutarties vykdymo. Korupcijos rizikos valdymas apibrėžtas kaip nuoseklus procesas, apimantis galimų piktnaudžiavimo atvejų identifikavimą, jų vertinimą ir prevencinių priemonių taikymą visuose viešųjų pirkimų etapuose. Nustatyta, kad veiksmingas rizikų valdymas grindžiamas skaidrumo, atskaitomybės bei institucine kontrole.
2. Atlikta teorinė analizė parodė, kad korupcijos rizikų valdymas reikalauja kompleksiškos priemonių sistemos, apimančios teisinės ir procedūrinės, organizacinės, technologinės, skaidrumo ir viešumo, antikorpucines bei kontrolės ir priežiūros priemones. Nustatyta, kad teisinės ir procedūrinės priemonės formuoja aiškų skaidrių pirkimų pagrindą ir atsakomybės ribas, organizacinės – stiprina institucijų profesionalumą ir mažina subjektyvumo įtaką, skaidrumo bei priežiūros priemonės didina atskaitomybę ir leidžia anksčiau identifikuoti galimus pažeidimus, o antikorpucinės priemonės prisideda prie etiškos organizacinės kultūros formavimo. Ypatingą reikšmę teorijoje ir praktikoje įgauna technologinės priemonės, nes jos ne tik skaitmenizuoja viešųjų pirkimų procesus, bet ir sudaro prielaidas automatizuotai rizikų analizei, didesniai duomenų prieinamumui bei objektyvesnei kontrolei.
3. Dokumentų analizė parodė, kad korupcijos rizikų valdymas viešųjų pirkimų procese grindžiamas nuosekliai integruota teisinių, technologinių, organizacinių, skaidrumo, antikorpucinės bei kontrolės priemonių sistema, apimančia visus pirkimo ciklo etapus. Ši daugiasluoksnė sistema leidžia kompleksiskai vertinti ir mažinti rizikas, užkertant kelią kontrolės spragoms. Analizuoti teisės aktai atskleidė, kad Lietuvos teisinė bazė orientuota į prevenciją, aiškiai apibrėžiant institucijų atsakomybes ir stiprinant interesų konfliktų prevenciją, sprendimų dokumentavimą bei duomenų viešumą, ypač perkėlus ES teisės nuostatas. Technologinės priemonės, tokios kaip CVP IS ir CPO LT, kartu su organizacinėmis gairėmis ir priežiūros institucijų veikla užtikrina skaidrumą, procedūrų atsekamumą ir efektyvią kontrolę viso viešųjų pirkimų proceso metu.
4. Interviu tyrimo rezultatai parodė, kad savivaldybių ir jų valdomų įstaigų viešųjų pirkimų antikorpucinės ir kontrolės priemonės formaliai yra išplėtos, tačiau jų praktinis veiksmingumas priklauso nuo taikymo kokybės. Informantų įžvalgos atskleidė, kad ankstyvuosiuose pirkimų etapuose interesų konfliktų prevencija, deklaracijų analizė ir vidaus kontrolė neretai įgyvendinamos formaliai, o ne kaip realios rizikų mažinimo priemonės. Planavimo ir dokumentų rengimo metu prevencinės priemonės veikia tik tada, kai taikomos sistemiškai ir nuosekliai, o ne kaip deklaratyvūs įsipareigojimai. Pirkimų procedūrų vykdymo etape kontrolės institucijų – VPT, STT ir Valstybės kontrolės – veikla dažniau pasižymi reaguojamuoju, o ne prevenciniu pobūdžiu. Informantai taip pat pabrėžia darbuotojų kompetencijos, etinių nuostatų ir nuolatinio mokymosi svarbą, nes būtent šie veiksniai lemia praktinį priemonių veiksmingumą. Be to, tyrimas atskleidė pagrindines struktūrines viešųjų pirkimų problemas – sudėtingas procedūras, teisės aktų neaiškumą, technologinių sistemų ribotumą ir kvalifikuotų specialistų trūkumą, kurie mažina taikomų priemonių veiksmingumą ir apsunkina skaidraus pirkimų proceso užtikrinimą.

REKOMENDACIJOS

Viešųjų pirkimų tarnybai:

- 1. Užtikrinti savivaldybių pirkimų priežiūros diferencijavimą pagal rizikos profilius.* Atsižvelgiant į tyrime nustatytą praktiką, kad procedūrų laikymasis labai priklauso nuo institucijų kultūros ir drausmės, VPT galėtų vertinti savivaldybes pagal rizikos rodiklius (pvz., konkursų skaidrumas, tiekėjų koncentracija, sutarčių keitimų dažnis) ir intensyvuoti priežiūrą ten, kur rizikos yra didžiausios.
- 2. Rekomenduojama inicijuoti valstybės mastu standartizuotą viešųjų pirkimų skaidrumo kultūros stiprinimo programą savivaldybėse ir jų valdomose įstaigose.* Tyrimo rezultatai parodė, kad formalios korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje yra veiksmingos tik esant stipriai vidinei organizacinei kultūrai. Atsižvelgiant į tai, Viešųjų pirkimų tarnyba galėtų parengti nacionalinio lygmens praktikų programą, skirtą viešųjų pirkimų specialistams, apimančią etikos standartų komunikaciją, tipinių korupcijos rizikos situacijų analizę, mokymus ir skaidrumo vertinimo rodiklius.
- 3. Rekomenduojama supaprastinti viešųjų pirkimų informacijos pateikimą CVP IS ir atvirų duomenų platformose, užtikrinant, kad pirkimų duomenys būtų aiškūs ir lengvai suprantami visuomenei, taip sudarant realias galimybes pilietinei kontrolei ir didinant viešųjų pirkimų skaidrumą.*

Savivaldybėms ir jų valdomoms įstaigoms:

- 1. Įdiegti papildomus sąžiningumo saugiklius priimant darbuotojus į viešųjų pirkimų pozicijas.* Siūloma, kad savivaldybės taikytų išankstinius reputacijos ir interesų patikrinimo mechanizmus (pvz., privačių interesų istorijos analizę, papildomą sąžiningumo deklaraciją, pokalbius su etikos specialistu). Tai mažintų riziką, jog į pirkimų funkcijas pateks asmenys, linkę ignoruoti skaidrumo standartus, kaip identifikuota tyrime.
- 2. Stiprinti viešųjų pirkimų funkcijų atskyrimą ir kolegialų sprendimų priėmimą.* Rekomenduojama užtikrinti, kad pirkimų planavimą, tiekėjų vertinimą ir sprendimų priėmimą vykdytų skirtingi darbuotojai. Tai sumažintų individualaus šališkumo riziką ir atitiktų tyrime nustatytus atvejus, kai atsakomybės persidengimas sukuria „pilkųjų zonų“.
- 3. Sustiprinti interesų konfliktų valdymo praktiką pereinant nuo formalios deklaravimo tvarkos prie realios rizikų analizės.* Rekomenduojama neapsiriboti deklaracijų surinkimu, bet sistemingai vertinti galimus ryšius, taikyti automatinius įspėjimus dėl galimų interesų konfliktų ir įtvirtinti privalomus prevencinius pokalbius darbuotojams, kurie dažnai sąveikauja su tiekėjais.
- 4. Instituciškai įtvirtinti sistemingą viešųjų pirkimų kompetencijų stiprinimą.* Rekomenduojama sukurti nuolatinio (ne epizodinio) mokymų ciklą, apimančią pirkimų teisės pokyčius, rizikų valdymo metodus ir technologinių priemonių naudojimą. Tyrimas parodė, kad kompetencijų skirtumai tiesiogiai veikia pirkimų kokybę ir korupcijos rizikas.
- 5. Plėtoti technologinių sprendimų naudojimą rizikų identifikavimui, o ne tik procedūrų administravimui.* Savivaldybėms siūloma diegti automatinius rizikos indikatorius pirkimų sistemose (pvz., žymėjimą dėl pasikartojančių tiekėjų, įtartinų sutarčių korekcijų, dažnų papildomų darbų). Tai padėtų spręsti tyrime nustatytą problemą, kad šiuo metu technologijos daugiausia veikia kaip registravimo, o ne kaip prevencinė priemonė.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Ambrazevičienė, R. (2004). Viešųjų pirkimų valstybinio reguliavimo politikos raida Lietuvoje. *Jurisprudencija*, 59(51), 105-113. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/3188/2987>
 2. Arrowsmith, S., Treumer, S., Fejø, J., ir Jiang, L. (2011). S. Arrowsmith (Ed.), Public procurement regulation: an introduction. University of Nottingham. Prieiga per internetą: https://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf?utm_source
 3. Alchian, A. A., Demsetz, H. (1973). The Property Rights Rights Paradigm. *The Journal of Economic History*, Vol. 3, p. 16-27. Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic-history/article/abs/property-right-paradigm/40FCB24EADBCF3C38FC3429E6C6F96B2>
 4. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Prieiga per internetą: Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020-compressed.pdf
 5. Baltrunaite, A. (2020). Political contributions and public procurement: evidence from Lithuania. *Journal of the European Economic Association*, 18(2), 541-582. Prieiga per internetą: https://econpapers.repec.org/article/oupeurec/v_3a18_3ay_3a2020_3ai_3a2_3ap_3a541-582..htm?utm_source=chatgpt.com
 6. Balkevičius, A. (2017). *Biudžeto rizikos valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. Prieiga per internetą:
 7. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
 8. Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). Doing interviews. Prieiga per internetą: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5017966>
 9. Bleda, M., & Chicot, J. (2020). The role of public procurement in the formation of markets for innovation. *Journal of Business Research*, 107, 186-196. Prieiga per internetą: https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v107y2020icp186-196.html?utm_source
 10. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
 11. Briedienė, S. (2017). Viešųjų pirkimų proceso valdymo modeliavimas šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:24918834/datastreams/MAIN>
 12. Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių prieigų kritinė analizė. Viešoji politika ir administravimas, T. 13, Nr. 3, p. 359-371. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/3957/3714>
 13. Council, G. W. E. (2023). Boston Consulting Group. 2023. *Mission Critical: Building the global wind energy supply chain for a, 1*. Prieiga per internetą: https://marketintelligence.gwec.net/wp-content/uploads/2023/12/MISSION-CRITICAL-BUILDING-THE-GLOBAL-WIND-ENERGY-SUPPLY-CHAIN-FOR-A-1.5°C-WORLD.pdf?utm_source
 14. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications. Prieiga per internetą: https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/501/1/Qualitative%20inquiry%20%26%20research%20design.n.%20design%20%20Choosing%20among%20five%20approaches.%20%281%29.pdf?utm_source
 15. Decarolis, F., & Giorgiantonio, C. (2022). Corruption red flags in public procurement: new evidence from Italian calls for tenders. *EPJ Data Science*, 11(1), 16. Prieiga per internetą: <https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-022-00325-x>
 16. Demircioglu, M. A., ir Vivona, R. (2021). Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study. *Policy and Society*, 40(3), 379-396. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/policyandsociety/article/40/3/379/6509330>
 17. Drozd, I., Pysmenna, M., Pohribna, N., Zdyrko, N., & Kulish, A. (2021). Audit assessment of the effectiveness of public procurement procedures. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), s085-s107. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1522>
 18. Duguay, R., Rauter, T., ir Samuels, D. (2023). The impact of open data on public procurement. *Journal of Accounting Research*, 61(4), 1159-1224. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1475-679X.12479>
- Eigen, P. (2006). Korupcijos tinklas. Kaunas: Spindulys Prieiga per internetą:

19. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, p. 57-74. Prieiga per internetą: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4279003>
20. Elo, S., Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
21. Ereminaitė, S. (2014). Institucinės ekonomikos teorijų raiška viešųjų pirkimų procese. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 13, Nr. 2, p. 275-289. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=230856>
22. Fazekas, M., ir Blum, J. R. (2021). Improving Public Procurement Outcomes. Review of Tools and the State of the Evidence Base. Policy Research Working Paper. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/352226558_Improving_Public_Procurement_Outcomes_Review_of_Tools_and_the_State_of_the_Evidence_Base
23. Fazekas, M., Tóth, B., & Wachs, J. (2023). Public procurement cartels: A large-sample testing of screens using machinij išne learning. *Government Transparency Inst., Budapest, Hungary, Working Paper GTI-WP/2023*, 2. Prieiga per internetą: https://www.govtransparency.eu/wp-content/uploads/2023/04/Fazekas-et-al_PP-cartel-detection_GTI-WP_2023.p
24. Fazekas, M., & Kocsis, G. (2020). Uncovering high-level corruption: cross-national objective corruption risk indicators using public procurement data. *British Journal of Political Science*, 50(1), 155-164. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/S0007123417000461>
25. Ferwerda, J., Deleanu, I. & Unger, B. Corruption in Public Procurement: Finding the Right Indicators. *Eur J Crim Policy Res* 23, 245–267 (2017). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10610-016-9312-3>
26. Gavelytė, I. (2004). Kyšininkavimas kaip korupcinė nusikalstama veikla. Teisė. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/4904>
27. Gaižauskaitė, I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/78294199/Socialini%C5%B3_tyrim%C5%B3_metodai_kokybinis_interviu
28. Gineitienė, Z., Šerpytis, K., Šakalis, V. (2012). Viešųjų pirkimų organizavimo ypatumai sveikatos apsaugos sistemoje. *Socialinių mokslų studijos*, 4, 1487-1502. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=212102>
29. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=28.%09Hopkin,+P.+\(2018\).+Fundamentals+of+risk+management:+understanding,+evaluating+and+implementing+effective+risk+managemen t.+Kogan+Page+Publishers&ots=5SARAP_aI3&sig=35crzKG8HZBgRYDrBWxiTHIyPfQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=28.%09Hopkin,+P.+(2018).+Fundamentals+of+risk+management:+understanding,+evaluating+and+implementing+effective+risk+managemen t.+Kogan+Page+Publishers&ots=5SARAP_aI3&sig=35crzKG8HZBgRYDrBWxiTHIyPfQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
30. Hood, Ch. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol. 69, Issue 1, p. 3-19. 130 Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
31. Hood, Ch. (1995). The „New Public Management“ in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, Issues 2-3, p. 93-109. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
32. Hunja, R. R. (2003). Obstacles to public procurement reform in developing countries. *Public Procurement: The Continuing Revolution*, Kluwer Law International, 7(1), 13-22.
33. Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public integrity*, 20(sup1), S18-S32. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10999922.2018.1477404>
34. Issabayeva, S., Yesseniyazova, B., ir Grega, M. (2019). Electronic Public Procurement: Process and Cybersecurity Issues. *Journal of Public Administration and Policy*, XII(2), 61–79. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/345356353_Electronic_Public_Procurement_Process_and_Cybersecurity_Issu
35. Jam, A., Bayat, M., & Rulashe, T. (2025). Ethical nexus: Navigating organisational dynamics for enhanced compliance in municipal procurement processes. *Journal of Local Government Research and Innovation*, 6, 225. Prieiga per internetą: <https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/jolgr.v6i0.225>
36. Johnson, P., ir Klassen, R. (2022). New directions for research in public procurement: The challenge of inter-stakeholder tensions. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3, 1–7. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390921000172>
37. Kanapinskas, V., Plytnikas, Žydrūnas ir Tvaronavičienė, A. (2014). Darnūs viešieji pirkimai: socialinio aspekto įgyvendinimas Lietuvos Respublikoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 15 (4), 302–315. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/btp.2014.529>

38. Klinke, A. (2011). Deliberative democratization across borders: participation and deliberation in regional environmental governance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 14, 57-60. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811001923>
39. Klinke, A., & Renn, O. (2021). The coming of age of risk governance. *Risk analysis*, 41(3), 544-557. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/risa.13383>
40. Kristensen, H. S., Mosgaard, M. A., Remmen, A. (2021). Circular public procurement practices in Danish municipalities. *Journal of Cleaner Production* 281, 124-162. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965262035006X>
41. Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=bZGvwsP1BRwC&oi=fnd&pg=PR1&dq=40.%09Kvale,+S.,++Brinkmann,+S.+\(2015\).+InterViews:+Learning+the+Craft+of+Qualitative+Research+Interviewing+\(3rd+ed.\).+SAGE+Publications&ots=q9ILqjvxId&sig=j05CG_vlkt7XWKS8dOWJ-hMnnUQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=bZGvwsP1BRwC&oi=fnd&pg=PR1&dq=40.%09Kvale,+S.,++Brinkmann,+S.+(2015).+InterViews:+Learning+the+Craft+of+Qualitative+Research+Interviewing+(3rd+ed.).+SAGE+Publications&ots=q9ILqjvxId&sig=j05CG_vlkt7XWKS8dOWJ-hMnnUQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f)
42. Lennerfors, T. T. (2007). The Transformation of Transparency – on the Act on Public Procurement and the Right to Appeal in the Context of the War on Corruption. *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, p. 381-390 Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9213-3>
43. Lewis, J. (2017). *Social impacts of corruption upon community resilience and poverty*. Jambá: Journal of Disaster Risk Studies, 9(1), a391. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4102/jamba.v9i1.391>
44. Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Prieiga per internetą: <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative-content-analysis-theoretical-foundation.pdf>
45. North, D. C. (2003). *Institucijos, jų kaita ir ekonomikos veiksmė*. Vilnius: Eugrimas.
46. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley. Prieiga per internetą: https://www.penguinrandomhouse.com/books/327559/reinventing-government-by-david-osborne/?utm_source
47. OECD (2019), *Public Procurement in Germany: Strategic Dimensions for Well-being and Growth*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/1db30826-en>.
48. OECD (2025), *Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and Partner Countries: 2020-2024 Report*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/02a46a58-en>.
49. Paliduskaitė, J., Raudonienė, A. (2004). *Antikorupcinės kultūros gairės Lietuvoje*. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=188842>
50. Paliduskaitė, J. (2010). *Etika valstybės tarnyboje*. Kaunas. Technologija.
51. Paliduskaitė, J., Ereminaitė, S. (2010). Korupcija viešuosiuose pirkimuose: nuo teorinės apibrėžties link atvejo studijos (I dalis). *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 32, p. 74-84. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1150>
52. Paliduskaitė, J., Ereminaitė, S. (2010). Korupcija viešuosiuose pirkimuose: nuo teorinės apibrėžties link atvejo studijos (II dalis). *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 33, p. 93-102. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/1137>
53. Plytnikas, Ž. (2020). *Viešųjų pirkimų kontrolės modelis Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (S 001). Vilnius: M. Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/etd/3e5cf1d2-73cb-4d17-ac1c-782a636a1e6d>
54. Pope, J. (2000). *TI Source Book. Confronting Corruption: the Elements of a National Integrity System* (TI Source Book). Berlin: Transparency International. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books/about/Confronting_Corruption.html?id=ev0UAQAAIAAJ&redir_esc=y
55. Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: https://academic.oup.com/book/52339?utm_source
56. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 2(10), p. 167-182. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=27400>
57. Raudonienė, A. (2002). Modernėjanti klasikinio korupcijos apibrėžimo Lietuvoje kaita. Prieiga per internetą: Lietuvos teisės universiteto jurisprudencija, 32 (24), 114 – 121. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/3542>
58. Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge university press. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=GGSSCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=ose-Ackerman,+S.,+%26+Palifka,+B.,+J.,+\(2016\).+Corruption+and+government:+Causes,+consequences,+and+reform](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=GGSSCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=ose-Ackerman,+S.,+%26+Palifka,+B.,+J.,+(2016).+Corruption+and+government:+Causes,+consequences,+and+reform)

- [+Cambridge+university+press&ots=PfBVrl3TE6&sig=hnKV08SFjlZSVv6x2gOQB4pIhfo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)
59. Scott, R. (2002). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th edition. Up per Saddle River, N.J.: Prentice Hall,
 60. Simona-Iulia, C., & Simona-Iulia, C. (2014). Comparative study between traditional and enterprise risk management-a theoretical approach. *Annals of the University of Oradea*, 23(1), 276-282.
 61. Skelcher, Ch. (2005). Public-Private Partnerships and Hybridity. E.Ferlie, L.E.Lynn Jr, Ch.Pollitt (Ed.). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: University Press, p. 347-370. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=_0epYa1LF8MC&oi=fnd&pg=PA347&dq=60.%09Skelcher,+Ch.+\(2005\).+Public-Private+Partnerships+and+Hybridity.+E.Ferlie,+L.E.Lynn+Jr,+Ch.Pollitt+\(Ed.\).+The+Oxford+Handbook+of+Public+Management.+Oxford:+University+Press,+p.+347-370.&ots=ywWxrnv0xn&sig=L_ib5Ar6euTEZW_XxEnBFqDYPeA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=_0epYa1LF8MC&oi=fnd&pg=PA347&dq=60.%09Skelcher,+Ch.+(2005).+Public-Private+Partnerships+and+Hybridity.+E.Ferlie,+L.E.Lynn+Jr,+Ch.Pollitt+(Ed.).+The+Oxford+Handbook+of+Public+Management.+Oxford:+University+Press,+p.+347-370.&ots=ywWxrnv0xn&sig=L_ib5Ar6euTEZW_XxEnBFqDYPeA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
 62. Smalskys, V., Stankevič, B., Stasiukynas, A. (2015). „Good Governance“ (Geras valdymas) viešojo administravimo modernizavimo koncepcijų kontekste. Viešasis administravimas, Nr. 1-2 (45-46), p. 40-48. Prieiga per internetą: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A5%3A357909/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A109570007&crl=c&link_origin=scholar.google.com
 63. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 13, p. 83-91. 255. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2404>
 64. Suardi, I., Rossieta, H., Djakman, C.& Diyanty, V.. (2024). Procurement governance ir reducing corruption in the Indonesian public sector: a mixed method approach. *Cogent Business & Management*, 11(1) Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2393744>
 65. Šerpytis, K., Gineitienė, Z. (2011). Konkurencijos ir pirkimo apimties poveikis kainai viešųjų pirkimų konkursuose. Socialinių mokslų studijos, Nr. 3 (2), p. 473-485. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=155708>
 66. Tate, W., Ellram, L., ir Dooley, K. (2014). The impact of transaction costs and institutional pressure on supplier environmental practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(5), 353–372. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/ijpdlm/article-abstract/44/5/353/162292/The-impact-of-transaction-costs-and-institutional>
 67. Thach, NN ir Ngoc, BH (2021). Ekonominės laisvės poveikis korupcijai ASEAN šalyse: Bajeso hierarchinė mišraus poveikio analizė. *Economies*, 9 (1), 3. <https://doi.org/10.3390/economies9010003> Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/1/3>
 68. Trepte, P. (2004). *Regulating procurement: Understanding the ends and means of public procurement regulation*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/book/2378>
 69. 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 Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409218302607>
 70. Van Staden, A., Fourie, D. J., & Holtzhausen, N. (2022). *Development of an accountability framework in the public procurement system: Case of the emerging market*. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 71–84. Prieiga per internetą: <https://repository.up.ac.za/items/43be3777-341d-4762-ba00-0a0346dbc7b2>
 71. Vveinhardt, J., & Petrauskaitė, L. (2013). IŠSIGIMUSIŲ ORGANIZACIJOS KULTŪRŲ IR NEPOTIZMO ORGANIZACIJOSE IŽVALGOS. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 35(1). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jolita-Vveinhardt/publication/236031173_Insights_of_Degenerate_Organizational_Cultures_and_Nepotism_in_the_Organizations/links/00b7d51625a159b3bd000000/Insights-of-Degenerate-Organizational-Cultures-and-Nepotism-in-the-Organizations.pdf
 72. Zio, E., & Guarnieri, F. (2025). Industry 5.0: Do risk assessment and risk management need to update? And if yes, how?. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 239(2), 389-396. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1748006X241229884>
 73. Žydzūnaitės, V ir Sabaliausko, S vadovėlio „Kokybinių tyrimai. Principai ir metodai“ skyriaus „Kokybinių tyrimų etika“ (p. 332–367), Vilnius: Vaga, 2017. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/5d9ace22-691c-4051-bbb4-d918748c5838>

Teisės aktai ir dokumentai:

74. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/23/ES (2014-02-26). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32014L0023>
75. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES (2014-02-26). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024>
76. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/25/ES (2014-02-26). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0025>
77. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/55/ES (2014-04-16). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32014L0055>
78. Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986 (2015-11-11). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32015R1986>
79. Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2016/7 (2016-01-05). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32016R0007>
80. Komisijos deleguotasis reglamentas (ES) 2019/1829 (2019-10-30). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32019R1829>
81. Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC, 2003 m.). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289015?utm_source
82. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.30614/asr>
83. Lietuvos Respublikos Pirkimų vandentvarkos, energetikos, transporto ir pašto srityje įstatymas (2017-05-02 Nr. XIII-328; suvestinė redakcija 2025-10-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f82d89d12fcb11e79f4996496b137f39/asr>
84. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų gynybos ir saugumo srityje įstatymas (2011-06-21 Nr. XI-1491; suvestinė redakcija 2025-02-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.402795/asr>
85. Lietuvos Respublikos Koncesijų įstatymas (1996-09-10 Nr. I-1510; suvestinė redakcija 2025-10-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.31376/asr>
86. Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471; Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/453943b0e46611eb9f09e7df20500045>
87. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, patvirtintas 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. (suvestinė redakcija 2025-01-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>
88. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas (1999-06-17, Nr. VIII-1234; suvestinė redakcija 2025-10-07 – 2026-04-30). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
89. Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas (1997-06-02, Nr. VIII-371; suvestinė redakcija 2024-10-24). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41669/asr>
90. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas (2000-05-02 Nr. VIII-1649; suvestinė redakcija 2025-01-01 – 2025-12-31). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.100816/bnMhEvEQKD>
91. Lietuvos Respublikos Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (2002-12-10, Nr. IX-1253; galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/asr>
92. Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas (2000-09-26, Nr. VIII-1968; suvestinė redakcija 2025-10-18 – 2025-12-31). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555>
93. Lietuvos Respublikos Pranešėjų apsaugos įstatymas (2017-11-28, Nr. XIII-804; suvestinė redakcija 2025-05-24). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3832a702d8ea11e782d4fd2c44cc67af/asr>
94. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl 2022–2033 m. Nacionalinės darbotvarkės korupcijos prevencijos klausimais (2022-06-28 Nr. XIV-1178). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bff1c501fdba11ecbfe9c72e552dd5bd>
95. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl Kainodaros taisyklių nustatymo metodikos patvirtinimo (2017-06-28 Nr. 1S-95; suvestinė redakcija 2022-12-31). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/daa0e4a05c3c11e7a53b83ca0142260e>
96. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodikos patvirtinimo (2017-06-29 Nr. 1S-105; suvestinė redakcija 2022-04-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01aeb1815d8c11e7a53b83ca0142260e>
97. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl mažos vertės pirkimų tvarkos aprašo patvirtinimo (2017-06-28 Nr. 1S-97; suvestinė redakcija 2025-02-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a5a0b8525d0611e7a53b83ca0142260e?jfwid=>

Žukienė, D. (2026). Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje.

98. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl numatomos viešojo pirkimo vertės skaičiavimo metodikos patvirtinimo (2017-06-27 Nr. 1S-94; suvestinė redakcija 2024-05-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d6742ae25c3c11e7a53b83ca0142260e/asr>
99. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl nacionalinio saugumo reikalavimų atitikties deklaracijos tipinės formos patvirtinimo (2022-12-29 Nr. 1S-233). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ac5a5e30878f11ed8df094f359a60216>
100. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl nešališkumo deklaracijos tipinės formos patvirtinimo (2017-06-23 Nr. 1S-93; galiojanti suvestinė redakcija 2023-01-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a9f3e3d25aab11e78869ae36ddd5784f/asr>
- Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo ir teikimo tvarkos aprašo, viešųjų pirkimų ataskaitų formų patvirtinimo (2017-06-06 Nr. 1S-80; galiojanti suvestinė redakcija 2024-01-01). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a25195894bbc11e78869ae36ddd5784f>
102. Viešųjų pirkimų tarnybos Direktorius įsakymas Dėl skelbimų rengimo ir išsiuntimo skelbti Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis tvarkos aprašo patvirtinimo (2024-11-29, Nr.1S-190). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e6694962ae9311efa81e811ff75635ec?jfwid=11rchsz8u3>

Kiti šaltiniai:

103. Europos Komisijos komunikatai. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36601>
104. EUR-Lex. Prieiga prie Europos Sąjungos teisės. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36601>
105. Centrinė viešųjų pirkimų informacinė Sistema. Prieiga per internetą: [European Dynamics - Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema](#)
106. Valstybės kontrolės 2022 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.valstybeskontrole.lt/TVS/Content/Administracine_informacija/Veiklos_ataskaitos/2022_metu_VK_veiklos_ataskaita.pdf
107. Valstybės kontrolės 2023 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.valstybeskontrole.lt/TVS/Content/Administracine_informacija/Veiklos_ataskaitos/2023_metu_VK_veiklos_ataskaita.pdf
108. Valstybės kontrolės 2024 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.valstybeskontrole.lt/TVS/Content/Administracine_informacija/Veiklos_ataskaitos/2024_metu_VK_veiklos_ataskaita.pdf
109. Viešųjų pirkimų švieslė. Prieiga per internetą [Pirkimų vykdytojų žemėlapis – Švieslė - Viešųjų pirkimų tarnyba](#) Žiūrėta 2025-02-23
110. Viešųjų pirkimų ataskaitos. Prieiga per internetą: <https://cvpp.eviesiejiirkimai.lt/>
111. Viešųjų pirkimų tarnyba. Prieiga per internetą: <https://vpt.lrv.lt/lt/teisine-informacija/teises-aktai/>
112. Korupcijos prevencija. Prieiga per internetą: <https://www.prokuraturos.lt/lt/korupcijos-prevencija/aktuali-informacija-apie-korupcija-ir-jos-prevencija/4814>
113. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos veiklos ataskaita 2023 m . Prieiga per internetą: https://stt.lt/data/public/uploads/2024/04/stt_veiklos_ataskaita_2023.pdf
114. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos veiklos ataskaita 2024 m. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/data/public/uploads/2025/04/stt_veiklos_ataskaita_2024.pdf
115. Teisės aktų registras. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/index.html>
116. Viešųjų pirkimų tarnybos Rinkos konsultacijų gairės (2021-11-19). Prieiga internetu: https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/rinkos_konsultaciju_gaires.pdf

PRIEDAS

1 priedas

Teisinio ir procedūrinio reguliavimo priemonės korupcijos rizikos valdymui (3.2.1.1. lentelė)

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
ES direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	18 str. – skaidrumo ir sąžiningos konkurencijos principai; 24 str. – interesų konfliktų prevencija; 40–41 str. – išankstinio skaidrumo užtikrinimas; 58 str. – atrankos kriterijų nustatymas.	Taikoma visais viešųjų pirkimų etapais, ypač planavimo ir konkurso skelbimo metu, siekiant užtikrinti skaidrumą ir sąžiningą konkurenciją.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	17 str. – pirkimų principai (skaidrumas, lygiateisiškumas, proporcingumas); 20, 31–32 str. – pirkimų viešinimas; 26–27 str. – planavimas ir konsultacijos; 29, 35, 45 str. – dokumentavimas ir pasiūlymų vertinimas.	Apima visus viešųjų pirkimų etapus – nuo planavimo iki monitoringo; nustato pamatinius skaidrumo ir kontrolės reikalavimus.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	13–14 str. – korupcijos rizikos nustatymas, vertinimas ir valdymas; įpareigoja institucijas teikti informaciją STT.	Taikomas planavimo ir sprendimų priėmimo etapuose, siekiant identifikuoti ir suvaldyti korupcijos rizikos veiksnus.
LR Baudžiamasis kodeksas (2000-09-26 Nr. VIII-1968; suvestinė redakcija 2024-01-01)	225–230 str. – kyšininkavimas, prekyba poveikiu, piktnaudžiavimas tarnyba.	Nustato teisinę atsakomybę už korupcinius veiksmus pirkimų sprendimų priėmimo ir vykdymo etapuose.
LR Viešojo administravimo įstatymas (1999-06-17 Nr. VIII-1234; suvestinė redakcija 2024-01-01)	3 str. – skaidrumo, objektyvumo ir proporcingumo principai.	Taikomas sprendimų priėmimo ir pirkimo poreikio nustatymo etapuose, siekiant pagrįstų ir skaidrių sprendimų.
Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m. (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	99 p. – skaidrumas, atskaitingumas, piliečių įtraukimas; 141 p. – rizikingiausios sritys (poreikių nustatymas, planavimas, priežiūra).	Apima planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės etapus, nustatydama strateginius antikorpucinius tikslus viešųjų pirkimų srityje.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-93 (2017-06-23)	Nešališkumo deklaracijų formos ir pildymo tvarka pirkimų komisijų nariams.	Taikomas dokumentų rengimo ir procedūrų vykdymo etapuose, siekiant valdyti interesų konfliktus.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-94 (2017-06-27)	Viešojo pirkimo vertės apskaičiavimo ir neskaidymo taisyklės.	Naudojamas planavimo etape, siekiant užkirsti kelią dirbtiniam pirkimų skaidymui.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-126 (2023-07-10)	Nustato pirkimų komisijų darbo organizavimo, sprendimų fiksavimo ir balsavimo tvarką.	Taikomas procedūrų vykdymo etape, užtikrinant atskaitomybę ir sprendimų dokumentavimą.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)	Nustato CVP IS skelbimų rengimo ir išsiuntimo tvarką.	Taikomas konkurso skelbimo ir sutarčių sudarymo etapuose, užtikrinant viešumą ir informacijos prieinamumą.
Valstybės kontrolės veiklos ataskaita (2024 m.)	Rekomenduoja integruoti pirkimų monitoringą į vidaus kontrolės sistemą.	Naudojama pirkimų monitoringo etape – vertinamas efektyvumas, teisėtumas ir skaidrumas.
Finansų ministerijos 2023 m. vidaus kontrolės įgyvendinimo apžvalga	Akcentuoja rizikos vertinimo, duomenų analizės ir auditų svarbą.	Taikoma kontrolės ir priežiūros etapuose, stiprinant vidaus kontrolės mechanizmus.
LR Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (2020-12-22 Nr. XIII-	5–9 str. – finansinių ir veiklos ataskaitų teikimas, įskaitant pirkimų duomenis.	Taikomas priežiūros ir atskaitomybės etapuose, stiprinant pirkimų skaidrumą.

3383)		
Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
ES direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų	Direktyvos 18 str. nurodo, kad „valstybės narės užtikrina, jog pirkėjai laikytųsi skaidrumo ir sąžiningos konkurencijos principų“, o 24 str. – kad „turi būti užkirstas kelias interesų konfliktams pirkimų metu“. Pagal 40 ir 41 str. valstybės narės turi užtikrinti išankstinį pirkimų skaidrumą – informacija apie planuojamus pirkimus, rinkos konsultacijas ir pirkimų strategiją turi būti viešai prieinama. 58 str. numato atrankos kriterijų nustatymo reikalavimus dar planavimo etape.	Tarptautinis norminis dokumentas, įtvirtinantis pamatinius viešųjų pirkimų procedūrinius principus. Direktyva apima visus viešųjų pirkimų etapus, nustatydama skaidrumo, konkurencijos ir interesų konfliktų prevencijos principus, taikomus tiek pirkimų planavimo, tiek vykdymo ir kontrolės stadijose.
Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	„Viešųjų pirkimų principai – skaidrumo, lygiateisiškumo, nediskriminavimo, proporcingumo ir abipusio pripažinimo – užtikrina, kad pirkimų procesai būtų atviri ir patikrinami“ 17 str. 1 d. Įstatymo 20, 31, 32 str. nustato prievolę viešinti pirkimų dokumentus, o 29 str. – dokumentuoti visus sprendimus, mažinant subjektyvumo riziką. Pagal 26 str. sudaromi pirkimų planai, 27 str. leidžia konsultuotis su ekspertais ir visuomene. 35 str. nustato pirkimo dokumentų turinio reikalavimus, 45 str. reglamentuoja tiekėjų pasiūlymų vertinimo principus.	Pagrindinis korupcijos rizikos valdymo teisinis instrumentas, reglamentuojantis visus pirkimo etapus.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	„Valstybės ir savivaldybių institucijos privalo nustatyti, vertinti ir valdyti korupcijos rizikos veiksnius savo veikloje“ (13 str. 1 d.). Įpareigoja atlikti korupcijos rizikos analizę (14 str.), teikti informaciją STT ir įgyvendinti prevencines priemones.	Nustato privalomas teises procedūras korupcijos rizikos vertinimui ir kontrolės veiksmams.
LR baudžiamasis kodeksas (IX-785)	Kyšio davimas (BK 227 str.). Taip pat apima prekybą poveikiu ir piktnaudžiavimą tarnyba (225–230 str.).	Teisinis pagrindas, nustatantis atsakomybę už korupcinius nusikaltimus viešųjų pirkimų kontekste. Kyšio davimas, prekyba poveikiu, piktnaudžiavimas tarnyba.
Viešojo administravimo įstatymas (1999-06-17 Nr. VIII-1234; suvestinė redakcija 2024-01-01)	Įstatymo 3 str. nustato skaidrumo, objektyvumo ir proporcingumo principus. Reikalauja, kad administraciniai sprendimai būtų motyvuoti ir pagrįsti, taip mažinant korupcinės įtakos riziką.	Įtvirtina teisinį pagrindą skaidriems ir pagrįstiems sprendimams pirkimų procese.
Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m. (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	99 p. nustato skaidrumą, atskaitingumą ir piliečių įtraukimą. 141 p. nurodo, kad „perkančiųjų organizacijų poreikių nustatymas, viešųjų pirkimų planavimas, vykdymas ir sutarčių priežiūra išlieka rizikingiausios sritys“. Pabrėžiamas duomenų atvirumo ir interesų konfliktų valdymo stiprinimas.	Strateginis dokumentas, nustatantis valstybės antikorpucinės politikos kryptis, ypač viešųjų pirkimų srityje.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-93 (2017-06-23)	Patvirtina nešališkumo deklaracijų formas ir jų pildymo tvarką pirkimų komisijų nariams.	Įtvirtina formalų interesų konfliktų valdymo mechanizmą, stiprinantį procedūrinį skaidrumą.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-94 (2017-06-27)	Nustato viešojo pirkimo vertės apskaičiavimo ir neskaidymo taisykles.	Užkerta kelią pirkimų dirbtiniam skaidymui, kuris gali būti korupcinių veikų priedanga.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)	Nustato CVP IS skelbimų rengimo ir išsiuntimo tvarką, siekiant užtikrinti visų pirkimų viešumą ir atsekamumą.	Procedūrinis skaidrumo instrumentas, leidžiantis vykdyti viešą kontrolę pirkimų procese.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-126 (2023-07-10)	Nustato pirkimų komisijų darbo organizavimo, sprendimų fiksavimo ir balsavimo tvarką; reikalauja pagrįstų ir dokumentuotų sprendimų.	Užtikrina vidaus kontrolę, atskaitomybę ir pirkimų sprendimų atsekamumą.
Valstybės kontrolės veiklos ataskaita (2024)	Rekomenduojama integruoti pirkimų monitoringą į vidaus kontrolės sistemą, vertinant ne tik teisėtumą, bet	Nustato institucinės priežiūros ir audito vaidmenį korupcijos rizikų

m.)	ir efektyvumą bei skaidrumą.	mažinime viešųjų pirkimų srityje.
Finansų ministerijos 2023 metų vidaus kontrolės įgyvendinimo valstybės viešuosiuose juridiniuose asmenyse apžvalga	Akcentuoja rizikos vertinimo, duomenų analizės ir auditų svarbą perkančiosioms organizacijoms.	Viešųjų pirkimų monitoringo ir kokybės užtikrinimo etape atskleidžiama, kaip instituciniai vidaus kontrolės mechanizmai taikomi korupcijos rizikoms valdyti.
LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (2020-12-22 Nr. XIII-3383)	5–9 str. numato institucijų prievolę teikti finansines ir veiklos ataskaitas, įskaitant pirkimų duomenis.	Stiprina skaidrumą ir viešųjų pirkimų monitoringo kontrolės sistemą.

Technologinės priemonės korupcijos rizikoms valdyti viešųjų pirkimų procese
(3.1.2.1. lentelė)

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2016/7 (2016-01-05) dėl Europos bendrosios viešųjų pirkimų savideklaracijos (eESPD)	1 str. 2 d. – nustato, kad „elektroninė savideklaracijos forma užtikrina vienodą informacijos pateikimą ir sumažina diskriminacijos bei korupcijos riziką“.	Taikomas pirkimų planavimo, tiekėjų atrankos ir dokumentų vertinimo etapuose, siekiant sumažinti subjektyvumo bei klaidingos informacijos riziką.
Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	36 str. 1–3 d. – leidžia naudoti elektroninius katalogus pasiūlymų teikimui; 43 str. 1 d. – nustato elektroninių priemonių naudojimo reikalavimą.	Taikoma pirkimų planavimo, pasiūlymų teikimo ir procedūrų vykdymo etapuose, užtikrinant skaidrumą ir duomenų atsekamumą.
Direktyva 2014/55/ES dėl elektroninių sąskaitų faktūrų viešuosiuose pirkimuose (2014-04-16)	3 str. 1 d. – valstybės narės privalo užtikrinti e. sąskaitų priėmimą pagal EN 16931 standartą; 4 str. – semantinis suderinamumas.	Taikoma sutarčių vykdymo ir finansinio atsiskaitymo etapuose, siekiant užtikrinti mokėjimų atsekamumą ir piktnaudžiavimo prevenciją.
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986 (2015-11-11) dėl eForms / eNotices	2 priedas – privalomi elektroninių skelbimų duomenų laukai; 4 p. – duomenų struktūros standartizavimas.	Naudojamas konkurso skelbimo etape, siekiant užtikrinti vienodą informacijos pateikimą ir skaidrumą.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	19 str. 1 d. – pirkimų procedūros vykdomos elektroninėmis priemonėmis, naudojant CVP IS; 93–95 str. – duomenų pateikimo ir archyavimo reikalavimai.	Taikomas visuose pirkimų etapuose – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo, užtikrinant procesų skaidrumą ir kontrolę.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29) „Dėl skelbimų rengimo ir išsiuntimo CVP IS priemonėmis“	4 p. – numato, kad visi CVP IS skelbimai turi unikalų ID; pakeitimai fiksuojami automatiškai.	Taikomas konkurso skelbimo ir sutarčių sudarymo etapuose, užtikrinant duomenų vientisumą ir atsekamumą.
CVP IS saugumo, prieigos ir audito politika (pagal NIS2 direktyvą 2022/2555)	Reikalauja incidentų registravimo, prieigos kontrolės ir audito įrašų tvarkymo pagal NIS2 21 str.	Taikoma viso pirkimo ciklo metu – užtikrina informacinių sistemų saugumą ir piktnaudžiavimo prevenciją.
Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema (CVP IS)	Užtikrina pirkimų duomenų registravimą, vertinimo procesų automatizavimą ir viešą prieigą.	Taikoma visais etapais – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo, užtikrinant procedūrų skaidrumą ir audito galimybes.
Duomenų standartizavimas pagal EN 16931 (Europos e. sąskaitų standartas)	Nustato semantinį elektroninių sąskaitų suderinamumą pagal Direktyvos 2014/55/ES 4 str.	Taikomas sutarčių vykdymo ir atsiskaitymų etapuose, siekiant duomenų vientisumo ir analizės tikslumo.
Elektroniniai katalogai (e-katalogai)	Pagal Direktyvos 2014/24/ES 36 str. 1–3 d. – leidžia naudoti e-katalogus pasiūlymų teikimui ir planavimui.	Taikomi pirkimų planavimo ir vykdymo etapuose, siekiant didinti konkurenciją ir mažinti subjektyvumo riziką.

Organizacinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese
(3.1.3.1.lentelė)

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	83 str. – numato perkančiųjų organizacijų prievolę užtikrinti vidaus kontrolės sistemą ir darbuotojų kompetenciją pirkimų valdymo srityje.	Taikoma pirkimų planavimo ir sprendimų priėmimo etapuose, stiprinant vidaus kontrolę, atskaitomybę ir personalo kompetenciją.
EBPO rekomendacijos dėl viešųjų pirkimų skaidrumo (2015 m.)	2.3 p. – reikalauja įdiegti aiškias atsakomybės grandines, vidaus kontrolės sistemas ir pirkimų atitikties pareigūnų funkcijas.	Taikomos planavimo, dokumentų rengimo ir vykdymo etapuose, nustatant organizacinius standartus skaidrumui ir atsakomybei užtikrinti.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	15 str. – numato pareigą paskirti atsakingus asmenis už korupcijos prevenciją ir vertinti vidaus kontrolės efektyvumą.	Taikomas pirkimų poreikio nustatymo ir planavimo etapuose, kuriant institucinį korupcijos rizikų valdymo mechanizmą.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	21 str. 1 d. – nustato pirkimų komisijų sudarymą; 21 str. 5 d. – interesų konfliktų deklaravimą; 22 str. – ekspertų pasitelkimą.	Taikomas planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose, siekiant užtikrinti sprendimų nešališkumą, kolegialumą ir skaidrumą.
Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m. (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	121 p. – įpareigoja įdiegti vidaus antikorupcines kontrolės sistemas; 130 p. – stiprinti etikos infrastruktūrą ir darbuotojų kvalifikaciją.	Taikoma planavimo ir vykdymo etapuose, siekiant institucionalizuoti antikorupcinius procesus ir stiprinti kompetencijas.
LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1247 (2000-10-18) „Dėl vidaus kontrolės ir vidaus audito sistemos viešajame sektoriuje“	5 p. – numato vadovų atsakomybę už vidaus kontrolės aplinkos kūrimą ir rizikų valdymą.	Taikomas visais pirkimo etapais, užtikrinant atsakomybę ir sistemine priežiūrą instituciniu lygmeniu.
Valstybės kontrolės audito ataskaita dėl viešųjų pirkimų vidaus audito (2024 m.)	Nustato, kad vidaus auditas turi vertinti ne tik teisėtumą, bet ir veiklos skaidrumą bei efektyvumą.	Taikoma pirkimų vykdymo, sutarčių sudarymo ir monitoringo etapuose, stiprinant vidaus priežiūros kokybę.
Viešųjų pirkimų tarnybos metinė ataskaita (2023 m.)	Rekomenduoja aiškiai paskirstyti atsakomybę už skaidrumo užtikrinimą planavimo etape.	Taikoma planavimo ir pasirengimo konkurso etapams, užtikrinant atsakomybės diferenciaciją ir sprendimų atsekamumą.
LR Valstybės tarnybos įstatymas (1999-07-08 Nr. VIII-1316; suvestinė redakcija 2024-01-01)	15 str. – numato nepriekaištingos reputacijos pareigą; 23 str. – reikalauja interesų deklaravimo.	Taikomas visais etapais, stiprinant etikos ir atskaitomybės pagrindus viešųjų pirkimų valdyme.
STT veiklos ataskaita (2023 m.)	Rekomenduoja steigti antikorupcijos pareigūno funkciją ir vykdyti darbuotojų mokymus.	Taikoma procedūrų vykdymo ir priežiūros etapuose, stiprinant antikorupcinės kultūros palaikymą institucijose.

4 priedas

Skaidrumo ir viešumo priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese (3.1.4.1. lentelė)

Dokumentas	Skaidrumo ir viešumo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų (2014-02-26)	18 str. – įtvirtina skaidrumo principą; 40–41 str. – numato pirkimų planų ir rinkos konsultacijų viešinimą.	Taikoma poreikio identifikavimo, planavimo ir dokumentų rengimo etapuose – užtikrina, kad pirkimų informacija būtų viešai prieinama ir kontroliuojama.
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986 dėl eForms (2015-11-11)	2 priedas – privalomi skelbimų duomenų laukai; 4 p. – nustato automatinį informacijos viešinimą TED portale.	Naudojamas konkurso planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose – užtikrina vienodą informacijos pateikimą ir eliminuoja subjektyvumo riziką.
LR Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491, suvestinė red. 2025-10-01)	17 str. – skaidrumo principas; 20, 26, 29 str. – pareiga viešinti planus, dokumentus, sprendimus ir sutarčių duomenis CVP IS.	Taikomas visuose pirkimų etapuose – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo, užtikrinant viešumą ir atsekamumą.
Viešųjų pirkimų tarnybos įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)	4 p. – numato, kad visi CVP IS skelbimai turi unikalų ID ir automatinį pakeitimų fiksavimą.	Taikomas procedūrų vykdymo etape – užtikrina duomenų vientisumą ir sprendimų atsekamumą.
LR teisės gauti informaciją įstatymas (2000-01-11 Nr. VIII-1524)	5–6 str. – reglamentuoja visuomenės teisę gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veiklą.	Taikomas planavimo, procedūrų vykdymo ir rezultatų viešinimo etapuose – stiprina visuomenės prieigą prie pirkimų duomenų.
LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (2021-04-01 Nr. XIV-265)	3–5 str. – numato pareigą institucijoms viešai teikti finansines ir veiklos ataskaitas.	Taikomas sutarčių vykdymo ir monitoringo etapuose – užtikrina atsakomybę ir skaidrumą po pirkimo įvykdymo.
Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m.	91–93 str. – pabrėžia duomenų atvirumo ir piliečių įtraukimo į pirkimų stebėseną svarbą.	Taikoma viso ciklo metu – stiprina atskaitomybę ir visuomenės dalyvavimą.
Valstybės kontrolės rekomendacijos (2024 m.)	Numato, kad vidaus auditas turi vertinti skaidrumo aspektą ir pirkimų rezultatų viešinimą.	Taikoma sutarčių vykdymo ir monitoringo etapuose – stiprina kontrolę ir atskaitomybę.
Europos Komisijos Atvirų duomenų gairės (2020 m.)	Skatina naudoti atvirus duomenų formatus (Open Contracting Data Standard) pirkimų informacijai.	Taikoma sutarties sudarymo ir rezultatų viešinimo etapuose – užtikrina pirkimų duomenų prieinamumą ir analizės galimybes.
Centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema (CVP IS)	Užtikrina visų pirkimų duomenų viešą registraciją, archyvavimą ir atsekamumą.	Taikoma visais pirkimų etapais – nuo planavimo iki sutarčių vykdymo, didinant skaidrumą ir viešumą.

5 priedas

Antikorupcinės priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese (3.1.5.1. lentelė)

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC, 2003 m.)	9 str. 1–2 d. – įpareigoja šalis sukurti viešųjų pirkimų sistemas, pagrįstas skaidrumu, konkurencija ir objektyviais kriterijais; 12–13 str. – numato privačiojo sektoriaus atsakomybę ir visuomenės įtraukimą.	Taikoma visais pirkimo etapais – nuo poreikio nustatymo iki sutarties vykdymo; nustato globalius antikorupcinius standartus, užtikrinančius skaidrų procesą.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	13–16 str. – reglamentuoja rizikos vertinimą, analizę, kontrolės priemones ir rezultatų viešinimą.	Taikomas planavimo ir dokumentų rengimo etapuose – įpareigoja institucijas identifikuoti korupcijos rizikas bei viešinti analizės išvadas.
LR baudžiamasis kodeksas (IX-785)	225–230 str. – nustato atsakomybę už kyšininkavimą, piktnaudžiavimą, prekybą poveikiu.	Taikomas procedūrų vykdymo ir sutarčių sudarymo etapuose – numato teisinę atsakomybę už neteisėtus veiksmus pirkimų procese.
Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) veiklos ataskaita (2023 m.)	Numato rizikos vertinimo, korupcijos veiksnių nustatymo ir kontrolės plano rengimo metodiką.	Taikoma pirkimų planavimo ir stebėsenos etapuose – leidžia identifikuoti rizikos veiksnius ir įgyvendinti korekcinius veiksmus.
LR Nacionalinė kovos su korupcija 2022–2033 m. darbotvarkė (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	132, 139–143 p. – nustato pirkimus kaip didelės rizikos sritį; numato antikorupcinių veiksmų stiprinimą, skaitmenizavimą, rizikos analizės plėtrą.	Taikoma viso ciklo metu – užtikrina strateginį požiūrį į rizikų mažinimą ir prevencinių veiksmų integravimą į pirkimų politiką.
VPT įsakymas Nr. 1S-93 (2017-06-23)	Patvirtina nešališkumo deklaracijų pavyzdžius ir pildymo taisykles pirkimų komisijų nariams.	Taikomas konkurso planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose – padeda valdyti interesų konfliktus ir stiprina sprendimų nešališkumą.
ISO 37001:2016 „Antikorupcijos valdymo sistemos“ (LST EN ISO 37001:2018)	Nustato reikalavimus antikorupcijos valdymo sistemoms: rizikos vertinimui, vidaus auditui, vadovybės atsakomybei.	Taikomas visais etapais – užtikrina sisteminių požiūrį į korupcijos prevenciją organizacijos veikloje.
Valstybės kontrolės 2024 m. rekomendacijos dėl korupcijos rizikos mažinimo	Rekomenduoja integruoti antikorupcinius tikslus į vidaus audito planus, naudoti duomenų analitiką pirkimų stebėsenai.	Taikoma sutarčių vykdymo ir monitoringo etapuose – stiprina kontrolės ir atskaitomybės mechanizmus.

6 priedas

Kontrolės ir priežiūros priemonės korupcijos rizikai valdyti viešųjų pirkimų procese (3.1.6.1. lentelė)

Dokumentas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės	Priemonės taikymo pagrindimas viešųjų pirkimų etapuose
ES direktyva 2014/24/ES dėl viešųjų pirkimų	83 str. 1 d. – reikalauja užtikrinti veiksmingą priežiūros ir peržiūros sistemą; 84 str. – įtvirtina ataskaitų teikimą Komisijai.	Taikoma visuose pirkimo etapuose – užtikrina kontrolės sistemos įgyvendinimą nuo poreikio nustatymo iki sutarčių vykdymo ir ataskaitų pateikimo.
Direktyva 2019/1937/ES dėl pranešėjų apsaugos	5–7 str. – nustato pranešimo kanalus; 9 str. – užtikrina konfidencialumą.	Taikoma procedūrų vykdymo ir sutarčių sudarymo etapuose – leidžia aptikti korupciją ankstyvoje stadijoje.
LR viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; red. 2025-10-01)	96–99 str. – nustato pirkimų priežiūrą; 101 str. – suteikia VPT teisę stabdyti procedūras.	Taikomas dokumentų rengimo, procedūrų vykdymo ir sutarčių sudarymo etapuose – užtikrina teisėtumą ir pažeidimų prevenciją.
LR valstybės kontrolės įstatymas (1995-05-30 Nr. I-907; red. 2024-01-01)	5 str. – suteikia valstybės kontrolieriui įgaliojimus; 10 str. – numato auditus.	Taikomas planavimo ir sutarčių vykdymo etapuose – užtikrina nepriklausomą audito kontrolę.
LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas (2020-12-22 Nr. XIII-3382)	4 str. – įpareigoja užtikrinti vidaus kontrolę; 6–8 str. – reglamentuoja auditą.	Taikomas poreikio nustatymo ir planavimo etapuose – užtikrina sprendimų pagrįstumą.
VPT įstatymas (2009-12-22 Nr. XI-1040)	8–12 str. – suteikia VPT teisę prižiūrėti ir vertinti pirkimus.	Taikomas planavimo ir procedūrų vykdymo etapuose – užtikrina išorinę priežiūrą ir teisėtumą.
VPT įsakymas Nr. 1S-190 (2024-11-29)	CVP IS leidžia automatizuotai stebėti pirkimus ir generuoti rizikos signalus.	Taikomas dokumentų rengimo ir vykdymo etapuose – užtikrina technologinę priežiūrą.
Valstybės kontrolės 2023 m. veiklos ataskaita	Numato duomenų analitiką rizikos pagrindu planuojamiems auditams.	Taikoma sutarčių vykdymo ir monitoringo etapuose – stiprina kontrolės efektyvumą.
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-06-29 Nr. XIV-471)	13–15 str. – nustato korupcijos rizikos analizės ir stebėsenos tvarką.	Taikomas nuo poreikio nustatymo iki rezultatų vertinimo – užtikrina korupcijos rizikos mažinimą.
LR pranešėjų apsaugos įstatymas (2019-12-19 Nr. XIII-2491)	6 str. – numato saugius kanalus pranešimams; 10 str. – STT priežiūros funkcijas.	Taikomas procedūrų vykdymo ir sutarčių vykdymo etapuose – skatina skaidrumą ir atskaitomybę.
STT veiklos ataskaita (2024 m.)	Identifikuoja aukštos rizikos sritis ir teikia rekomendacijas.	Taikoma monitoringo etape – užtikrina kontrolės sistemų tobulinimą.

Dokumentų reglamentuojančių viešuosius pirkimus analizė

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/24/ES (2014-02-26)	Pagrindinė ES viešųjų pirkimų direktyva; įtvirtina skaidresnes procedūras, konkurenciją, socialinius ir aplinkosauginius kriterijus.	(1) valstybės narės institucijų arba jų vardu vykdomas viešųjų sutarčių skyrimas turi atitikti Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo (toliau – SESV) principus, visų pirma laisvo prekių judėjimo, įsisteigimo laisvės ir laisvės teikti paslaugas srityse, taip pat iš šių laisvių kylančius principus, kaip antai <i>lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principus</i>. <...> (45) konkurso procedūra su derybomis turėtų būti vykdoma laikantis adekvačių apsaugos priemonių, kuriomis būtų užtikrinti <i>lygiateisiškumo ir skaidrumo principai</i>. <...> minimalūs reikalavimai, kuriuos turi nustatyti perkančioji organizacija, yra tos sąlygos ir ypatybės (visų pirma fizinės, funkcinės ir teisinės), kurias turėtų atitikti ar turėti kiekvienas pasiūlymas, kad perkančiajai organizacijai būtų leista skirti sutartį pagal pasirinktus sutarčių skyrimo kriterijus. Siekiant užtikrinti <i>proceso skaidrumą</i> ir atsekamumą, visi etapai turėtų būti tinkamai užfiksuoti dokumentuose. <...> (52) elektroninės informavimo ir ryšių priemonės gali labai supaprastinti sutarčių paskelbimą ir padidinti pirkimo <i>procesų efektyvumą ir skaidrumą</i>. <...> (58) <...> pagrindiniai pirkimo procedūros dokumentai, <...> turėtų visada būti teikiami raštu, <...> To reikia siekiant užtikrinti tinkamą <i>skaidrumo lygį</i>, kurį nustačius galima patikrinti, ar laikomasi lygiateisiškumo principo. (59) <...> viešojo pirkimo rinkose ryškėja didelė tendencija telkti viešųjų perkančiųjų subjektų poreikius, kad būtų pasiekta masto ekonomija, įskaitant mažesnes kainas ir sandorių sąnaudas, ir pagerėtų bei taptų profesionalesnės pirkimų valdymas. <...> pirkimų sutelkimą ir centralizavimą reikėtų atidžiai stebėti, siekiant išvengti per didelio perkamosios galios sutelkimo, slaptų susitarimų ir <i>išsaugoti skaidrumą</i> bei konkurenciją, <...> .(61) <...> preliminarųjų sutarčių, kuriose nustatomos visos sąlygos, kontekste, <...> Perkančiosioms organizacijoms turėtų būti suteikta papildomo lankstumo, kai jos vykdo pirkimą turėtų būti leidžiama gauti konkrečių darbų atlikimo paslaugas, prekes ar paslaugas, kurias apima preliminarioji sutartis <...> veiklos vykdytojų, nustatomų remiantis objektyviais kriterijais ir iš anksto nustatytais sąlygomis, arba surengiant ekonominės veiklos vykdytojų, kurie yra preliminariosios sutarties šalys, minikonkursą ir jo pagrindu skiriant konkrečią sutartį dėl darbų, prekių ar paslaugų. Kad būtų <i>užtikrintas skaidrumas ir lygiateisiškumas</i>, perkančiosios organizacijos preliminariosios sutarties pirkimo dokumentuose turėtų nurodyti objektyvius kriterijus, pagal kuriuos bus pasirenkamas vienas iš tų dviejų preliminariosios sutarties vykdymo būdų. (68) nuolat kuriamos naujos elektroninių pirkimų priemonės, pavyzdžiui, elektroniniai katalogai. <...> Perkančiosios organizacijos turėtų galėti reikalauti naudoti elektroninius katalogus visose taikomose procedūrose <...> Elektroniniai katalogai padeda didinti konkurenciją ir supaprastinti viešuosius pirkimus, visų pirma sutaupyti laiko ir pinigų. Vis dėlto reikėtų nustatyti tam tikras taisykles, siekiant užtikrinti, kad naujų būdų naudojimas atitiktų šią direktyvą ir <i>lygiateisiškumo, nediskriminavimo bei skaidrumo principus</i>. <...> elektroninių katalogų naudojimas pasiūlymams pateikti neturėtų apimti ekonominės veiklos vykdytojų galimybės apsiriboti tik savo bendro katalogo pateikimu <...> .(73) <...> Nepaisant to, kad netiesiogiai leidžiama vykdyti tarpvalstybinius bendrus viešuosius pirkimus, <...> perkančiosios organizacijos galėtų kuo geriau pasinaudoti vidaus rinkos teikiamomis galimybėmis <...>, skirtingų valstybių narių perkančiosios organizacijos turėtų galėti pagal nacionalinę ar Sąjungos teisę kurti bendrus subjektus. Reikėtų nustatyti konkrečias tokios bendro pirkimo formos taisykles. <...> Tokios taisyklės galėtų apimti, pavyzdžiui, nuostatas <i>dėl skaidrumo</i> ir galimybės susipažinti su dokumentais ar specialius reikalavimus dėl <i>didės rizikos prekių atsekamumo</i>; (80) kad procedūros taptų spartesnės ir efektyvesnės, dalyvavimo pirkimo procedūrose laikotarpiui turėtų būti kuo trumpesni <...> Elektroninių informacijos ir ryšio priemonių naudojimas, visų pirma galimybės ekonominės veiklos vykdytojams, konkurso dalyviams ir kandidatams gauti visus pirkimo dokumentus elektroninėmis priemonėmis ir elektroninėmis priemonėmis siųsti pranešimus, <i>didina skaidrumą</i> ir padeda sutaupyti laiko <...> (82) <...> Siekiant

		užtikrinti reikiamą <i>skaidrumą</i> pirkimo procedūrose, kuriose naudojamos derybos ir dialogai su konkurso dalyviais, tiems dalyviams, kurie pateikė priimtinus pasiūlymus, turėtų būti leidžiama, išskyrus atvejus, kai būtų rimtų priežasčių to nedaryti, taip pat prašyti informacijos apie procedūros valdymą ir eigą; (90) sutartys turėtų būti skiriamos remiantis objektyviais kriterijais, kuriais užtikrinama, kad būtų laikomasi <i>skaidrumo, nediskriminavimo ir lygiateisiškumo principų</i>, siekiant užtikrinti galimybę objektyviai palyginti santykinę pasiūlymų vertę, kad būtų galima veiksmingos konkurencijos sąlygomis nustatyti ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą. <...>Siekiant užtikrinti, kad skiriant sutartis būtų laikomasi lygiateisiškumo principo, perkančiosios organizacijos turėtų būti įpareigosios sukurti reikiamą skaidrumą, kad visi konkurso dalyviai būtų tinkamai informuojami apie kriterijus ir priemones, kurie bus taikomi priimant sprendimą dėl sutarties skyrimo. <...>(105) <...> Taip pat būtina užtikrinti tam tikrą <i>skaidrumą</i> subrangos grandinėje, nes tai suteikia perkančiosioms organizacijoms informacijos apie tai, kokie subjektai yra statybvietėse, kuriose vykdomi joms skirti darbai, arba kurios įmonės teikia paslaugas pastatuose, infrastruktūros objektuose ar vietovėse, kaip antai rotušėse, savivaldybių mokyklose, sportui skirtuose objektuose, uostuose ar greitkeliuose, už kuriuos perkančiosios organizacijos yra atsakingos arba kuriuos tiesiogiai prižiūri. <...>Be to, turėtų būti aiškiai nurodyta, kad valstybės narės turėtų galėti nustatyti papildomas nuostatas, pavyzdžiui, išplėsti <i>skaidrumo pareigas</i>, sudaryti tiesioginio mokėjimo subrangovams galimybes arba sudaryti galimybes perkančiosioms organizacijoms tikrinti arba iš jų reikalauti patikrinti, ar subrangovų padėtis nėra tokia, kokiai esant ekonominės veiklos vykdytojui būtų neleista dalyvauti konkurse. (110) laikantis <i>lygiateisiškumo ir skaidrumo principų</i>, konkursą laimėjęs dalyvis neturėtų būti keičiamas kitu ekonominės veiklos vykdytoju (pavyzdžiui, jei sutartis nutraukiama dėl vykdymo trūkumų) iš naujo nepaskelbus konkurso dėl sutarties. <...>(114) <...>Sutartims dėl asmeniui teikiamų paslaugų, kurių vertė viršija tą vertės ribą, turėtų būti taikomi visoje Sąjungoje galiojantys <i>skaidrumo</i> reikalavimai. Atsižvelgiant į kultūrinio konteksto svarbą ir šių paslaugų su didesne rizika susijusį pobūdį, valstybėms narėms turėtų būti suteikta plati diskrecija organizuoti paslaugų teikėjų pasirinkimą taip, kaip joms atrodo tinkamiausia. Šios direktyvos taisyklėse atsižvelgiama į šį principą ir įpareigojama tik laikytis pagrindinių skaidrumo ir lygiateisiškumo principų, taip pat užtikrinama, kad perkančiosios organizacijos, pasirinkdamos paslaugų teikėjus, galėtų taikyti konkrečius kokybės kriterijus, kaip antai Socialinės apsaugos komiteto paskelbtoje savanoriškoje Europos socialinių paslaugų kokybės sistemoje nustatytus kriterijus. <...> (126) sprendimų priėmimo pirkimų procedūrose atsekamumas ir <i>skaidrumas</i> yra ypač svarbūs procedūrų patikimumo veiksniai, be to, jais <i>veiksmingai kovojama su korupcija ir sukčiavimu</i>. <...> Direktyvos 18 straipsnio nuostatos numato, kad: „<i>Perkančiosios organizacijos ekonominės veiklos vykdytojus vertina vienodai ir jų nediskriminuoja, jos veikia skaidriai ir vadovaujasi proporcingumo principu. Pirkimai negali būti parengti siekiant išvengti šios direktyvos taikymo arba dirbtinai sumažinti konkurenciją. Laikoma, kad konkurencija yra dirbtinai sumažinta tais atvejais, kai pirkimai parengiami siekiant nederamai sudaryti palankesnes ar nepalankias sąlygas tam tikriems ekonominės veiklos vykdytojams</i> <...> pagal 24 straipsnį - <i>Valstybės narės užtikrina, kad perkančiosios organizacijos imtųsi tinkamų priemonių, kad būtų veiksmingai užkertamas kelias interesų konfliktams, kylantiems vykdančių pirkimo procedūras, ir kad jie būtų veiksmingai nustatomi ir šalinami, siekiant išvengti konkurencijos iškraipymo bei užtikrinti visų ekonominės veiklos vykdytojų lygiateisiškumą. Interesų konfliktų koncepcija turi apimti bent visus atvejus, kai perkančiosios organizacijos darbuotojai arba perkančiosios organizacijos vardu veikiančio pirkimo paslaugų teikėjo darbuotojai, kurie dalyvauja vykdančių pirkimo procedūrą arba gali padaryti poveikį tos procedūros rezultatams, turi tiesioginį arba netiesioginį finansinį, ekonominį ar kitokį asmeninį suinteresuotumą, kuris galėtų būti laikomas kenkiančiu jų nešališkumui ir nepriklausomumui vykstant pirkimo procedūrai.</i>
--	--	---

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Europos Parlamento ir	Specialiųjų sektorių	(20) <...> nustatant šios direktyvos taikymo sritį itin svarbi yra specialiųjų ar išimtinių teisių sąvoka, nes subjektams, kurie nėra nei perkančiosios organizacijos, nei viešosios

Tarybos direktyva 2014/25/ES (2014-02-26)	(vandentvarkos, energetikos, transporto, pašto) pirkimų direktyva.	įmonės, kaip apibrėžta šioje direktyvoje, šios direktyvos nuostatos taikomos tik tokiu mastu, kiek jie vykdo vienos iš šiomis teisėmis grindžiamų rūšių veiklą. <...> Tačiau, atsižvelgiant į šių nuostatų skirtingą ratio legis, reikėtų paaiškinti, kad išimtinių teisių sąvoka nebūtinai turi turėti tą pačią reikšmę šiuose dviejuose kontekstuose. Taigi, reikėtų paaiškinti, kad subjektas, kuriam, taikant objektyviais kriterijais grindžiamą procedūrą, kurios atžvilgiu užtikrintas pakankamas skaidrumas, suteikta išimtinė teisė teikti tam tikrą paslaugą konkrečioje geografinėje vietovėje, pats nebūtų perkantysis subjektas (jeigu tai yra privatus subjektas), tačiau vis dėlto būtų vienintelis subjektas, kuris galėtų teikti atitinkamą paslaugą toje vietovėje; (132) sprendimų priėmimo pirkimo procedūrose atsekamumas ir skaidrumas yra ypač svarbūs procedūrų patikimumo užtikrinimo veiksniai, be to, jais veiksmingai kovojama su korupcija ir sukčiavimu. Todėl perkančiosios organizacijos turėtų saugoti sudarytų didelės vertės sutarčių kopijas, kad suinteresuotieji subjektai galėtų susipažinti su tais dokumentais laikantis taikomų taisyklių dėl galimybės susipažinti su dokumentais. Be to, perkantieji subjektai turėtų pirkimo ataskaitoje užfiksuoti atskirų pirkimo procedūrų esminius elementus ir sprendimus. <...>
--	--	---

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/23/ES (2014-02-26)	Reglamentuoja koncesijų sutarčių sudarymą ir skaidrumą ES.	(37) tikslinga priminti, kad ši direktyva taikoma tik valstybių narių perkančiosioms organizacijoms ir perkantiesiems subjektams <...> (33) <...> Nukrypstant nuo šios direktyvos ir nedarant poveikio bendrojo jos netaikymo teisinėms pasekmėms, <...> turėtų būti taikomos pareigos skelbti skelbimą apie koncesijos suteikimą, kad būtų užtikrintas įprastas skaidrumas, nebent tokio skaidrumo sąlygos yra numatytos sektorių teisės aktais. Siekiant daugiau skaidrumo, kai valstybė narė ekonominės veiklos vykdytoji suteikia išimtinę teisę vykdyti vieną iš II priede nurodytų rūšių veiklą, apie tai ji turėtų informuoti Komisiją; (74) elektroninėmis informavimo ir ryšių priemonėmis gali būti labai supaprastintas koncesijų paskelbimas ir padidintas koncesijos suteikimo procesų efektyvumas, spartumas ir skaidrumas. Jos galėtų tapti standartinėmis ryšių ir keitimosi informacija priemonėmis koncesijos suteikimo procedūrose, nes jomis labai padidinamos ekonominės veiklos vykdytojų galimybės dalyvauti visoje vidaus rinkoje vykstančiose koncesijos suteikimo procedūrose;

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/55/ES (2014-04-16)	Numato elektroninių sąskaitų faktūrų naudojimą viešuosiuose pirkimuose.	(6) šia direktyva užtikrinamas semantinis sąveikumas ir didinamas teisinis tikrumas, taigi ja bus skatinamas elektroninių sąskaitų faktūrų naudojimas viešuosiuose pirkimuose, taip sudarant galimybę valstybėms narėms, perkančiosioms organizacijoms, perkantiesiems subjektams ir ekonominės veiklos vykdytojams gauti didelės naudos sutaupytų lėšų, poveikio aplinkai ir administracinės naštos mažinimo požiūriu; (36) <...> perkančiosioms organizacijoms bei perkantiesiems subjektams tvarkant asmens duomenis. Visų pirma turėtų būti aiškiai nurodyta, kad esami duomenų apsaugos teisės aktai taikomi ir elektroninių sąskaitų faktūrų naudojimo srityje, o skelbiant asmens duomenis skaidrumo ir atskaitomybės tikslais turi būti užtikrinta privatumo apsauga;

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/1986 (2015-11-11)	Nustato standartines formas viešųjų pirkimų pranešimams.	Reglamentas nustato, kokius standartinius pranešimų šablonus / formas (annexus) turi naudoti perkančiosios organizacijos ir subjektai, kai skelbia viešųjų pirkimų, koncesijų ir su tuo susijusių procedūrų pranešimus. XII priedas „Savanoriškas išankstinis skaidrumo skelbimas“. Šio skelbimo tikslas – užtikrinti savanorišką išankstinį skaidrumą kaip nurodyta direktyvų 89/665/EEB ir 92/13/EEB dėl teisių gynimo priemonių 2 d. straipsnio 4 dalyje ir Direktyvos 2009/81/EB 60 straipsnio 4 dalyje.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2016/7 (2016-01-05)	Patvirtina standartinę Europos bendrojo viešųjų pirkimų dokumento (EBVPD) formą.	Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2016/7 nustato standartinę Europos bendrojo viešųjų pirkimų dokumento (EBVPD) formą, siekiant supaprastinti ir suvienodinti pirkimų procedūras visoje ES. EBVPD (3) siekiant išvengti administracinės naštos perkančiosioms organizacijoms ir perkantiesiems subjektams, taip pat galimų prieštarų duomenų skirtinguose pirkimo dokumentuose, perkančiosios organizacijos ir perkantieji subjektai turėtų aiškiai iš anksto nurodyti, kokią informaciją ekonominės veiklos vykdytojai privalo įrašyti į EBVPD, kvietime dalyvauti konkurse arba jame pateikti nuorodų į kitas pirkimo dokumentų dalis, kurias ekonominės veiklos vykdytojai turi bet kokių atvejų atidžiai išnagrinėti norėdami dalyvauti konkurse ir galbūt pateikti pasiūlymų; <...> Vienoda forma ir elektroninis pateikimas (eESPD) <...> prisideda prie didesnio skaidrumo ir teisinio tikrumo užtikrinimo visoje Sąjungoje <...>. Reglamentas taip pat <...> padeda išvengti diskriminacijos ir netinkamo elgesio rizikos pirkimų procedūrose <...>, stiprindamas sąžiningą konkurenciją ir viešojo sektoriaus atskaitomybę.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Komisijos deleguotasis reglamentas (ES) 2019/1829 (2019-10-30)	Nustato naujas pirkimų vertės ribas sektoriuose (vandens, energetikos, transporto, pašto).	Komisijos deleguotasis reglamentas (ES) 2019/1829 nustato atnaujintus viešųjų pirkimų slenksčius, siekiant užtikrinti jų atitiktį rinkos pokyčiams ir ES tarptautiniams įsipareigojimams. Aiškiai apibrėžtos vertės ribos didina skaidrumą ir vienodą direktyvų taikymą visose valstybėse narėse. Toks reglamentavimas padeda sumažinti korupcijos riziką, nes riboja galimybes piktnaudžiauti išimtimis ar manipuliuoti pirkimų vertėmis.
Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją (UNCAC, 2003 m.)		9 str. nurodo, kad pirkimų procedūros, įskaitant sutarčių vykdymą, būtų skaidrios ir atskaitingos. <...>Kiekviena valstybė narė, vadovaudamasi savo teisinės sistemos pagrindiniais principais, imasi būtinų priemonių siekdama sukurti tinkamas viešųjų pirkimų sistemas, pagrįstas skaidrumu, konkurencija ir objektyviais sprendimų priėmimo kriterijais, kurios būtų veiksmingos, be kita ko, užkertant kelią korupcijai. Tokios sistemos, turi apimti<...>Viešą informaciją apie pirkimų procedūras ir sutartis, įskaitant duomenis apie kvietimus teikti pasiūlymus ir svarbią ar aktualią informaciją apie sutarčių sudarymą, suteikiančią potencialiems tiekėjams pakankamai laiko pasiūlymams parengti ir pateikti; Iš anksto nustatytas dalyvavimo sąlygas, įskaitant atrankos ir sutarčių skyrimo kriterijus bei pirkimų taisykles, ir jų paskelbimą; Objektyvių ir iš anksto nustatytų kriterijų taikymą priimant sprendimus dėl viešųjų pirkimų, siekiant užtikrinti galimybę vėliau patikrinti, ar taisyklės ar procedūros buvo tinkamai pritaikytos;Veiksmingą vidaus peržiūros sistemą, įskaitant efektyvią apskundimo tvarką, kad būtų užtikrinta teisinė gynyba ir priemonės tais atvejais, kai šioje dalyje nustatytų taisyklių ar procedūrų nesilaikoma; Tinkamas priemonės, susijusias su viešųjų pirkimų darbuotojais, kai tai tikslinga, tokias kaip interesų deklaravimas konkrečiuose pirkimuose, atrankos procedūros ir mokymų reikalavimai. <...>

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešųjų pirkimų įstatymas (1996-08-13 Nr. I-1491; suvestinė redakcija 2025-10-01)	Reglamentuoja viešųjų pirkimų procesą Lietuvoje, nustato teises, pareigas, atsakomybę.	17 str. Pagrindiniai pirkimų principai 1. Perkančioji organizacija užtikrina, kad vykdant pirkimą būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo principų.7 str. Pasirengimas pirkimui 1. Perkančioji organizacija, siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, gali: prašyti nepriklausomų ekspertų konsultacijų ar konsultuotis su visuomene, užtikrindama skaidrumą ir konkurencijos neiškreipimą. Pagal 26 str. (Pirkimų planai) perkančiosios organizacijos privalo pagrįsti kiekvieno planuojamo pirkimo poreikį, sudaryti metinius pirkimų planus ir juos skelbti Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (CVP IS). <...>Perkančioji organizacija, <...>turi parengti ir patvirtinti planuojamų atlikti einamaisiais kalendoriniais metais pirkimų planus ir pagal Viešųjų pirkimų tarnybos nustatytus reikalavimus ir tvarką Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje paskelbti planuojamų atlikti pirkimų

		suvestinę. <...>. Pagal 27 str. (Pasirengimas pirkimui) <...> Perkančioji organizacija, siekdama pasirengti pirkimui ir pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, gali: 1. prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene. Šiomis konsultacijomis remiamasi pirkimo metu, jeigu dėl tokių konsultacijų nėra iškreipiama konkurencija ir pažeidžiami nediskriminavimo ir skaidrumo principai. Perkančiosios organizacijos kvietimas suteikti konsultaciją ir kita susijusi informacija apie konsultacijas turi būti skelbiama Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje<...>2. iš anksto Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje paskelbti pirkimų techninių specifikacijų projektus. <...> Šiam etapui, kaip ir pirmajam -29 str. įpareigoja dokumentuoti visus sprendimus – nuo poreikio nustatymo iki pirkimo būdo pasirinkimo – ir sudaryti galimybes juos patikrint 32 straipsnis. Savanoriško ex ante skaidrumo skelbimas – galimybė paskelbti apie pirkimą siekiant užtikrinti savanorišką skaidrumą. 45 str. reglamentuoja pasiūlymų pateikimo, atplėšimo ir konfidencialumo procesas, <...> Perkančioji organizacija <...>laimėjusį nustato ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą<...> jeigu tenkinamos visos šios sąlygos: pasiūlymas atitinka skelbime<...> pirkimo dokumentuose nustatytus reikalavimus, sąlygas ir kriterijus<...>pasiūlymą pateikęs tiekėjas atitinka pirkimo dokumentuose nustatytus kvalifikacijos reikalavimus <...> pasiūlyta kaina neviršija pirkimui skirtų lėšų, nustatytų perkančiosios organizacijos prieš pradėdant pirkimo procedūrą. <...> Jeigu <...>dalyvis pateikė netikslūs, neišsamius ar klaidingus dokumentus ar duomenis apie atitiktį pirkimo dokumentų reikalavimams arba šių dokumentų ar duomenų trūksta, perkančioji organizacija gali nepažeisdama lygiateisiškumo ir skaidrumo principų prašyti kandidatą ar dalyvį šiuos dokumentus ar duomenis patikslinti, papildyti arba paaiškinti per jos nustatytą protingą terminą. Pasiūlymai tikslinami, papildomi arba paaiškinami vadovaujantis Viešųjų pirkimų tarnybos nustatytais taisyklėmis. <...>, o 46 straipsnyje numatyti tiekėjų pašalinimo pagrindai <...> Perkančioji organizacija pašalina tiekėją iš pirkimo procedūros, jeigu <...> nuteistas už šią nusikalstamą veiką:dalyvavimą nusikalstamame susivienijime, jo organizavimą ar vadovavimą jam; kyšininkavimą, prekybą poveikiu, papirkimą; sukčiavimą, turto pasisavinimą, turto iššvaistymą, apgaulingą pareiškimą apie juridinio asmens veiklą, kredito, paskolos ar tikslinės paramos panaudojimą ne pagal paskirtį ar nustatytą tvarką, kreditinį sukčiavimą, neteisingų duomenų apie pajamas, pelną ar turtą pateikimą, deklaracijos, ataskaitos ar kito dokumento nepateikimą, apgaulingą apskaitos tvarkymą ar piktnaudžiavimą<...> Perkančioji organizacija pašalina tiekėją iš pirkimo procedūros, jeigu tiekėjas yra neatlikęs jam paskirtos baudžiamojo poveikio priemonės – uždraudimo juridiniams asmeniui dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. <...>4. Perkančioji organizacija pašalina tiekėją iš pirkimo procedūros, jeigu: jis su kitais tiekėjais yra sudaręs susitarimų, kuriais siekiama iškreipti konkurenciją atliekamame pirkime, ir perkančioji organizacija dėl to turi įtinkamų duomenų; jis pirkimo metu pateko į interesų konflikto situaciją<...> pažeista konkurencija <...>tiekėjas pirkimo metu ėmėsi neteisėtų veiksmų, siekdamas daryti įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams, gauti konfidencialios informacijos, kuri suteiktą jam neteisėtą pranašumą pirkimo procedūroje, ar teikė klaidinančią informaciją, kuri gali daryti esminę įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams dėl tiekėjų pašalinimo, jų kvalifikacijos vertinimo, laimėtojo nustatymo, ir perkančioji organizacija gali tai įrodyti bet kokiomis teisėtomis priemonėmis; <...>55 str. Perkančioji organizacija ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą išrenka pagal:kainos ar sąnaudų ir kokybės santykį. <...> techninius pranašumus, estetines ir funkcines charakteristikas, prieinamumą, tinkamumą visiems vartotojams, socialines, aplinkosaugines ir inovatyvias charakteristikas bei sąžiningos prekybos sąlygas;72 str. Neskelbiamos derybos – leidžiamos tik gavus VPT sutikimą arba paskelbus savanoriško skaidrumo skelbimą. 89 str. leidžia įvertinti, kaip teisinis reguliavimas užtikrina skaidrumą, atsakomybę ir korupcijos prevenciją viešųjų pirkimų vykdymo procese. <...>Pirkimo sutartis ar preliminarioji sutartis jos galiojimo laikotarpiu gali būti keičiama neatliekant naujos pirkimo procedūros pagal šį įstatymą, kai yra bent vienas iš šių atvejų:kai pakeitimas, neatsižvelgiant į jo piniginę vertę, iš anksto buvo aiškiai, tiksliai ir nedviprasmiškai suformuluotas pirkimo dokumentuose nustatant pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties peržiūros, įskaitant kainos indeksavimą,
--	--	--

		atlyginimų darbuotojams peržiūrą, sąlygas ar pasirinkimo galimybes, įskaitant sutarties termino, perkamų kiekių, apimties, objekto pakeitimą. <...> Pirkimo dokumentuose turi būti nurodyta galimų pakeitimų ar pasirinkimo galimybių apimtis, pobūdis ir aplinkybės, kuriomis tai gali būti atliekama. Neleidžiami tokie pakeitimai ar pasirinkimo galimybės, dėl kurių iš esmės pasikeistų pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties pobūdis; kai būtina iš to paties tiekėjo pirkti papildomų darbų, paslaugų ar prekių, kurie nebuvo įtraukti į pirminį pirkimą, kai yra visos šios sąlygos kartu: tiekėjo pakeitimas negalimas dėl ekonominių ar techninių priežasčių, tokių kaip pagal pirminį pirkimą įsigytos įrangos, paslaugų ar įrenginių pakeičiamumo ir sąveikumo reikalavimų užtikrinimas, ir dėl to, kad perkančiąjai organizacijai sukeltų didelių nepatogumų ar nemažą išlaidų dubliavimą; atskiro pakeitimo vertė neviršija 50 procentų pradinės pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties vertės. <...> kai pakeitimo poreikis atsirado dėl aplinkybių, kurių protinga ir apdairi perkančioji organizacija negalėjo numatyti <...> kai pakeitimas, neatsižvelgiant į jo vertę, nėra esminis <...> Pirkimo sutarties nutraukimo analizė pagal 90 str. leidžia nustatyti, kaip teisinis reguliavimas apibrėžia skaidrius ir objektyvius pagrindus sutarties nutraukimui, siekiant užkirsti kelią neteisėtiems susitarimams ir užtikrinti viešojo intereso apsaugą. <...> Perkančioji organizacija <...> gali vienašališkai nutraukti pirkimo sutartį, <...> jeigu: pirkimo sutartis ar preliminarinio sutartis buvo pakeista; paaiškėjo, kad tiekėjas, su kuriuo sudaryta pirkimo sutartis ar preliminarinio sutartis, turėjo būti pašalintas iš pirkimo procedūros <...> ;paaiškėjo, kad su tiekėju neturėjo būti sudaryta pirkimo sutartis <...> dėl to, kad Europos Sąjungos Teisingumo Teismas procese <...> pripažino, kad nebuvo įvykdyti įsipareigojimai pagal Europos Sąjungos steigiamąsias sutartis ir Direktyvą 2014/24/ES; 96, 97, 98 str., kurie reglamentuoja pirkimų sutarčių vykdymo priežiūrą, ataskaitų teikimą ir perkančiųjų organizacijų atsakomybę už duomenų pateikimą Viešųjų pirkimų tarnybai (VPT). 96 str. (Perkančiųjų organizacijų registracija ir pirkimų ataskaitos). Perkančioji organizacija registruojasi Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje Viešųjų pirkimų tarnybos nustatyta tvarka. Perkančioji organizacija Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis Viešųjų pirkimų tarnybai <...> pateikia: <...> pirkimų procedūrų, <...>, ataskaitą per 15 dienų pasibaigus pirkimo procedūroms <...> visų per kalendorinius metus sudarytų pirkimo sutarčių <...>, ataskaitą per 30 dienų, pasibaigus ataskaitiniams kalendoriniams metams. 97 str. Už perkančiosios organizacijos atliekamus pirkimus atsako perkančiosios organizacijos vadovas. Komisijos nariai, ekspertai, stebėtojai, už sutarties vykdymą atsakingi asmenys ir kiti pirkimuose dalyvaujantys ar galintys daryti įtaką jų rezultatams asmenys už savo veiksmus ir sprendimus atsako pagal LR įstatymus. Pirkimų vidaus kontrolės procese dalyvaujantys asmenys <...> nurodomi, jų funkcijos, atsakomybė ir atskaitomybė apibrėžiama perkančiosios organizacijos patvirtintame pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos apraše. Perkančiosios organizacijos kuriama ir įgyvendinama pirkimų vidaus kontrolės sistema turi padėti užtikrinti Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme nurodytų vidaus kontrolės tikslų pasiekimą per visą pirkimo procesą – nuo pasirengimo pirkimui iki pirkimo sutarties įvykdymo. Perkančioji organizacija turi dokumentais pagrįsti atliekamo pirkimo eigą net ir tuo atveju, kai pirkimas atliekamas elektroninėmis priemonėmis. <...> Planavimo ir pasirengimo pirkimams dokumentai, pirkimo dokumentai, paraiškos, pasiūlymai bei jų nagrinėjimo ir vertinimo dokumentai, Komisijos sprendimų priėmimo, derybų, dialogo ar kiti protokolai, susirašinėjimo su tiekėjais dokumentai, kiti su pirkimu susiję dokumentai saugomi 4 metus nuo pirkimo pabaigos, preliminariosios sutartys, pirkimo sutartys, jų pakeitimai ir su jų vykdymu susiję dokumentai – 4 metus nuo pirkimo sutarties įvykdymo. 98 str. Pirkimų stebėsenos ataskaitų rengia ir Europos Komisijai teikia Viešųjų pirkimų tarnyba. <...> teikiama stebėsenos ataskaita apima: dažniausias netinkamo šio įstatymo taikymo ir teisinio netikrumo priežastis, įskaitant galimas struktūrines ar pasikartojančias problemas;) labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių dalyvavimo pirkimuose mastą; informaciją apie sukčiavimo, korupcijos, interesų konflikto ir kitų rimtų pažeidimų atliekant pirkimus atvejų prevenciją, nustatymą, tinkamą pranešimą apie juos; <...> 105 str. Sutarties pripažinimas negaliojančia – numato sąlygas, susijusias su savanoriško skaidrumo skelbimu.
--	--	---

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Pirkimų vandentvarkos, energetikos, transporto ir pašto srityje įstatymas (2017-05-02 Nr. XIII-328; suvestinė redakcija 2025-10-01)	Reguliuoja specialiųjų sektorių perkančiųjų subjektų pirkimus.	1 str. Įstatymo taikymo sritis – užtikrina šių sektorių pirkimų <i>efektyvumą ir skaidrumą</i> . 4 straipsnis. Perkantysis subjektas – reikalauja objektyviais kriterijais pagrįsto ir <i>skaidraus įgaliojimų suteikimo</i> . 29 str. <...> Pagrindiniai pirkimų principai – nustato <i>lygiateisiškumo, nediskriminavimo, proporcingumo ir skaidrumo principus</i> . 39 str. Pasirengimas pirkimui – leidžia konsultuotis su ekspertais ir visuomene, <i>užtikrinant skaidrumą bei konkurencijos neiškreipimą</i> . 45 str. Savanoriško ex ante skaidrumo skelbimas – galimybė viešai paskelbti apie pirkimą siekiant didesnio skaidrumo. 48 str. Pirkimo dokumentų turinys – privaloma įtraukti informaciją apie savanoriško ex ante skaidrumo skelbimą. 58 str. Vertinimo principai – leidžia tikslinti tiekėjų duomenis, išlaikant <i>skaidrumo ir lygiateisiškumo principus</i> . 111 str. Sutarties pripažinimas negaliojančia – sieja su savanoriško skaidrumo skelbimo paskelbimu ir terminų laikymusi.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešųjų pirkimų gynybos ir saugumo srityje įstatymas (2011-06-21 Nr. XI-1491; suvestinė redakcija 2025-02-01)	Nustato krašto apsaugos ir saugumo pirkimų principus bei išimtis.	6 str. Pirkimų principai – laikomasi <i>lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principų</i> . 8 str. – leidžia naudoti nepriklausomų ekspertų konsultacijas, jei jos nepažeidžia <i>skaidrumo principo</i> . 19 str. – neskelbiamos derybos galimos tik gavus Viešųjų pirkimų tarnybos sutikimą arba paskelbus <i>ex ante skaidrumo skelbimą</i> . 45–46 str. – nustato privalomus skelbimus, įskaitant <i>savanoriško ex ante skaidrumo skelbimą Europos Sąjungos leidinyje</i> . 48 str. – numato ataskaitų teikimą Viešųjų pirkimų tarnybai, patvirtinant <i>kvalifikacinės atrankos skaidrumą</i> . 56 ir 65 str. – subrangos ir sutarčių sudarymas turi būti pagrįstas <i>skaidrumo ir lygiateisiškumo principais</i> .

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Koncesijų įstatymas (1996-09-10 Nr. I-1510; suvestinė redakcija 2025-10-01)	Reglamentuoja koncesijų sutarčių sudarymo tvarką Lietuvoje.	2 str. Įstatymo tikslas Šio įstatymo tikslas – užtikrinti <i>efektyvų ir skaidrų koncesijų suteikimą, siekiant tenkinti visuomenės interesus ir poreikius</i> . 14 str. Pagrindiniai koncesijos suteikimo principai ir tikslai 5. <i>Suteikiančioji institucija užtikrina, kad, atliekant koncesijos suteikimo procedūras, nustatant laimėtoją ir vykdant koncesijos sutartį, būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo, efektyvumo principų</i> . 15 str. Suteikiančioji institucija procedūras, vykdomas laikantis kitų šio įstatymo 3 priede nurodytų Europos Sąjungos teisės aktų ir procedūrų, kuriomis užtikrinamas <i>skaidrus, objektyviais kriterijais grindžiamas leidimų išdavimas</i> . 27 str.. Pasirengimas koncesijos suteikimui <i>Prieš pradėdama koncesijos suteikimo procedūras, suteikiančioji institucija gali Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje ir savo interneto svetainėje, jeigu tokia yra, skelbti koncesijos dokumentų projektus ir konsultuotis dėl koncesijų planavimo bei vykdymo su nepriklausomais ekspertais, valstybės ar savivaldybių institucijomis ar rinkos dalyviais</i> . Tokios konsultacijos turi būti vykdomos nepažeidžiant šio įstatymo, užtikrinant ekonominės veiklos vykdytojų <i>konkurenciją ir laikantis nediskriminavimo ir skaidrumo principų</i> . <...> 36 str. Paraiškos ir pasiūlymo pateikimas <...> Jeigu dalyvis pateikė netikslius, neišsamius ar klaidingus dokumentus ar duomenis apie atitiktą koncesijos dokumentų reikalavimams arba šių dokumentų ar duomenų trūksta, <i>suteikiančioji institucija, nepažeisdama lygiateisiškumo ir skaidrumo principų, gali prašyti dalyvį šiuos dokumentus ar duomenis patikslinti, papildyti arba paaiškinti per jos nustatytą protingą terminą. Pasiūlymai patikslinami, papildomi arba paaiškinami vadovaujantis Viešųjų pirkimų tarnybos nustatytomis taisyklėmis</i> . <...>

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
LR Korupcijos prevencijos įstatymas (2021-	Nustato korupcijos prevencijos	Įstatymas nustato korupcijos prevencijos principus ir priemones, kuriomis siekiama <i>užtikrinti skaidrų, sąžiningą ir atsakingą viešojo sektoriaus veikimą</i> . 3 str. pabrėžiama, kad „<...> <i>korupcijos prevencija grindžiama skaidrumo,</i>

06-29 Nr. XIV-471)	priemonės, subjektus, jų atsakomybę.	<i>atsakomybės, sąžiningumo ir teisėtumo principais <...>“. Viešųjų pirkimų srityje šie principai taikomi siekiant užkirsti kelią neskaidriems sprendimams, interesų konfliktams ir piktnaudžiavimui tarnybine padėtimi.</i> <i>4 str. Korupcijos prevencijos principai skaidrumo – korupcijos prevencijos veikla turi būti vieša ir suprantama, atvira visuomenei; 5 str. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių Sistema<...>Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistemą sudaro:1) korupcijos prevencijos priemonės;2) antikorupcinio sąmoningumo didinimas;3) personalo patikimumo užtikrinimas;4) kitos įstatymuose nurodytos veiklos ar priemonės, kuriomis kuriama korupcijai atspari aplinka ar didinamas atsparumas korupcijai.2. Pagrindinės korupcijos prevencijos priemonės yra šios: <...></i> <i>1) korupcijos rizikos analizė;2) korupcijos prevencijos planavimo dokumentai;3) teisės aktų ar jų projektų antikorupcinis vertinimas;4) pranešimas apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas;5) korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas;6) korupcijos rizikos valdymo vertinimas;7) atsparumo korupcijai lygio nustatymas;8) antikorupcinių elgesio standartų diegimas.8 str. nustatyta, kad „<...> institucijos ir įstaigos privalo įvertinti korupcijos pasireiškimo tikimybę savo veiklos srityse ir taikyti prevencines priemones <...>“, kas apima ir viešųjų pirkimų procesus.Tokiu būdu šis įstatymas stiprina skaidrumo kultūrą ir sumažina korupcijos riziką valstybės bei savivaldybių institucijose.</i>
--------------------	--------------------------------------	---

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Valstybės tarnybos įstatymas (1999-07-08 Nr. VIII-1316; suvestinė redakcija 2025-01-01)	Nustato tarnautojų statusą, teises, pareigas ir etikos principus.	<i>Įstatymas nustato valstybės tarnautojų teises, pareigas, veiklos principus ir atsakomybę, siekiant užtikrinti sąžiningą, skaidrią ir efektyvią viešojo sektoriaus veiklą.3 str. Korupcijos prevencijos tikslai ir uždaviniai <...>Korupcijos prevencija siekiama stiprinti nacionalinį saugumą, kurti socialinę gerovę, didinti administracinių, viešųjų ir kitų viešojo sektoriaus paslaugų teikimo kokybę, saugoti sąžiningos konkurencijos laisvę, kad korupcija kuo mažiau trukdytų plėtoti demokratiją ir ekonomiką.2. Pagrindiniai korupcijos prevencijos uždaviniai yra šie:kurti korupcijai atsparią aplinką; didinti antikorupcinį sąmoningumą; sistemiškai ir koordinuotai šalinti korupcijos rizikos veiksnius, mažinti korupcijos riziką; sudaryti prielaidas darniam ir veiksmingam korupcijos prevencijos subjektų sistemos veikimui; mažinti ekonomines korupcijos paskatas; užtikrinti aktyvų privataus sektoriaus subjektų ir visuomenės įsitraukimą į korupcijos prevenciją; skatinti skaidrų, sąžiningą ir atvirą administracinių, viešųjų ir kitų paslaugų teikimą.4 str. Korupcijos prevencijos principai<...>teisėtumo – korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonės įgyvendinamos laikantis Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimų ir užtikrinant asmens teisių ir laisvių apsaugą; korupcijos prevencijos subjektai turi užtikrinti, kad savo veiksmais ar neveikimu jie nesudarys sąlygų korupcinio pobūdžio teisės pažeidimams; visuotinumą – korupcijos prevencijos subjektais gali būti visi asmenys;sąveikos – korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių veiksmingumas užtikrinamas derinant visų korupcijos prevencijos subjektų veiksmus, keičiantis subjektams reikalinga informacija ir teikiant vienas kitam kitokią pagalbą; nuolatinumą – korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių veiksmingumas užtikrinamas nuolat tikrinant ir peržiūrint korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių įgyvendinimo rezultatus bei teikiant pasiūlymus dėl atitinkamų priemonių veiksmingumo didinimo atitinkamam subjektui, kuris pagal savo kompetenciją įgaliotas įgyvendinti tokius pasiūlymus; proporcingos korupcijos prevencijos veiklos – korupcijos prevencijos veikla turi būti vykdoma atsižvelgiant į viešojo sektoriaus subjekto dydį ir (ar) administracinius pajėgumus, o priemonės taikomos tik tos, kurios būtinos korupcijai atspariai aplinkai sukurti, siekiant kuo mažesnės administracinės naštos;subsidiarumo – už korupcijos rizikos valdymą pirmiausia atsakingi patys viešojo sektoriaus subjektai ar privataus sektoriaus subjektai; savarankiška įstaiga, kuriai viešojo sektoriaus subjektas pavaldus, atskaitingas ar priskirtas pagal valdymo sritį, ir (ar) Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba siūlo korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemones ar pati jas įgyvendina tik tiek, kiek tai reikalinga korupcijos rizikai šiame subjekte veiksmingai suvaldyti;skaidrumo – korupcijos prevencijos veikla turi būti vieša ir suprantama,</i>

		atvira visuomenei; asmens teisių apsaugos – korupcijos prevencijos veikla turi būti vykdoma užtikrinant teisinio reguliavimo tikrumą ir stabilumą, apsaugant asmenų teises ir teisėtus interesus, vadovaujantis asmens duomenų teisinės apsaugos reikalavimais; įtraukimo – į korupcijos prevenciją įtraukiama pilietinė visuomenė; viešojo sektoriaus subjektai imasi, o privataus sektoriaus subjektai gali imtis priemonių, skirtų jų darbuotojų antikorporciniam sąmoningumui didinti, teikti visuomenei informaciją apie antikorporcinės aplinkos kūrimą ir skatinti prisidėti prie jos kūrimo. 5 str. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių sistema <...> korupcijos prevencijos priemonės; antikorporcinio sąmoningumo didinimas; personalo patikimumo užtikrinimas; kitos įstatymuose nurodytos veiklos ar priemonės, kuriomis kuriama korupcijai atspari aplinka ar didinamas atsparumas korupcijai. 2. Pagrindinės korupcijos prevencijos priemonės yra šios: korupcijos rizikos analizė; korupcijos prevencijos planavimo dokumentai; teisės aktų ar jų projektų antikorporcinis vertinimas; pranešimas apie korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas; korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas; korupcijos rizikos valdymo vertinimas; atsparumo korupcijai lygio nustatymas; antikorporcinių elgesio standartų diegimas. 15 str. Įpareigoja valstybės tarnautojus laikytis aukštų etikos standartų ir vengti bet kokių veiksmų, galinčių kelti abejonių dėl jų nešališkumo.
--	--	--

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešojo administravimo įstatymas (1999-06-17, Nr. VIII-1234; suvestinė redakcija 2025-10-07 – 2026-04-30)	Įtvirtina viešojo administravimo principus, procedūras, subjektų sistemą.	Įstatymas nustato viešojo administravimo principus, kuriais grindžiama valstybės institucijų veikla, įskaitant sprendimų priėmimą viešųjų pirkimų srityje. 3 str. Viešojo administravimo principai skaidrumo. Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjekto veikla turi būti vieša, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus; Šie principai yra itin svarbūs viešuosiuose pirkimuose, nes užtikrina atvirumą, aiškumą ir objektyvumą sprendimų priėmimo. Įstatymas taip pat numato, kad administraciniai sprendimai turi būti pagrįsti ir vieši, o tai mažina korupcijos riziką bei stiprina pasitikėjimą viešuoju sektoriumi.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas (1997-06-02, Nr. VIII-371; suvestinė redakcija 2024-10-24)	Įstatymas įpareigoja viešojo sektoriaus darbuotojus veikti nešališkai, vengti situacijų, kai asmeniniai interesai gali paveikti tarnybinius sprendimus, ir deklaruoti privačius interesus. Šis teisinis reguliavimas yra viena iš svarbiausių korupcijos prevencijos ir gero viešojo valdymo priemonių.	Įstatymas nustato taisykles, kuriomis siekiama užtikrinti, kad valstybės tarnautojai ir viešojo sektoriaus darbuotojai veiktų nešališkai, vengdami interesų konflikto. 3. Privatūs interesai – deklaruojančio asmens (ar jam artimo asmens) suinteresuotumas asmenine turtine ar neturtine nauda, deklaruojančio asmens (ar jam artimo asmens) moralinė skola, moralinis įsipareigojimas ar kitas panašaus pobūdžio interesas deklaruojančiam asmeniui atliekant tarnybines pareigas. 4. Viešieji interesai – visuomenės suinteresuotumas, kad deklaruojantys asmenys visus sprendimus priimtų nešališkai ir teisingai. Viešųjų pirkimų kontekste šios nuostatos padeda užtikrinti, kad sprendimai dėl tiekėjų parinkimo būtų priimami objektyviai, be asmeninės naudos siekimo. 11 str. numato pareigą nusišalinti, jei kyla interesų konfliktas, o tai ypač svarbu perkančiosioms organizacijoms. Taip stiprinamas pasitikėjimas viešojo sektoriaus veikla ir mažinama korupcijos rizika viešųjų pirkimų procesuose.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas (2000-05-02 Nr. VIII-1649; suvestinė redakcija 2025-01-01)	Reglamentuoja STT paskirtį, funkcijas ir vaidmenį kovojant su korupcija.	Įstatymas nustato Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) teisinį statusą, uždavinius ir veiklos kryptis, siekiant <i>užkirsti kelią korupcijai ir didinti skaidrumą viešajame sektoriuje</i> . 5 str. Specialiųjų tyrimų tarnybos profesiniai ryšiai STT, sprendama jai pavestus uždavinius, palaiko tarnybinius ryšius ir bendradarbiauja su kitomis LR institucijomis, taip pat įstaigomis, organizacijomis ir įmonėmis, skatina fizinių ir juridinių asmenų iniciatyvą įgyvendinant korupcijos prevencijos priemones. Specialiųjų tyrimų tarnyba per visuomenės informavimo priemones ir kitais būdais teikia visuomenei informaciją apie korupcijos kontrolės ir prevencijos programų bei priemonių įgyvendinimą, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų vykdomą antikorupcinę veiklą. 6 str. Specialiųjų tyrimų tarnybos veiklos tikslas Specialiųjų tyrimų tarnybos veiklos tikslas – <i>mažinti korupciją, kuri kelia grėsmę žmogaus teisėms ir laisvėms, teisinės valstybės principams, trukdo plėtoti ekonomiką</i> . 7 str. Specialiųjų tyrimų tarnybos uždaviniai. STT uždaviniai – LR įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka vykdyti baudžiamąjį persekiojimą dėl korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų, kriminalinę žvalgybą, korupcijos prevenciją, <i>didinti antikorupcinį sąmoningumą</i> , vykdyti analitinę antikorupcinę žvalgybą ir kitus įstatymuose ir kituose teisės aktuose STT nustatytus uždavinius. Tokiu būdu STT veikla tiesiogiai prisideda prie skaidrių ir sąžiningų viešųjų pirkimų užtikrinimo bei korupcijos prevencijos valstybės institucijose.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Nacionalinė darbotvarkė korupcijos prevencijos klausimais 2022–2033 m. (2022-06-28 Nr. XIV-1178)	Numato ilgalaikes antikorupcijos priemones, formuoja atsparią aplinką.	Europos Sąjungos iniciatyvos. Svarbu tai, kad į kovą su korupcija žvelgiama kaip į reikšmingą ir savarankišką teisinės valstybės (teisės viršenybės) principo elementą, <...> <i>Veiksminga antikorupcinė sistema, skaidrumas ir integralumas</i> įgyvendinant valstybės valdžią gali sustiprinti teisinę sistemą ir pasitikėjimą valstybės institucijomis. Antikorupcinio sąmoningumo didinimas 55. Siekiant įtraukti dar daugiau subjektų į antikorupcinės aplinkos kūrimą, labiau sutelkti korupcijos prevencijos specialistus, skatinti jų tarpusavio bendradarbiavimą, 2020 metais Lietuvoje įkurta „Skaidrumo akademija“ – gerosios antikorupcinės praktikos mainų vieta, kurioje didžiausią patirtį sukaupę ir aukščiausią kompetenciją turintys ekspertai dalijasi patirtimi ir patarimais, kaip organizacijoje kurti korupcijai atsparią aplinką. „Skaidrumo akademijos“ <...> 56. Šiuo metu į skaidrumo iniciatyvas aktyviausiai įsitraukianti visuomenės grupė yra valstybės tarnautojai. 57. Siekiant sistemškai ugdyti antikorupcines nuostatas viešajame sektoriuje orientuojamasi į išliekamąją vertę turinčių priemonių kūrimą, už korupcijos prevenciją institucijose atsakingų valstybės tarnautojų mokymą, organizacijų vadovų asmeninių pavyzdžių pasitelkimą kuriant antikorupcinę aplinką, saugių pranešimo kanalų kūrimą ir užtikrinimą. 58. <i>Antikorupcinis jaunimo ugdymas įgyvendinamas ne tik tiesiogiai bendraujant <...> bet ir pasitelkiant kitas sąmoningumą skatinančias priemones <...> sukurtos priemonės jaunimui pateikiamos patraukliais metodais, siekiant sudaryti kuo daugiau pasirinkimo galimybių ugdyti kompetencijas, susijusias su skaidrumu ar jo skatinimu</i> . 59. <i>Formuojant verslo antikorupcines nuostatas prioritetą teikiamas finansinės naudos, susijusios su skaidrumu <...> Gyventojų antikorupcinio sąmoningumo stiprinimas</i> 83. Siekiant atkreipti jaunimo dėmesį į skaidrumo svarbą, reikia plėsti jaunimo žinias apie korupcijos žalą ir antikorupcinio elgesio naudą bei skatinti jį orientuotis į patirtis, susijusias su skaidriu sprendimų priėmimu, <...> <i>ugdyti antikorupcinį sąmoningumą skleidžiant gerąją praktiką ir organizuojant įvairias skaidrumo iniciatyvas</i> . Tvary, neteisėtai įtakai atsparių politinių, valdymo, administracinių ir finansinių sprendimų bei kokybiškų viešųjų ir administracinių paslaugų siekimo krypties įgyvendinimo pažangos uždaviniai 99. <i>Pagrindinės prielaidos užtikrinti valdymo skaidrumą ir atskaitingumą viešajame sektoriuje yra piliečių ir pilietinės visuomenės įtraukimas į valstybės valdymą bei informacinis skaidrumas</i> . <...> <i>skatinti piliečių iniciatyvas dalyvauti priimančioms sprendimams, mažinama erdvė rasti neskaidriems, korupcinio</i>

		<i>pobūdžio susitarimams. <...>100.6. siekti skaidrumo ir atvirumo priimant su viešaisiais finansais ir turto valdymu susijusius sprendimus; <...>Skaidrumo ir atvirumo siekimas priimant su viešaisiais finansais ir turto valdymu susijusius sprendimus 139. Korupcijos rizikų valdymas viešųjų finansų srityje turėtų būti orientuojamas į viešųjų finansų valdymo procesų tobulinimą, skaidrumo, pagrįstumo, viešumo ir efektyvumo didinimą priimant sprendimus. <...>Skaidrios, paprastos ir efektyvios viešųjų pirkimų sistemos veikimo užtikrinimas</i>146–149 p. nustato strateginę kryptį stiprinti viešųjų pirkimų priežiūrą, užtikrinti duomenų viešumą ir didinti analitinių priemonių taikymą. 146 p. analizuojama <...> <i>Mažintina viešųjų pirkimų iš vieno tiekėjo dalis. Konkurencijos nebuvimas vykdant viešuosius pirkimus didina įsigyjamų prekių, paslaugų ar darbų kainas ir mažina galimybes racionaliai panaudoti viešąsias lėšas. Viešųjų pirkimų tarnybos duomenimis, 2020 metais Lietuvoje viešųjų pirkimų iš vieno tiekėjo dalis sudarė 40,5 proc. 147 p.<...> Daugumą viešųjų pirkimų iš vieno tiekėjo lemia ir objektyvios priežastys, ir netinkamai parinkti kvalifikaciniai reikalavimai, rinkos dalyvių susitarimai, ilgalaikis nedidelės dalies viename segmente veikiančių tiekėjų rinkos pasidalijimas <...>148 p. <...> aktuali korupcinių perkančiosios organizacijos ir tiekėjo ryšių problema, neretai išryškėjanti dirbtinai ribojant konkurenciją su kitais tiekėjais, egzistuoja tikimybė nenustatyti išankstinių viešųjų pirkimų dalyvių susitarimų, be to, tobulintina tiekėjų šalinimo iš viešųjų pirkimų procedūra. <...> 149 p. <...> siekiant suvaldyti korupcijos rizikas, didesnis dėmesys turi būti skiriamas vidaus sandoriams. Sudarant šiuos sandorius, kyla rizika lėšas panaudoti nesilaikant sąžiningos konkurencijos ir neužtikrinant viešųjų pirkimų vykdymo principų, didėja korupcijos pasireiškimo rizika, taip pat randasi prielaidų, kad viešosios lėšos bus panaudotos neracionaliai ir neefektyviai. <...> 2019 m. gruodžio 31 d. įsigaliojus teisiniam reglamentavimui (Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 10 straipsnio 2 dalis; Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 9 straipsnio 2 dalis) atsirado daugiau galimybių sudaryti vidaus sandorius. Viešųjų pirkimų tarnybos duomenimis, 2019 metais buvo sudaryti 37 vidaus sandoriai, kurių vertė – 609,7 mln. eurų. 2020 metais tokių sandorių jau buvo 83, o jų vertė siekė 796,2 mln. eurų. <...> 141–150. p: apima viešųjų pirkimų procedūrų tobulinimą, specialistų kompetencijų stiprinimą, centralizuotų pirkimų plėtrą, duomenų skaitmenizavimą bei korupcijos rizikų mažinimą.</i>
Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Kainodaros metodika (VPT įsakymas) (2017-06-28 Nr. 1S-95; suvestinė redakcija 2022-12-31)	Reglamentuoja kainų perskaičiavimo, sutarties peržiūros sąlygas viešuosiuose pirkimuose.	Metodika nustato principus, kaip turi būti formuojamos viešųjų pirkimų kainodaros taisyklės, siekiant skaidrumo, pagrįstumo ir sąžiningos konkurencijos. Dokumentas įpareigoja perkančiąsias organizacijas atlikti rinkos analizę ir pagrįsti kainas objektyviais duomenimis, taip užkertant kelią dirbtiniam kainų išpūtimui ar neskaidriems susitarimams. Taikant šią metodiką stiprinamas pasitikėjimas viešaisiais pirkimais, mažinama korupcijos rizika ir užtikrinamas racionalus viešųjų lėšų panaudojimas. Kainodaros taisyklės turi būti: 4.1. aiškiai ir nedviprasmiškai nustatytos pirkimo dokumentuose ir sutartyje;4.2. numatančios aiškų atsiskaitymą su tiekėju ir užtikrinančios, kad atsiskaitymo su tiekėju metu nekiltų neaiškumų dėl suteiktų prekių, paslaugų ar darbų kiekių apskaitymo ir įkainojimo;4.3. nesudarančios galimybių taikyti alternatyvius kainos apskaičiavimo būdus ar alternatyvias taisykles;4.4. dirbtinai neribojančios konkurencijos, nesudarančios skirtingų sąlygų tiekėjams dalyvauti pirkime;4.5. užtikrinančios racionalų lėšų panaudojimą ir pirkimų principų laikymąsi;4.6. nenustatančios per didelės rizikos pirkimo vykdytojiui dėl sutarties kainos padidėjimo arba iš kitos pusės nenustatančios sąlygų tiekėjui veikti jam nepalankiomis sąlygomis.5. Jei pirkimo vykdytojas ketina tiekėjams mokėti avansu, pirkimo dokumentuose ir sutartyje turi būti aiškiai aprašyta avanso paskaičiavimo ir mokėjimo tvarka bei sąlygos.6. Jeigu tai leidžiama dėl pirkimo sutarties pobūdžio, pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose ir sutartyje turi nustatyti tiesioginio atsiskaitymo su subtiekejais galimybę ir tokio atsiskaitymo tvarką.7. Pirkimo vykdytojas prieš pirkimo vykdymą vidiniuose dokumentuose turi nusistatyti <...> ekonominiais skaičiavimais pagrįstą <...> (panašių ar analogiškų projektų, prekių, paslaugų pirkimo palyginimais ar taikant patvirtintų mokslo įstaigų normatyvus ar metodikas, Rekomendacijomis dėl statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo).

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodika (VPT įsakymas) (2017-06-29 Nr. 1S-105; suvestinė redakcija 2022-04-01)	Nustato, kokius finansinius, techninius ar profesinius reikalavimus galima kelti tiekėjams viešuosiuose pirkimuose; reikalavimai turi būti proporcingi ir nediskriminuoja ntys.	Tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodika reglamentuoja, kaip perkančiosios organizacijos turi nustatyti tiekėjų kvalifikacijos reikalavimus, kad šie būtų <i>proporcingi, pagrįsti ir nesukurtų nepagrįstų kliūčių konkurencijai</i> .8. Kvalifikacijos reikalavimų nustatymo principai: visiems pirkime dalyvaujantiems tiekėjams turi būti taikomi vienodi kvalifikacijos reikalavimai; tuo atveju, kai pirkimo objektas suskirstytas į atskiras dalis, kvalifikacijos reikalavimai kiekvienai pirkimo objekto daliai gali būti nustatomi atskirai; pirkimo vykdytojas negali kelti tokių kvalifikacijos reikalavimų, kurie dirbtinai riboja konkurenciją; keliami reikalavimai turi būti susiję su pirkimo objektu, proporcingi, tikslūs, aiškūs ir objektyviai patikrinami; pirkimo vykdytojas nustato tik tuos reikalavimus, kurie geriausiai įrodo tiekėjo galimybes įvykdyti pirkimo sutartį; tiekėjo kvalifikacijai negali būti keliami tokie reikalavimai, kurie yra pirkimo sutarties vykdymo dalykas; kvalifikacijos reikalavimai nustatomi atsižvelgiant į pirkimo sutarties vertę. Metodika užtikrina skaidrumą viešųjų pirkimų procese, nustatydamai aiškius kriterijus tiekėjų patirčiai, finansiniam pajėgumui ir techniniams gebėjimams vertinti. Tinkamai taikomi kvalifikacijos reikalavimai padeda išvengti diskriminacijos ir sudaro sąlygas sąžiningai konkurencijai tarp tiekėjų, taip mažinant korupcijos riziką.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašas (VPT įsakymas) (2017-06-28 Nr. 1S-97; suvestinė redakcija 2025-02-01)	Reglamentuoja mažos vertės pirkimų tvarką, tiekėjų apklausas, skaidrumą.	Mažos vertės pirkimų tvarkos aprašas nustato aiškiai ir vieningą mažos vertės viešųjų pirkimų vykdymo tvarką, siekiant užtikrinti skaidrumą, racionalų lėšų naudojimą ir konkurenciją tarp tiekėjų. Dokumentas įpareigoja perkančiąsias organizacijas pagrįsti pirkimo būdo ir tiekėjo pasirinkimą, tinkamai dokumentuoti procedūras bei laikytis VPI principų. Planuojant pirkimus ir jiems rengiantis, negali būti siekiama išvengti Apraše nustatytos tvarkos taikymo ar dirbtinai sumažinti konkurenciją. Laikoma, kad konkurencija yra dirbtinai sumažinta, kai pirkimu tam tikriems tiekėjams nepagrįstai sudaromos palankesnės ar nepalankesnės sąlygos. <...> jeigu tiekėjas pirkimo metu pateko į interesų konflikto situaciją, kaip apibrėžta Viešųjų pirkimų įstatymo 21 straipsnyje, ir atitinkamos padėties negalima ištaisyti. <...>, jeigu į interesų konfliktą patekę asmenys nulėmė viešojo pirkimo komisijos ar perkančiosios organizacijos sprendimus ir šių sprendimų pakeitimas prieštarautų Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis; <...> jeigu tiekėjas pirkimo metu ėmėsi neteisėtų veiksmų, siekdamas daryti įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams, gauti konfidencialios informacijos, kuri suteiktų jam neteisėtą pranašumą pirkimo procedūroje, ar teikė klaidinančią informaciją, kuri gali daryti esminę įtaką perkančiosios organizacijos sprendimams dėl tiekėjų pašalinimo, jų kvalifikacijos vertinimo, laimėtojo nustatymo, ir perkančioji organizacija gali tai įrodyti bet kokiomis teisėtomis priemonėmis. <...> Tokiu būdu aprašas padeda išvengti piktnaudžiavimo, neteisėto pirkimų skaidymo ir užtikrina viešumo bei atskaitomybės principų įgyvendinimą viešųjų pirkimų srityje.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešojo pirkimo vertės skaičiavimo metodika (VPT įsakymas) (2017-06-27 Nr. 1S-94; suvestinė redakcija	Nustato pirkimo vertės apskaičiavimo taisykles, užkerta kelią pirkimų dirbtiniam skaidymui.	Viešojo pirkimo vertės skaičiavimo metodika nustato taisykles, kaip perkančiosios organizacijos turi apskaičiuoti pirkimo vertę, kad būtų užtikrintas skaidrumas ir tinkamas pirkimų planavimas. Ji apibrėžia, kokios išlaidos įtraukiamos į vertę, kaip vertė nustatoma vykdant pirkimus dalimis ar tęstinius pirkimus, bei draudžia dirbtinai skaidyti pirkimus siekiant išvengti viešųjų pirkimų įstatymo taikymo. Taip metodika padeda užtikrinti lygias tiekėjų galimybes, sąžiningą konkurenciją ir efektyvų viešųjų lėšų panaudojimą. <...> Draudžiama pirkimo objekto skaidyti į atskirus projektus, jeigu tuo dirbtinai siekiama sumažinti pirkimų vertes ir tuo išvengti atitinkamų Viešųjų pirkimų įstatymo, Komunalinio sektoriaus pirkimų įstatymo ar Gynybos įstatymo reikalavimų taikymo darbų

2024-05-01)		<i>pirkimui. Jeigu dėl to paties statinio su inžineriniais tinklais rengiami keli projektai, kurių įgyvendinimo laikas panašus, skaičiuojant darbų pirkimo vertę reikia sumuoti šių kelių projektų įgyvendinimui numatomų sudaryti darbų pirkimo sutarčių vertes. <...></i>
-------------	--	---

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Nacionalinio saugumo reikalavimų atitikties deklaracijos tipinės formos patvirtinimas (VPT įsakymas) (2022-12-29 Nr. 1S-233)	Prevencinis instrumentas, užtikrinantis, kad tiekėjai atitiktų nacionalinio saugumo interesus; deklaracija patvirtina, kad veikla ir ryšiai nekelia grėsmės valstybės saugumui.	Patvirtina <i>Nacionalinio saugumo reikalavimų atitikties deklaracijos tipinę formą</i> , kurią tiekėjai turi pateikti dalyvaudami viešuosiuose pirkimuose, kai taikomi nacionalinio saugumo kriterijai. Ši deklaracija <i>užtikrina, kad tiekėjai patvirtina atitiktį reikalavimams, susijusiems su valstybės saugumu, patikimumu ir interesų apsauga</i> . Dokumentas prisideda prie <i>skaidrumo, atsakomybės ir patikimumo</i> užtikrinimo viešųjų pirkimų procese, ypač kai pirkimai gali turėti reikšmės nacionaliniam saugumui.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Nešališkumo deklaracijos tipinės formos patvirtinimas (VPT įsakymas) (2017-06-23 Nr. 1S-93)	Įpareigoja pirkimo komisijų narius, ekspertus ir kitus asmenis deklaruoti nešališkumą bei galimus ryšius su tiekėjais; padeda užtikrinti skaidrumą ir pasitikėjimą sistema.	Patvirtina <i>Nešališkumo deklaracijos tipinę formą</i> , kurią pildo viešųjų pirkimų komisijos nariai ir ekspertai prieš pradėdami vykdyti pirkimo procedūras. Ši deklaracija patvirtina, kad asmuo neturi interesų konflikto ir įsipareigoja veikti objektyviai bei sąžiningai. Dokumentas sustiprina <i>skaidrumo, nešališkumo ir pasitikėjimo</i> principus viešųjų pirkimų procese, užtikrindamas, kad sprendimai būtų priimami tik viešojo intereso pagrindu.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo ir teikimo tvarkos aprašas (VPT įsakymas) (2017-06-06 Nr. 1S-80)	Nustato viešųjų pirkimų ataskaitų turinį, rengimo tvarką bei teikimo terminus; užtikrina vienodą ir skaidrią ataskaitų teikimo praktiką.	Nustato <i>viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo bei teikimo tvarką</i> , užtikrinančią skaidrų informacijos apie pirkimus rinkimą ir pateikimą Viešųjų pirkimų tarnybai. Dokumente apibrėžiami ataskaitų tipai, jų turinys, pateikimo terminai ir atsakingi asmenys. Ši tvarka padeda užtikrinti <i>viešumą, atskaitomybę ir duomenų tikslumą</i> viešųjų pirkimų sistemoje, stiprindama pirkimų skaidrumą ir kontrolę.

Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Skelbimų	Nustato, kaip organizacijos	Nustato <i>skelbimų rengimo ir išsiuntimo per Centrinę viešųjų pirkimų</i>

rengimo ir išsiuntimo CVP IS tvarkos aprašas (VPT įsakymas) (2024-11-29 Nr. 1S-190)	turi rengti ir teikti viešųjų pirkimų skelbimus per CVP IS; užtikrina vienodą ir savalaikį skelbimų viešinimą.	<i>informacinę sistemą (CVP IS) tvarką, siekiant užtikrinti, kad visa su pirkimais susijusi informacija būtų teikiama vieningai, tiksliai ir laiku. Tvarkos aprašas reglamentuoja skelbimų formas, jų pateikimo būdus bei atsakingų asmenų pareigas. Šis dokumentas sustiprina skaidrumą, viešumą ir atskaitomybę viešųjų pirkimų procese, standartizuodamas informacijos skelbimą ir sumažindamas žmogiškųjų klaidų bei piktnaudžiavimo riziką.</i> 16. Už skelbimų turinį, jame pateiktą informaciją atsako pirkimo vykdytojas ir suteikiančioji institucija, todėl pirkimo vykdytojas ir suteikiančioji institucija, CVP IS pildydami skelbimą, turi nurodyti tik teisingą informaciją, be to, turi užtikrinti, kad visose paskelbimo vietose to paties skelbimo informacija būtų vienoda. 17. Kiekvienam pirkimui automatiškai suteikiamas pirkimo numeris – identifikavimo kodas. Šį kodą pirkimo vykdytojas ir suteikiančioji institucija nurodo vėliau, skelbdami ar teikdami Viešųjų pirkimų tarnybai bet kokią informaciją, susijusią su konkrečiu pirkimu.
Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2023 m. Vidaus kontrolės įgyvendinimo Valstybės viešuosiuose juridiniuose asmenyse apžvalga		<i><...>Siekdami tinkamo ir aiškaus viešųjų pirkimų – kaip visos VJA vidaus kontrolės sistemos dalies – dalyvių pareigų ir atsakomybės nustatymo bei sklandaus viešųjų pirkimų vidaus kontrolės veikimo, valstybės VJA ir valstybės VJA pavaldžių ir (arba) atskaitingų VJA vadovai turėtų užtikrinti, kad atsižvelgiant į teisinį reguliavimą būtų atnaujintas (patobulintas) VJA viešųjų pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės tvarkos aprašas. Siekiant padėti valstybės VJA ir valstybės VJA pavaldžių ir (arba) atskaitingų VJA vadovams tinkamai įgyvendinti teisės aktų nuostatas, rekomenduojame pagal galimybes, atsižvelgiant į VJA veiklos ypatumus, vadovautis Viešųjų pirkimų tarnybos parengtomis Viešųjų pirkimų ir pirkimų organizavimo ir vidaus kontrolės rekomendacijomis. Pažymėtina, kad valstybės VJA ir jiems pavaldžiuose ir (arba) atskaitinguose VJA kuriama ir įgyvendinama pirkimų vidaus kontrolės sistema turėtų padėti užtikrinti Įstatyme nurodytų vidaus kontrolės tikslų pasiekimą viso viešojo pirkimo proceso metu – nuo pasirengimo pirkimui iki pirkimo sutarties įvykdymo. <...></i>
LR Baudžiamasis kodeksas		Nustato baudžiamąją atsakomybę už veiksmus, susijusius su valstybės tarnybos pareigų pažeidimu, kyšininkavimu ir piktnaudžiavimu įgaliojimais. Kodekso 225–230 straipsniai reglamentuoja atsakomybę už kyšininkavimą, prekybą poveikiu, piktnaudžiavimą tarnybine padėtimi ir kitus korupcinius nusikaltimus. 226 str. <i>Tas, kas siekdamas, kad asmuo, pasinaudodamas savo visuomenine padėtimi, tarnyba, įgaliojimais, giminyse, pažintimis ar kita tikėtina įtaka valstybės ar savivaldybės institucijai <...>valstybės tarnautojui ar jam prilygintam asmeniui, paveiktą atitinkamą instituciją, įstaigą ar organizaciją, valstybės tarnautoją ar jam prilygintą asmenį, kad šie teisėtai ar neteisėtai veiktų ar neveiktų vykdydami įgaliojimus, jam ar trečiajam asmeniui tiesiogiai arba netiesiogiai pats ar per tarpininką pasiūlė, pažadėjo ar susitarė duoti arba davė kyšį, baudžiamas bauda arba laisvės apribojimu, arba areštu, arba laisvės atėmimu iki ketverių metų. <...>, 227 straipsnis, kuriame teigiama: „Tas, kas tiesiogiai arba netiesiogiai pats ar per tarpininką pasiūlė, pažadėjo ar susitarė duoti arba davė kyšį valstybės tarnautojui ar jam prilygintam asmeniui arba trečiajam asmeniui už pageidaujamą valstybės tarnautojo ar jam prilyginto asmens teisėtą veikimą ar neveikimą vykdančią įgaliojimus, baudžiamas bauda arba laisvės apribojimu, arba areštu, arba laisvės atėmimu iki ketverių metų. <...></i>
Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
Viešųjų pirkimų tarnybos 2022 metų veiklos ataskaita	Ataskaitoje apžvelgiamos Tarnybos priemonės, skirtos viešųjų pirkimų skaidrumui ir efektyvumui didinti, daugiausia dėmesio skiriant	Didinti viešųjų pirkimų skaidrumą ir efektyvumą – pasiekti viena iš Tarnybos 2022 m. numatytų priemonių – Pirkimų dalyvių kvalifikacijos, susijusios su viešaisiais pirkimais, kėlimas mokymų ir metodinių priemonių pagalba. Įgyvendinant priemonę, buvo siekiama kelti pirkimus vykdančių asmenų kompetencijas, stiprinti žinias, galinčias padėti

	pirkimų vykdytojų kompetencijų stiprinimui, metodinės pagalbos plėtrai, viešųjų pirkimų stebėsenai ir rizikų prevencijai, taikant analitinius rodiklius ir kontrolės mechanizmus.	efektyviau vykdyti viešuosius pirkimus, mažinti klaidų ir pažeidimų tikimybę. Tarnyba 2022 m. parengė ir viešai paskelbė penkias naujas pirkimų vykdytojams skirtas metodines priemones. 2022 m. atlikti 9 pirkimų vykdytojų veiklos, susijusios su pirkimų planavimu, inicijavimu, pirkimų procedūrų organizavimu ir vykdymu, sutarčių sudarymu ir vykdymu, tikrinimai ir parengtos 9 tikrinimo ataskaitos. Buvo patikrinti 323 pirkimai ir 143 sutartys, kurių bendra vertė – 88 692 407,4 Eur be PVM. Švieslentėje realizuotas 14 rodiklių apskaičiavimas, atnaujinimas CVP IS pirkimų vykdytojų paskelbtų ataskaitų ir CPO pateiktų ataskaitų pagrindu ir atvaizdavimas realiu laiku. 2022 m. Švieslentė papildyta šiais naujais rodikliais, funkcionalumais: - žaliųjų pirkimų rodiklių reikšmės papildytos mažos vertės pirkimų duomenimis; - papildyta supaprastintų rezervuotų pirkimų rodikliu; - papildyta neįvykusių pirkimų rodikliu. Realizuota galimybė stebėti, kokia visų vykdytų pirkimų dalis pagal skaičių (proc.) baigėsi nesėkmingai, t. y., neįvyko – procedūros pasibaigė nesudarius sutarties, preliminarinės sutarties ar nesukūrus dinaminės pirkimų sistemos. Taip pat realizuota atskira ataskaita, kurioje galima analizuoti pirkimus pagal pirkimo procedūrų pabaigos tipus; - paskelbta atnaujinta Pirkimų vykdytojų švieslentės rodiklių apskaičiavimo metodika, kurioje pateikti rodiklių reikšmių vertinimo intervalai, koeficientai, bendro pirkimų vykdytojų vertinimo apskaičiavimo metodika, pateikti atskirų rodiklių apskaičiavimo pavyzdžiai; - realizuotas bendras pirkimų vykdytojų vertinimas
Viešųjų pirkimų tarnybos 2023 metų veiklos ataskaita	Siekdama „didinti viešųjų pirkimų skaidrumą ir efektyvumą“, Tarnyba kryptingai tobulino analitinius įrankius, leidžiančius „analizuoti viešųjų pirkimų informaciją, stebėti tendencijas realiuoju laiku, prognozuoti pokyčius ir priimti duomenimis pagrįstus sprendimus“, taip pat identifikuoti prioritetines viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo sritis. Pagrindiniu instrumentu tapo Pirkimų vykdytojų žemėlapis – Švieslentė, leidžianti „analizuoti vykdytų viešųjų pirkimų statistiką ir pirkimų strateginių rodiklių reikšmes realiuoju laiku“ tiek šalies mastu, tiek „pagal atskirus pirkimų vykdytojus“.	Pirkimų vykdytojų žemėlapis – Švieslentė leidžia „nuolat stebėti savo ar pavaldžių įstaigų pasiektus strateginių rodiklių rezultatus“, „palyginti juos su bendromis visų pirkimų vykdytojų vidutinėmis reikšmėmis“ ir „identifikuoti problemines pirkimų sritis“. 2023 m. realizuotas „bendras pirkimų vykdytojų vertinimas“, papildytas „vieno tiekėjo“ pirkimų (su centralizuotais pirkimais) rodikliu“, sukurti „du nauji pirkimų konkurencingumą matuojantys rodikliai“ ir įdiegta analizė pagal tai, „ar buvo vykdomas žaliasis pirkimas“. Viešas rezultatų skelbimas skatina „atsakingiau teikti ataskaitų duomenis ir viešinti sutartis CVP IS“. Bendro vertinimo dinamika rodo pažangą: „2021 m. strateginių rodiklių nepasiekė 38,2 proc. pirkimų vykdytojų, 2022 m. – 27,1 proc., o 2023 m. – apie 14,7 proc.“. Analitinė veikla grindžiama stebėsenos sistema, kurioje „šiuo metu įtraukti 28 rodikliai“ (VPT, 2023).
Viešųjų pirkimų tarnybos 2024 metų veiklos ataskaita	Ataskaitoje analizuojami viešųjų pirkimų sistemos efektyvumo ir konkurencingumo rodikliai, vertinami pirkimų rezultatų pokyčiai, „vieno tiekėjo“ pirkimų tendencijos,	Viešųjų pirkimų sistemos efektyvumas vertinamas taikant poveikio rodiklį įvykusių pirkimų dalis nuo visų pirkimų (proc.), kuris parodo, kokia pirkimų dalis baigėsi sėkmingai, t. y. kai „pirkimo procedūros pasibaigė sudaryta pirkimo sutartimi, preliminarąja sutartimi ar sukurta dinamine pirkimų sistema“. Rodiklio reikšmė nuosekliai augo: „2023 m. įvykusių pirkimų dalis siekė 75,8 proc., o 2024 m. – 78,1 proc.“, viršydama planuotą reikšmę. Neįvykusių pirkimų priežastys pasiskirstė taip: „dėl

	pasiūlymų skaičius ir neįvykusių pirkimų priežastys, taip pat aptariamas sistemingas pirkimų vykdytojų kompetencijų stiprinimas ir metodinių priemonių taikymas.	visų paraiškų pasiūlymų atmetimo neįvyko 7,8 proc., dėl nepateiktų pasiūlymų – 7,6 proc., dėl nutrauktų procedūrų – 6,2 proc.“. Pirkimų konkurencingumas vertinamas rodikliais „vieno tiekėjo“ pirkimų dalis ir vidutinis pasiūlymų skaičius pirkime. Nustatyta, kad „savarankiškai vykdytuose pirkimuose „vieno tiekėjo“ pirkimų dalis siekė 44,7 proc.“, o „pirkimuose, įskaitant centralizuotus pirkimus – 19,8 proc.“. Lyginant laikotarpius, „vieno tiekėjo“ pirkimų (su centralizuotais pirkimais) skaičiaus dalies rodiklis mažėjo 3,0 procentinėmis dalimis“, kai tuo tarpu be centralizuotų pirkimų „didėjo 0,9 procentinės dalies“. Vidutinis pasiūlymų skaičius pirkimuose, įskaitant centralizuotus pirkimus, „siekė apie 3,4 pasiūlymo“, o pirkimus vykdant tik savarankiškai – „apie 2,2 pasiūlymo“, kas patvirtina didesnę konkurencingumą centralizuotuose pirkimuose. Rodiklių gerėjimą palaiko sistemingos kompetencijų stiprinimo priemonės. Mokymų rezultato rodiklis buvo reikšmingai viršytas: „VPT renginiuose dalyvavo 19 668 asmenys, kai planuota reikšmė buvo 2 500“. Taip pat „parengtos ir (arba) atnaujintos 5 metodinės priemonės“, kurios prisideda prie pirkimų vykdytojų kompetencijų stiprinimo ir pirkimų kokybės gerinimo.
Dokumentas	Trumpas apibūdinimas	Korupcijos rizikos valdymo priemonės
STT 2022 metų veiklos ataskaita	Ataskaitoje apžvelgiami sisteminiai korupcijos rizikos veiksniai viešųjų pirkimų srityje, ypač savivaldybėse ir sveikatos sektoriuje. Daug dėmesio skiriama vieno tiekėjo pirkimams, interesų konfliktų valdymui bei neskelbiamų pirkimų praktikai.	STT 2022 m. atliko 5 korupcijos rizikos analizės vieno tiekėjo viešųjų pirkimų procesuose, daugiausia asmens sveikatos priežiūros įstaigose, kur nustatyta, kad „rinkos tyrimai atliekami paviršutiniškai, nenustatomos realios pirkimų vertės, o techninės specifikacijos rengiamos pagal konkrečius tiekėjus“. Taip pat identifiukuoti interesų konfliktai, kai „pirkimų vykdytojai priima sprendimus dėl tiekėjų, kurių įmonėse dirba jiems artimi asmenys“. Kaip konkretūs pavyzdžiai nurodomi ikiteisminiai tyrimai dėl galimos sisteminės korupcijos Šilutės rajono savivaldybėje, kur „kyšių vertė gali siekti ne mažiau kaip 47 tūkst. eurų“, bei Šiaulių miesto savivaldybėje, kur galimai daryta neteisėta įtaka „apie 1,7 mln. eurų vertės viešojo pirkimo“ laimėjimui.
STT 2023 metų veiklos ataskaita	2023 m. fiksuotos stiprėjančios antikorupcinės aplinkos tendencijos Lietuvoje, tačiau išlieka reikšmingų sisteminių rizikų viešųjų pirkimų srityje, ypač savivaldybėse ir verslo–viešojo sektoriaus sąveikoje.	Viešojo integralumo indekse Lietuvai skirta 8,03 balo iš 10 ir 17 vieta tarp 119 valstybių, aukščiausiai įvertinta žiniasklaidos laisvė (8,93 balo) ir biudžeto skaidrumas (8,57 balo), tačiau žemesni balai fiksuoti administracinio skaidrumo (7,75 balo) ir teismų nepriklausomumo (6,76 balo) srityse. Verslo vadovai nurodė susidūrę su kyšio prievarta savivaldybių administracijose, viešųjų pirkimų skyriuose ir komisijose. STT identifikavo pagrindines rizikas: nepakankamą vadovų lyderystę, formalų teisės aktų taikymą, „neefektyvų subsidiarumo principo taikymą“ ir „vietos savivaldos antikorupcinio potencialo trūkumą“. Siekiant mažinti šias rizikas, 2023 m. „organizuota 19 metodinės pagalbos renginių“, kuriuose dalyvavo „>1 970 asmenų“, bei „atnaujintos Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo gairės verslui“, stiprinant viešojo ir privataus sektorių prevencinius gebėjimus.
STT 2024 metų veiklos ataskaita	Ataskaitoje konstatuojamas Lietuvos antikorupcinės aplinkos stiprėjimas, remiantis tarptautiniais indeksais ir diagnostiniais tyrimais. Fiksuojamas korupcijos kontrolės rodiklių augimas, tačiau viešuosiuose pirkimuose išlieka reikšmingos rizikos, ypač savivaldybių lygmeniu.	Lietuvos korupcijos kontrolės rodiklis padidėjo nuo 76 iki 78 balų, šalis užima 12 vietą ES ir 48 vietą pasaulyje (Pasaulio bankas). KSI 2024 m. siekia 63 balus ir 32 vietą pasaulyje (Transparency International). Eurobarometro duomenimis, 63 % verslo atstovų nurodo pirkimo specifikacijų pritaikymą konkrečioms įmonėms, 51 % – kartelinius susitarimus, 49 % – konkurso dalyvių išitraukimą rengiant specifikacijas. 34 % įmonių teigia, kad korupcija per pastaruosius trejus metus sutrukdė laimėti viešąjį pirkimą. Nustatyta, kad didesnė korupcijos rizika tenka savivaldybių organizuojamiems pirkimams.

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNO GAIRĖS

Laba diena,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė Daiva Žukienė rengiu mokslinį tyrimą tema „*Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje*“.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip savivaldybių ir savivaldybių įmonių viešųjų pirkimų procese taikomos korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės, bei kokie veiksniai daro įtaką jų veiksmingumui.

Šis interviu yra pusiau struktūruotas, bus pateikiami keli pagrindiniai klausimai, tačiau prireikus galiu užduoti papildomus, kad tiksliau suprasčiau Jūsų nuomonę.

Užtikrinu, kad visi Jūsų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais, laikantis konfidencialumo principų. Tyrimo metu nebus renkami ar viešinami asmens duomenys, leidžiantys identifikuoti dalyvį ar jo atstovaujamą instituciją. Tyrimo rezultatai bus pateikiami apibendrinta forma, todėl nebus galimybės nustatyti, kam priklauso konkretūs teiginiai ar nuomonės. Pokalbis bus įrašomas

Dalyvavimas šiame tyrime yra visiškai savanoriškas. Bet kuriuo metu galite atsisakyti tęsti pokalbį arba neatsakyti į tam tikrus klausimus, jei jie Jums nepatogūs. Pokalbis bus įrašomas užtikrinant tinkamą ir tikslų interviu duomenų fiksavimą.

Dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį į šio tyrimo sėkmę.

Tyrimo tema: *Korupcijos rizikų valdymo priemonių analizė savivaldybių viešųjų pirkimų procese*

Tyrimo tikslas: Išsiaiškinti, kaip savivaldybėse taikomos korupcijos rizikų valdymo priemonės, kokie iššūkiai kyla jų įgyvendinimo metu, ir kokių priemonių darbuotojai mano, kad reikėtų tobulinant viešųjų pirkimų skaidrumą bei kontrolę.

Instrukcija informantui:

Interviu atliekamas moksliniais tikslais. Atsakymai konfidencialūs, naudojami tik apibendrintai. Atsakykite laisvai, savo žodžiais.

1. Įžanginė dalis

Kiek metų dirbate viešųjų pirkimų srityje ir kokias pagrindines funkcijas atliekate savo institucijoje?

2. Teisinės ir procedūrinės priemonės

Ar, Jūsų nuomone, šių teisės aktų nuostatų pakanka jų praktiniam korupcijos rizikų valdymui viešųjų pirkimų įgyvendinimui savivaldybėse?

3. Technologinės priemonės

Jūsų nuomone, ar elektroninių viešųjų pirkimų sistemos (CVP IS, CPO LT) prisideda prie korupcijos rizikų valdymo ir skaidrumo didinimo? Kokių tobulinimų, Jūsų nuomone, reikėtų? Pateikite praktinių pavyzdžių.

4. Organizacinės priemonės

Kokios institucinės priemonės prisideda prie korupcijos rizikų valdymo viešųjų pirkimų procese (pvz., sąžiningumo deklaracijos, papildomi registrai interesų konfliktams valdyti)? Ar pakanka vidaus procedūrų bei koordinavimo tarp padalinių?

5. Skaidrumo ir viešumo priemonės

Kokios priemonės taikomos siekiant užtikrinti pirkimų skaidrumą ir viešumą? Kaip vertinate visuomenės galimybes stebėti šiuos procesus?

6. Antikorupcinės priemonės

Kaip įgyvendinamos organizacijos antikorupcinės priemonės, taikomos korupcijos rizikų valdymo viešuosiuose pirkimuose? Ar jos prisideda prie realaus rizikų mažinimo? Kaip vertinate savivaldybių vidaus audito, VPT ar kitų priežiūros institucijų vaidmenį valdant korupcijos rizikas? Ar ši kontrolė pakankama?

7. Kontrolės ir priežiūros priemonės

Kaip vertinate kontrolės ir priežiūros institucijų vaidmenį viešųjų pirkimų procese? Ar taikomi kontrolės mechanizmai yra veiksmingi ir pakankami korupcijos rizikoms valdyti?

8. Darbuotojų kompetencija ir atsakomybė

Kokios kompetencijos būtinos viešųjų pirkimų specialistams siekiant suvaldyti galimas korupcijos rizikas? Kokiais būdais įgyjamos ar tobulinamos darbuotojų kompetencijos?

9. Baigiamoji dalis

Kokias pagrindines problemas matote savivaldybių viešųjų pirkimų srityje, susijusias su korupcijos rizikomis? Kokių pokyčių reikėtų, kad šios rizikos būtų valdomos efektyviau?

Dėkoju už bendradarbiavimą!

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė Daiva Žukienė rengiu mokslinį tyrimą tema „**Korupcijos rizikų valdymo priemonės viešųjų pirkimų srityje**“.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip savivaldybių ir savivaldybių įmonių viešųjų pirkimų procese taikomos korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės, bei kokie veiksniai daro įtaką jų veiksmingumui.

Šis interviu yra **pusiau struktūruotas**, bus pateikiami keli pagrindiniai klausimai, tačiau prireikus galiu užduoti papildomus, kad tiksliau suprasčiau Jūsų nuomonę.

Užtikrinu, kad visi Jūsų atsakymai bus naudojami **tik moksliniais tikslais**, laikantis **konfidencialumo principų**. Tyrimo metu nebus renkami ar viešinami asmens duomenys, leidžiantys identifikuoti dalyvį ar jo atstovaujamą instituciją. Tyrimo rezultatai bus pateikiami apibendrinta forma, todėl nebus galimybės nustatyti, kam priklauso konkretūs teiginiai ar nuomonės.

Dalyvavimas šiame tyrime yra **visiškai savanoriškas**. Bet kuriuo metu galite atsisakyti tęsti pokalbį arba neatsakyti į tam tikrus klausimus, jei jie Jums nepatogūs. Pokalbis bus įrašomas užtikrinant tinkamą ir tikslų interviu duomenų fiksavimą. Jei sutinkate pažymėkite varnelę žemiau pateiktoje lentelėje.

Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu .	☐
Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐
Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐
Aš esu informuotas, kad garso įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita	☐
Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐
Aš sutinku dalyvauti tyrime.	☐

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data

Informantų nuomonė apie viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo kryptis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tobulinimo kryptys	Sisteminiai pokyčiai	A1<...> <i>Man kartais atrodo, kad sistema per daug žiūri į skaičius ir statistiką, bet neįvertina realios situacijos. Jeigu dažnai perki iš vieno tiekėjo, tai iškart atrodo įtartina, nors iš tikrųjų tai gali būti tiesiog mūsų įstaigos specifika. Čia, manau, reikėtų lankstesnio požiūrio, kad būtų žiūrima ne tik formaliai, bet ir pagal aplinkybes.</i> A2<...> <i>„Man atrodo, kad dabar sistema per daug orientuota į formalius dalykus, varnelėms sudėt, o ne į realią situaciją. Kartais atrodo, kad svarbiau, kaip atrodo popieriuje, negu kaip viskas vyksta iš tikrųjų, tai norėtusi, kad būtų daugiau logikos ir lankstumo, o ne vien tik aklas taisyklių laikymasis.</i> A3<...> <i>„Dažnai matau, kad sistema nepalieka vietos sveikam protui – svarbiau įvykdyti formalius reikalavimus nei realiai įvertinti situaciją ir jos kontekstą.</i>
	Teisės aktų keitimo poreikis	A1<...> <i>„Įstatymas leidžia pirkti iš vieno tiekėjo, kai reikia konkretaus menininko ar paslaugos, bet kai žiūri iš šalies, tai atrodo kaip rizika, nors realiai tu nieko čia nepažeidi.</i> A2<...> <i>„Kai kurios nuostatos atrodo logiškos tik popieriuje, bet praktikoje jos sukelia daugiau įtarimų nei naudos. Pavyzdžiui, pirkimas iš vieno tiekėjo leidžiamas, bet vis tiek jautiesi lyg kažką ne taip darytum.</i> A3<...> <i>„Teisės aktai kartais būna per daug abstraktūs ir nepritaikyti prie realių situacijų, todėl kyla daug interpretacijų ir neaiškumų, kas tik dar labiau komplikuoja procesą.</i>
	Technologinių sprendimų tobulinimas	A1<...> <i>„Kartais tu tiesiog neturi galimybės sutikrinti visų prekių pagal specifikacijas, o tiekėjas sudea prasčiausias, ir tada galvoji, kad su senu tiekėju būtų buvę ramiau, bet sistema reikalauja pirkti per katalogą.</i> A2<...> <i>„Kartais atrodo, kad sistema ne padeda, o trukdo – negali normaliai palygint pasiūlymų, viskas labai ribota ir mechaniška. Norėtusi, kad būtų daugiau realaus pasirinkimo, o ne tik formaliai uždėtos varnelės.</i> A3<...> <i>„Dabar tos sistemos tokios, kad daugiau gaišti laiką bandydamas jose susigaudyt, negu realiai dirbi. Viskas per daug sudėtinga ir nelankstu, trūksta aiškumo, o kartais atrodo, kad technologijos labiau apsunkina procesą, negu jį palengvina.</i>
	Žmogiškųjų išteklių stiprinimas	A1<...> <i>„Mano nuomone, kiekvienoje įstaigoje turėtų dirbti bent pusę etato viešųjų pirkimų specialistas, nes kai pirkimus daro bet kas, tada ir prasideda visos problemos.</i> A2<...> <i>„Labai jaučiasi, kai nėra žmogaus, kuris iš tikrųjų išmano viešuosius pirkimus. Dažnai tą darbą daro kas papuola, o tada ir prasideda klaidos, stresas ir visos kitos problemos.</i> A3<...> <i>„Savivaldybė kartu su STT organizuoja mokymus, visi darbuotojai dalyvauja, išklauso kursus, laiko testus ir gauna pažymėjimus. Tai tikrai padeda stiprinti darbuotojų kompetencijas, nes nuolat primenama apie korupcijos prevenciją, skaidrumą ir kaip reikia elgtis įvairiose situacijose.</i>

Jaunųjų tyrėjų tarptautinės mokslinės konferencijos dalyvio pažymėjimas



VILNIAUS UNIVERSITETO

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2025-356

(4.16 E) 850000-V-189

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

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

Ir skaitė pranešimą tema:

„Jaunimo įgalinimas viešosios politikos formavime: reikšmė ir prasmė“

Direktorius pavaduotoja
studijoms



dr. Regina Karvelienė

2025 m. gegužės 08 d.