

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**DIANA MICKUVIENĖ**

**MAITINIMO PASLAUGOS  
KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE:  
VEIKLOS AUDITO TOBULINIMAS**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas  
prof. habil. dr. Borisas Melnikas**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**MAITINIMO PASLAUGOS  
KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE:  
VEIKLOS AUDITO TOBULINIMAS**  
Veiklos audito magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 092378

Vadovas

\_\_\_\_\_prof.habil.dr.Boriss Melnikas  
2012 03

Recenzentas doc.dr.A Lubys

\_\_\_\_\_  
2012 03

Atliko

VKA mis 9-02 gr. stud.

\_\_\_\_\_Diana Mickuvienė  
2012 03 11

**VILNIUS, 2012**

<b>IVADAS</b> .....	8
<b>1. TEORINĖ STUDIJA, SKIRTA VEIKLOS AUDITO TOBULINIMUI PLĖTOJANT MAITINIMO PASLAUGAS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE</b>	
1.1. Maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje, jos samprata ir plėtojimo poreikiai.....	11
1.1.1. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje samprata.....	13
1.1.2. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje plėtojimo poreikiai ir prioritetai.....	18
1.2. Veiklos audito tobulinimas kaip esminė prielaida kryptingai plėtoti maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje.....	23
1.2.1. Šiuolaikinė veiklos audito samprata ir jos pritaikymas plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje.....	24
1.2.2. Veiklos audito teorijos ir jų panaudojimo galimybės plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemos.....	29
1.3. Šiuolaikinių audito teorijų ir metodikų panaudojimo galimybės plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje ir tobulinant veiklos auditą.....	34
<b>2. MAITINIMO PASLAUGŲ PLĖTOJIMUI IR JŲ AUDITO TOBULINIMUI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE SKIRTŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA</b>	
2.1. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje tyrimų bendra charakteristika .....	36
2.2. Maitinimo paslaugų plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje skirtų politinių dokumentų ir teisės aktų analizės metodika.....	39
2.3. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje būklės kompleksinės ekonominės statistinės analizės metodika.....	39
2.4. Maitinimo kokybei krašto apsaugos sistemoje skirtų tyrimų metodika.....	41
2.5. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje viešųjų pirkimų praktikos analizės metodika.....	44
2.6. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje skirto veiklos audito praktikos analizės metodika.....	45
2.7. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje ir jų auditui skirtos SSGG analizės metodika.....	47
<b>3. MAITINIMO PASLAUGŲ PLĖTOJIMUI IR JŲ AUDITO TOBULINIMUI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE SKIRTI TYRIMAI</b>	

3.1. Maitinimo paslaugos plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje skirtų politinių dokumentų ir teisės aktų nuostatų analizė.....	48
3.2. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje būklės kompleksinė ekonominė statistinė analizė.....	49
3.3. Maitinimo kokybei krašto apsaugos sistemoje skirti tyrimai.....	51
3.4. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje viešųjų pirkimų praktikos analizė.....	54
3.5. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje skirto veiklos audito praktikos analizė.....	63
3.6. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje ir jų auditui skirta SSGG analizė.....	67
<b>4. STRATEGINIAI SPRENDIMAI, SKIRTI TOBULINTI MAITINIMO PASLAUGAS IR JŲ AUDITĄ KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE</b>	
4.1. Maitinimo kokybės gerinimui ir maitinimo paslaugų plėtrai skirti strateginiai sprendimai.....	69
4.2. Veiklos audito tobulinimui plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje skirti strateginiai sprendimai.....	70
IŠVADOS .....	73
REKOMENDACIJOS.....	75
LITERATŪRA.....	76
ANOTACIJA.....	78
ANNATATION.....	79
SANTRAUKA.....	80
SUMMARY.....	82
PRIEDAI.....	84

**LENTELĖS**

1 lentelė. Gamybinės veiklos valdymas.....	17
2 lentelė. Audito klasifikavimas.....	30
3 lentelė. Maitinimo produktų mikrobiologiniai rodikliai.....	43
4 lentelė. Maitinamų karių skaičius ir valgyklų pajėgumai.....	49
5 lentelė. Pietų mitybos normų ir energetinės vertė.....	52
6 lentelė. Maisto produktų standartai.....	54
7 lentelė. Tarptautinio pirkimo atliekamo gynybos ir saugumo srityje vertės ribos.....	55
8 lentelė. Centralizuotų pirkimų tarptautinio pirkimo vertės ribos be PVM.....	56
9 lentelė. Viešųjų pirkimų eigos schema adaptuota KAS sistemai.....	58
10 lentelė. Viešuosiuose pirkimuose dalyvavusių tiekėjų analizė.....	60
11 lentelė. Centralizuotų ir decentralizuotų viešųjų pirkimų kainų palyginimas.....	62
12 lentelė. Valgyklų personalo skaičiaus suvestinė.....	64
13 lentelė. KAS maitinimo paslaugų SSGG.....	68

**PAVEIKSLAI**

1 pav. KAM asignavimai.....	12
2 pav. Maitinimo organizavimo krašto apsaugos sistemoje schema.....	14
3 pav. Įprastinis naujoviško produkto atsiradimo ciklas.....	20
4 pav. Lauko virtuvė TKF- 250.....	21
5 pav. Mobilus maisto gamybos konteineris HMCK–1000.....	22
6 pav. Automatizuota maitinimo sistema.....	22
7 pav. Maitinimo paslaugos audito schema.....	27
8 pav. Gaminio savikainos pokytis priklausomai nuo gamybos apimčių didėjimo.....	51
9 pav. Viešieji pirkimai.....	56
10 pav. Pirkimų struktūra pagal vertes.....	60
11 pav. Viešuosiuose pirkimuose dalyvavusių tiekėjų analizė.....	61
12 pav. Sudarytų sutarčių vertė pagal tiekėjus.....	61
13 pav. Respondentų pasiskirstymas audito apklausoje.....	65
14 pav. Respondentų informatyvumo lygis audito apklausoje.....	65
15 pav. Žaliavų tikrinimo procedūrų vertinimas.....	66
16 pav. Pagamintos produkcijos tikrinimo procedūrų vertinimas.....	67

**SANTRUMPOS**

NATO – Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacija (*North Atlantic Treaty Organization*)

KAS – krašto apsaugos sistema

KAM – krašto apsaugos ministerija

MTP – moksliniai tyrimai ir plėtra

RVASVT – rizikos veiksnių analizės svarbieji valdymo taškai

GHP – geros higienos praktikos taisyklės

3 E – ekonomiškumą (economy), efektyvumą (efficiency), ir veiksmingumą (effectiveness).

CVP IS – centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema

## ĮVADAS

Lietuvai tapus NATO nare, krašto apsaugos sistemos kariai dalyvauja įvairiose tarptautinėse operacijose Lietuvoje ir už jos ribų (operacijos sąjungininkų teritorijose pagal NATO sutarties 5 str., Jungtinių Tautų (JT) pagal 6 ir 7 skyrius).

Kariuomenės veikla vykdant nacionalinio saugumo užduotis ir tarptautinius įsipareigojimus NATO, Europos Sąjungos (ES), ir JT rengiamose tarptautinėse operacijose neatsiejama nuo materialinio aprūpinimo (aprūpinimo maistu, amunicija, įranga ir t. t.), todėl viena iš krašto apsaugos sistemos toliau (KAS) tobulinimo užduočių yra maitinimo paslaugos tobulinimas.

Tarp daugelio tobulinimo aspektų svarbią vietą užima maitinimo paslaugos ir maisto produktų viešųjų pirkimų tobulinimas, maisto produktų ir materialinių vertybių apskaitos, naudojimo, kontrolės ir audito gerinimas. Siekiant optimalaus maitinimo paslaugos ir maisto produktų pirkimo valdymo reikalingos efektyvesnės audito priemonės ir būdai, kurie kontroliuotų ir analizuotų viešuosius pirkimus. Taigi tobulinant auditą KAS galima centralizuotai didinti maitinimo paslaugos ir maisto prekių viešųjų pirkimų efektyvumą, ekonomiškumą ir naudingumą.

***Temos aktualumas ir naujumas.*** Lietuvai įstojus į NATO, tęsiasi integracijos į NATO struktūras procesas. Vis aktualesnės yra problemos, susijusios su KAS maitinimo paslaugos atitiktimi NATO (STANAG) standartams. Aprūpinimas maistu – maitinimo paslauga teikiama kariams užsienio regionuose (Afganistane, Irake), Lietuvos teritorijoje kasdienės tarnybos metu, vykdant būtinuosius karinius mokymus ar rengiant lauko pratybas. Siekiant užtikrinti Lietuvos KAS institucijų maitinimo padalinių kasdieninės veiklos vykdymą, tinkamą karių sveikatos ir fizinės būklės palaikymą būtina, kad karių maitinimas pradedant nuo perkamo produkto iki pagaminto patiekalo būtų kokybiškas.

KAS maisto produktus perkančioms organizacijoms keliami vis nauji reikalavimai, atsiranda keblumų rengiant maitinimo paslaugos ir maisto produktų viešuosius pirkimus, kurie atliekami valstybės lėšomis skirtomis gynybai.

Pasirinktos temos aktualumą lemia tai, kad organizuojant maitinimo paslaugas ir maisto produktų viešuosius pirkimus būtų taikomos naujovės, keliama maitinimo paslaugas atliekančio personalo kvalifikacija ir gerinamas viešųjų pirkimų ir maitinimo paslaugos auditas.

***Tyrimo problema.*** Organizuojant krašto apsaugos sistemos personalo maitinimo paslaugą Lietuvoje ir už jos ribų atsirado poreikis ieškoti naujų audito tobulinimo galimybių.

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvos kariuomenė, atsižvelgdama į kitų valstybių karines struktūras ir valdymo patirtį, taip pat materialinį aprūpinimą, pradėjo formuotis iš naujo. Nuo 1990 metų buvo keičiama kariuomenės materialinio aprūpinimo struktūra, maitinimo paslaugos organizavimas, kuriamos



naujos fiziologinės maitinimo normos, tobulinami sausieji daaviniai (naudojami ekstremaliomis sąlygomis), keliama personalo kvalifikacija. Nuolatinė kaita reikalauja taikyti progresyviuos kontrolės metodus, kad efektyviai ir racionaliai būtų perkamos centralizuotos maitinimo paslaugos ir maisto produktai ir atliekamas auditas KAS.

**Tyrimo objektas.** KAS maitinimo paslaugos ir maisto produktų viešieji pirkimai, apskaita, maitinimo paslaugos valdymo sistema ir auditas.

**Tyrimo dalykas.** Maitinimo paslaugos ir maisto produktų viešųjų pirkimų tobulinimas, prioritetą teikiant audito tobulinimui.

Šiuo metu Lietuvos kariuomenėje reikėtų tobulinti viešuosius pirkimus ir ieškoti metodų, kurie leistų nupirkti teikiamą geriausios kokybės maitinimo paslaugą ir maisto produktų už mažiausią kainą. Būtina iširti tiekėjų pasiūlą, siūlomas kainas, reikia audituoti viešųjų pirkimų atlikimą, kad kuo efektyviau, ekonomiškiau ir naudingiau veiktų KAS maitinimo paslaugos sistema ir Lietuvos kariuomenės įvaizdis atitiktų NATO keliamus reikalavimus.

**Tyrimo tikslas.** Parengti maitinimo paslaugai, maisto produktų pirkimui ir audito tobulinimui skirtus sprendimus siekiant padidinti KAS maitinimo kokybę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti krašto apsaugos sistemos maitinimo paslaugų teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti teorinius audito metodus, taikomus krašto apsaugos sistemos maitinimo paslaugai ir maisto produktų pirkimui naudojant viešuosius pirkimus.
3. Išanalizuoti KAS maitinimo paslaugų valdymą remiantis dokumentais ir faktais.
4. Atlikti empirinį tyrimą maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje ekonominiam statistiniam veiklos efektyvumui iširti.
5. Išnagrinėti maitinimo paslaugų kokybę krašto apsaugos sistemoje remiantis teoriniais skaičiavimais ir laboratoriniais tyrimais.
6. Atlikti empirinius tyrimus, skirtus maisto produktų viešųjų pirkimų praktikai vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu.
7. Išanalizuoti ir aprašyti audito atlikimą KAS maitinimo paslaugoje, trūkumams ir privalumams nustatyti.
8. Parengti maitinimo kokybės gerinimui, maitinimo paslaugų plėtrai ir auditui strateginius sprendimus ir numatyti įgyvendinimo kryptis.
9. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

***Siekiama patikrinti hipotezę:***

Maitinimo paslaugos ir maisto produktų pirkimas, vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu maitinimo organizavimas ir auditas nėra pakankamai efektyvūs krašto apsaugos sistemoje. Todėl siekiant tobulinti maitinimo organizavimą KAS ir vykdant viešuosius pirkimus yra būtina teikti prioritetą audito tobulinimui.

***Tyrimo metodai:*** stebėjimo, duomenų rinkimo, analizės ir sintezės, statistinių duomenų grupavimo, lyginimo ir apibendrinimo, dokumentų analizės ir kt.

***Tyrimo rezultatai:*** literatūros ir kitų informacinių šaltinių analizė, tyrimo duomenų sisteminimas ir apdorojimas, KAS maitinimo organizavimo analizė, viešųjų pirkimų stebėsenos ir analizė, audito atlikimo KAS tobulinimo galimybių paieška, siūlymų, kaip įgyvendinti, pristatymas.

Probleminėje dalyje atskleista KAS maitinimo paslaugos struktūra, apžvelgti tikslai ir prioritetai.

Teorinėje dalyje nagrinėjami audito teoriniai aspektai ir šiuolaikinės teorijos, skirtos audito tobulinimui.

Tiriamajoje darbo dalyje bandoma atskleisti KAS maitinimo paslaugos aspektus ir tobulinimo kryptis, atlikta viešųjų pirkimų analizė ir audito atlikimo KAS ypatumų analizė.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

***Praktinė darbo vertė.*** Atlikta maitinimo paslaugos analizė, gauti analizės duomenys, parengti maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje strateginiai sprendimai, išvados ir siūlymai, kaip įgyvendinti maitinimo paslaugas vykdant Europos Sąjungos ir NATO įsipareigojimus Lietuvoje ir už jos ribų. Be išvardytų rezultatų, autorės indėlis yra tas, kad literatūros analizė, vertinimai, vaizdinės priemonės, išvados ir siūlymai gali būti pritaikyti racionaliam KAS maitinimo paslaugos išteklių naudojimui.

Gauti įdomūs tyrimo rezultatai gali paskatinti auditorius ar kitus autorius išsamiau tyrinėti maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje aspektus nacionaliniu lygiu ir bendroje ES ir NATO erdvėje.

***Pagrindiniai informacijos šaltiniai.*** Magistro baigiamasis darbas rengtas ir parašytas tekstant naudojantis Lietuvos autorių mokslo darbais ir jų šaltiniais, Lietuvos Respublikos įstatymais, poįstatyminiais ir kitais teisės aktais, naujausiais maitinimo organizavimo normatyvais ir higienos aktais, KAS maitinimo specialistų informacine medžiaga, statistiniais duomenimis, mokslo žurnalų straipsniai, respublikinių mokslinių konferencijų, seminarų publikuota medžiaga ir kitais informacijos šaltiniais.

## **1. TEORINĖ STUDIJA, SKIRTA VEIKLOS AUDITO TOBULINIMUI PLĖTOJANT MAITINIMO PASLAUGAS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE**

Kariuomenės veikla, vykdamas nacionalinio saugumo užduotis ir tarptautinius įsipareigojimus NATO, ES, ir JT vykdomose tarptautinėse operacijose neatsiejama nuo materialinio aprūpinimo (aprūpinimo maistu, amunicija, įranga ir t. t.). Todėl šiame tiriamajame darbe nagrinėsime krašto apsaugos mitybos išlaidas (vadovaujantis Personalo ir eksploatavimo išlaidų apskaičiavimo normatyvais, mitybos išlaidos įtrauktos į bendras personalo išlaidas). Sieksime įvertinti, ar pakankamai efektyviai organizuojamos krašto apsaugos maitinimo paslaugos ir aprūpinimo maistu valdymas; ar užtikrinama, kad išteklių pavestiems uždaviniams įgyvendinti būtų naudojami taupiai, ar yra vidinių rezervų taupiau ir efektyviau naudoti lėšas. Bandysime analizuoti ir ieškoti visų vidinių rezervų kaip taupiau ir efektyviau panaudoti valstybės biudžeto lėšas, skirtas krašto apsaugos sistemos maitinimo organizavimui.

### **1.1. Maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje, jos samprata ir plėtojimo poreikiai**

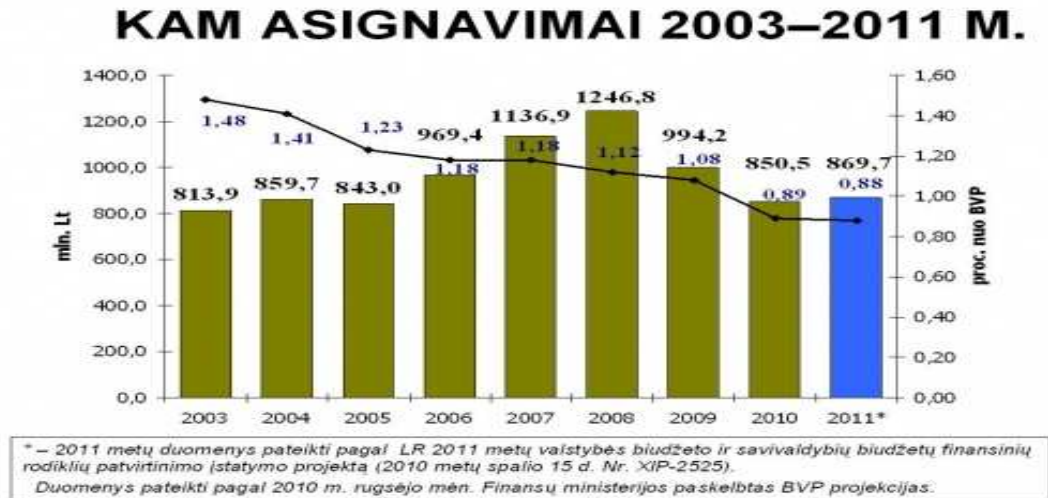
Pirmiausia norint atlikti teorinę studiją apie maitinimo paslaugą krašto apsaugos sistemoje, reikia išnagrinėti maitinimo paslaugos vietą ir reikšmę Lietuvos kariuomenėje. Būtina susipažinti su pačios kariuomenės tikslais, struktūra, pajėgumais, personalo skaičiumi, taip pat dalyvavimu tarptautinėje ir euroatlantinėje erdvėje. Išnagrinėsime ir apžvelgsime krašto gynybos funkcionavimui ir išlaidymui skirtas lėšas, taip pat KAS biudžeto asignavimų išlaidų paskirstymą pagal sritis.

Lietuvos kariuomenės doktrinoje (2010 m., p. 54) apibrėžta, kad Lietuvos kariuomenė naudojama ginti nacionalinius saugumo interesus (Lietuvos teritorijos apsaugai, karinei gynybai, kontroliuoja valstybės teritoriją ir reaguoja į karinius pažeidimus), karinėmis priemonėmis užtikrina pagalbą civilinėms institucijoms krizių ir nelaimių atveju Lietuvos teritorijoje taikos metu taip pat dalyvaujama priimtose NATO, ES, ir JT koalicijų sudėtyje vykdomose tarptautinėse operacijose (Afganistano Goro provincijoje, kur nuo 2005 metų veikia Lietuvos vadovaujama Provincijoje atkūrimo grupė) už Lietuvos ribų.

Lietuvos kariuomenės veikla vykdamas nacionalinius ir tarptautinius įsipareigojimus neatsiejama nuo materialinio (logistinio) aprūpinimo. Materialinis kariuomenės aprūpinimas planuojamas atsižvelgiant į tarnaujančių karių skaičių, pagal kurį skaičiuojami piniginiai išteklių personalui ir materialinei bazei išlaikyti, ginklams pirkti ir dalyvavimui tarptautinėse operacijose.

Finansų ministerijos pateikiamus duomenis (žr. 1 pav.), 2012 metų valstybės biudžete Krašto apsaugos ministerijai (KAM) numatoma skirti 870 mln. (2010 m. gruodžio 9 d. LR Seimo priimtu

Lietuvos Respublikos 2011 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymu). Skiriamų lėšų suma yra šiek tiek didesnė nei 2011 metais (skirta 869,7 mln. litų – tai yra 0,88 % bendrojo vidaus produkto (BVP)).



1 pav. KAM asignavimai

**Šaltinis:** Valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas, p. 5

Atsižvelgiant į anksčiau išnagrinėtus bendrus asignavimus krašto apsaugos sistemai, toliau nagrinėsime išlaidas pagal sritis, kurių duomenys pateikti Krašto apsaugos sistemos vidiniame tinklapyje:

- personalui išlaikyti – 565,6 mln. Lt (65 proc.);
- materialinei bazei išlaikyti – 161,4 mln. Lt (18,5 proc.);
- dalyvauti tarptautinėse operacijose (toliau – DTO) – 41,3 mln. Lt (4,7 proc.);
- ginklams ir karinei įrangai – 11,9 mln. Lt (1,4 proc.);
- statyboms ir įsigijimams – 90,8 mln. Lt (10,4 proc.).

Matome, kad didžioji dalis lėšų skiriama personalui išlaikyti (mitybos išlaidoms, socialinio draudimo įmokoms, aprangai ir patalynei, medikamentams, socialinėms pašalpoms).

Šiuo metu krašto apsaugos sistemoje nėra patvirtintos metodikos, kuria remiantis būtų galima analizuoti ir vertinti maitinimo paslaugos ekonomiškumo, efektyvumo rodiklius (atsižvelgiant į pagrindinius gamybos principus: kokybiškų ir saugių žaliavų pirkimas ir naudojimas; technologinių procesų taikymas ir valdymas; saugių produktų ir patiekalų pateikimas vartotojui; kokybiškos maitinimo paslaugos atlikimas).

Vadovaudamasi Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos 63 str. 11, 12 ir 13 dalių nuostatomis ir siekdama užtikrinti tinkamą LK nustatytų uždavinių įgyvendinimą ir funkcijų vykdymą, pratybų, mokymų, karinio parengimo ar tarnybos užduočių vykdymo laikotarpiu, LK privalo organizuoti ir užtikrinti karių aprūpinimą maistu, teikiant maistą, pagamintą stacionariose valgyklose pagal Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytas karių mitybos fiziologines normas arba jiems išmokėti Vyriausybės nustatyto dydžio maitinimosi išlaidų pinigines kompensacijas (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. 1998-05-05 Nr. VIII-723; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. spalio 24 d. nutarimas Nr.1178 „Dėl karių mitybos fiziologinių normų patvirtinimo“.

Lietuvos kariuomenės padaliniuose, organizuojant karių aprūpinimą maistu, perkami maisto produktai, naudojami energetiniai ištekliai (elektra, vanduo ir kt.), stacionarių valgyklų darbuotojams mokamas darbo užmokestis (įskaitant socialinio draudimo įmokas), patiriamos kitos su karių aprūpinimu maistu susijusios sąnaudos, kurios teisės aktų nustatyta tvarka yra planuojamos sudarant valstybės biudžeto programų sąmatas.

LK yra Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo bei kitų teisės aktų įpareigota LK padaliniuose vykdyti veiklą, susijusią su maitinimo organizavimu ir aprūpinimu maistu. Maitinimo paslaugos ir aprūpinimo maistu veikla nekonkuruoja su kitų asmenų tiekiamomis prekėmis ar teikiamomis paslaugomis, nes LK padaliniuose veikiančios stacionarios valgyklos yra uždaroje teritorijoje.

Veikla susijusi su maitinimo organizavimu ir aprūpinimu maistu stacionariose LK padalinių valgyklose, yra laikytina valstybės funkcija. Tokiu būdu karių maitinimas negali būti priskirtas specialiajai programai.

Šiandiena spaudoje akylai stebimas valstybės biudžeto paskirstymas, diskutuojami nacionalinės skolos ir deficito klausimai. Dėl griežtų ekonomikos sprendimų, suvaržymų ir taupymų žmonės dažnai atkreipia dėmesį į išlaidas gynybai. Todėl būtina išnagrinėti krašto apsaugos sistemos funkcionavimui ir išlaikymui skirtas lėšas.

### **1.1.1. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje samprata**

**Maitinimo paslauga** – aprūpinimas maistu, teikiamas kariams užsienio regionuose (Afganistane, Irake), Lietuvos teritorijoje kasdienės tarnybos metu, vykdant būtinuosius karinius mokymus ar lauko pratybas. Siekiant užtikrinti krašto apsaugos sistemos institucijų ir jų padalinių kasdieninės veiklos dienotvarkės vykdymą, karių sveikatos ir fizinės būklės palaikymą būtina, kad karių maitinimas būtų kokybiškas nuo perkamo produkto iki pagaminto patiekalo.



2 pav. Maitinimo organizavimo krašto apsaugos sistemoje schema

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal KAM struktūrą

### **Maitinimo organizavimas Lietuvos teritorijoje**

Karių maitinimo organizavimas – maitinimo paslauga – nuo 1997 m. organizuojama vadovaujantis LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1178 „Dėl karių mitybos fiziologinių normų patvirtinimo“, kuriame patvirtinta karių maisto vienos paros energetinė vertė 3800–4400 kcal bei riebalų, baltymų, angliavandenių, vitaminų ir mineralinių medžiagų normos.

2004 m. gegužės 26 d. krašto apsaugos ministro įsakymu patvirtinti nauji maisto produktų vidutiniai dienos rinkiniai. Vidutinis paros kaloringumas – 4130 kcal (bazinio varianto) ir 5200 kcal (lauko pratybų metu). Sudaryti ir patvirtinti trisdešimt vienos dienos karių mitybos valgiaraščiai šaltajam metų laikotarpiui (nuo spalio 1 iki gegužės 1 d.) ir šiltajam (nuo gegužės 1 iki spalio 1 d.), numatyti naktipiečiai ir sausieji daviniai.

2010 m. gegužės 18 d. krašto apsaugos ministro įsakymu patvirtinta maitinimo paslaugų organizavimo krašto apsaugos sistemoje tvarka, pagal kurią maitinimo paslauga kariniame vienete gali būti organizuojama karinio vieneto pajėgumais arba perkant paslaugą iš kitų ūkinių subjektų. Iki šiol visi kariuomenės daliniai maitinimo paslaugą organizuoja savo pajėgumais (žiūrėti 1 priedą).

### **Maitinimo organizavimas ne Lietuvos teritorijoje**

Karių maitinimo organizavimas ir aptarnavimas Goro provincijos atkūrimo grupės stovykloje Afganistane – tai Lietuvos vadovaujama karinė ir civilinė misija, sudedamoji ISAF (Tarptautinių saugumo

užtikrinimo pajėgų) pajėgų dalis. Maitinimo paslauga ir aptarnavimas turi būti teikiami iki 280 žmonių. Turi būti numatytos galimybės teikti tas pačias paslaugas:

- papildomiems iki 70 žmonių įspėjant paslaugos vykdytoją ne mažiau kaip prieš 30 dienų neribotam laikotarpiui;
- papildomiems iki 120 žmonių įspėjant paslaugos vykdytoją prieš 7 dienas 30 parų laikotarpiui;
- iki 400 žmonių (bendras PAG karių skaičius) du kartus per metus, dviem savaitėms kiekvieną kartą.

Kariuomenė perka maitinimo paslaugą 36 mėnesiams. Paslaugos vykdytojas – stovyklos aptarnavimo paslaugas teikianti įmonė bei jos subrangovai privalo laikytis Europos Sąjungos, NATO standartizacijos normatyvinių dokumentų, ISO standartų. Iki sutarties įsigaliojimo gauti visas reikalingas licencijas ir leidimus iš vietinės valdžios organų ir kitų Afganistano valdžios institucijų atitinkamoms paslaugoms teikti visam sutarties galiojimo laikotarpiui be papildomų užsakovo įsipareigojimų. Kiekvienai paslaugos sričiai paslaugos vykdytojas paskiria vieną atsakingą asmenį, kuris vadovautų visiems darbuotojams ir būtų atsakingas už paslaugų teikimo kokybę ir prižiūrėtų, kad paslauga būtų suteikta kokybiškai ir laiku.

Krašto apsaugos sistemoje maisto produktai ir maitinimo paslauga perkami vadovaujantis Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu. Organizuojamuose pirkimuose kokybės tema labai aktuali, bet kol kas pagrindinis kriterijus, vertinant pateiktus pasiūlymus, yra mažiausia kaina. Deja, kaip rodo praktika, tai nėra teisingas sprendimas. Prioritetu pirkimuose turėtų būti maisto produktų kokybė.

Vykdamas maitinimo paslaugos ir maisto produktų viešąjį pirkimą pirkimų organizatorius reikalauja, kad pardavėjas pateiktų ISO 9001 sertifikata, produkto atitikties sertifikata pagal ISO 17050 standartą, gaminamo produkto kokybės priežiūros planą pagal ISO 10005 arba (AQAP 2105) ar kokybės reikalavimus subkantraktoriui. Taip pat reikalaujama, kad produktas atitiktų tarptautinius ir NATO kokybės reikalavimus.

NATO valstybių gynybos ministerijos, kurios turi kokybės užtikrinimo padalinius ir yra prisijungusios prie valstybinio kokybės užtikrinimo vykdymo (pagal STANAG 4107), įmonėms gaminančioms produkciją gynybos reikmėms, kelia papildomų reikalavimų. Gamintojai privalo turėti įsidiegtą kokybės vadybos sistemą (dažniausiai tai ISO 9001 Kokybės vadybos sistema), įmonėse turi būti vykdomi kokybės priežiūros auditai, tiekėjai sertifikuojami pagal NATO AQAP standartus. Tuomet sumažėja rizika, kad viešuosiuose pirkimuose dalyvaus atsitiktiniai gamintojai ir tiekėjai. Be to, kaupiama

duomenų bazė apie tiekėjus, kurie nesilaiko sutarties reikalavimų, pateikia nekokybišką produkciją ar kurių pateikti produktai dažnai genda garantiniu laikotarpiu.

Kadangi ne visuomet pigiausias produktas būna kokybiškiausias, tai techninėse specifikacijose pateikiami produkto kokybės reikalavimai. Krašto apsaugos ministerija, kaip įgaliota atstovė, yra pasitvirtinusi STANAG 4107 standartą.

### **Maitinimas sausojo maisto daviniais**

Maitinimo organizavimui krašto apsaugos sistemoje būtini sausieji daviniai, kurie naudojami tada, kai nėra galimybės karių aprūpinti karštu maistu, paprastai vartojami lauko pratybų metu, tarptautinėse operacijose. Jų kokybei keliami ypač griežti reikalavimai, nes dėl paskirties savitumo neįmanoma užtikrinti jų laikymo tam tikroje temperatūroje.

Sausiesiems daviniams keliami reikalavimai:

- Sausojo davinio kaloringumas 1400–1500 kcal.
- Riebalų (sausiojo davinio energinės vertės procentais) – ne daugiau kaip 34, baltymų (sausiojo davinio energinės vertės procentais) – 10–14, angliavandenių (sausiojo davinio energinės vertės procentais) – ne mažiau kaip 50–55.
- Sausojo davinio pakuotėje turi būti 10 skirtingų variantų.
- Sausojo davinio tinkamumo vartoti laikas – ne trumpesnis kaip 2 metai, laikant 0°C - +18°C temperatūroje.

Maitinimo paslaugos teikimo krašto apsaugos sistemoje pagrindinis tikslas – karių ir kariūnų maitinimo lūkesčių patenkinimas aprūpinant maistu Lietuvoje ir už Lietuvos ribų (Afganistano Goro provincijoje, kur nuo 2005 metų veikia Lietuvos vadovaujama Provincijos atkūrimo grupė). Paslaugų kokybė turi būti nuolatos tobulinama, kuri labai priklauso nuo paslaugas teikiančio personalo (aptarnaujančio karius ir kariūnus) darbo kokybės. Taigi maitinimo paslaugos kokybę galima suprasti kaip vartotojų – maitinamų žmonių lūkesčių tenkinimą.

Maitinimo paslauga reiškia visumą priemonių – nuo maitinimo paslaugos (paslaugų, pramogų ir net reprezentacinių renginių) planavimo, vykdymo iki procesų (kaip gamyba, aptarnavimas) rezultatų, kuriais siekiama kuo geriau patenkinti profesionalių karių ir kariūnų poreikius ir lūkesčius.

Vadybos klasikais teigia, kad valdymas yra veiklos planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijų realizavimas. Toks gamybinės veiklos valdymas vykdomas teikiant krašto apsaugos maitinimo paslaugą ir aprūpinant maistu. Valdymas reiškia kryptingą veiklos palaikymą siekiant maitinimo tikslų.



**1 lentelė. Gamybinės veiklos valdymas**

Planavimas	Organizavimas	Motyvavimas	Kontrolė
Metinis planavimas (pirkimų ir numatomų mait.skaičiaus nustatymas)	Darbo vietų organizavimas	Suminis darbo laiko organizavimas	Kokybės kontrolė
Viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas	Funkcijų paskirstymas	Darbo grafiko sudarymas vadovaujantis Darbo kodeksu.	Žaliavų apskaita
Žaliavų apskaičiavimas	Darbų padalijimas vadovaujantis RVASVT	Tenkinantis darbo užmokestis	Darbų koordinavimo kontrolė
Personalo numatymas	Motyvuojančių darbo sąlygų sudarymas	Karjeros galimybės	Atsargų valdymas
Receptūrų rengimas, valgiaraščio sudarymas		Kvalifikacijos kėlimas	Personalo kontrolė
Žaliavų tiekimas		Higienos sanitarijos mokymas	RVASVT- higienos ir sanitarijos kontrolė
Prekių priėmimas	HN 56:2004, „Karinė teritorija. Statinių įrengimo ir priežiūros taisyklės“.		Dezinfekcijos, deratizacijos ir dezinsekcijos kontrolė
Technologinių procesų detalizavimas			

**Šaltinis:** Adaptuota pagal Drejerį, 2011 p.43

Gamyba teikiant maitinimo paslaugą ir aprūpinant maistu suprantama kaip šaltų patiekalų, karštų patiekalų, gėrimų ir kitų produktų ruošimas tris kartus per parą. Maitinimo paslaugos aprūpinimui reikalinga tam tikra procesų eiga:

- Pagrindinis procesas – tai kokybiškai apdorojami maisto produktai, gaminami patiekalai, maisto priedai (pagal nustatytus krašto apsaugos ministro valgiaraščius) ir formuojamas pagedaujamas produkto savybes (skoni, kvapą, aromatą, formą, matmenis ir net svorį).
- Pagalbiniai procesai apima maisto produktų planavimą, viešojo pirkimo organizavimą, sutarčių sudarymą, sutarties vykdymą, produktų gabenimą, laikymą ir sudaro sąlygas normaliai be sutrikimų vykdyti pagrindiniams maitinimo procesams Lietuvos teritorijoje ir už jos ribų.
- Aptarnavimo procesai padeda nenutrūkstamai vykti pagrindiniams maitinimo procesams, juos aptarnauja. Tai yra įrangos, liftų remontas, darbo vietų priežiūra, šiukšlių ir atliekų išvežimas; dezinfekcijos, deratizacijos ir dezinsekcijos atlikimas.

### **1.1.2. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje plėtojimo poreikiai ir prioritetai**

Organizuojant krašto apsaugos sistemoje maitinimo paslaugas būtina atsižvelgti į tai, kad profesionalūs, savanoriai kariai ir kariūnai vykdydami karines užduotis, gindami nacionalinius saugumo interesus privalo būti aprūpinti visaverčiu, kokybišku ir saugiu maistu, taip pat turi gauti pačią geriausią ir kokybiškiausią maitinimo paslaugą, nes tarnybos sąlygomis jie neturi laisvo pasirinkimo. Profesionalūs kariai vykdydami karines užduotis naudojami krašto apsaugos teikiamomis maitinimo paslaugomis.

Galima išskirti pagrindinius maitinimo paslaugos tobulinimo prioritetus:

- Sugebėjimas užtikrinti tik kokybišką maitinimo paslaugą – tai karių ir kariūnų poreikių ir lūkesčių tenkinimas.
- Maitinimo paslaugos užtikrinimas pagal griežtai nustatytą dienotvarkę (pusryčiai, pietūs, vakarienė ir naktiečiai).
- Karių aprūpinimas geriausios kokybės maisto produktais, nes kariai neturi pasirinkimo teisės (aprūpinami pagal Mitybos centro patvirtintas mitybos normas).
- Lankstus maitinimo paslaugos aprūpinimas – tai karių maitinimo aprūpinimo galimybė koreguojant pagamintų patiekalų apimtį pagal kintančius maitinimo poreikius (mažėjant arba didėjant karių skaičiui).
- Našumas – gebėjimas aprūpinti reikiamais kiekiais ir pagal griežtai nustatytą dienotvarkę (pvz. karių maitinimas lauko sąlygomis, būriams pasiskirsčius skirtingose dislokacijos vietose ir skirtingu laiku).
- Naujų maisto produktų, naujų gamybos technologijų galimybių pateikimas – galimybė domėtis naujovėmis ir pateikti jas teikiant maitinimo paslaugas. Naujų maisto technologijų nustatymas, naujų patiekalų ir maisto produktų pateikimas.
- Novatoriškų sausųjų davinių kūrimas.

Todėl būtina organizuojant maitinimo paslaugas naudoti ir įgyvendinti naujas modernias technologijas, įskaitant naujoviškas maisto perdirbimo, išmaniąsias maisto produktų pakavimo technologijas, termofikacijos naujoves, reformuoti maisto tiekimo ir maisto gamybos technologijas.

Vadovaujantis ribinio karių skaičiaus palyginimų lentele 2012 ir 2017 (žr. 1 priedą) Lietuvos kariuomenės personalas per penkerius metus padidės vidutiniškai keturiais tūkstančiais darbuotojų, todėl būtina siekti padidinti maitinimo paslaugos našumą, sumažinti sausojo davinio raciono svorį, padidinti

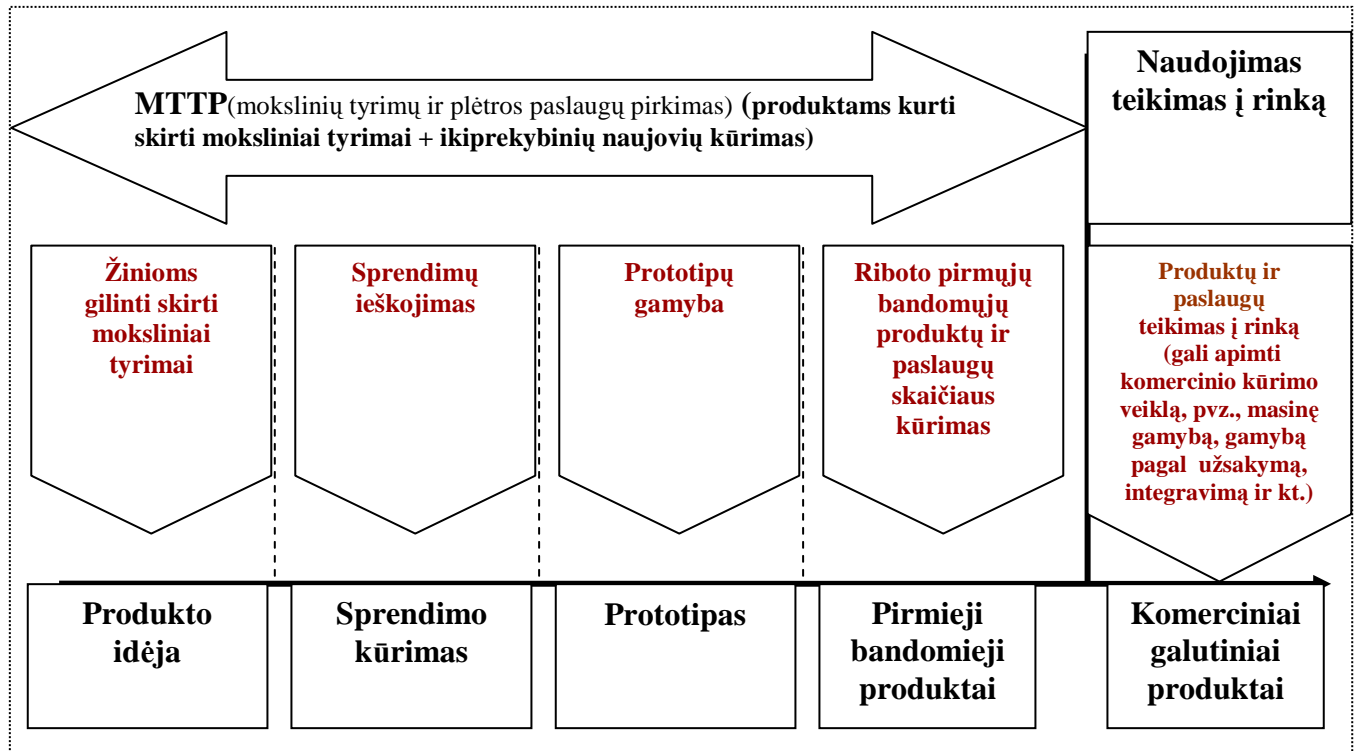
maistinę patiekalų vertę, sumažinti su maitinimo paslaugomis susijusias kuro sąnaudas, taip pat sumažinti tarptautinių operacijų maitinimo ir aprūpinimo išlaidas.

Atsižvelgiant į kitų šalių patirtį ir naujovių įdiegimą, įrangos modernizavimą, energetikos technologijos sistemos modifikavimą, šiluminės energijos saugojimą, pažangius izoliacijos metodus, bevandenį maisto produktų saugojimą, sanitarinių sąlygų gerinimą ir biojutiklių įdiegimą, kuris užtikrina maisto saugą būtina perimti jų patirtį maisto ruošimo srityje.

Novatoriškų, daugiafunkcinių sausųjų davinų kūrimas, kuriuose yra antimikrobinių junginių ir medžiagų, kurios absorbuoja ir kontroliuoja produktų kvapo, skonio savybes, arba viršerdvių dujų, išmetamų biavino komponentų, kurie apsaugo minimaliai perdirbtus maisto produktus nuo gedimo. Šie maisto produktų rinkiniai gali būti naudojami lauko sąlygomis ir kovos sąlygomis metu, todėl yra labai svarbūs ilgalaikio saugojimo terminai. „Siekiant naujovių, būtina krašto apsaugos sistemos partnerystė su pramonės ir akademinės bendruomenės nariais, būtina toliau atrasti naujus sprendimus ir pajėgumus, kurie leistų išnaudoti revoliucines technologijas. Šios technologijos suteikia visiškai integruotas, naujas sistemas, kurios padėtų siekti karinių tikslų” (Zanchi, LaBrode, 1999, p.5).

Krašto apsaugos sistemos pirkimų vykdytojai siekdami naujovių ir skatindami jas diegti turėtų atkreipti dėmesį į ikiprekybinius viešuosius pirkimus, kurie išdėstyti ir aptariami Europos Komisijos darbiniam dokumente komunikate SEC (2007) 1668, tai mokslinių tyrimų ir plėtros (MTP) paslaugų viešieji pirkimai. Komunikate aptariamas naujovių skatinimas siekiant užtikrinti ilgalaikes kokybiškas viešąsias paslaugas Europoje.

Komunikato tikslas – atkreipti ES valstybių narių dėmesį į ikiprekybinių viešųjų pirkimų galimybes, mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugų pažangių idėjų įgyvendinimą, naujovių skatinimą, taip pat naujų produktų ir paslaugų teikimą į rinką (pvz., masinė gamyba, gamyba pagal užsakymą, naujų produktų integravimas). Reikia siekti tenkinti ilgalaikių krašto apsaugos poreikius, kurie labai technologiškai sudėtingi ir pažangūs (rinkoje komerciškai stabilaus sprendimo arba dar nėra, arba esami sprendimai turi trūkumų, pvz. sausojo davinio tobulinimas, naujos maitinimo įrangos kūrimas) dėl kurių reikalingi nauji moksliniai tiriamieji darbai. Naujoviško produkto atsiradimo cikle pirkėjai (KAS sistema) ir pramonės bendrovės pasidalija MTP nauda ir rizika taip, kad būtų skatinama MTP rezultatus teikti rinkai ir praktiškai pritaikyti. Ikiprekybiniai viešieji pirkimai leistų greičiau diegti inovacijas, o pramonės sektorius galėtų išbandyti naujas perspektyvias rinkas. NATO valdymo, kontrolės ir ryšių agentūros (NC3A) duomenimis, iki šiol tik kelios Lietuvos įmonės yra sudariusios su agentūra pagrindinį susitarimą (BOA – Basic Ordering Agreement). Dėl to Lietuvos įmonės praranda galimybę dalyvauti didžiojoje dalyje agentūros organizuojamų konkursų.



3 pav. Įprastinis naujoviško produkto atsiradimo ciklas

Šaltinis: Europos komisijos komunikatas 2007, p. 3

Ikiprekybiniai viešieji pirkimai – tai mokslinių tyrimų ir plėtros (MTP) paslaugų pirkimas (žr. 3 pav.). Ikiprekybinis viešasis pirkimas yra viešasis paslaugų (o ne darbų arba prekių) pirkimas, kurio objektas – paslaugų teikimas. Pagal pristatomą metodą visi etapai patenka į vieną konkursą ir daroma prielaida, kad bendra paslaugų, suteiktų per visus atitinkamus etapus, vertė yra didesnė už produktų, dėl kurių sudaryta sutartis, vertę.

Tais atvejais, kai naujausios technologijos jau yra pažangesnės už sukurtą pirmąjį sprendimą, ikiprekybinio viešojo pirkimo procesas gali prasidėti nuo prototipo kūrimo arba nuo pirmojo bandomojo produkto kūrimo. Gynybos arba su saugumu susijusiose srityse, išskirtinių naujovių kūrime viešasis pirkėjas gali turėti išskirtines teises į projekto rezultatus (pvz. naujos karinės įrangos kūrimas, sausų davinių tobulinimas) arba kai viešasis pirkėjas yra vienintelis suinteresuotas klientas (pvz., kuriant specialią tik klientui reikalingą įrangą).

Išnagrinėję naujovių įsigijimo galimybes pateiksime esamų Lietuvos KAS maitinimo paslaugų aptarnavimo galimybių pavyzdžius ir JAV sukurtas maitinimo paslaugos inovacijas. Lietuvos krašto apsaugos sistemos maitinimo paslaugos padaliniai nuo 2006 metų pradėjo naudoti naujas taktines lauko virtuves TFK- 250 , kurios skirtos naudoti ekstremaliomis sąlygomis (žr. 4 pav.):

1. kai maitinama lauko sąlygomis per mokymo pratybos,
2. kai maitinama karo ir taikos palaikymo misijų metu,
3. kai maitinama dingus elektros energijai.

Lauko virtuvė įrengta taip, kad joje galima būtų gaminti stacionarioje valgykloje gaminamus patiekalus: įvairiausių kepsnius, sriubas, gėrimus, taip pat kareivišką košę.

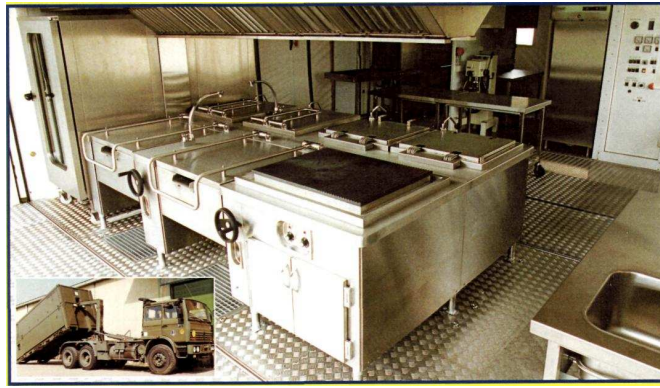


4 pav. Lauko virtuvė TKF- 250

**Šaltinis:** <http://www.armedforces-int.com/article/sanitary-facilities.html>

Naudodamiesi lauko virtuve, du virėjai per dvi valandas gali paruošti kompleksinius patiekalus ne daugiau kaip 250 žmonių. Šioje virtuvėje yra virimo, kepimo ir vandens virimo katilai. Lauko virtuvę gali vilkti karinės ir civilinės transporto priemonės.

Nuo 2008 metų karo ir taikos palaikymo misijų metu (Afganistane), kai maitinimas vyksta lauko sąlygomis, ir per tarptautines Nato pratybas (kai rengiamos mokomosios pratybos) naudojami mobilūs maisto gamybos konteineriai (MOBILE CONTAINER KITCHEN). Maisto gamybos konteineriai transportuojami lėktuvais, laivais ir mašinomis. Konteineriuose įrengta visa patiekalų gamybai reikalinga įranga. Pajėgumai – 500, 1000, 2000 žmonių maitinimo organizavimas. Tokiais maitinimo konteineriais aprūpintas Karaliaus Mindaugo mechanizuotasis pėstininkų batalionas (žr. 5 pav.).



5 pav. Mobilus maisto gamybos konteineris HMCK–1000

Šaltinis: [www.army-technology.com](http://www.army-technology.com)

Šiuo metu Amerikoje jau sukurta ateities automatizuota maitinimo sistema (6 pav.).



6 pav. Automatizuota maitinimo sistema

Šaltinis: [http://www.seabeecook.com/rations/new/new\\_op\\_rats.htm](http://www.seabeecook.com/rations/new/new_op_rats.htm)

Šiuo atradimu tikimasi, kad sumažės 25 proc. logistikos reikalavimai, 100 proc. raciono suvartojimas, ir 50 proc. pagerins aprūpinimo veiklą ir karių sveikatą. DOD (JAV gynybos departamento mokslinių tyrimų, plėtros, bandymų ir vertinimo mitybos programa) maitinimo programa – tai taikomi nauji maisto paruošimo, perdirbimo ir saugojimo metodai. Tokia ateities vizija. (Zanchi, LaBrode, 1999, p.9)

Moksliniais tyrimais patvirtinta, kad optimizavus tiekimo ir aprūpinimo procesus galima sumažinti sąnaudas net iki 20–30 % (Gudonavičienė, Bučiūnienė, 2003).

Išanalizavus inovacijas, galima padaryti išvadą, kad įdiegus naujovės galutinis laimėtojas būtų valstybė, nes valstybė profesionalių karių ir kariūnų maitinimo išlaikymui ir aprūpinimui skiria pinigines lėšas iš krašto apsaugai skirtų valstybės biudžeto asignavimų.

## **1.2. Veiklos audito tobulinimas kaip esminė prielaida kryptingai plėtoti maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje**

Pagrindinis veiklos audito KAS maitinimo paslaugoje uždavinys – įvertinti, ar maitinimo paslaugos veikla krašto apsaugos sistemoje yra valdoma ekonomiškai, efektyviai, rezultatyviai. Ekonomiškas maitinimo paslaugoje suprantamas kaip taupus finansinių, materialių, energetinių ir intelekto išteklių naudojimas nepakenkiant maitinimo paslaugos veiklos rezultatų kokybei, efektyvumas – kaip santykis tarp pasiektų rezultatų, tai yra maitinimo paslaugos kokybės (vartotojų – karių pasitenkinimo lygis) ir šiems rezultatams gauti panaudotų valstybės išteklių, o rezultatyvumas – kokybiškų ir už kuo mažesnę kainą paslaugų pasiekimo lygis, taip pat santykis tarp padarytų išlaidų ir realiai pasiekto efekto. Taigi, veiklos audito požiūriu situacija būtų ideali, jei maitinimo organizavimui krašto apsaugos sistemoje aukščiausio kokybės produktai būtų perkami mažiausia kaina, patiekalų kokybė atitiktų keliamus reikalavimus, o patiekalų gamyba būtų organizuojama mažiausiomis sąnaudomis.

Pasiekti šiuos maitinimo paslaugos veiklos audito uždavinius būtinas maitinimo paslaugos audito kokybės tobulinimas ir kontrolės veiklos procesų optimizavimas. Šiam tikslui – maitinimo paslaugos plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje būtina atlikti dokumentinę analizę, maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje kompleksinę ekonominę statistinę analizę, įvertinti maitinimo paslaugos kokybę, taip pat atlikti maitinimo paslaugos audito praktikos vertinimą.

Magistrinio darbo trečiame skyriuje analizuojant teisės aktus ir norminius dokumentus vertinami maitinimo paslaugos tikslai, vertinamas planuojamas biudžetas, viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas, maisto produktų apskaita, dokumentų judėjimo tvarka, maisto produktų ir žaliavų kontrolės tvarka, vertinama šių sistemų svarba KAS auditui tobulinti, nagrinėjami kiekvienos sistemos dokumentai, norminiai aktai ir naudojimosi taisyklės. Taip pat atliekami KAS maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje kompleksinės ekonominės statistinės būklės ir maitinimo paslaugos kokybės tyrimai, interviu, duomenų analizės, taikant duomenų palyginimo ir ekonominę analizės metodus, kurie remiasi ekspertiniu ir laboratoriniu tyrimu, kas leidžia nustatyti trūkumus, pažeidimus ir tobulintinas maitinimo paslaugos sritis. Maitinimo paslaugos audito rezultatų kokybinis įvertinimas ir tyrimas atliekamas pateikus ir išnagrinėjus veiklos auditorių informaciją, kurią ištyrus turime galimybę priimti svarbius pakeitimus ir strateginius sprendimus maitinimo paslaugos audito tobulinimo kokybės gerinimui ir plėtrai, taip pat veiklos audito tobulinimui plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje.

Norint pasiekti maitinimo paslaugos planuojamus rezultatus (mažiausia kaina, geriausia kokybė, mažiausios sąnaudos), pirmiausia būtina aiškiai suvokti KAS maitinimo paslaugos vykdomų procesų

etapus, jiems skiriamus išteklius, matyti visą maitinimo paslaugos veiklos visumą. Tam, kad aiškiai įvardyti veiklos audito tobulinimo kryptis, pirmajame teorinės dalies skyriuje apžvelgta veiklos audito samprata ir pritaikymo galimybės KAS sistemoje, atlikti kompleksiniai KAS maitinimo paslaugos veiklos tyrimai.

### **1.2.1. Šiuolaikinė veiklos audito samprata ir jos pritaikymas plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje**

Auditas šiandien reiškia įvairiapusį organizacijos veiklos vertinimą, tarptautiniais profesinės praktikos standartais pagrįstą požiūrį į organizacijos vidinius procesus, rizikos valdymo visumą, vadovavimą ir vidaus kontrolę. Organizacijos valdymą su vidaus auditu sieja dideli lūkesčiai, organizacijų vidaus kontrolės sistemos vertinimas palaipsniui artėja prie visuotinio rizikos valdymo vertinimo.

Šiuolaikinė audito samprata įgavusi kur kas platesnę prasmę, kuri paima visas veiklos sritis: organizacijų tikslus ir išskeltus uždavinius, pačią valdymo struktūrą, organizacijos valdymą bei administravimą, valdymo struktūros ir administravimo sistemos bei jų pagrindu vykdomų ir vykstančių valdymo, administravimo procesų lygį bei būseną, kartu analizuojant ir vertinant organizacijos, jos struktūrinių padalinių bei darbuotojų valdymo ir administravimo dokumentus (dokumentinis auditas), analizuojant ir vertinant visus teisiškai įteisintus bei taikomus organizacijoje išorinės bei vidinės kilmės dokumentus, organizacijos valdymą, administravimą ir veiklą reglamentuojančius įstatymus ir įstatymų lydimojusius aktus, valdymo struktūros, valdymo bei administravimo sistemos dokumentus, kitus dokumentus, susijusius su organizacijos valdymu ir administravimu bei jos veiklos kontrole, o taip pat fiksuojant, analizuojant ir vertinant realų organizacijos valdymo ir administravimo lygius, jų būseną, veiksmingumą ir pagrįstumą (funkcijų, darbų, pareigų, teisių, atsakomybės paskirstymo ir įteisinimo bei koordinavimo, kontrolės, atsiskaitomybės sistemų ir jų veikimo dokumentinio įteisinimo), taip pat sistemingai ir visapusiškai vertina ir skatina gerinti organizacijos rizikos valdymo, kontrolės ir priežiūros procesų veiksmingumą ir taip padeda įgyvendinti organizacijai keliamus tikslus.

Šiuolaikiniam (inovaciniam) veiklos maitinimo paslaugos auditui galima taikyti šias pagrindines charakteristikas:

- Orientacija į rezultatus. Galutinis audito tikslas – inovacinės veiklos maitinimo paslaugos uždavinių sprendimas, bet ne informacijos rinkimas, standartų nustatymas ir problemų fiksavimas.



- Atitiktis veiklai. Auditas turi atitikti kontroliuojamą maitinimo paslaugos veiklą ir objektyviai įvertinti tai, kas svarbiausia valdyme, organizavime ir kokybės kontrolėje.
- Lankstumas. Auditas turi būti pakankamai lankstus ir pritaikytas prie vykstančių pasikeitimų (net vykdant auditą tarptautinių pratybų arba misijų metu)
- Paprastumas. Pasirinkti paprastus audito metodus, kuriems reikia mažiau pastangų, jie yra ekonomiškesni. Veiklos auditas turi atitikti poreikius ir žmonių galimybes.

Išanalizavus LR finansų ministerijos „Metinę vidaus audito tarnybų veikimo 2010 metais viešuosiuose juridiniuose asmenyse ataskaita“ 2011 m. birželio 16 d. Nr. (19.27-2)-1106239 ataskaitą, kurioje padaryta analizė, kad 2010 metais buvo atliktas 1131 vidaus auditas, kurių metu audituojamiems subjektams buvo pateiktos 5334 rekomendacijos. Rizikingiausios veiklos sritys buvo išskirtos trys, tai viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas, vidaus kontrolės sistemos, įskaitant finansų kontrolę, tobulinimas ir informacinių sistemų duomenų saugos užtikrinimas. Pagrindinės rekomendacijos audito vidaus ataskaitose susietos su viešųjų juridinių asmenų veiklos pagerinimu, dėl viešųjų juridinių asmenų atliekamų funkcijų atitikties nustatytiems teisės aktams; valstybės biudžeto asignavimų planavimo bei tikslinio lėšų panaudojimo; vidaus kontrolės stiprinimo; viešųjų pirkimų procedūrų atitikties nustatytiems teisės aktams; turto įsigijimo, apskaitos, inventorizavimo ir nurašymo; buhalterinės apskaitos tvarkymo ir finansinės atskaitomybės dokumentų tvarkymo.

Finansų ministerijos audito tarnybų vidaus kontrolės vertinimo metinėje ataskaitoje konstatuota, kad 62 proc. vidaus audito metu vidaus kontrolė buvo įvertinta kaip gera, 23 proc. – kaip patenkinama, 2 proc. – kaip silpna. Tikrindami ir vertindami vidaus kontrolės funkcionavimą vidaus auditoriai nustatė įvairių teisės aktų pažeidimus susijusius su valstybės biudžeto ir kitų lėšų naudojimu, viešųjų pirkimų vykdymu, buhalterinės apskaitos tvarkymu, finansinės atskaitomybės dokumentų tvarkymu. Krašto apsaugos audito vidaus tarnybų metinėse veiklos pateiktose ataskaitose Finansų ministerijai pažymima, kad vidaus kontrolės būklė audito metu buvo įvertinta kaip silpna.

Apibendrinant bendrą Finansų ministerijos ataskaitą galima padaryti veiklos audito modelį maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje taikymui, kurią atlieka Krašto apsaugos ministerijoje centralizuota Lietuvos kariuomenės Vidaus audito tarnyba.

Šiuolaikinės vidaus kontrolės sistemos modelis pateiktas Matusevičiaus (2007), gali būti taikomas KAS audito tarnybos darbuotojų:

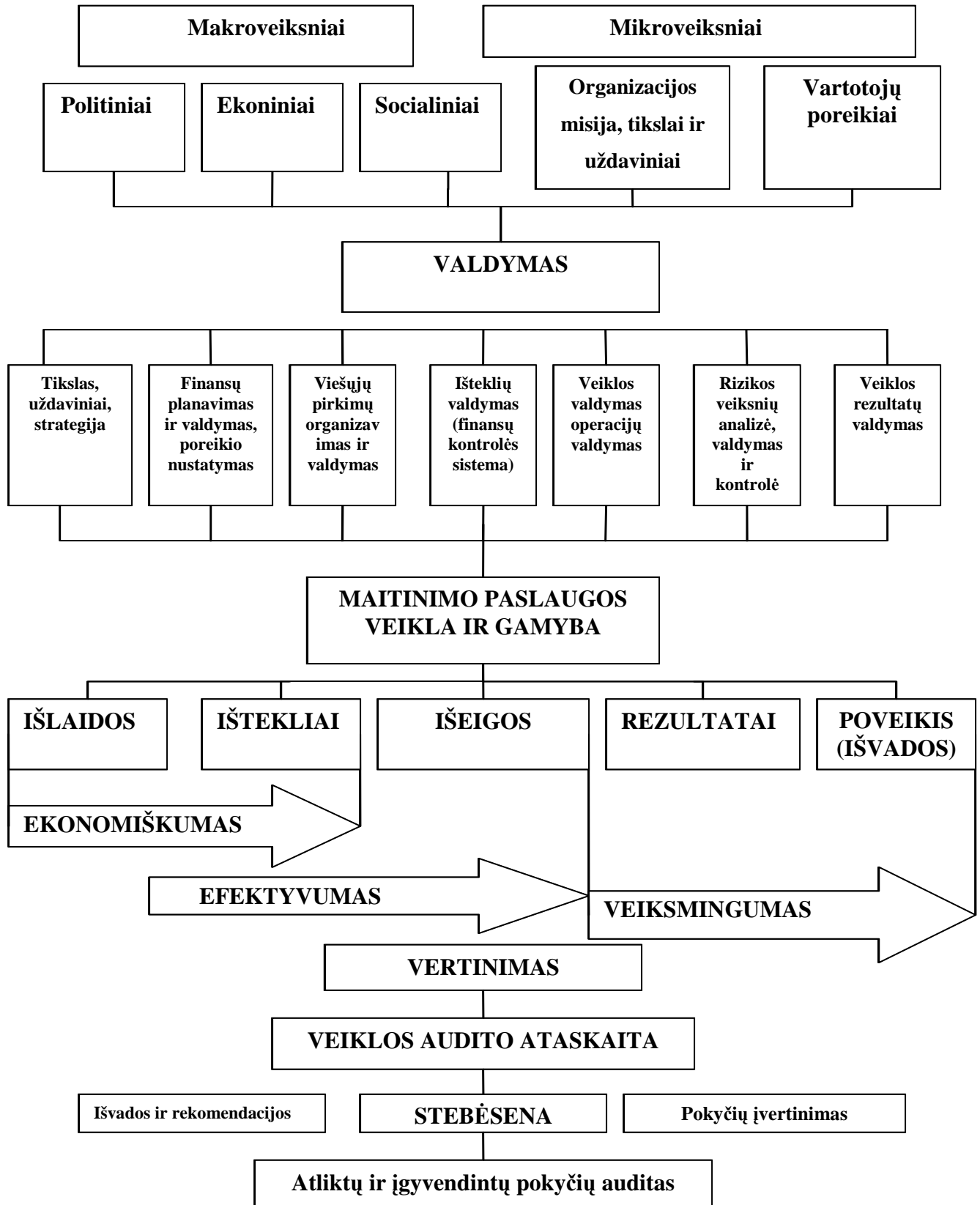
- kontrolės aplinka. Vadovas formuoja bendrą organizacijos dvasią. Ji apima organizacijos etines vertybes, valdymo filosofiją, pareigų paskirstymą ir vadovų nurodymus;

- rizikos analizė. Kadangi kiekviena organizacija susiduria su vidaus ir išorės rizika, kuri gali būti pavojinga organizacijos veiklai, reikalinga nuolatinė rizikos analizė. Nuolat keičiasi ekonominės, kontrolės ir veiklos vykdymo aplinkybės, todėl turi būti numatyti nuolatinės rizikos analizės būdai;
- kontrolės veikla. Kontrolė vykdoma visais organizacijos lygiais. Ji apima įprastus, gerai žinomus kontrolės būdus: parašo įgaliojimo tikrinimas, apribojimai, sulyginimai ir pan.;
- informacija ir jos perdavimas. Tam, kad galėtų tinkamai atlikti savo darbo dalį visame kontrolės procese, kiekvienas asmuo turi turėti pakankamai informacijos apie veiklą. Todėl informaciją reikia nedelsiant perduoti visiems asmenims, kurie turi ją gauti. Vadovai turi keistis informacija su darbuotojais, o jie – su vadovais bei tarpusavyje;
- stebėseną. Išorės ir vidaus auditorių atliekamas darbas yra stebėsenos dalis.

Krašto apsaugos ministerijoje centralizavus vidaus auditą įkurta Lietuvos kariuomenės Vidaus audito tarnyba. KAS centralizavus vidaus audito struktūrą stiprinami ir plėtojami vidaus audito administraciniai gebėjimai, užtikrinamas didesnis nepriklausomumas.

Valstybės kontrolė nurodo, kad centralizuoto vidaus audito tikslai (žr. 7 pav.) turi apimti:

- efektyvų, ekonomišką ir rezultatyvų valstybės įstaigos biudžeto programų vykdymą;
- teisėtą, ekonomišką, efektyvų bei rezultatyvų lėšų, skirtų įstaigai, naudojimą, sutartinių įsipareigojimų laikymąsi, tinkamą apskaitos tvarkymą bei patikimos atskaitomybės sudarymą;
- tinkamą valstybės įstaigos turto apsaugą, siekiant užkirsti kelią galimybei neteisėtai įsigyti, panaudoti įstaigos turtą (aptikus tokių atvejų, nedelsiant nustatyti jų priežastis);
- atsakomybės ir pareigos pasiskirstymą atskirų finansų kontrolės priemonių valdymui;
- tinkamą ir nenutrūkstamą vidaus finansų kontrolės funkcionavimą, priežiūrą bei plėtrą, laikantis jai nustatytų reikalavimų;
- nepriklausomą vidaus audito funkciją.



7 pav. Maitinimo paslaugos audito schema

Šaltinis: Adaptuota pagal Daujotaitę, 2011, p. 5.

Dabartiniu metu daugelyje KAS maitinimo paslaugos vykdytojai kaip ir kitos Lietuvos viešojo maitinimo ir prekybos įmonės, privalo taikyti visišką rizikos veiksnio analizės svarbiojo valdymo taškų audito (RVASVT) sistemą, kuri užtikrintų maisto saugą (aišku, jeigu įmonė įdiegusi ir laikosi geros higienos praktikos taisyklių (GHP). Maisto saugos sistemos vidinis auditas užtikrina maisto saugą. Viena iš tokių procedūrų – vidinis maitinimo sistemos patikrinimas (auditas). Geros higienos praktikos taisyklėse, skirtose viešojo maitinimo įmonėms, aiškiai parašyta: „Periodiškai (mažiausiai vieną kartą per metus) kiekvienoje maisto tvarkymo vietoje vidinio audito metu turi būti kontroliuojama, ar buvo dirbama pagal higienos reikalavimus, ar efektyviai vykdoma kontrolė ir ar buvo tinkamai registruojami jos rezultatai“. Tai reiškia, kad kiekvieną šią maisto saugos sistemos dalį pradedant nuo maisto produktų gavimo į maisto produktų sandėlį ir baigiant paruoštos produkcijos išdavimo kariams (stacionarioje valgykloje ar lauko sąlygomis), reikia nuolatos tikrinti, kad būtų įsitikinta, ar sistemos veiksmingos ir rezultatai atitinka norimų rezultatus.

Lietuvos standarte LST EN ISO 19011 nurodomas toks audito apibrėžimas: auditas – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentas įformintas procesas audito įrodymams (įrašų, faktų ar kitos informacijos patvirtinimai, kurie susiję su audito kriterijais ir gali būti patikrinti) surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijaus atitikties laipsnis.

Auditas KAS maitinimo paslaugose būna kelių rūšių:

- Išorinis auditas. Išorinį maitinimo įmonės auditą atlieka maisto produktų gamybos saugą kontroliuojanti institucija – regioninė Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba.
- Vidinis auditas. Vidinis auditas, siekiant gerinti maisto saugos vadybos sistemos rezultatyvumą, įmonėje atliekamas nuolat. Vidinį auditą privalo atlikti pati maitinimo įmonė arba audito procedūrą gali inicijuoti suinteresuota įmonė (pvz., klientas tikrina tiekėją, siekdamas įsitikinti, ar tiekėjas laikosi maisto saugos principų, dirba pagal GHP arba RVASVT sistemas ir tiekia įmonei Lietuvos ar ES standarto reikalavimus atitinkančią maisto žaliavą arba produktus).

Teigiamą auditoriaus išvadą gavusi įmonė įgyja patikimos įmonės statusą. Auditorius privalo nustatyti neatitikimus tarp maisto saugos sistemos dokumentuose nurodyto reikalavimo ir vykdomos veiklos; nustatyti proceso efektyvumą; suteikti galimybes tobulinimui. Visos sistemos nuolatos turi būti atnaujinamos ir tobulinamos (Personalas privalo būti tobulinamas ir mokomas technologinių naujovių).

Auditas (patikrinimai) gali būti planinis ir neplaninis. Planinį auditą atlieka maitinimo paslaugoje už kokybę atsakingi asmenys (pagal metinį audito planą), kurie įvertindami buvusio audito rezultatus, analizės ataskaitas ir kitą informaciją vykdo RVASVT sistemos kontrolę ir rezultatus įformina atitinkamuose dokumentuose – kontrolės žurnaluose. Krašto apsaugos sistemoje yra sudaryta planinė

maisto produktų kokybės audito komisija, kuri tikrina gaunamų maisto produktų kokybę ir atitikimą nacionaliniams ir Europos Sąjungos standartams. Neplaninis auditas atliekamas esant neatitinkantiems normų laboratorinių tyrimų rezultatams, vartotojų skundams dėl nekokybiško produkto, dažnoms gamybos nesėkmėms, išorės audito rezultatams reikalaujant korekcinų priemonių.

Auditas, kaip ir kiekvienas veiksmas, turi savo naudą. Audito nauda tokia, kad ji KAS vadovybei padeda išsiaiškinti silpnas maitinimo paslaugos silpnybes arba pateikia įrodymą, kad klientams tiekiami maisto produktai tikrai saugūs.

KAS atstovams pateikus visus dokumentus apie įdiegtą maisto saugos sistemą, vertinama, kad sistema nuolat kontroliuojama, nuolatos atliekamas vidinis maisto saugos sistemos auditas, kuris apibūdina įstaigos veiklą ir gaunamų maisto produktų kokybę.

Kiekvienais metais vartotojai kelia vis daugiau reikalavimų geram aptarnavimui ir saugiam maistui, todėl maitinimo paslaugos vykdytojai privalo deklaruoti apie savo darbo kokybę ir rūpestingą mitybą. Operatyviai aptiktos ir sprendžiamos su maisto sauga susijusios problemos suteikia galimybių tobulinti maisto saugą. Jeigu KAS maitinimo paslaugos personalas bus išmokytas atlikti auditą, vidinius patikrinimus bus galima atlikti dažniau ir tuo užtikrinti geros higienos praktikos taisyklių vykdymą, jų efektyvumą ir saugų pačios KAS maitinimo sistemos darbą.

### **1.2.2. Veiklos audito teorijos ir jų panaudojimo galimybės plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemos**

Analizuojant audito sąvoką Lietuvos mokslininkų ir specialistų darbuose audito tematika, galima teigti, kad juose vyrauja finansų ir buhalterinio įvertinimo tematika. Mackevičius (2001) savo knygoje pateikia audito apibrėžimą „Auditas – tai įmonės finansinės atskaitomybės patikrinimas ir nuomonės apie ją pareiškimas“ (p.11). LR audito įstatyme pateikiamas audito apibrėžimas konstatuojantis, kad „auditas yra nepriklausomas įmonės, įstaigos ar organizacijos finansinės atskaitomybės patikrinimas ir išvados pateikimas, kai nurodoma, ar finansinė atskaitomybė visais reikšmingais atžvilgiais teisingai atspindi įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus ir pinigų srautus, ar finansinė atskaitomybė atitinka teisės aktus, reglamentuojančius finansinę apskaitą ir finansinės atskaitomybės sudarymą, taip pat Lietuvos Respublikoje taikomus bendruosius apskaitos principus“.

Puškorius (2004) savo monografijoje veiklos auditą jau apibūdina „kaip nauja kontrolės forma, aprėpianti viešojo sektoriaus institucijų, jos atskirų sistemų ir visos valstybės veiklą“ (p.6). Puškorius išskiria įvairių tipų auditą – finansinio, veiklos ir konstitucinio audito ypatumus. Vertina veiklos audito 3E sampratomis: ekonomiškumas, efektyvumas ir veiksmingumas (p. 9).

Dažniausiai teorijoje auditas klasifikuojamas:

- Išorinis auditas - atlieka audito įstaigos ir laisvai samdomi auditoriai. Pagrindinis jų uždavinys patvirtinti atskaitomybę, taip pat pateikti paaiškinimus visokiais, tarp jų ir apskaitos klausimais.
- Vidaus auditas - atlieka pačiame ūkio subjekte įsteigta audito tarnyba ar auditorius. Pagrindinis uždavinys analizuoti ir vertinti ūkio subjekto kuriame jis dirba valdymą ir veiklą. Taip pat atlieka ir finansinį auditą.
- Valstybės auditas - atlieka valstybės įsteigtos įstaigos darbuotojai. Atlieka valstybinių įstaigų valdymo ir veiklos auditą. Taip pat atlieka ir finansinį, tarp jų ir asignavimų valdymo auditą.

Apibendrinus teorines, teises ir praktines audito sąvokas P. Oržekauskas ir I. Šmaižienė (2009) pateikė išplėstinę (žr. 2 lentelę) audito funkcijų ir sričių klasifikaciją:

2 lentelė. **Audito klasifikavimas**

	Finansinis auditas	Apimantis tradicines finansinio audito sampratos pagrindu finansinės veiklos analizę ir vertinimą
2.	Valdymo auditas	Apimantis organizacijų valdymo struktūros ir sistemos pagrįstumą ir tikslingumą, jos funkcionavimą, vertinant realų jų veikimą pagal organizacijos nusistatytus arba jai priskirtas funkcijas, veikimo sritis ir uždavinius, kartu vertinant jų galimybes transformuotis ir derintis prie organizacijos veikimo aplinkos ir joje vykstančių pokyčių, komunikavimo sistemos naudojimą ir pačios sistemos lygį. IT pagrindu veikiančios valdymo sistemų naudojimas ir jų lygis, veiklos analizės ir kontrolės sistemos turėjimas ir jos lygio vertinimas.)
3.	Administravimo auditas	Apimantis organizacijos administravimo sistemos matavimą ir vertinimą, analizuojant ir vertinant visus administravimo dokumentus (t.t. ir jų naudojimą) ir procedūras, komunikavimo sistemos veikimą, IT pagrindu veikiančių valdymo sistemų įsisavinimą ir faktinį jų naudojimą, kontrolės ir atsiskaitymo sistemos naudojimą, vertinant jų efektyvumą, darbuotojų pareigybinių instrukcijų turėjimą, jų atitikimą darbuotojams ir faktiškai atliekamoms pareigoms, informacijos valdymo sistemos vertinimą ir kt.)
	Veiklos auditas	Apimantis visas galimas organizacijos veiklos sritis, pvz. rinkotyro ir rinkodaros, prekybinės veiklos vertinimą, logistikos sistemų veikimą, gamybos paruošimą ir jos vykdymą, atsargų valdymą, verslo modelių žvalgybos sistemos veikimą, konkurencijos analizės ir gautos informacijos panaudojimą ir kt.)
5.	Techninis auditas	Įvairių įrenginių, energetikos sistemos veikimo ir efektyvumo vertinimas

**Šaltinis:** Oržekauskas ir I. Šmaižienė, 2009, p. 5

Audito paskirtis yra nustatyti, ar kontrolės sistemos veikia veiksmingai, kad būtų išvengta klaidų ir netikslumų, o atsiradus klaidų ir netikslumų, sistemos veiksmingai nustatytų ir ištaisytų juos. 2000 m. vasario 7 d. LR Vyriausybės priimtame nutarime Nr. 127 „Dėl valstybės įmonių ir įstaigų vidaus audito“ vidaus auditui buvo priskirta veiklos efektyvumo, vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo veikla. ES

nurodo, kad vidaus audito tikslas – įsitikinti, kad kontrolės sistema funkcionuoja taip, kad įstaigos vadovybė būtų užtikrinta, jog nustatyti tikslai ir uždaviniai bus įgyvendinti, vykdomos operacijos – veiksmingos, atsiskaitymas – patikimas, turtas – apsaugotas ir veikla vykdoma pagal norminius teisės aktus.

Matusevičius (2007) teigia naujosios vadybos literatūroje, kad:

Audito metu atliekamas ekonomiškumo pagrindimas, t.y. nustatoma, ar įmonės tikslai buvo vykdomi su mažiausiomis veiklai reikalingu išteklių sąnaudomis, išlaikant reikiamą veiklos bei rezultatų kokybę: ištekliai (finansiniai, materialūs, intelekto) įmonės tikslui vykdyti buvo teisingai parinkti kokybės ir kiekybės požiūriu; ištekliai buvo įsigyti mažiausiomis kainomis; visi ištekliai buvo panaudoti.

Audito vykdymo efektyvumo pagrindimo metu siekiama įvertinti santykį tarp pasiekto rezultato ir jam gauti sunaudotų išteklių. Auditorius gali taikyti pasirinktinius išlaidų analizės metodus (pvz.: išlaidų – įgyvendinamumo, išlaidų – naudingumo, išlaidų – efektyvumo, išlaidų – tikslų ir kt.), nagrinėti ir vertinti ar taikomi racionaliausi darbo metodai, t.y. ar atitinkantys įstaigos organizacinę struktūrą, procedūras, ar išlaidos sumažintos, neprarandant rezultatų kokybės.

Audito rezultatyvumo pagrindimo metu lyginami gaunami rezultatai su uždaviniais bei tikslais: tikslai, uždaviniai pasiekti pagrįstomis išlaidomis ir per nustatytą laiką; numatytos pakankamos kontrolės priemonės, užtikrinančios planuojamų rezultatų pasiekimą, ir parinkti tinkami vertinimo kriterijai rezultatams įvertinti; tikslų vykdymas atitinka veiklos strategijos kryptis, planus, procedūras, galiojančius teisės aktus. Auditorius turi sistemingai ir visapusiškai vertinti rizikos valdymą ir vidaus kontrolę. Tam tikslui pasiekti turi įvertinti:

1. informacijos patikimumą ir teisingumą. Auditoriai turi patikrinti finansines ir veiklos informacijos patikimumą ir teisingumą bei priemones, naudojamas šiai informacijai administruoti, rinkti, matuoti, klasifikuoti. Įvairių informacinių sistemų pateikiami duomenys naudojami kaip sprendimų priėmimo, kontrolės ir įvairių reikalavimų laikymosi pagrindas. Po tokių patikrinimų vidaus auditoriai turi atsakyti, ar finansiniai ir veiklos duomenys bei ataskaitose pateikiama informacija yra tiksli, patikima, pateikta laiku, išsami bei naudinga;
2. politikos, planų, procedūrų, įstatymų bei nuostatų laikymąsi. Auditoriai turi peržiūrėti sistemas, sukurtas užtikrinti, kad yra laikomasi politikos, planų, procedūrų, įstatymų ir nuostatų, galinčių turėti svarbų poveikį veiklai ir ataskaitoms ir nustatyti, ar organizacijoje jų laikomasi. Pavyzdžiui, jeigu nesilaikoma vidinių nuostatų, vadovai negali būti tikri, kad jų numatyti planai bus įgyvendinti;

3. turto apsaugą. Auditoriai turi kontroliuoti turto apsaugą nuo vagysčių, nesankcionuoto naudojimo, neigiamų veiksnių įtakos ten, kur reikia patikrinti tokio turto realų egzistavimą;
4. ar išteklių naudojimas yra efektyvus, ekonomiškai ir rezultatyvus. Auditoriai turi patikrinti, kiek ekonomiškai, efektyviai naudojami išteklių, taip pat išteklių panaudojimo rezultatyvumą;
5. numatytų veiklos ar programų tikslų įgyvendinimą.

Vidaus kontrolė pagal Lietuvos Respublikos Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo 2 straipsnį apibrėžiama kaip organizacijos vadovo sukurta visų kontrolės rūšių sistema, kurios dėka siekiama užtikrinti organizacijos veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi bei su visa tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą.

Auditorius privalo patikrinti įstaigos vidaus kontrolės aspektus, kontrolės funkcijas ir esamus kontrolės rezultatus. Šiam procesui galima taikyti Matusevičiaus (2007) pateiktą vidaus finansų kontrolės skaidymą į dalis (p. 287):

- administravimo kontrolė, t. y. įstaiga turi turėti planą, kuriame apibrėžiamos ir paskirstomos funkcijos, nurodomas pavaldumas, atsiskaitomumas visais įstaigos veiklos klausimais; turi būti aiškiai apibrėžtas įgaliojimų ir atsakomybės suteikimas, vykdoma atitinkama kontrolės ir priežiūros veikla, įskaitant biudžeto plano ir vykdymo vertinimą, vidaus audito funkciją ir kitų specialių patikrinimų procedūras;
- fizinė kontrolė, t. y. atitinkamos turto apsaugos procedūros bei saugos priemonės, skirtos užtikrinti, kad prie turto galėtų prieiti tik atitinkamus įgaliojimus turintis personalas; tokia kontrolė yra svarbesnė kalbant apie ypač vertingo, kilnojamojo, keičiamo arba paklausaus turto apsaugą;
- apskaitos kontrolė, t. y. ūkinių operacijų apskaitymo procedūrų bei išlaidų teisingumo, palyginti su patvirtinto biudžeto duomenimis, priežiūra ir kontrolė;
- finansinių sprendimų kontrolė (dažniausiai vykdomų prieš mokėjimo procedūrų patvirtinimą arba sankcionavimą), kuri atliekama siekiant užtikrinti būsimų ūkinių operacijų teisėtumą, tikslingumą bei ekonomiškumą;
- pirkimų kontrolė, t. y. pirkimo vykdymo priežiūra siekiant kontroliuoti didesnių nei įprasta dydžių pirkimus;



- pareigų atskyrimo kontrolė, vykdoma siekiant sumažinti atitinkamų ūkinių operacijų riziką, tyčinio manipuliavimo arba klaidų riziką; tokios funkcijos, kaip patvirtinimai, vykdymas, saugojimas, registravimas ir, kompiuterizuotos apskaitos atveju, sistemų kūrimas bei kasdieninės operacijos, turi būti atskirtos; vidaus auditas ir finansų kontrolė turi būti nepriklausomos nuo kasdieninio veiklos valdymo;
- maitinimo sistemos valdymo kontrolė: tikrinami ir vertinami atskiri programų bei uždavinių vykdymo etapai;
- veiklos rezultatų kontrolė: lyginami faktiškai veiklos rezultatai su siekiamais rezultatų rodikliais (dažniausiai tai yra faktiškos lėšos, laikas ir rezultatai, palyginti su planuojamais); šis vertinimas suteikia informacijos apie išteklių naudojimo modelį, priemonių įgyvendinimą, uždavinių pasiekimą ir prireikus informaciją apie taisytinus veiksmus;
- išlaidų vertinimą, kurį sudaro įvairūs išlaidų nagrinėjimo metodai, pvz.: išlaidų naudingumo, išlaidų efektyvumo ir kt.

Vidaus auditas, t.y. sisteminis ir objektyvus įstaigos veiklos, kontrolės procesų tyrimas ir vertinimas, siekiant nustatyti, ar rizika nustatyta ir valdoma, ar laikomasi įstaigos politikos ir procedūrų, ar veikla atitinka standartus, ar ištekliai naudojami efektyviai ir ekonomiškai, ar pasiekti nustatyti tikslai, ar ūkinė veikla yra teisinga ir patikima.

Visos anksčiau išnagrinėtos teorinės nuostatos patvirtintos ir taikomos Centralizuotos krašto apsaugos vidaus audito tarnybos Pavyzdinėse vidaus audito metodikose vadovaujantis LR finansų ministro 2003 m. gegužės 2d. įsakymu „Dėl pavyzdinės vidaus audito metodikos ir vidaus auditorių profesinės etikos taisyklių patvirtinimo“. Pavyzdinėse Centralizuotos KAS vidaus audito metodikose reglamentuota vidaus kontrolės priemonių visuma, už kurios sukūrimą ir diegimą, apimančią efektyvaus, rezultatyvaus ir ekonomiško lėšų panaudojimo taisyklių komplekso sukūrimą, įgyvendinimą ir priežiūrą yra atsakinga KAM vadovybė orientuota į įstaigos biudžeto valdymą, skirta užtikrinti, jog įstaigos biudžeto programos bus įgyvendintos ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai, taip pat bus pasiekti nustatyti įstaigų tikslai, uždaviniai, kad ištekliai parinkti tikslams įgyvendinti atitinka įstaigos tikslus ir uždavinius, kad programos yra visiškai apsaugotos nuo klaidų, piktnaudžiavimo ir nuostolingų sprendimų, kad atitinkamam finansinių sprendimų priėmimu yra valdoma patikima bei tinkama informacija.

Siekiant nustatyti kontrolės, orientuotos į turto teisėtą, ekonomišką, efektyvų ir rezultatyvų naudojimą institucijoje ir patikimos finansinės atskaitomybės programų vykdymo ir kitų ataskaitų sudarymo ir teisės aktų bei sutartinių įsipareigojimų laikymosi užkertant kelią galimybei neteisėtai įsigyti, panaudoti institucijos turtą ir užtikrinant NATO nustatytų principų bei ES keliamų sąlygų laikymąsi, Matusevičius

(2007) siūlo, apibrėžiant finansų kontrolės struktūrą, naudoti bendrųjų kontrolės veiksmų, nustatytų vidaus kontrolės standartuose, pagal įstaigos tikslus ir procedūras, taip pat rizikos valdymo, audito sekos ir finansinės veiklos vertinimo kriterijų valdymo derinį.

### **1.3. Šiuolaikinių audito teorijų ir metodikų panaudojimo galimybės plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje ir tobulinant veiklos auditą**

Perkant KAS maitinimo paslaugas Lietuvoje ir už jos ribų reikėtų siekti pritaikyti sėkmingas naujas technologijas, idėjas ir metodus, pateikiant naujus pasiūlymus arba tobulinant jau egzistuojančius ir naudojamus produktus ir procesus. Dažniausiai inovacija apibūdinama kaip mažas patobulinimas.

Naujoji viešoji vadyba literatūroje apibrėžiama, kad inovacijoms reikalingų žinių gavimas yra tiesiogiai siejamas su moksliniais tyrimais ir plėtra. Praktikoje moksliniams tyrimams ir plėtrai apibūdinti taikoma angliška santrumpa R&D (Research and Development), tyrimai ir plėtra – tai sistemingas kūrybinis procesas, apima tokius elementus:

fundamentiniai tyrimai – tai eksperimentiniai ir teoriniai darbai, skirti naujoms žinioms gauti, neturint konkretaus tikslo juos panaudoti ir pritaikyti;

taikomieji tyrimai – tai darbai, susiję su naujų žinių, reikalingų praktiniam panaudojimui, įgijimui;

technologinė plėtra – tai sistemingas, pagrįstas turimomis žiniomis ir praktine patirtimi, skirtas naujoms medžiagoms, produktams ar įrenginiams kurti, naujiems procesams, sistemoms ir paslaugoms diegti bei iš esmės patobulinti tai, kas jau sukurta ar įdiegta.

Galima išskirti inovacinės įmonės pagrindinius bruožus, tai orientacija į pokyčius ir inovacijų diegimas; veiklos vertinimas pagal rezultatus, našumo siekis, komandinis darbas, dėmesio paslaugoms sustiprinimas, decentralizacija, kokybės valdymas, iniciatyvumo skatinimas, atskaitingas ir skaidrus valdymas, besirūpinantis aplinkos apsauga ir gamtos išteklių naudojimu.

Inovacinė įmonė įdiegia naujas technologijas, pritaiko naujas žinias, ieško galimybių ir kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Kitaip tariant, įmonė neturi sustoti vietoje, inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Pritaikydami inovatyvios įmonės bruožus, KAS maitinimo paslaugos vykdytojai turėtų pateikti daugiau paslaugų vartotojams su mažesnėmis sąnaudomis, ekonomiškesnį visų rūšių išteklių panaudojimą. KAS turėtų orientuotis į informacinių sistemų vystymą, personalo veiklos motyvavimą bei koordinavimą, kartu stiprindama organizacines struktūras, darbuotojų lavinimą, kompetencijas, gebėjimus ir poveikį užsibrėžtų tikslų.

Šiuolaikiškas audito taikymas – tai nuolatinis stebėjimas kitų viešojo sektoriaus auditų patirties (remiamasi geros praktikos pavyzdžiais), valstybiniame audite vykstančiais pasikeitimais, analizuojama

atliekamų Seimo komitetų ir valstybinių institucijų apklausų analizė, atsižvelgiama į nacionalinio ir Europos Teisingumo Teismo praktikų apžvalgas, taip pat kaupiama ir analizuojama susijusi informacija, vertinamos audito srityse egzistuojančios problemos.

Valstybės kontrolė 2010 m. apžvelgusi atliktas studijas, analizes ir viešųjų pirkimų valstybinių audita, taip pat žiniasklaidoje pateikiamą informaciją, nustatė, kad LR opiausia problema yra viešųjų pirkimų sistemos vykdymas ir įvardijo jos problemas. Išskirtos pagrindinės problemos: skaidrumo ir informacijos stoka; mažiausios kainos, kaip pagrindinio vertinimo kriterijaus taikymas; nepagrįstas, protekcionistinės pirkimo dokumentų nuostatos; sudėtingas reglamentavimas; ilgai trunkančios procedūros; nepakankama viešųjų pirkimų proceso kontrolės sistema; žemas viešųjų pirkimų centralizavimo lygis; nebaudžiamumas už viešųjų pirkimų tvarkos pažeidimus; nepakankama įvykdytų viešųjų pirkimų kontrolė; menką sąnaudų ir naudos analizė; nuolatinė viešuosius pirkimus reglamentuojančios teisinės bazės kaita, lemianti viešųjų pirkimų sistemos dalyvių nepasitenkinimą ir kai kurias klaidas; neefektyvi viešųjų pirkimų ginčų nagrinėjimo sistema, ypač paskutinis jos etapas – ginčų sprendimas teismuose.

## **2. MAITINIMO PASLAUGŲ PLĖTOJIMUI IR JŲ AUDITO TOBULINIMUI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE SKIRTŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA**

### **2.1. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje tyrimų bendra charakteristika**

Siekiant įvertinti audito tobulinimo galimybes KAS ir užtikrinti racionalų išteklių naudojimą ir valdymą, numatyta atlikti šešis tyrimus.

Pirmajam tyrimui – maitinimo paslaugos plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje skirtų politinių dokumentų ir teisės aktų analizei – taikoma dokumentinės analizės metodika. Analizuojant dokumentus stebimi ir vertinami maitinimo paslaugos tikslai, planuojamas biudžetas, viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas, maisto produktų apskaita, dokumentų judėjimo tvarka, maisto produktų ir žaliavų kontrolės tvarka, šių sistemų svarba KAS auditui tobulinti, nagrinėjami kiekvienos sistemos dokumentai, norminiai aktai ir naudojimosi taisyklės.

Antrajam tyrimui – KAS maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje kompleksinės ekonominės, statistinės būklės nustatymui taikomi tyrimo metodai:

- interviu;
- duomenų analizė;
- duomenų palyginimas;
- ekonominė analizė.

Ekspertinis tyrimas skirtas maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje kompleksinės ekonominės, statistinės būklės nustatymui. Analizuojami maitinimo paslaugos faktiniai techniniai pajėgumai, dirbančių ir maitinamų karių skaičius valgykloje, duomenys apie išlaidų straipsnius KAS maitinimo padaliniuose tiesioginės išlaidos (išlaidos visų rūšių energijai, pagrindinių gamybos darbuotojų darbo užmokestis, socialinio draudimo įmokos ir išlaidos žaliavoms), netiesioginės išlaidos (išlaidos darbuotojų, nesusijusių su gamybos procesu, darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įmokos, išlaidos pagalbinėms medžiagoms) ir bendrosios (veiklos) sąnaudos), skaičiuojamos faktinės gaminamų patiekalų kainos ir susistemintos išlaidos pagal straipsnius, palyginamas išlaidų vidurkis ir bandoma įvertinti maitinimo paslaugos efektyvų išteklių naudojimą KAS. Efektyvumo vertinimas reikalauja gilios analitinės veiklos ir svarbu tai, kad informacija būtų pateikiama panaudojant palyginimo principu ir konkrečių duomenų gretinimu. Duomenys, pateikti apie maitinimo paslaugos išlaidas procentine išraiška (pridedami duomenys apie išlaidas pagal tam tikras funkcijas, apskaičiavimai ir analizės duomenys) ir palyginti su valgyklų pajėgumų reikalavimais, padeda fiksuoti esamą padėtį ir identifikuoti spragas KAS maitinimo sistemoje.

Visi išvardyti tyrimai suteikia galimybes numatyti audito tobulinimo KAS veiksmus ir priemones jiems pasiekti.

Trečiam tyrimui taikoma maitinimo paslaugos kokybei skirtų tyrimų metodika:

- dokumentų analizė;
- duomenų analizė;
- laboratorinis eksperimentas;
- duomenų palyginimas;
- stebėjimas;
- apklausa.

Šiais metodais siekiama išanalizuoti teisės aktus, kuriais vadovaujasi Lietuvos kariuomenės sistemos maitinimo paslaugas organizuojantis personalas, skaičiuojamos teorinės karių mitybos fiziologinės normos, daromas laboratorinis eksperimentas (nustatomas faktinis pietų davinio riebalų, baltymų, angliavandenių, vitaminų ir mineralinių medžiagų normos). Iširti laboratorinio eksperimento faktiniai duomenys lyginami su teoriniais duomenimis, gauti skirtumai parodo ar maisto normos atitinka žmogaus organizmo fiziologinėms funkcijoms nustatytas normas.

Mikrobiologinių kriterijų laboratorinio tyrimo metodu nustatomas maisto saugos lygis ir mikrobiologinio užterštumo lygis pagamintuose patiekaluose. Nustatomas mikroorganizmų kiekis, apibūdinami jusliniai, fizikiniai ir cheminiai rodikliai. Mikrobiologinė kontrolė apibūdina kiek, KAS maitinimo paslaugos vykdytojai užtikrina maisto saugos užtikrinimo procesus (RSVT), pateikia informaciją apie žaliavų kokybę, sandėliavimo reikalavimų kokybę, patiekalų gaminimo technologijos, maisto saugos (kokybės standartų) reikalavimų laikymąsi, produktų saugumą.

Viešųjų pirkimų praktikos analizė KAS maitinimo paslaugoje atliekama šiais metodais:

- dokumentų;
- stebėjimu ir vertinimu;
- duomenų analize;
- duomenų palyginimu;

Šiais metodais siekiama išanalizuoti teisės aktus, kuriais vadovaujasi Lietuvos kariuomenės maitinimo paslaugų viešųjų pirkimų organizatoriai. Viešųjų pirkimų tikslas – sudaryti sutartį, kuri užtikrintų, kad valstybės lėšos bus racionaliai ir efektyviai naudojamos įsigyjant paslaugas, prekes.

Efektyvumo didinimas reikalauja gilios analitinės veiklos. Efektyvumo vertinimui svarbu tai, kad informacija būtų pateikiama panaudojant palyginimo principą ir konkrečių duomenų gretinimą. Pateikti duomenys gali būti apskaičiuojami ir pateikiami pinigine išraiška, sugretinus sutarčių pirkimo vertes.

Stebėjimo ir vertinimo vykdymas garantuoja kokybišką ir tikslią informaciją esamą viešųjų pirkimų situaciją ir rezultatus. Analizuojant viešojo pirkimo modelyje stebėjimo ir vertinimo ataskaitas, nauda tokia, kad, ataskaita reprezentuoja kiekybinę ir kokybinę informaciją.

Stebėjimo ir vertinimo etapai: dokumentų analizė, stebėjimo ir vertinimo objekto pasirinkimas, duomenų rinkimas, vertinimas, stebėjimo ir vertinimo duomenų ir ataskaitų formavimas, stebėjimo ir vertinimo duomenų panaudojimas, stebėjimo ir vertinimo sistemos įtvirtinimas.

Pagrindinė stebėjimo paskirtis – fiksuoti esamos padėties situaciją. Kiekybiniai matavimo kriterijai stebėjimo, vertinimo ir vykdymo metu pateikiami procentine išraiška, skaičiais, kiekiais. Kiekybinė indikatorių matavimo kriterijų apibrėžtis yra laikoma pačia efektyviausia veiklos matavimo priemone. Stebėjimo ir vertinimo sistemos funkcionavimo sėkmė reikalauja būti suprasta ir išanalizuota, problemos identifikuotos, sutaupytos biudžeto lėšos – perskirstyti pinigai.

Veiklos audito praktikos analizėje taikomas ekspertinis tyrimas, skirtas auditui tobulinti siekiant efektyviai naudoti išteklius KAS. Šiam tyrimui atlikti yra parinktas interviu – dialogo metodas su Krašto apsaugos ministerijos Vidaus audito departamento auditoriais, audituojančiais karinius dalinius.

Interviu tema: audito atlikimo KAS maitinimo paslaugoje aspektai.

Interviu tikslas: ekspertų pagalba nustatyti audito atlikimo KAS maitinimo praktikos analizė. Šio metodo esmė yra kontaktuojant tiesiogiai su auditoriais nustatyti jų darbo metodus, veiklą, audito atlikimo metodiką kariniame dalinyje.

Interviu – dialogo eiga:

- interviu temos parinkimas,
- pokalbio trukmės nustatymas,
- informacijos surinkimas ir apibendrinimas,
- rezultatų pateikimas.

Visi išvardyti tyrimai suteiks galimybę nustatyti audito KAS maitinimo paslaugos veiklą, tobulinimo veiksnius ir galimybes jiems pasiekti.

Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje ir jų auditui skirta SSGG analizės metodika, kitaip – SSGG (SWOT) analizė (stiprybės (Strengths), silpnybės (Weaknesses), galimybės (Opportunities), grėsmės (Threats)).

SSGG analizės tikslas: identifikuoti esmines maitinimo paslaugos ir jos audito problemas, nustatyti tikslus suformuoti maitinimo paslaugos ir audito tikslus, kontroliuoti galimus scenarijus. SSGG analizė yra labai naudingas maitinimo paslaugos ir audito situacijos supratimo ir sprendimų priėmimo įrankis. Pagal Strateginio planavimo metodiką „SSGG“ analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

- Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;
- Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
- Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
- Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Vidinės stiprybės ir silpnybės atskirai vertinamos tokiais aspektais: teisiniu, organizaciniu, ekologiniu, finansiniu, informaciniu ir komunikaciniu ir vykdoma vidinių išteklių analizė. Išorinės aplinkos galimybės ir grėsmės vertinamos tokiais aspektais: politiniu, ekonominiu, socialiniu ir technologiniu. Pagal šių veiksnių teigiamų pokyčių galimybes kuriami optimistiniai išorės aplinkos raidos scenarijai, o pagal neigiamų pokyčių grėsmes – pesimistiniai.

## **2.2. Maitinimo paslaugos plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje skirtų politinių dokumentų ir teisės aktų analizės metodika**

Tyrimui atlikti taikomi dokumentų, teisės aktų analizės ir stebėjimo metodai. Šiais metodais siekiama išanalizuoti teisės aktus, kuriais vadovaujantis organizuojamos KAS maitinimo paslaugos. Nagrinėjami Vyriausybės nutarimai apibrėžiantys kariuomenės struktūrą, ribinį tarnaujančių ir dirbančių personalo skaičių, Finansų ministerijos teisės aktai su KAM biudžeto asignavimais ir lėšų paskirstymais pagal išlaidų sritis, Viešųjų pirkimų įstatymai, KAM maitinimo paslaugos ir organizavimo įsakymai, maitinimo tvarkos vidaus dokumentai ir norminiai aktai, Veterinarinės tarnybos įsakymai reglamentuojantys higienos reikalavimus, užtikrinančius maisto žaliavų ir produktų saugą, Tarptautiniai standartai, Europos Parlamento ir Tarybos reglamentai, NATO ir Europos sąjungos standartai, išteklių apskaitos, planavimo, dokumentų judėjimo sistemos, taip pat ir personalo planavimo sistema.

Kiekviena šių sistemų yra nagrinėjama tokiu būdu:

- surenkama ir analizuojama informacija,
- formuluojamos problemos,
- daromos išvados,
- teikiami siūlymai.

## **2.3. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje būklės kompleksinės ekonominės statistinės analizės metodika**

Šiame darbe vykdomas ekspertinis tyrimas, kuriam taikomi šie empirinio tyrimo metodai:

- interviu;
- duomenų analizė;
- duomenų palyginimas;

- ekonominė analizė.

Ekspertinis interviu tyrimas (Tidikis, 2003, p. 464) yra skirtas maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje kompleksinės, ekonominės, statistinės būklės nustatymui. Analizuojami maitinimo paslaugos faktiniai techniniai pajėgumai, maitinamų žmonių skaičius, skaičiuojamos faktinės gaminamų patiekalų kainos ir išlaidos pagal straipsnius, bandoma įvertinti maitinimo paslaugos efektyvumo išteklių naudojimą krašto apsaugos sistemoje. Šiam tyrimui atlikti yra parinktas interviu – dialogo metodas su Krašto apsaugos ministerijos maitinimo paslaugos atsakingais darbuotojais, organizuojančiais maitinimo paslaugas kariniuose daliniuose.

Interviu tema: ekonominis ir statistinis būklės nustatymas KAS maitinimo paslaugoje.

Interviu tikslas: statistinių ekspertų pagalba nustatyti maitinimo paslaugos efektyvų išteklių naudojimą KAS maitinimo paslaugoje, taip pat efektyvaus išteklių naudojimo KAS tobulinimo kryptis.

Uždaviniai:

- nustatyti, surinkti statistinius duomenis apie valgyklų projektinius pajėgumus;
- nustatyti, surinkti statistinius duomenis apie tarnaujančių kariniuose daliniuose skaičių;
- nustatyti, surinkti faktinius duomenis apie maitinamų valgyklose karių skaičių;
- nustatyti, surinkti faktinius duomenis apie tiesiogines, netiesiogines ir bendrąsias gamybos išlaidas.

Šio metodo esmė yra kontaktuojant tiesiogiai su maitinimo paslaugos specialistais nustatyti statistinius, ekonominius ir kompleksinius duomenis maitinimo paslaugoje (skirtinguose kariniuose daliniuose).

Interviu – dialogo eiga: interviu temos parinkimas, pokalbio trukmės nustatymas, informacijos surinkimas ir apibendrinimas, rezultatų pateikimas.

Toliau analizuojami statistiniai KAS valgyklų projektinių pajėgumų duomenis, tarnaujančių karių skaičių kariniuose daliniuose, maitinamų valgyklose karių skaičius. Duomenų analizė atliekama tokiu būdu: surenkama informacija, informacija analizuojama, daromos išvados, teikiami siūlymai.

Gauti rezultatai susistemunami ir išvedamos 15 dalinių maitinimo paslaugos tiesioginės išlaidos (išlaidos visų rūšių energijos išlaidos, pagrindinių gamybos darbuotojų darbo užmokestis, socialinio draudimo įmokos ir išlaidos žaliavoms), netiesioginės išlaidos (išlaidos darbuotojų, nesusijusių su gamybos procesu, darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įmokos, išlaidos pagalbinėms medžiagoms) ir bendrosios (veiklos) sąnaudos. Buvo paskaičiuotos visos gamybos išlaidos per metus ir vienam pagamintam patiekalui.

Išanalizavus bendrus statistinius duomenis pagal išlaidų straipsnius KAS maitinimo padaliniuose jie yra lyginami. Palyginimų statistiniai KAS maitinimo paslaugų duomenys leidžia atlikti ekonominę



analizę. Nustatoma pagamintų patiekalų savikaina, išvedami žaliavų išlaidų procentai ir vidutinės gaminio išlaidos. Gaminio savikainos ir išlaidų straipsnių paskirstymo ekonominiai rodikliai leidžia daryti išvadas dėl efektyvaus išteklių naudojimo KAS tobulinimo galimybių ir apibrėžia išlaidų mažinimo sritis.

Visi išvardyti tyrimai leis numatyti audito tobulinimo KAS veiksnius ir priemones jiems pasiekti.

#### **2.4. Maitinimo kokybei krašto apsaugos sistemoje skirtų tyrimų metodika**

Krašto apsaugos sistemoje maitinimo kokybei tirti naudojami šie tyrimo metodais: dokumentų analizė; duomenų analizė; laboratorinis eksperimentas, duomenų lyginimas; stebėjimas; apklausa.

Dokumentų analizės ir stebėjimo metodu siekiama išanalizuoti teisės aktus, kuriais vadovaujantis organizuojama Lietuvos kariuomenės maitinimo paslauga ir kontroliuojama maitinimo paslaugos kokybė. Maisto kokybės užtikrinimą reglamentuojantys teisės aktai: Europos Parlamento ir Tarybos reglamentai (EB) Nr. 852/2004 dėl maisto produktų higienos; Nr. 853/2004 nustatantis konkrečius gyvūninės kilmės maisto produktų higienos reikalavimus, Nr. 854/2004 nustatantis specialiąsias gyvūninės kilmės produktų, skirtų vartoti žmonėms, valstybinės kontrolės taisykles, Lietuvos higienos norma HN 15:2005 „Maisto higienos bendrieji higienos reikalavimai“, rizikos veiksnių analizės ir svarbiųjų valdymo taškų (RVASVT) sistemą, parengtą pagal Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (EB) Nr. 852/2004 nuostatas.

Visi išvardinti teisės aktai įpareigoja asmenis teikiančius maitinimo paslaugą tikrintis sveikatą prieš pradėdant dirbti įmonėje ir tikrintis periodiškai, laikytis geros higienos praktikos, kontroliuoti maisto žaliavų vartojimo terminus garantuojančius maisto saugą ir kokybę, registruoti maisto produktų atsekamumą (ingridientą bei jų tiekėją). Krašto apsaugos maitinimo paslaugos vykdytojai privalo būti įdiegę RVASVT ir Geros higienos praktikos taisykles (GHPT) .

Taip pat analizuojami kokybę reglamentuojantys dokumentai:

- vidiniai dokumentai – maisto saugos programos (valymo, kenkėjų priežiūros, atsekamumo ir kt. programos, RVASVT planai) bei įrašai (žurnalai);
- kiti išorės dokumentai – maisto produktų standartai, kurie būtini, kad užtikrintų veiksmingą maisto saugos sistemos sukūrimą, diegimą ir atnaujinimą.

Analizuojant dokumentus stebimi ir vertinami maitinimo paslaugos kokybės tikslai, maisto produktų ir žaliavų kontrolės tvarka, šių sistemų svarba KAS kokybės auditui tobulinti, nagrinėjami kiekvienos gamybos technologinių procesų sistemos dokumentai, norminiai aktai ir naudojimosi taisyklės. Kiekviena šių sistemų yra nagrinėjama tokiu būdu: surenkama ir analizuojama informacija, formuluojamos problemos, daromos išvados, teikiami siūlymai.

KAS maisto paslaugos organizavimo ir gamybos vietose turi būti aprašyti (parengti projektai, pajėgumų ir apkrovų paskaičiavimai ir techniniai aprašymai) ir įgyvendinami priežiūros reikalavimai žaliavoms ir jų kokybei (vadovaujantis Europos Parlamento ir Tarybos reglamentais, nacionaliniais normatyvais), maisto priedams, kenkėjų kontrolei; darbuotojų asmens higienai ir sveikatai (tikrinasi vieną kartą į metus), laboratorinei kontrolei (tikrinama vieną kartą į ketvirtį), patiekalų gamybos technologijoms.

Duomenų analizės metodu atliekamas maitinimo produktų maistinė vertės apskaičiavimas. Duomenų analizė atliekama tokiu būdu: surenkama ir analizuojama informacija, formuluojamos problemos, daromos išvados, teikiami siūlymai.

Organizuojant KAS maitinimo paslaugas būtina atsižvelgti į karių maitinimo fiziologinės normos ir energetines vertes, kurių skaičiavimas visiems patiekalams atliktas remiantis tuo, kad oksiduojantis 1 g baltymų organizme išskiria 4,0 kcal šilumos, 1 g riebalų – 9,0 kcal, 1 g angliavandenių – 4,0 kcal šilumos. Pagal Tarptautinę skaičiavimo vienetų sistemą (SI), maisto energinė vertė skaičiuojama kilodžauliais (kJ). 1 kilokalorija (kcal) lygi 4,19 kJ.

Patiekalų energinė vertė apskaičiuojama pagal formulę (1), kuri nurodoma mitybos centro metodiniuose nurodymuose (2002, p. 7).

$$E_v = Bk_1 + Rk_2 + Ak_3 \text{ (kcal/kJ)}, \quad (1)$$

$E_v$  – gaminio maistinė vertė,

$B$  – baltymų kiekis (g), esantis produkte,

$R$  – riebalų kiekis (g), esantis produkte,

$A$  – angliavandenių kiekis (g), esantis produkte.

$k_1, k_2, k_3$  – koeficientai, įvertinantys, kiek energijos išsiskiria iš produkto  $B, R, A$ .

$k_1 = 4,0; k_2 = 9,0; k_3 = 4,0$ .

Norint energinę vertę iš kilokalorijų perskaičiuoti į kilodžaulius: kcal x 4,19 = kJ.

Apskaičiavę vienos dienos pietų normos maistinę, energinę vertę, angliavandenių, baltymų, riebalų ir skaidulinių medžiagų teorinius duomenų kiekius lyginame su laboratorinio eksperimento metu gautais angliavandenių, baltymų, riebalų ir skaidulinių medžiagų, energinės patiekalų vertės kiekių duomenimis. Maistinę, energinę vertę, angliavandenių, baltymų, riebalų ir skaidulinių medžiagų kiekius nustatome atlikdami laboratorinį eksperimentą (Kardelis, 2002, p.171) – maistinių, energetinių ir mikrobiologinių tyrimą, kuris atliekamas teisės aktų nustatyta tvarka akredituotoje ar atestuotoje laboratorijoje.

Laboratorinis tyrimas – tai toks eksperimentas, kuriame tyrimai atliekami cheminių tyrimų metodika, specialiai paruoštomis sąlygomis, naudojant specialius matavimo bei registravimo prietaisus. Bandiniai tyrimams atrenkami ir tiriama pagal LST ISO 1841-1, LST ISO 1841-2, LST ISO 3100-1, LST ISO 3100-2, LST 1508.

Laboratorinis tyrimas taip pat vykdomas esant masiniams susirgimams ar nusiskundimams.

3 lentelė. **Maitinimo produktų mikrobiologiniai rodikliai**

Maisto produkto pavadinimas	Mikroorganizmai	Tyrimo metodas ir jį reglamentuojantis standartas
Kulinarijos gaminiai, paruošti tiesioginiam vartojimui	<i>B. cereus</i>	LST EN ISO 7932. Vaškinių bacilų ( <i>Bacillus cereus</i> ) skaičiavimas, kolonijų skaičiaus nustatymas 30°C temperatūroje
	Koagulazę gaminantys stafilokokai ( <i>S. aureus</i> )	Koagulazę gaminančių stafilokokų ( <i>Staphylococcus aureus</i> ir kitų rūšių) skaičiavimas. LST EN ISO 6888-1. Metodas, naudojant Baird-Parkerio terpę. LST EN ISO 6888-2. Metodas, naudojant triušių kraujo plazmos fibrinogeno agarą
	<i>Salmonella</i>	LST EN ISO 6579. Bendrasis salmonelių nustatymo metodas

Šaltinis: prof. D. Leskauskaitė, KTU paskaitų konspektas, 2005

Mikrobiologinė kontrolė atliekama siekiant įsitikinti, ar viešojo maitinimo įmonė efektyviai valdo maisto saugos užtikrinimo procesus. Bandiniai tyrimams atrenkami ir tiriama pagal LST EN ISO 6888-1+A1:2005, LST EN ISO 6888-2, LST ISO 7932:2004, LST EN ISO 6579.

Būtinoji RVASVT audito programa leidžia KAS maitinimo vykdytojams suvaldyti maisto saugos rizikos veiksnius (biologinius, cheminius ir fizinius), kurie neleistų patekti į žaliavas ir produktą per darbo aplinką. Rizikos veiksnių analizė – tai sisteminis tam tikrų maisto produktų, žaliavos bei kitų maisto sudedamųjų dalių, pakavimo medžiagų įvertinimas, siekiant nustatyti biologinius, cheminius ir fizinius veiksnius, kurie gali sukelti neigiamą poveikį vartotojo sveikatai.

Duomenų lyginimas. Laboratorinio eksperimento metu gauti angliavandenių, baltymų, riebalų ir skaidulinių medžiagų, energinės patiekalų vertės kiekių duomenys lyginami su teoriniais duomenimis. Laboratorinio tyrimo nuokrypiai leidžia padaryti išvadas apie maisto saugos, žaliavų panaudojimo, patiekalų gamybos technologijos laikymąsi ir nurodo biologinius, cheminius ir fizinius neatitikimus, kurie pažeidžia maisto saugos reikalavimus.

Stebėjimo metodu stebima maitinimo tvarka, žaliavų maistinės ir energetinės vertės teorinis ir faktinis rodikliai, maisto produktų fiziniai ir cheminiai rodikliai, taip pat vertinama maisto sauga. Stebėjimo metu nustatoma ir įvertinama kiekvienos grandies darbo specifika. Labai akivaizdžiai matyti darbų atlikimo eiliškumas, sanitarinių ir higieninių taisyklių laikymasis, kiekvieno darbuotojo atsakomybė.

Atlikus visus tyrimus galima gauti informaciją apie žaliavų kokybę, sandėliavimo reikalavimų kokybę, patiekalų gaminimo technologijos, maisto saugos (kokybės standartų) reikalavimų laikymąsi, produktų saugumą.

## **2.5. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje viešųjų pirkimų praktikos analizės metodika**

Maitinimo paslaugų KAS viešųjų pirkimų praktikos tyrimams taikoma metodika:

- dokumentų analizė;
- viešųjų pirkimų duomenų analizė;
- KAS sistemos viešųjų pirkimų vykdomos praktikos palyginimas su Viešųjų pirkimų tarnybos duomenimis ir analize.

Viešųjų pirkimų krašto apsaugos sistemoje analizei taikomas dokumentų analizės metodas. Analizuojant krašto apsaugos viešųjų pirkimų sistemą nagrinėjami nacionaliniai ir Europos sąjungos viešųjų pirkimų ir tarptautinių pirkimų (gynybos ir saugumo srityje) įstatymus, atlikimo metodikas, metinius ir strateginius planus, norminius aktus, nagrinėjama Europos sąjungos teisingumo sprendimų ir nacionalinės teismų praktikos apžvalga, taip pat viešųjų pirkimų tarnybos statistinių duomenų vertinimų ir analizės ataskaitos. Numatoma, kas būtina gerinti ir ką reikėtų keisti.

Viešųjų pirkimų duomenų analizė atliekama tokiu būdu: surenkama informacija, analizuojama informacija, formuluojamos problemos, apibendrinami duomenys, daromos išvados, teikiami siūlymai.

Krašto apsaugos sistemos perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų konkursuose yra skatinama atsižvelgti į tiekėjų pasiūlymus ir vertinti pasiūlymą pagal (prekių, paslaugų ar darbų) bendrą vertę, t. y. mažiausią kainą. Patikrinus tiekėjų kvalifikacinius reikalavimus ir pasiūlytų prekių, paslaugų ar darbų techninių reikalavimų atitinkamus duomenis, skelbiamas laimėtojas ir sudaroma sutartis su tiekėjais. Šiuo metu krašto apsaugos viešieji pirkimai vykdomi centralizuotu žinybiniu mastu. Viešųjų pirkimų duomenų analizėje susisteminta visa 2011 metų krašto apsaugos sistemoje įvykusių viešųjų pirkimų konkursų perkant maisto produktus maitinimo paslaugai dalyvavusių tiekėjų ir sudarytų sutarčių suvestinė.

Analizuojant centralizuotus viešuosius pirkimus krašto apsaugos sistemoje tiriami pagrindiniai reikalavimai, nustatytos specialios sutarties vykdymo sąlygos, siejamos su socialinės ir aplinkos apsaugos

reikalavimais. KAS sistemos viešųjų pirkimų vykdomos praktikos palyginimo analizė su Viešųjų pirkimų tarnybos statistiniais duomenimis atliekama tokiu būdu: surenkama informacija, analizuojama informacija, palyginama su statistika, apibendrinami duomenys, formuluojamos problemos, daromos išvados, teikiami siūlymai.

Centralizuotų 2012 metų maisto produktų viešųjų pirkimų konkursų duomenys susisteminti, suvedamos pasirašytų sutarčių maisto produktų piniginės vertės ir bendros metinės sumos. Faktiniai sutarčių duomenys su viešųjų pirkimų tarnybos statistiniais duomenimis ir vykdoma lyginamoji analizė. Ištyrus viešųjų pirkimų praktikos analizę, formuluojamos problemos ir daromos išvados.

## **2.6. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje skirto veiklos audito praktikos analizės metodika**

Siekiant įvertinti KAS maitinimo paslaugos veiklos audito praktikos analizę taikomas dokumentų analizės metodas. Analizuojant KAS veiklos audito sistemą nagrinėjama audito atlikimo metodika, metiniai ir strateginiai planai, norminiai aktai, numatyta, kas būtina gerinti ir ką reikėtų keisti.

Duomenų analizė atliekama tokiu būdu: surenkama ir analizuojama informacija, formuluojamos problemos, daromos išvados, teikiami siūlymai.

Antrasis tyrimas – ekspertinis tyrimas, skirtas auditui tobulinti siekiant efektyviai naudoti išteklius KAS. Šiam tyrimui atlikti yra parinktas interviu – dialogo metodas su Krašto apsaugos ministerijos Vidaus audito departamento auditoriais – ekspertais audituojančiais karinius dalinius. Ekspertai yra sukaupę didelį kiekį racionaliai apdorotos informacijos (turi daug žinių ir patirties, gali remtis intuicija) ir todėl ekspertas gali būti kokybinės informacijos šaltiniu.

Interviu tema: audito atlikimo KAS maitinimo paslaugoje aspektai.

Interviu tikslas: ekspertų pagalba nustatyti audito atlikimo KAS maitinimo paslaugoje tobulinimo kryptis.

Ekspertinio vertinimo patikimumas priklauso nuo ekspertų grupės dydžio (ekspertų skaičiaus), ekspertų sudėties pagal jų specialybes, ekspertų savybių, kompetencijos. Šio metodo esmė yra kontaktuojant tiesiogiai su auditoriais nustatyti audito atlikimo kariniame dalinyje veiklos pobūdį, esamus trūkumus ir galimybes.

Interviu – dialogo eiga yra interviu temos parinkimas, pokalbio trukmės nustatymas, informacijos surinkimas ir apibendrinimas, rezultatų pateikimas.

Trečiasis tyrimas – krašto apsaugos veiklos audito sistemos analizė – vykdomas pateikiant apklausą pagal pateiktą klausimyną įvairiems KAS maitinimo paslaugos darbuotojams. Galima išskirti

šiuos stebėjimo metodo žingsnius: klausimyno sudarymas, atskirų darbuotojų pagal maitinimo paslaugos arba jai artimų profesijų atranka; klausimyno pateikimas pasirinktiems asmenims; atsakymų tikrinimas analizavimas; įvertinimas; pateikiamos išvados.

Apklausa rengiama kariniame dalinyje bendraujant su tam tikra grupe žmonių, tiesiogiai susijusių su maitinimo paslauga, kuriems yra pateikiamas klausimynas. Remiantis šiuo klausimynu atliekamas tyrimas, kuris padeda nustatyti, kaip karinio dalinio atsakingų ir atliekančių maitinimo paslaugas asmenys instruktuojami ir supažindinami su maitinimo tvarka, finansinės ir piniginės apskaitos tvarka, kaip vykdoma nurašymas, kokybės kontrolė, personalo veikla ir kt. Šio tyrimo metu taip pat nustatoma keletas problemų ir pateikiamos išvados bei siūlymai, kaip pagerinti šią svarbią, audito tobulinimui skirtą atlikimo tvarką.

Tyrimo tikslas – KAS maitinimo paslaugos veiklos audito atlikimo lygį kariniame dalinyje.

Tyrimo uždaviniai yra išsiaiškinti audito dalyvių informatyvumo lygį, nustatyti, ar audito atlikimas kariniame dalinyje atitinka kriterijus.

Populiacija: karinio dalinio maitinimo paslaugos vadovai (12 proc.), finansų tarnybos darbuotojai (6 proc.), virėjai (proc.), valgyklos darbininkai (proc.), sandėlio darbuotojai (proc.).

Klausimynas sudarytas iš keleto blokų apie vadovo požiūrį ir veiklos stilius, finansų kontrolę, vidaus auditą, personalo politiką, išorinius veiksnius.

Tyrimo duomenis sudaro:

Populiacijos dydis  $N = 60$  žmonių;

Pasirinktas pasiklovimo lygmuo  $p = 95$  proc;

Paklaidos lygmuo  $\Delta p = 5$  proc;

$z$  – normaliojo skirstinio koeficientas, surandamas iš Stjudento pasiskirstymo lentelių.

Jei visus rezultatus gauname su 95 proc. tikimybe, tada normaliojo skirstinio koeficientas yra  $z = 1,96$ .

Tam, kad pagal apklausos rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę visumą, nustatomas imties reprezentatyvumas pagal Puškoriaus (2004) siūlomą metodiką.

Imčiai apskaičiuoti taikoma formulė:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot (1-p)}{(\Delta p)^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Taigi imtis –  $n$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 60 \cdot 0,95 \cdot (1-0,95)}{0,05^2 (60-1) + 1,96^2 \cdot 0,95 \cdot (1-0,95)} = 33 \text{ respondentai.}$$

Respondentai yra atrenkami taikant paprastąją atsitiktinę atranką proporcingai jų pasiskirstymui populiacijoje. Iš karinio dalinio darbuotojų, kurie priklauso pasirinktai populiacijai, sąrašo atrinkti 33 darbuotojai. Klausimynas pateiktas 8 priede.

Išvardyti tyrimai suteiks galimybę numatyti audito ir su ja susijusias sritis, taip pat kokybės audito ir rizikos valdymo, gerosios praktikos ir standartų taikymo srityje tobulinant KAS veiksmus ir priemones jiems pasiekti.

## **2.7. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje ir jų auditui skirtos SSGG analizės metodika**

Ekspertinis tyrimas yra skirtas maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje ir jų auditui tobulinti siekiant efektyviai vykdyti veiklą ir taupiai naudoti išteklius. Šiam tyrimui atlikti yra parinktas interviu – dialogo metodas su Krašto apsaugos ministerijos Vidaus audito departamento auditoriais, audituojančiais karinį dalinį.

Interviu tema: KAS maitinimo paslaugos ir audito aspektai.

Interviu tikslas: ekspertų pagalba nustatyti maitinimo paslaugos ir audito veiklos praktiką ir tobulinimo kryptis.

Uždaviniai: nustatyti maitinimo paslaugos ir audito atlikimo KAS stiprybės, nustatyti maitinimo paslaugos ir audito atlikimo KAS silpnybes, nustatyti maitinimo paslaugos ir audito atlikimo KAS galimybes; nustatyti maitinimo paslaugos ir audito atlikimo KAS grėsmes.

SSGG (SWOT) analizė: stiprybės (Strengths), silpnybės (Weaknesses), galimybės (Opportunities), grėsmės (Threats). SSGG analizės tikslas: identifikuoti esmines maitinimo paslaugos ir jos audito problemas, nustatyti tikslus, suformuoti maitinimo paslaugos ir audito tikslus, kontroliuoti galimus scenarijus. Pagal Strateginio planavimo metodiką “SSGG“ analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai: stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti; silpnybes ištaisyti pasinaudojant galimybėmis; panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Interviu – dialogo eiga: interviu temos parinkimas, pokalbio trukmės nustatymas, informacijos surinkimas ir apibendrinimas, rezultatų pateikimas. Šio metodo esmė yra kontaktuojant tiesiogiai su auditoriais nustatyti audito atlikimo kariniame dalinyje stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes. Visi išvardyti tyrimai suteiks galimybę numatyti maitinimo paslaugos ir audito veiklos praktiką, klaidas, kontrolės vykdymo galimybes ir tobulinimo kryptis.

### **3. MAITINIMO PASLAUGŲ PLĖTOJIMUI IR JŲ AUDITO TOBULINIMUI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE SKIRTI TYRIMAI**

#### **3.1. Maitinimo paslaugos plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje skirtų politinių dokumentų ir teisės aktų analizė**

„Maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje: veiklos audito tobulinimas“ darbo analizei buvo naudojami pagrindiniai galiojantys Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos ir NATO su maitinimo organizavimu, karių nustatytų mitybos normų reikalavimų, maisto žaliavų standartų, viešųjų pirkimų, sanitarijos ir higienos reikalavimais susiję norminiai dokumentai, teisės aktai ir kiti tarptautiniai dokumentai, taip pat 1997 m. spalio 10 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1178 „Dėl karių mitybos fiziologinių normų patvirtinimo“. Nutarime nustatyta karių maisto vienos paros energetinė vertė 3800 – 4400 kcal bei riebalų, baltymų, angliavandenių, vitaminų ir mineralinių medžiagų normos.

2010 m. gegužės 18 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V-517 „Dėl aprūpinimo maistu ir maitinimo paslaugų organizavimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo“ buvo patvirtinta nauja maitinimo organizavimo tvarka, nustatanti aprūpinimą maistu tris kartus per dieną ir leidžianti maitinimo paslaugoje maitinti pagal laisvą valgiaraštį pasirenkant patiekalus.

Viešųjų pirkimų organizavimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašu, patvirtintu krašto apsaugos ministro 2007 m. liepos 30 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V-768, vykdomi maitinimo paslaugos ir maisto produktų viešieji pirkimai. Rengiant maitinimo paslaugas Afganistano Goro provincijoje, KAS pirkimo organizatoriai privalo įtraukti visus anksčiau minėtus norminius reikalavimus, privalo reikalauti, kad stovyklose būtų įdiegtos ir valdomos Rizikos veiksnių ir svarbiųjų valdymo taškų savikontrolės sistemos ir taikytų geros higienos praktikos reikalavimus vadovaujantis Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (EB) Nr. 852/2004 ir ISO 22000:2005. Paslaugos tiekėjas maisto žaliavas, pusfabrikačius ir gatavus produktus privalo priimti, saugoti, sandėliuoti ir vykdyti maisto gamybą ir išdavimą vadovaudamasis maisto saugą ir higieną reglamentuojančiais Europos Sąjungos teisės aktais, ISO standartais, KAM įsakymais patvirtintomis taisyklėmis ir reikalavimais, taip pat paslaugos tiekėjas privalo užtikrinti tiekiamo vandens kokybę pagal NATO standartus vadovaudamasis STANAG 2136 MED, STANAG 2885, ES Tarybos Direktyva 98/83/EB. Maitinimo paslaugų vykdytojas, atsižvelgdamas į atliekų tvarkymo prioritetus, turi užtikrinti atliekų išrūšiovimą pagal Europos atliekų sąrašą (Komisijos Sprendimas 2000/532/EB) ir išrūšiuotų atliekų atskirą surinkimą, saugojimą ir tvarkymą nekeliant pavojaus žmonių sveikatai ir aplinkai. Pavojingos atliekos turi būti surenkamos, rūšiuojamos, saugomos,



transportuojamos ir tvarkomos atskirai nuo nepavojingų atliekų. Pavojingų atliekų saugojimui taikomi bendrieji cheminių medžiagų ir preparatų sandėliavimo reikalavimai (ES Direktyva 67/548/EEC).

Maitinimo paslaugos ir maisto produktų kontrolei naudojamos higienos sanitarijos HN15:2002, geros higienos praktikos taisyklės, rizikos veiksnio analizės svarbiojo valdymo taškų audito (RVASVT) sistema, kuri užtikrintų maisto saugą. Analizuojant dokumentus stebimi ir vertinami maitinimo paslaugos tikslai, planuojamas biudžetas, viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas, maisto produktų apskaita, dokumentų judėjimo tvarka, maisto produktų ir žaliavų kontrolės tvarka, šių sistemų svarbą KAS auditui tobulinti, nagrinėjami kiekvienos sistemos dokumentai, norminiai aktai ir naudojimosi taisyklės.

### 3.2. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje būklės kompleksinė ekonominė statistinė analizė

Atliktas KAS padalinių maitinimo paslaugų 15 valgyklų techninis – ekonominis vertinimas. Vertinant nustatyta, kad dauguma valgyklų yra suprojektuotos pagal visus projektavimo principus ir normas. Visose valgyklose maistas yra gaminamas, atliekant visą patiekalų gamybos ciklą. Jose įrengti gamybiniai ir negamybiniai skyriai, kad būtų užtikrinta maisto sauga ir higiena, jos atitiktų viešojo maitinimo įmonėms keliamus teisės aktų reikalavimus. Daugumos valgyklų gamybiniai pajėgumai yra dideli (vienu metu galima pamaitinti 600 – 800 karių), nes valgyklos buvo suprojektuotos 1998 – 2004 metais, atsižvelgiant į tuo metu tarnaujančių karių skaičių ir ateities perspektyvas.

Nuo 2009 m. liepos 1 d. privalomosios karo tarnybos kariai netarnauja, todėl labai sumažėjo padaliniuose tarnaujančių karių skaičius. KAS padalinių valgyklų projektinių pajėgumai ir šiuo metu tarnaujančių karių skaičius pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė. Maitinamų karių skaičius ir valgyklų pajėgumai

Valgyklų pavadinimas	2011 metai	Tarnaujančių karių skaičius 2010 m.	Maitinamų asmenų skaičius %	Valgyklų projektinis pajėgumas	Projektinio pajėgumo panaudojimas
Valgykla Nr. 2	240	596	40	1500	23
Karo akademijos valgykla	550	400	108	600	100
Valgykla Nr. 3	400	1140	35	900	44
I mitybos blokas	138	382	36	800	17
Valgykla Nr.1	126	284	44	800	16
KC II Mitybos blokas	98	329	30	200	49
KC III Mitybos blokas	74	174	43	800	9
<i>Vidutiniškai</i>			55		

**Šaltinis:** Sudaryta autorės pagal KAS maitinimo padalinių duomenis.

Atliekant maisto gamybos išlaidų apskaičiavimą buvo sunku įvertinti ir paskaičiuoti visų rūšių energijos išlaidas, kadangi valgyklos neturi atskirų šilumos, elektros ir vandens apskaitos prietaisų. Visų rūšių energijos išlaidų dalis, kurią patyrė valgyklos vykdydamos gamybą, buvo išskaičiuota iš padalinio bendrų visų rūšių energijos išlaidų.

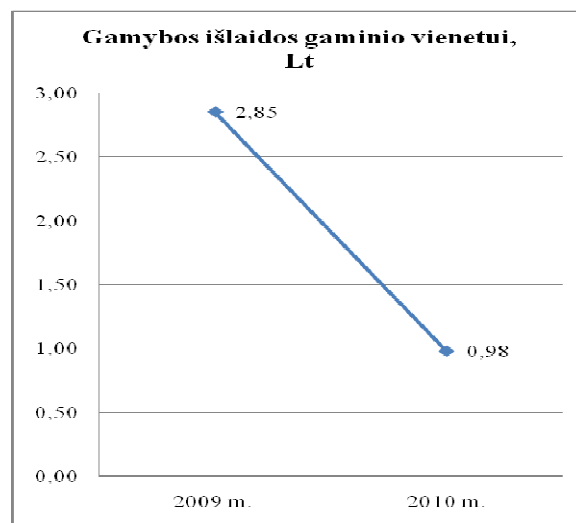
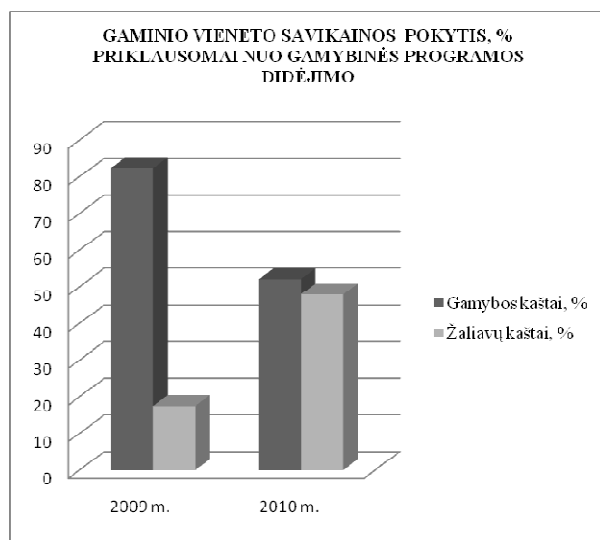
Nustatant gamintų patiekalų savikainą, buvo įskaičiuotos tiesioginės išlaidos (išlaidos visų rūšių energijai, pagrindinių gamybos darbuotojų darbo užmokestis, socialinio draudimo įmokos ir išlaidos žaliavoms), netiesioginės išlaidos (išlaidos darbuotojų, nesusijusių su gamybos procesu, darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įmokos, išlaidos pagalbinėms medžiagoms) ir bendrosios (veiklos) sąnaudos. Materialaus ilgalaikio turto nusidėvėjimo padengimo išlaidos į gaminamų patiekalų savikainą nebuvo įskaičiuotos. Išlaidos buvo paskaičiuotos visai gamybai apimčiai per metus ir vienam pagamintam patiekalui.

Atlikus skaičiavimus ir išvedus 15 padalinių maisto gamybos išlaidų vidurkį (žr. 1 priedą, 2 lentelė) nustatyta, kad didžiausią dalį išlaidų sudarė pagrindinių darbuotojų, susijusių su gamyba, darbo užmokestis (27 proc. gaminio savikainos) ir tiesiogiai gamyboje nedalyvaujančių darbuotojų darbo užmokestis (16 proc. gaminio savikainos). Apibendrinę skaičiavimus gavome, kad vidutiniškai patiekalo gamybos išlaidos sudaro 63 proc. gaminio savikainos ir 37 proc. sąnaudos.

Tokam išlaidų pasiskirstymui įtaką daro kai kuriose valgyklose didelis darbuotojų, tiesiogiai susijusių su gamyba skaičius, palyginus su valgančiųjų skaičiumi. KAS padaliniuose tarnaujančių karių skaičius mažėjo, tuo pačiu žymiai mažėjo ir valgančių skaičius, o gamybos darbuotojų skaičius – nemažėjo. Kai kuriose valgyklose, dirbančių virėjų skaičius yra didelis ir viršija patvirtintą normatyvą. Pagal patvirtintą normatyvą, esant maitinimui tik per pietus ir maitinant iki 100 karių, turėtų dirbti 2 virėjai.

Lietuvos kariuomenėje Krašto apsaugos ministro 2010 m. gegužės 18 d. įsakymu Nr. V-517 „Dėl aprūpinimo maistu ir maitinimo paslaugų organizavimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo“ buvo patvirtinta nauja maitinimo organizavimo tvarka. Pagal patvirtintą tvarką, kariai stacionariose valgyklose ne tik aprūpinami maistu ištisą parą, bet gali laisvai pasirinkti patiekalus. Įsigaliojus naujai maitinimo organizavimo tvarkai, daugelyje KAS padalinių valgančių karių skaičius padidėjo. Tuo pačiu didėjo ir gamybos mastas. Didėjant gamybai, efektyviau buvo naudojamas gamybos darbuotojų darbo laikas, didėjo darbuotojų užimtumas, efektyviai buvo naudojami energetiniai ištekliai, kas turėjo įtakos gaminio vieneto savikainos mažėjimui.

Tai įrodo atlikta valgyklos Nr. 3 gamybinės veiklos analizė (žr. 8 pav):



8 pav. **Gaminio savikainos pokytis priklausomai nuo gamybos apimčių didėjimo.**

**Šaltinis:** Sudaryta autorės pagal KAS maitinimo padalinių pateiktus duomenis.

Tačiau ši nauja patvirtinta tvarka pasiteisino ne visuose KAS padaliniuose. Ne visi padaliniai išnaudojo siūlomus pakeitimus. Kai kurių KAS padalinių valgyklose nėra patiekalų pasirinkimo galimybės arba maitinimas organizuojamas sudarant pietų kompleksus, kas įtakoja mažesnę valgančių karių skaičių, o tuo pačiu ir didesnę gaminio savikainą.

### 3.3. Maitinimo kokybei krašto apsaugos sistemoje skirti tyrimai

Tyrimė vykdomas teorinis maitinimo produktų maistinės vertės apskaičiavimas pagal Sveikatos apsaugos ministerijos Respublikinio mitybos centro metodinius nurodymus (2002) ir šie paskaičiuoti teoriniai duomenys lyginami su faktiniais duomenimis gautais laboratorinio eksperimento metu. Karių maitinimo paslaugos laboratoriniai tyrimai atliekami vieną kartą per ketvirtį.

Tyrimo tikslas – mitybos fiziologinių normų kontrolė.

Teoriniai maistinės vertės paskaičiavimai atliekami 2012 metų vasario mėn. 17 dieną ir skaičiuojama KAS sistemos vieno kario dienos pietų maitinimo nustatyta norma.

Pirmiausia vertinant patiekalus vadovaujamosi šiais rodikliais: patiekalo išvaizda, kuri aprašoma technologijos kortelėje (papildomai gali būti pridedamos nuotraukos), skonis ir kvapas, spalva, konsistencija (tekstūra). Kasdienę technologinio proceso kokybę ir pagamintų patiekalų juslinį vertinimą

atlieka asmenys: dalinio vadas, maitinimo organizavimo specialistas, vyr. virėjas, medikas ir kt. Maisto kokybė nagrinėjama žaliavų ir pagamintų patiekalų jusliniais, fizikiniais, cheminiais rodikliais.

Maisto žaliavų ir produktų energetinė vertė išreiškia produkto energijos dalį, išsilaisvinusią vykstant maisto medžiagų biologinės oksidacijos procesui ir vartojamą žmogus organizmo fiziologinėms funkcijoms atlikti. Maisto produkto maistinė vertė yra charakteristika, apibūdinanti žmogaus poreikių maisto ir biologiškai būtinoms medžiagoms tenkinimą. Energiją teikia angliavandeniai, baltymai, riebalai, taip pat organinės rūgštys, etilo alkoholis ir kt. Pavyzdiniai vieno patiekalo maistinės ir energinės vertės, vitaminų, mineralinių medžiagų, skaidulinių medžiagų kiekio skaičiavimai pateikti 3 priedo 1 ir 2 lentelėje. Vieno kario 2012 02 17 dienos pietų maitinimui nustatytos normos patiekalų maistinės ir energinės vertės, vitaminų, mineralinių medžiagų, skaidulinių medžiagų kiekio skaičiavimai pateikiamos 5 lentelėje:

5 lentelė. **Pietų mitybos normų ir energetinės vertės lentelė**

2012 02 07 dienos pietų norma		Teoriniai energetinės vertės duomenys
Patiekalai	Išėiga, g	Kcal
Kepenų paštetas	70	141,88
Pekino kopūstų ir morkų salotos	150	112,85
Daržovių sriuba su mėsos kukuliais	400/35	268,37
Kepsnys, „Žalioji“ su bulvių košės ir burokėliais	100/200/150	658,75
Duona	80	198,7
Batonas	60	188,05
Pomidorų sultys	300	48
Obuoliai	162	87,9
<b>Bendra energetinė vertė</b>		<b>Teorinė:1704,5/ Praktinė 1723,6 kcal</b>

**Šaltinis:** Sudaryta autorės pagal energetinės vertės skaičiavimo duomenis

Teoriniai pietų maitinimo normų duomenys sutikrinami su kariams maitinimui skirtų patiekalų cheminiais laboratoriniais tyrimais atliktais maisto bandiniuose akredituotoje nacionalinėje visuomenės sveikatos priežiūros laboratorijoje (cheminių tyrimų protokolas, žiūrėti 2 priedą). Laboratoriniai tyrimų duomenys atlikti akredituotoje laboratorijoje nuo teorinių pietų maitinimo normų duomenų skiriasi tik 19,1 kcal. Galima daryti išvadą, kad normos nepažeistos. Vadinasi karių mitybos fiziologinės normos atitinka su nustatytais karių maisto vienos paros energetinės vertės 3800–4400 kcal bei riebalų, baltymų, angliavandenių, vitaminų ir mineralinių medžiagų normas. Taip pat atlikus mikrobiologinius tyrimus

akredituotoje nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros laboratorijoje mikrobiologinių tyrimų skyriuje mikroorganizmų užterštumas nerastas (protokolas Nr.MA 8598, žiūrėti 4 priedą). Mikrobiologinė kontrolė atliekama siekiant įsitikinti, ar viešojo maitinimo įmonė efektyviai valdo maisto saugos užtikrinimo procesus.

KAS maitinimo paslaugos produkcijos kokybei didelę įtaką turi gerai atliekamas kiekvieno darbuotojo darbas; teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo pajėgumą. Darbo kokybė priklauso nuo darbuotojo išsilavinimo, kvalifikacijos, patyrimo, tačiau kiekvieno darbuotojo produktyvumas (našumas) yra skirtingi.

Maitinimo paslaugos KA sistemoje kaip ir kitose maitinimo įmonėse didelę reikšmę turi produkcijos kokybės kontrolė. Krašto apsaugos sistemoje ji skirstoma į vidaus ir išorės kontrolę:

- Išorės kontrolė – tai tokia kontrolės rūšis, kai maitinimo įmonės darbą kontroliuoja asmenys, priklausantys kitai organizacijai. Tai žinybinė kontrolė, audito kontrolė, lankytojų kontrolė, kurią atlieka Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, Visuomenės sveikatos centras ir Materialinio aprūpinimo departamento Kokybės kontrolės skyrius.
- Vidaus kontrolė – tai vidaus tvarkos instrukcijų paruošimas ir vykdymas, įsakymų, potvarkių, nurodymų vykdymas, taip pat tiesioginė darbuotojų kontrolė. Pagrindinis vidaus kontrolės uždavinys – didinti maitinimo įmonės veiklos efektyvumą. Kiekvienas virėjas, gamindamas produkciją, turi atsakyti už jos kokybę. Maisto tarnybos viršininkas atsako už visos maitinimo įmonės gaminamų patiekalų kokybę. Todėl būtina nuolatinė kontrolė darbo metu, kad lankytojas gautų kokybišką produkciją. Kontrolė būtina nuo gamybos ciklo pradžios. Pirmiausia tikrinama žaliavų kokybė, sandėliavimo kokybė, pusgaminių kokybė ir pabaigoje – pagaminto patiekalo kokybė. KA sistemoje labai svarbu, kad paruoštas patiekalas būtų kuo greičiau pateiktas kariui.

Kokybės užtikrinimo sistema krašto apsaugos sistemoje turi būti kaip vientisas ir nenutrūkstamas procesas, sutelkiant pastangas į tai, kad galutinio produkto kokybė būtų visų ankstesnių proceso etapų laimėjimų rezultatas.

Nesilaikant visų išvardytų prevencinių priemonių ir nešalinant biologinių, cheminių ir fizinių rizikos veiksnių galimas poveikis organizmui infekcija ir apsinuodijimas, alerginės organizmo reakcijos, susirgimai, traumos.

Kokybės reikalavimų realizavimo esamos ir galimos problemos. Produktų atitiktį reikalavimams bandymų laboratorijose tikrina tik 7 % (remiantis klausimyno apie kokybės vadybą atsakymų analize, [www.kam.vidinis.lt](http://www.kam.vidinis.lt)). Priėmimo metu priimant prekes vykdoma tik vizualinė produkto kontrolė. Trūksta mokymų, šviečiamosios medžiagos kokybės tema. Tarpinės grandys prastai kontroliuoja perkamų

produktų kokybę, nėra metodinės medžiagos, prie pirkimo – pardavimo sutarčių pateikiami nepakankamai išsamūs maisto produktui keliami techninių reikalavimų aprašymai.

2012 metais įsteigtas atskiras Materialinio aprūpinimo departamento Kokybės kontrolės skyrius kuris turėtų kvalifikuotai koordinuoti kokybės užtikrinimo veiklą, reglamentuoti bendrą tvarką, teiktų informaciją ir metodinę pagalbą produktų kokybės klausimais, teiktų duomenis apie standartus (maisto žaliavoms) (žr. 6 lentelėje).

6 lentelė. **Standartai, kuriuos turi atitikti maisto žaliavos**

Maisto žaliavos pavadinimas	Standarto Nr.	Pavadinimas	Įsigaliojimo metai
Kiaulių skerdenos ir jų dalys	LST 1921:2003 (UN/ECEAGRI/135:1998)	Kiaulienos skerdenos bei jos dalių apibūdinimas. Bendrieji reikalavimai.	2003
Vištiena	LST 1377:2001 LR ŽŪ ministerija 2003 09 25Nr.30-390	Naminių paukščių skerdenėlių bei jų dalių apibūdinimas. Bendrieji reikalavimai. Techninis reglamentas.	2001 2003
Vanduo	Geriamojo vandens įstatymas	HN 24: 2003 „Geriamojo vandens saugos ir kokybės reikalavimai“.	2001
Pipirai	LST ISO 959-2:2004	Sveiki arba malti pipirai. Bendrieji reikalavimai. 2 d. Baltieji pipirai	2004
Svogūnai	LR ŽŪ ministerija Nr.27/2001.02.13	Privalomieji vaisių ir daržovių kokybės reikalavimai	2001
Bulvės	LST 1584:1999	Vaisių ir daržovių gaminiai. Augalinės kilmės priemaišų nustatymo metodai	1999
Morkos	LR ŽŪ ministerija Nr.27/2001.02.13	Privalomieji vaisių ir daržovių kokybės reikalavimai	2001
Gyvūniniai ir augaliniai riebalai ir aliejus	LST 1959:2005/ IK:2006	Gyvuliniai ir augaliniai riebalai ir aliejus	2006
Kruopos	LR ŽŪ min. Nr.B1-9112001.03.08	Privalomieji miltų ir kruopų kokybės Reikalavimai	2001
Sviestas	LST ISO 1738:2000	Sviestas. Druskos kiekio nustatymas	2000
Švieži pomidorai Švieži agurkai	LR ŽŪ ministerija Nr.176/2000.06.06	Privalomieji vaisių ir daržovių kokybės reikalavimai	2001

Šaltinis: sudaryta autorės susistemintus kokybės reikalavimus

### 3.4. Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje viešųjų pirkimų praktikos analizė

Krašto apsaugos sistemos perkančiosios organizacijos atlieka pirkimus biudžetų lėšomis gynybai (perkamos prekės, paslaugos ir darbai) vadovaudamosi Viešųjų pirkimų organizavimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašu, patvirtintu krašto apsaugos ministro 2007 m. liepos 30 įsakymu Nr. V-768. Vadovaujantis šiuo Tvarkos aprašu, pirkimai vykdomi centralizuotai arba decentralizuotai. Centralizuotai perkamos prekės, paslaugos ir darbai, kurie numatyti NATO saugumo investicijų programoje, perkami už užsienio valstybių skiriamas paramos lėšas arba yra įrašyti į krašto apsaugos sistemoje centralizuotai perkamų, prekių paslaugų ir darbų sąrašą. Sąraše neįvardytos prekės, paslaugos ar darbai vadovaujantis

atskiris krašto apsaugos ministro įsakymais gali būti perkami ir centralizuotai. Centralizuotus pirkimus krašto apsaugos sistemoje turi teisę atlikti šios perkančiosios organizacijos: Krašto apsaugos ministerija (KAM), Lietuvos kariuomenė, Ryšių ir informacinių sistemų tarnyba, Infrastruktūros plėtros departamentas.

Decentralizuotus pirkimus gali atlikti visos krašto apsaugos sistemos perkančiosios organizacijos, įskaitant aukščiau nurodytas.

Atsižvelgus į Statistikos departamento duomenis Lietuvos kariuomenė pagal paslaugų ir prekių pirkimą, sudarytų sutarčių vertę patenka į penketuką tarp visų Lietuvoje perkančių organizacijų. Nuo 2007 m. liepos 10 d. NATO Infrastruktūros komitetas patvirtino specialiąsias pirkimų taisykles NATO investicijų programai NATO vadovaujamosiose operacijose įgyvendinti. Šios taisyklės bus taikomos tik tais atvejais, kai pirkimai skirti NATO operacijoms. (pvz. Kabul, Afghanistan, finansavimo vertė EUR 3.400.00,00)

Viešųjų pirkimų tikslas – sudaryti pirkimo sutartį, leidžiančią racionaliai naudojant tam skirtas lėšas įsigyti reikalingų prekių, paslaugų ar darbų. Svarbi sąlyga, kad tiekėjų pasiūlymai perkančiajai organizacijai būtų ekonomiškai naudingi, o pirkimams skirtos lėšos būtų naudojamos efektyviai ir racionaliai.

Siekdama, kad viešieji pirkimai būtų atliekami sąžiningos konkurencijos sąlygomis, perkančioji organizacija turi užtikrinti, kad atliekant pirkimo procedūras ir nustatant laimėtoją būtų laikomasi tokių principų: lygiateisiškumo, nepriklausomumo, teisėtumo, viešumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo, konfidencialumo derinimo.

7 lentelė. **Tarptautinio pirkimo atliekamo gynybos ir saugumo srityje vertės ribos**

<b>Tarptautinio pirkimo, atliekamo gynybos ir saugumo srityje, vertės riba</b>	<b>Vertės ribos (be pridėtinės vertės mokesčio):</b>
<b>Kai perkamos prekės ir paslaugos.</b>	<b>1 422 554 Lt (412 000 EUR )</b>
<b>Kai perkami darbai.</b>	<b>17 781 920 Lt (5 150 000 EUR)</b>

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal viešųjų pirkimų įstatymą

Šios tarptautinio pirkimo, atliekamo gynybos ir saugumo srityje, vertės ribos yra nustatytos 2009 m. liepos 13 d. Europos Parlamento ir Tarybos Direktyvoje 2009/81/EB dėl darbų, prekių ir paslaugų pirkimo tam tikrų sutarčių, kurias sudaro perkančiosios organizacijos ar subjektai gynybos ir saugumo

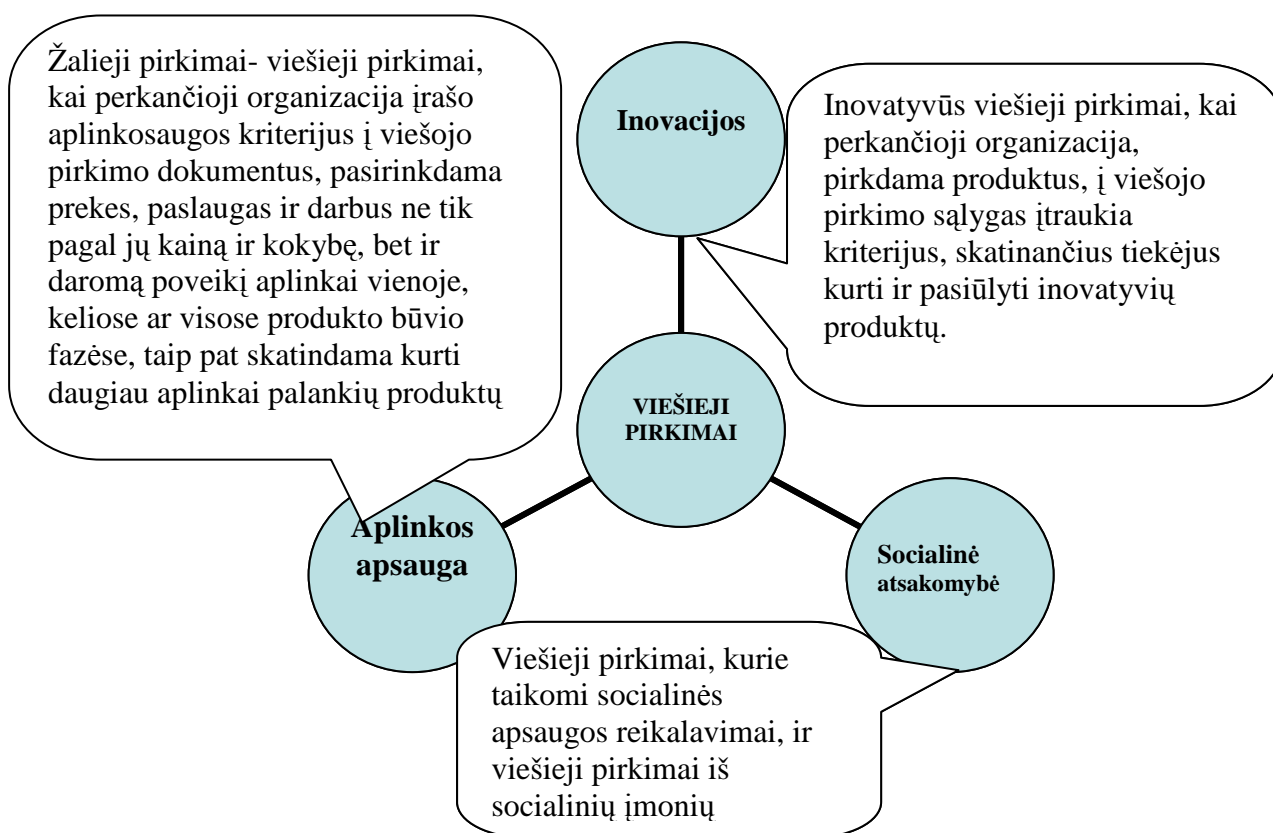
srityse, sudarymo tvarkos derimo ir iš dalies keičianti direktyvas 2004/17/EB ir 2004/18/EB (OL 2009 L 216, p. 76).

8 lentelė. Centralizuotų pirkimų tarptautinio pirkimo vertės ribos be PVM

Pirkimo organizatorius	Prekės, paslaugos, projekto konkursas	Darbai
Esančios sąrašė	448 864 Lt (130 000 EUR)	17 264 000 Lt (5 000 000 EUR)
Nesančios sąrašė	690 560 Lt (200 000 EUR)	17 264 000 Lt (5 000 000 EUR)
„Komunalinio sektoriaus“	1 381 120 Lt (400 000 EUR)	17 264 000 Lt (5 000 000 EUR)

Šaltinis: Vazneris, 2011, p. 52

Viešųjų pirkimų įstatymas nustatė prievolę visoms perkančiosioms organizacijoms, taip pat ir Lietuvos kariuomenei (žr. 9 pav.):



9 pav. Viešieji pirkimai

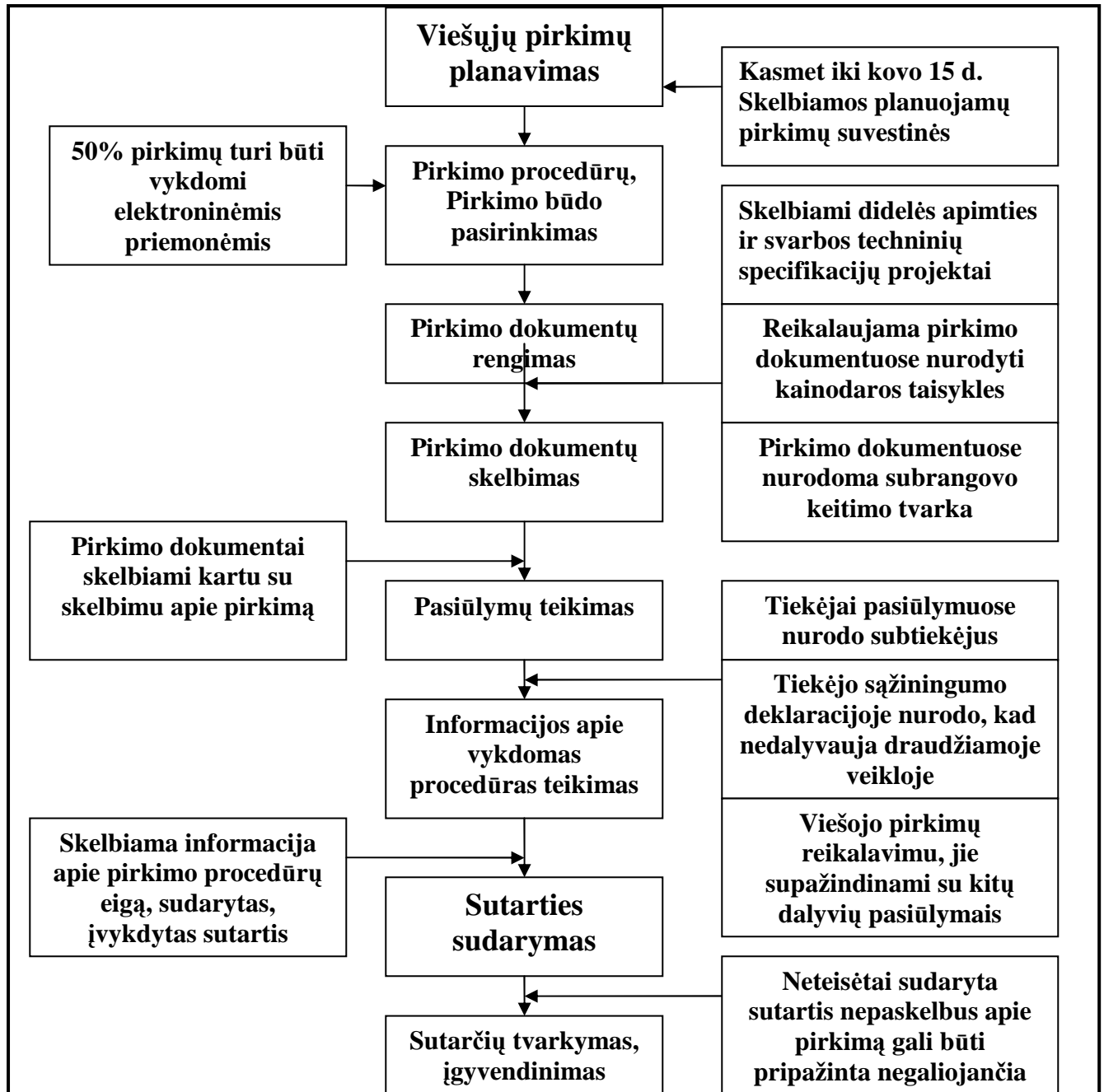
Šaltinis: Viešųjų pirkimų politika, 2009-2010, p. 21.



- ne mažiau kaip 50 proc. pirkimų vykdyti naudojant elektronines priemones Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje;
- atliekant supaprastintus pirkimus biudžetų lėšomis, ne mažiau kaip 5 proc. visų supaprastintų pirkimų vertės privalo atlikti iš neįgaliųjų socialinių įmonių, socialinių įmonių, kuriose dirba daugiau kaip 50 procentų nuteistųjų;
- skatinama atsižvelgti į prekių, paslaugų ar darbų aplinkosaugos vertę. Tai viešasis „žaliojo pirkimas“, kai perkančioji organizacija įtraukia aplinkosaugos kriterijus į visus viešojo pirkimo proceso etapus, tokiu būdu skatindama aplinkosaugos technologijų taikymo ir aplinkai nekenksmingų produktų kūrimo plėtrą ir pasirenka tokius produktus, kurie turi mažiausią poveikį aplinkai visose produkto gyvavimo ciklo fazėse. Lietuvos kariuomenė rengdama maitinimo paslaugas (pvz. perkama paslaugą už Lietuvos ribų Afganistano Goro provincijoje gali nurodyti įstaigą ar įstaigas, iš kurių kandidatas ar dalyvis gali gauti atitinkamą informaciją apie šalyje ar pirkimo atlikimo vietoje galiojančius reikalavimus, susijusius su mokesčiais, aplinkos apsauga, kurie bus taikomi atliekamiems darbams ar paslaugoms, teikiamoms sutarties vykdymo metu (Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. birželio 28 d. įsakymas Nr. D1-508 „Dėl Produktų, kurių viešiesiems pirkimams taikytini aplinkos apsaugos kriterijai, sąrašų, aplinkos apsaugos kriterijų ir aplinkos apsaugos kriterijų, kuriuos perkančiosios organizacijos turi taikyti pirkdamos prekes, paslaugas ar darbus, taikymo tvarkos aprašo patvirtinimo“;
- skatinti inovatyvius viešuosius pirkimus – tai vienas iš būdų, sudarančių sąlygas skatinti inovacijas. Inovatyvūs viešieji pirkimai – tai viešieji pirkimai, kai perkančioji organizacija, pirkdama prekes, paslaugas ar darbus, į viešojo pirkimo sąlygas įtraukia kriterijus, skatinančius tiekėjus kurti ir pasiūlyti inovatyvių produktų (Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir plėtros 2009–2013 metų strategija, patvirtinta Vyriausybės 2009 m. spalio 14 d. nutarimu Nr. 1332 (Žin., 2009, Nr. 127-5496).

Krašto apsaugos sistemos maitinimo paslaugas ir maisto produktų pirkimą vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu, vykdo KAM ministerijos Įsigijimų departamentas. Pirkimai vykdomi Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje (CVP IS), tai yra viešųjų pirkimų valdymo sistema, kuri apima visą procesą, įskaitant sutarčių pasirašymą. Ji palengvina konkursų rengimą ir vykdymą tiek perkančiosioms organizacijoms, tiek tiekėjams ir padidina konkursų efektyvumą, pagreitina pasiūlymų rengimo procesą. Prie teikiamo ar gauto kvietimo teikti pasiūlymą tiekėjai gali pridėti visus reikiamas technines specifikacijas, standartus, konkurso dokumentus ir kitus priedus.

9 lentelė. Viešųjų pirkimų eigos schema adaptuota KAS



Šaltinis: Adaptuota pagal Viešųjų pirkimų politika 2009 – 2010 (p. 21)

Vykdamat maitinimo paslaugos viešuosius pirkimus padaryta 2012 metų perkamų maisto produktų pasiūlymų suvestinė pagal atskiras maisto produktų grupes (žr. 5 priedas), sudaryti bendri pirkimų vertės rezultatai per centrinę viešųjų pirkimų informacinę sistemą (CVP IS) 2012 metus, pirkimų struktūros pagal vertę analizė, tiekėjų analizė.

KAM maitinimo paslaugos viešųjų pirkimų pagrindinis kriterijus yra mažiausia kaina. Krašto apsaugos sistemos perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų konkursuose yra skatinama atsižvelgti į tiekėjų pasiūlymus ir vertinti pasiūlymą pagal (prekių, paslaugų ar darbų) bendrą vertę, t.y. mažiausią kainą. Patikrinus tiekėjų kvalifikacinius reikalavimus ir pasiūlytų prekių, paslaugų ar darbų techninių reikalavimų atitinkamus duomenis, skelbiamas laimėtojas ir sudaroma sutartis su tiekėjais.

Išanalizavus krašto apsaugos sistemos maitinimo paslaugai pirktų maisto produktų viešųjų pirkimų per CVP IS rezultatus 2012 m (žr. 5 priedą 1 lentelė):

I. Pirkimų vertė ir viešųjų pirkimų skaičius:

<b>Pirkimų vertė, Lt</b>	<b>7 019 533,00 Lt</b>
<b>Pirkimų skaičius</b>	<b>19</b>

Krašto apsaugo biudžeto straipsnyje „Mityba“ numatytos 24 maisto produktų grupės kurios perkamos vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu. 2012 m. buvo atliktas dvidešimt vienas maisto produktų viešųjų pirkimų konkursas (žiūrėti 5 priedą). Du maisto produktų pirkimų konkursai neįvyko: makaronų ir džiovintų vaisių ir riešutų maisto produktų grupėse.

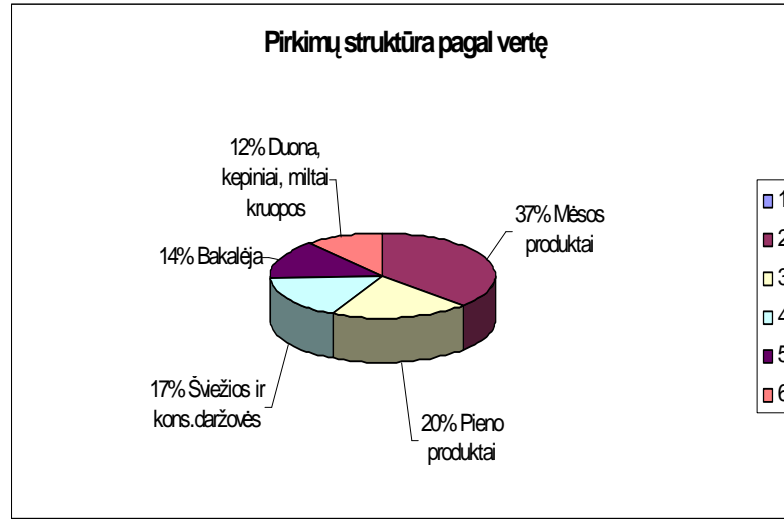
„Džiovinti vaisiai ir riešutai“ maisto produktų grupėje viešųjų pirkimų konkurse dalyvavo du tiekėjai. Viena prekybos įmonė neatitiko kvalifikacijos reikalavimų ir jų pasiūlymas buvo nevertinamas ir atmestas, o kita prekybos įmonės neatitiko konkurso sąlygoms nustatytų techninių reikalavimų.

Pasiūlyme turėjo būti pateikti džiovintų vaisių ir riešutų mišiniai iš keturių rūšių džiovintų vaisių (lygiomis dalimis) ir riešutų (riešutai turi sudaryti 20 proc. mišinio masės), išfasuota po 100 g, pagal veikiančius standartus. Tiekėjo pateiktose kokybės sertifikatuose ir kokybės atitikties deklaracijoje nurodyta, kad siūlomas džiovintų vaisių ir riešutų mišinys yra fasuota po 100 g. Sudėtis žemės riešutai 20 proc., bananų traškučiai 20 proc., razinos „Sultana“ 20 proc., razinos „Auksinės“ 20 proc., džiovinti ananasų kubeliai 20 proc. Komisija nustatė, kad bananų traškučiai yra gaminys (užkandis), gaminamas iš aliejuje keptų bananų neatitinkantis džiovintų vaisių reikalavimų. Todėl viešųjų pirkimų darbo grupė atmetė pasiūlymą ir konkursą paskelbė neįvykusiu.

Makaronų maisto produktų viešųjų pirkimų konkursas buvo vykdytas Viešųjų pirkimų įstatymo 91 straipsniu iš socialinių įmonių, tačiau konkurse nebuvo pateiktas nei vienas pasiūlymas ir konkursas paskelbtas neįvykusiu.

Vienas 2012 metais „Sausų maisto davinių“ viešųjų pirkimų konkursas dar tik paskelbtas ir neprasidėjusios pirkimo procedūros. Taip pat pakartotinai vykdomi „Džiovinti vaisiai ir riešutai“ ir „Makaronai“ maisto produktų viešųjų pirkimų konkursai.

## II. Pirkimai pagal maisto produktų grupes (žr. 10pav.)



10 pav. Pirkimų struktūra pagal vertę

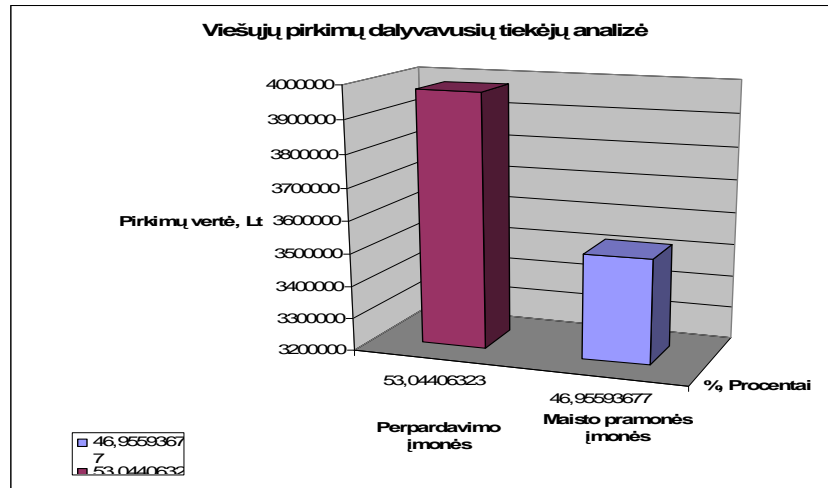
Didžiausią pirkimo dalį maisto produktų viešuosiuose pirkimuose sudaro mėsos produktai 37 proc. ir pieno produktai 20 proc. visos pirkimų vertės, kitos maisto produktų grupės pasiskirsto beveik vienodai.

## III. Viešuosiuose pirkimuose dalyvavusių tiekėjų analizė: gamintojai ir perpardavimo įmonės

10 lentelė. Viešuosiuose pirkimuose dalyvavusių tiekėjų analizė

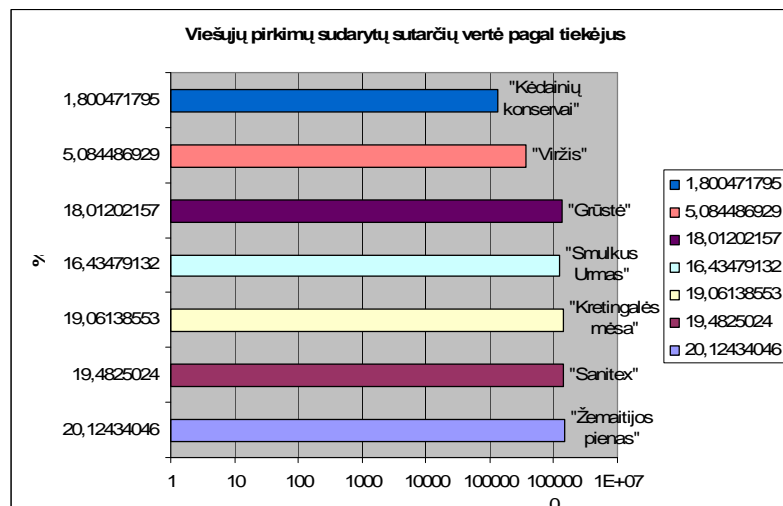
Maisto produktų grupės	Maisto pramonės gamintojos		Perpardavimo – pardavimo įmonės	
Mėsos produktai	„Kretingalės mėsa“	1 406 711,00Lt		
Paukštiena			UAB „Sanitex“	498 709,00Lt
Pieno produktai	„Žemaitijos pienas“	1 485 156,00Lt		
Pieno gaminiai			UAB „Grustė“	170 683,00Lt
Šakniavaisinės daržovės	UAB „Viržis“	375 230,00Lt		
Vaisiai			„Smulkus urmas“	303 740,00Lt
Konserv. daržovės			UAB „Grustė“	395 080,00Lt
Uogienės, džemai	„Kėdainių kons.“	132 873,00Lt		
Sultys, nektaras			UAB „Sanitex“	408 609,00Lt
Min. vanduo ir gairieji gėrimai			UAB „Sanitex“	248 372,00Lt
Duona	„Vilniaus duona“	121467,00 Lt		
Kepiniai			„Smulkus urmas“	128 583,00Lt
Miltai, kruopos			UAB „Grustė“	394 635,00Lt
Bakalėja			„Smulkus Urmas“	749 629,00Lt
Kons. žuvies ir mėsos			„Smulkus Urmas“	149 502,00Lt
Kiaušiniai			UAB „Sanitex“	165 000,00Lt
Žuvies produktai			UAB „Sanitex“	365 471,00Lt
<b>Pirkimų vertė</b>		<b>3 521 437,00Lt</b>		<b>3 978 013,00Lt</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal CPV IS



11 pav. Viešuosiuose pirkimuose dalyvavusių tiekėjų analizė

Paskaičiavus sutarčių sudarymo vertes pagal gamybos veiklą galima daryti išvadą, kad didesnė dalis 53 proc. viešuosiuose pirkimuose sudarytų sutarčių atitenka maisto perpardavimo įmonėms, o maisto pramonės gamintojai sudaro ir vykdo tik 47 proc. viešųjų pirkimo sutarčių (žr. 11 pav.). Pagal maisto produktų sudarytų sutarčių suskirstymą pagal tiekėjus galima teigti, kad didžiausią procentinę teikimo dalį vykdo maisto pramonės gamintojai: „Žemaitijos pienas“ 20 proc., „Kretingalės mėsa“ 19 proc., „Sanitex“ ir toliau išsidėsto kitos prekybos įmonės.



12 pav. Sudarytų sutarčių vertė pagal tiekėjus

Išanalizavus decentralizuotų ir centralizuotų maisto produktų vienos grupės „Duona ir duonos gaminiai“ viešuosius pirkimus (žr. 11 lentelė) galima akcentuoti, kad centralizuotų pirkimų vertė 11 proc. didesnė už decentralizuotus viešuosius pirkimus. Valstybė vienoje maisto produktų grupėje prarado apytiksliai 11 proc. valstybės lėšų, tai yra 37794,00 Lt.

**11 lentelė. Centralizuotų ir decentralizuotų viešųjų pirkimų kainų palyginimas**

Pavadinimas	Mato vnt.	Metinės utartis	Decentralizuotas pirkimas		Decentralizuotų pirkimų vidurkis		Centralizuotas pirkimas		Skirtumas, Lt
			LKA valgykla	Rūklos valgykla	Gaminių kainos, Lt	Bendra Suma, Lt	Gaminių kainos, Lt	Bendra Suma, Lt	
			Gaminių kainos, Lt	Gaminių kainos, Lt					
Duona	kg	82979	1,84	1,73	1,78	147702	1,91	158490	10788
Batonas	kg	64888	2,64	2,20	2,42	157028	2,76	179090	22062
Kvietin. džiūvėsiai	kg	3803	2,90	2,83	2,86	10876	4,16	15820	4944
Bendra suma		151670				315606		353400	37794

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal KAS padalinių duomenis

Lyginant su kitomis valstybėmis, Lietuvoje labai sugriežtintos viešojo pirkimo procedūros ir reikalavimai (žiūrėti 5 priedą). Atsižvelgiant į viešųjų pirkimų tarnybos atliktą tyrimą, kuriame dalyvavo 852 tiekėjai, užsiregistravę Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje. Daugiau nei trečdalis 32,43 proc. įmonių (dalyvaujančių viešuosiuose pirkimuose) viešųjų pirkimų organizavimą Lietuvoje vertina nepalankiai arba labai nepalankiai, (27,3 proc.) apklausoje dalyvavusių – palankiai arba labai palankiai, o daugiau nei 40,4 proc. apklaustųjų neturi nuomonės. Apklausos duomenyse tiekėjai pareiškė nuomonę, kad atlygis už garantijas laimėti viešuosius pirkimus įvairiose veiklos sferose dažniausiai siekia nuo 6 iki 10 procentų pirkimo sutarties vertės. Viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančios įmonės pagrindinę problemą nurodė, kad dažniausiai viešųjų pirkimų organizatoriai taip suformuluoja reikalavimus, kad juos atitiktų tik jų proteguojama įmonė. O ieškiniai teismui dažniausiai buvo teikiami taip pat dėl kvalifikacijos vertinimo. Siekiant išvengti tokių pažeidimų kokie minimi Viešųjų pirkimų tarnybos atliktoje apklausoje KAS viešųjų pirkimų veiklos vidaus kontrolės funkcijas atlieka Vidaus audito departamentas (bendradarbiaujant su Generaline inspekcija ir Antruoju operatyvinių tarnybų departamentu prie KAM ir generalinė inspekcija), o išorės auditą vykdo Valstybės kontrolė, Viešųjų pirkimų tarnyba bendradarbiaudama su kitomis spec. tarnybomis.

### 3.5. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje skirto veiklos audito praktikos analizė

KAM auditoriai centralizuoto audito metu siekia įvertinti efektyvų krašto apsaugos sistemos maitinimo paslaugos tikslų ir uždavinių bei priemonių įgyvendinimą, vykdant LR įstatymus, krašto apsaugos ministro ir kariuomenės vado įsakymus ir kitus teisės aktus, analizuoja ir vertina LR valstybės biudžeto finansinių išteklių poreikio planavimą, LR valstybės biudžeto kariuomenės vykdomų programų (Mityba) vykdymą, pagrindimą ir joms skirtų lėšų bei valstybės turto (išteklių) naudojimo efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo požūriais, finansinių ir veiklos ataskaitų duomenų teisingumą, apskaitos informacijos sistemų optimalumą, turto apskaitą, naudojimą ir apsaugą. Taip pat nagrinėjamos nustatytos vidaus taisyklės, nuostatai, funkcijų pasiskirstymai, valdymo struktūra, darbuotojų kvalifikacijos atitikimas, vertinama vidaus kontrolės efektyvumas. Maitinimo paslaugos audito schema pateikta teorinės dalies 1.2.1 skyriuje (žr. 7 pav).

Audito etapai: audito planavimas ir strategija, informacijos rinkimas ir apdorojimas, informacijos vertinimas (analizuojama žaliavų ir grynųjų pinigų kontrolė, maisto produktų nurašymo ir grynųjų pinigų judėjimo apyvarta), audito ataskaitos rengimas ir pateikimas, poauditinė veikla. Remiamasi žiniomis, faktine informacija, statistiniai duomenimis.

Pirmiausia išanalizuojamas maitinimo organizavimas ir reglamentavimas, struktūra, tikrinami ir analizuojami aprūpinimo maistu ir maitinimo pagal laisvus valgiaraščius organizavimo tvarkos aprašai, kurie reglamentuoja profesinės karo tarnybos karių ir kariūnų aprūpinimą maistu ir PKT karių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų maitinimo pagal laisvus valgiaraščius organizavimą valgykloje.

Auditorius, atlikdamas auditą, privalo atlikti audito atranką, pasistengti identifikuoti problemą, profesionaliai įvertinti aplinką, surinkti informaciją tiksliai parodančią situacijos esmę. Veiklos auditas neatsiejamas nuo finansinio audito, ypač ten, kur vyksta piniginių lėšų ir materialinių vertybių judėjimas. Kompetentingas auditorius tikrina maisto produktų nuvalymo procentus, išdorojimo ir nukepimo nuostolius, tikrina ar nėra nurašomų maisto produktų, kurie viršytų nustatytus karių aprūpinimo normatyvus. Visos piniginės išlaidos, paminėtos apskaitant maisto produktus, sutikrinamos atliekant vykdant dvigubą kontrolę (už 3-ejus metus), nustatant trūkumų ar perteklių vertes sulyginus išlaidas su pajamomis (tai įnašai į banką, į kasą, pranešimai ir išrašytos sąskaitos) duomenys surašomi į mitybos apskaitos duomenis (žr. 6 priedo 2 lentelė).

Vertinant valgyklų darbo efektyvumą valgyklų projektinei skaičiavimo analizei auditoriai naudoja duomenis iš valgyklų pateiktų lentelių „Maitinamų asmenų skaičius“ (žr. 6 priedo 1 lentelė), atsižvelgdami į besimaitinančiųjų skaičių ir vadovaudamiesi krašto apsaugos ministro 2010 m. kovo 23 d. įsakymu Nr. V-259 patvirtinto normatyvo koeficientai.

Atlikę skaičiavimus auditoriai ištyrė, kad vidutiniškai valgyklose maitinasi beveik pusė visų dirbančiųjų. Didžiausias maitinimo efektyvumas yra valgyklose, kurios yra įrengtos pastate, kur ir dirba darbuotojai. Mažiausias valgančiųjų skaičius yra 30 proc., tai sudaro trečdalį nuo visų dirbančiųjų. Didžiausias efektyvumas Karo akademijoje, nes padalinys dislokuotas Vilniuje, kurio teritorijoje įkurta daugiau KAS sistemos padalinių.

Analizuodami valgyklų darbo efektyvumą auditoriai pagal projektinius pajėgumus nustatė, kad vidutiniškai galima būtų pamaitinti 5 kartus daugiau, nes visų valgyklų projektiniai pajėgumai yra dideli, atsižvelgiant į tuo metu tarnaujančių karių skaičių ir ateities perspektyvas. Tai yra valgykla panaudoja tik 10 proc. savo projektinės galios.

Vertindami ekonominę analizę KAM Centralizuoto audito tarnybos auditoriai rekomendavo užkonservuoti KAS padalinių neefektyvias valgyklas. KAM vadovybė rekomendacijos pagrindu sudarė kompetetingą komisiją, kuri atlikus papildomus tyrimus ir ateities perspektyvas pateikė pasiūlymus užkonservuoti keturias valgyklas (rekomendacijos buvo įvykdytos).

KAM Centralizuoto audito tarnybos auditoriai analizuoja pagrindinių ir netiesioginių darbuotojų darbo užmokesčių pasiskirstymą. Kai kuriose valgyklose, dirbančių virėjų skaičius yra didelis ir viršija patvirtintą normatyvą, pvz.: jeigu maitinimo paslauga organizuojama tik per pietus, vidutiniškai maitinasi 75 kariai ir dirba 4 virėjai. Pagal patvirtintą normatyvą, esant maitinimui tik per pietus ir maitinant iki 100 karių, turėtų dirbti 2 virėjai (analizė pateikta 12 lentelėje).

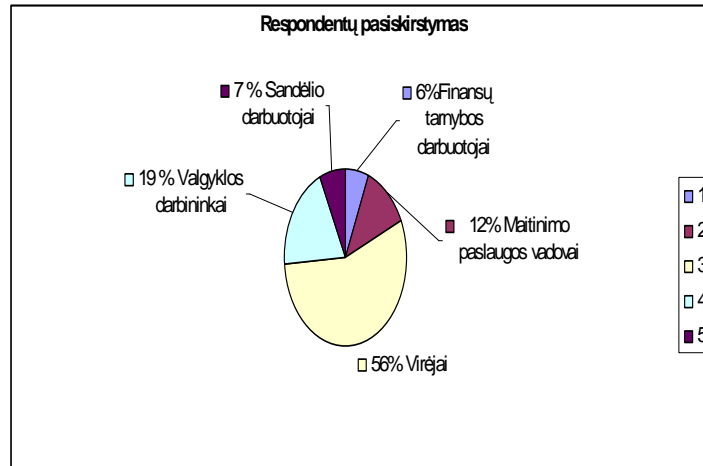
12 lentelė. Valgyklų personalo skaičiaus suvestinė

2011 metai	Vidutinis maitinamų asmenų skaičius per dieną			Pareigybių skaičius pagal normatyvą patvirtinta KAM V-259		Esamas pareigybių skaičius		
	pusryčiai	pietūs	vakarienė	Virėjų	Virtuvės pagalbinių darbininkų	Vyr. virėjas	Virėjų	Virt. Darbininkai
Valgykla Nr. 1	118	340	112	7,82	3,91	2	11	6
LKA valgykla	250	650	250	8,55	2,85	3	11	6
Valgykla Nr. 2	17	400	17	6,83	3,42	1	5	3
I mitybos blokas	74	130	0	3,05	1,53		3	1
I mitybos blokas	0	138	0	2,57	1,28		3	2
Valgykla Nr.3	79	126	81	3,99	2,00	1	2	2
III Mitybos blokas	0	98	0	1,96	0,98		1	2
IV Mitybos blokas	16	74	19	1,83	0,92		5	2

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal pateiktus valgyklų duomenis

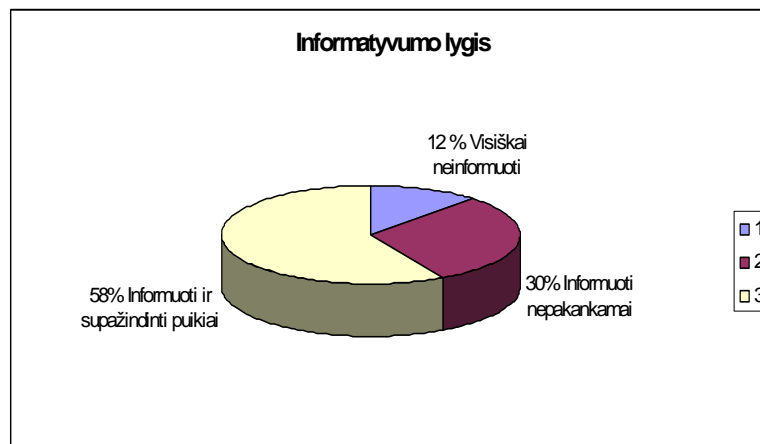


Maitinimo paslaugos audito tobulinimui turi teigiamą įtaką praktinis tyrimas maitinimo paslaugų kariniuose daliniuose klausimynas (žr. 7 priedą), kuris parodo vidaus veiklos trūkumus, pažeidimus ir neatitikimus. Kariniame dalinyje buvo atlikta maitinimo paslaugoje dirbančių ir su ja susijusios veiklos respondentų atranka. Po atrankos respondentai pasiskirstė kaip parodyta 13 pav.



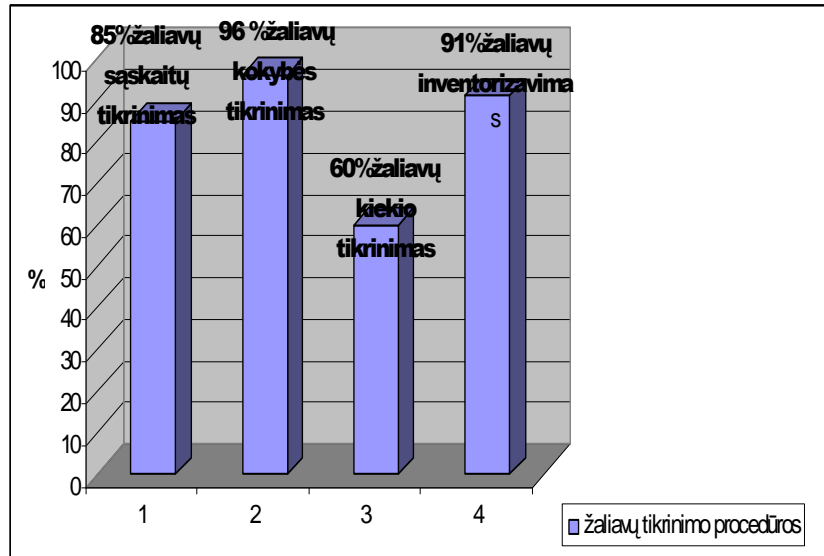
13 pav. Respondentų pasiskirstymas audito apklausoje

Dauguma respondentų turi patirties atlikti maisto paslaugos veiklą ir kontrolę, tačiau dalis jų pareiškė, kad nėra pakankamai informuoti dėl dokumentacijos formavimo, žaliavų priėmimo ir kokybės kontrolės. Respondentų informatyvumo lygis parodytas 14 pav.



14 pav. Respondentų informatyvumo lygis audito apklausoje

Žaliavų tikrinimo procedūros. Žaliavų perdavimo ir priėmimo dokumentų tikrinimas, kokybės kontrolės vertinimas (žr.15 pav.).

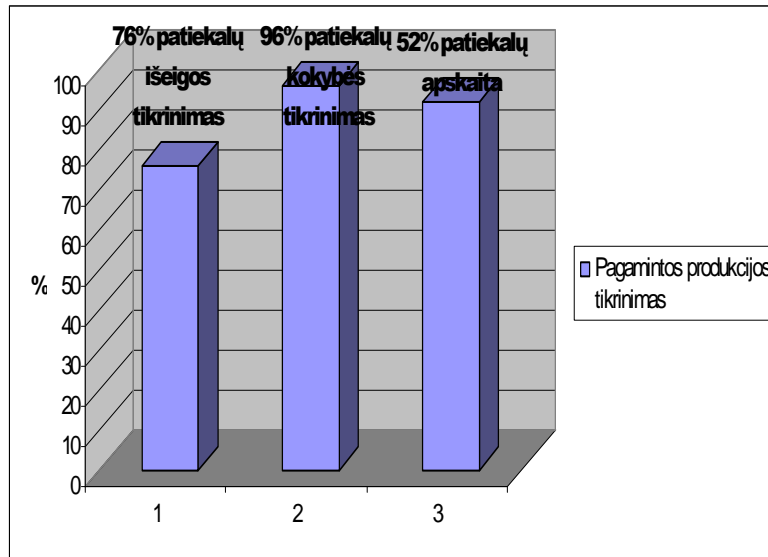


15 pav. Žaliavų tikrinimo procedūrų vertinimas

Tiekiant maisto produktus (žaliavas) į maisto sandėlį tikrinamos sąskaitos faktūros, tikrinami atitiktis techniniams reikalavimams, kurie nustatyti pirkimo-pardavimo sutartyje. Visi duomenys apskaitomi maisto sandėlio apskaitos kortelėse. Žaliavų kokybės patikrą atlieka maisto sandėlio sandėlininkai, vyr virėjai ir KAS padalinio atsakinga kokybės tikrinimo komisija. Žaliavų kiekio tikrinimą atlieka tik maisto sandėlio sandėlininkė. Žaliavų inventorizavimas atliekamas vieną kartą per metus, išnagrinėjus turto apskaitos dokumentus ir sutikrinus žaliavų faktinius kiekius su buhalteriniais duomenimis.

Apklausoje apie žaliavų sąskaitų tikrinimą žino tik 85 proc. respondentų. 96 proc. respondentų atsakė, kad vykdomas žaliavų kokybės tikrinimas, tai reiškia, kad kokybė tikrinama visose maitinimo paslaugos aprūpinimo grandyse. Apie faktinį žaliavų kiekio tikrinimą atsakė tik 60 proc. respondentų, vadinasi, tai labai tobulintina sritis, kur kontrolė turėtų būti vykdoma visose technologinio proceso etapuose. Kad palyginti gerai vykdoma maisto produktų inventorizacija atsakė 91 proc. respondentų.

**Pagamintos produkcijos tikrinimo procedūros.** (žr. 16 pav.) Pagamintos produkcijos kiekio ir kokybės tikrinamas, tai yra matuojamos, sveriamos ar vizualiai tikrinamos pagamintos porcijos. Patikrinimą atlieka vyr. virėjas ar valgyklos viršininkas, taip pat pageidaujantis maitinimo paslaugos klientas. Patiekalų mikrobiologinis laboratorinis tikrinimas atliekamas vieną kartą per ketvirtį akredituotose nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros laboratorijose. Patiekalų atitiktį valgiaraščiams tikrina KAS dalinio budėtojas, budintis medikas ir atsakingas vyr. virėjas.



16 pav. **Pagamintos produkcijos tikrinimo procedūrų vertinimas**

Pagal apklausos duomenis 76 proc. respondentų atsakė apie patiekalų išeigų tikrinimą, nes tai atlieka tik atsakingi asmenys: dalinio budėtojas, maitinimo paslaugos viršininkas ar vyr. virėjas. Patiekalų kokybės tikrinimo procedūrose 95 proc. respondentų nurodė, kad tikrai vykdoma kontrolė ir tik 52 proc. respondentų pažymėjo, kad vykdoma pagamintų patiekalų apskaita. Faktiškai pagamintų patiekalų apskaita vykdoma tik Excel programa, bet nėra programos kuri valdytų maisto žaliavų ir pagamintų patiekalų apskaitą.

Auditoriai išanalizavę valgyklos darbo efektyvumą, valgyklų projektinius skaičiavimus, atsižvelgiant apklausų duomenis ir įvertinę maitinimo paslaugos KAS veiklą rengia vidaus audito ataskaitą su išvadamis ir teikia rekomendacijas, kaip ištaisyti nustatytus vidaus audito metu neatitikimus, kaip tobulinti maitinimo padalinių veiklą ir vidaus kontrolę, išteklių planavimo bei veiklos procesų stebėsenos stiprinimą, personalo valdymo tobulinimą, informacinių sistemų integravimą, kurios kartu leis padidinti maitinimo veiklos ir maitinimo paslaugos efektyvumą.

### **3.6. Maitinimo paslaugoms krašto apsaugos sistemoje ir jų auditui skirta SSGG analizė**

Maitinimo paslaugos ir audito krašto apsaugos sistemoje analizė pradedama atsižvelgiant į keturis veiksnius: stiprybė – tai KAS sistemos maitinimo paslaugos ir audito geba, silpnybės – tai tie maitinimo ir audito bruožai, kurie paprastai mažina gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas ir produktus, grėsmė yra pagrįstai tikėtinas įvykis, kuriam įvykus institucijai būtų padaryta žymi žala, galimybė yra aplinkybių, galinčių duoti realios naudos, kombinacija.

Remiantis SSGG analize, KAS maitinimo paslaugos ir audito vadovai gali analizuoti misiją, tikslus, įgaliojimus, atlikti maitinimo auditą, konstruoti galimus scenarijus. SSGG analizė yra labai plačių galimybių analizė. Krašto apsaugos sistemos strateginio planavimo komanda privalo suderinti institucijos išorinės ir vidinės aplinkos analizės veiksnius ir siekti juos subalansuoti.

SSGG (SWOT) analizė struktūruojama keturių langelių lentelėje (matricoje):

**13 lentelė. KAS maitinimo paslaugų SSGG analizė**

<b>STIPRYBĖS (STRENGTHS)</b>	<b>SILPNYBĖS (WEAKNESSES)</b>
Stabilus finansavimas Gera paslaugų kokybė ir aptarnavimas Aukšta prekių kokybė Pardavimų kontrolė Produktų kokybė ir patikimumas Patiekalų naujovių kūrimas Kvalifikuoti darbuotojai Patyrę vadovai Naujausios technologijos	Biudžeto priklausomybė nuo ekonomikos (BVP) Biurokratinis sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas Siauras prekių asortimentas Dažna vadovų rotacija Nepakankamas IT išsimokslinimas Neatliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti nepatenkintų vartotojų poreikius
<b>GALIMYBĖS (OPPORTUNITIES)</b>	<b>GRĖSMĖS (THREATS)</b>
Tarptautinės galimybės NATO reikalavimų vykdymas diegiant naujas technologijas NATO paramos ir praktikos naudojimas Technologinė modernizacija Naujų produktų (SD) kūrimas Šiuolaikiškų specialistų ruošimas Geresnių teikėjų pasiūlymų siekimas Mažesnės prekių ir paslaugų kainos Inovacijų kūrimas	Politinės – teisinės aplinkos nestabilumas Nesuinteresuotumas kvalifikacijos kėlimui Teisės aktų įtaka Didėjantis vartotojų spaudimas Kontrolės rizika

**Šaltinis:** sudaryta autorės

SSGG strateginės analizės metodas – tai strateginių sprendinių generavimo metodas grindžiamas vidinių išteklių – stiprybės ir silpnybės ir išorinių – galimybes ir grėsmės.

Taigi jei mes SSGG analizės metu nustatome stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, mes gauname sprendinius derindami stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

## 4. STRATEGINIAI SPRENDIMAI SKIRTI TOBULINTI MAITINIMO PASLAUGAS IR JŲ AUDITĄ KRAŠTO APSAUGO SISTEMOJE

### 4.1. Maitinimo kokybės gerinimui ir maitinimo paslaugų plėtrai skirti strateginiai sprendimai

KAS maitinimo paslaugos kokybės gerinimui ir maitinimo paslaugos plėtrai pagrindinis tikslas mažesnė prekių ir paslaugų kaina bei geresnė prekių ir paslaugų kokybė.

Svarbiausias KAS maitinimo paslaugos tikslas – įsigyti prekes ir paslaugas kuo mažesnėmis kainomis. Jeigu viešųjų pirkimų rinkoje dominuoja tikrai keli tiekėjai, labai padidėja jų galimybės susitarti tarpusavyje dėl pirkimo dalių (tiesioginio arba netiesioginio) pasidalijimo. Logiška to išvada – padidėjusios prekių ir paslaugų kainos perkančiosioms organizacijoms. Reikia supaprastinti viešųjų pirkimų procedūras, nes Lietuvoje nustatyti labai dideli viešųjų pirkimų reikalavimų kriterijai palyginus su kitomis ES šalimis (palyginimų lentelė, 5 priedas 2 lentelė) ir viešuosiuose pirkimuose sudaryti sąlygas dalyvauti smulkioms įmonėms ir mažiems maisto produktų gamintojams. Išaugtų pirkimų dalyvių skaičius ir sumažėtų didžiųjų dalyvių galimybės sudaryti tarpusavio susitarimus.

Siekti geresnės prekių kainos ir paslaugų kokybės suteikiant sąlygas maisto pramonės gamintojams ir smulkiems tiekėjams dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, sumažinus reikalavimų kriterijus kas sudarytų galimybes KAS maitinimo paslaugos vykdytojams įsigyti geresnės kokybės prekių ir paslaugų.

Glaudžiai su geresne prekių ir paslaugų kokybe siejasi tokios viešųjų pirkimų dalyvių (gamintojų ir verslo įmonių) ypatybės kaip lankstumas ir specializacija. Didelės maisto pramonės ar smulkios įmonės stengiasi pasiūlyti išskirtinių naujovių pvz., kai viešajam pirkėjui Lietuvos kariuomenei privalu turėti išskirtines teises į projekto rezultatus, pvz., gynybos arba su saugumu susijusiose srityse (stovyklų ir maitinimo vietų sukūrimas tarptautinėse misijose) arba kai Lietuvos kariuomenė yra vienintelis suinteresuotas klientas kuriant saususius davinius (ar kitą specialią tik klientui reikalingą įrangą). Todėl būtina skatinti, įdiegti ir naudoti inovatyvius viešuosius pirkimus, kurie leistų tiekėjams būti lankstesniems su naujais pasiūlymais.

Atlikti gatavų produktų – patiekalų maisto produktų apskaitą. Įdiegti efektyvią, funkcionalią, greitą paslaugos valdymo sistemą, su kuria galima būtų automatizuoti didžiąją dalį procesų: nuo maisto užsakymo, kliento atsiskaitymo iki apskaitos ir ataskaitų, kuri leistų kontroliuoti visus maitinimo sistemą apimančius valdymo, biudžeto, jo vykdymo, finansų valdymo ir kontrolės, kokybės valdymo aspektus.

Viešųjų pirkimų tikslų įgyvendinimas (pigiausia kaina) ir rezultato pasiekimas. Viešųjų pirkimų rinka įmonėms nėra vienoda. Lyginant KAS maisto produktų viešuosiuose pirkimuose dalyvavusių

tiekejū, sudarančiųjų sutartis skaičių su KAS analizėje, galima nustatyti, kad viešieji pirkimai yra išimtinai didelių įmonių rinka. Viešųjų pirkimų rinka yra specifinė rinka, palyginti su rinka, kurioje pirkimo sprendimus daro privatūs subjektai. Detaliau tiriant viešųjų pirkimų rinką, pastebėta tendencija, kad didelės ir vidutinės įmonės sistemingai dalyvauja viešųjų pirkimų konkursuose, o smulkios įmonės nedalyvauja. Reikėtų sumažinti, supaprastinti viešųjų pirkimų procedūrų skaičių ir reikalavimų skaičių. Maisto saugos kokybės tobulinimas. Pasaulio sveikatos organizacija išskiria šias pagrindines grėsmes, susijusias, didėjanti gamybos sparta ir didesnės pajamos. Pirminių maisto žaliavų išgavimas ir pagaminimas šiuolaikinėmis sąlygomis yra sudėtingas procesas, kurį lėmė vartotojiškos visuomenės susiformavimas. Šiuolaikinėmis sąlygomis populiacija vis labiau linkusi vartoti, o ne gaminti maistą, todėl maisto žaliavų gamyba gerokai sumažėjo.

Svarbu pastebėti ir prastėjančią maisto kokybę, kurią lėmė prioritetinis žmonijos aprūpinimas maistu, kaip pagrindinio išgyvenamumo garantas, tačiau vis mažiau dėmesio skiriama maisto kokybei. Didelius maisto pramonės pokyčius paskatino genų modifikavimo inžinerijoje atliktos inovacijos, dėl kurių maistas pasidarė atsparesnis aplinkos poveikiui, todėl tapo tinkamas auginti ir transportuoti į įvairius pasaulio regionus. Genų inžinerija padėjo išspręsti globalinės maisto krizės problemą, tačiau liko neištirtas genų modifikavimo poveikis žmogui ir jo atžaloms. Iki galo nėra atlikti moksliniai tyrimai, galintys paneigti genetiškai modifikuoto maisto žalą žmogaus organizmui. Šiuolaikinėmis sąlygomis ekologiškai ir natūralūs maisto produktai rinkoje sunkiai realizuojami dėl galiojimo laiko ir didelių sąnaudų, todėl prekybos tinklai perpildyti standartinių maisto papildais prisotintų produktų, kurie ne visada pritaikyti sveikai ir kokybiškai gyvensenai. Medicinos tarnybos pažymi, kad padaugėjo gyventojų, turinčių sveikatos problemų, susijusių su nekokybiško maisto vartojimu. Todėl būtina perkant maitinimo paslaugas ir maisto produktus organizuoti žaliuosius viešuosius pirkimus, reikalaujant, kad tiekėjai tiekų saugų, sveiką ir kokybišką maistą

#### **4.2. Veiklos audito tobulinimui plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje skirti strateginiai sprendimai**

Efektyviau naudoti turimus išteklius. Valdomi ištekliai išlieka tokie patys arba mažėja, todėl būtina tapti pokyčių iniciatoriais, pavyzdžiui efektyviai panaudoti turimus ribotus išteklius. Pagrindinės priemonės, kuriomis skatinsime veiklos efektyvumą yra: audito kokybės tobulinimas ir kontrolės veiklos procesų optimizavimas. Būtinai ir reikšmingi profesiniai pokyčiai. Audito rezultatų kokybinis įvertinimas, pritaikymas praktikoje yra viena iš svarbiausių šios srities tobulinimo kryptų. Pagrindinis tikslas atlikus auditą pateikti kokybišką informaciją, kuria pasinaudojus KAS turi galimybę priimti svarbius pakeitimus

ir sprendimus valdymo ir kontrolės srityje. Norint pasiekti planuojamus rezultatus (mažiausia kaina, geriausia kokybė), pirmiausia būtina aiškiai suvokti vykdomų procesų etapus, jiems skiriamus išteklius. Šiai informacijai surinkti būtina įdiegti priemones, leidžiančias institucijos veiklą vertinti pagal vienodus kriterijus, užtikrinti, kad kiekvienas proceso etapas būtų sklandus, netrukdytų viso proceso eigos. Rizikos valdymas, valdymo principai yra tik kelios pažangios institucijos veiklos plėtojimo priemonės.

Didinant audito poveikį, reikia siekti, kad auditas taptų atskaitingumo didinimo, efektyvaus turto ir lėšų naudojimo pagrindu. Pagrindinės priemonės įgyvendinti audito poveikį yra audito proceso tobulinimas ir audito gerosios praktikos skleidimas, informavimas apie teismų sprendimus ir bendradarbiavimo plėtojimas.

Siekiant užtikrinti audito kryptingumą, būtina stiprinti audito programos sudarymo procesą, rasti būdus, kaip kokybiškai ir greitai pateikti atsakymus apie valstybės išteklių valdymą, suformuluoti pasiūlymus audito metu nustatytoms problemoms spręsti. Ypač svarbu žinybiniu mastu skleisti audito metu nustatytą gerąją praktiką ir nurodyti sisteminės klaidas, kad prevenciškai galima būtų užkirsti kelią jų pasikartojimui. Didinant pasitikėjimą audito rezultatais, būtina kuo daugiau informuoti KAS audituojamus subjektus apie taikomas metodikas, supažindinti su Europos Sąjungos Teisingumo Teismo praktikos apžvalgomis pirkimų klausimais ir nacionalinės teismų praktikos apžvalgomis dėl pirkimo objekto techninės specifikacijos rengimo ir jos vertinimo. Svarbu ir toliau stiprinti ir plėtoti abipusį bendradarbiavimą su audituojamomis įstaigomis, teisėsaugos ir kitomis viešojo sektoriaus institucijomis, stebint audito pagrindu priimtų valdymo sprendimų įgyvendinimą, dalijantis sukaupta informacija ir naudojant gerąją praktiką.

Darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimas ir profesinių standartų tobulinimas – tai profesinės kompetencijos didinimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Auditoriaus profesinė kompetencija – viena iš esminių institucijos vertybių, siekiant išvengti nereikalingo darbų dubliavimo ir sumažinti darbų mastą. Tik profesionaliai atlikti darbai gali duoti laukiamą rezultatą. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų profesiniams mokymams ir kvalifikacijos kėlimui. Siekiant išlaikyti turimą profesionalumo lygį, būtina motyvuoti darbuotojus dirbti geriau ir rezultatyviau. Darbuotojų motyvacijos tobulinimas, atestavimo sistemos diegimas – tai priemonės, kuriomis kelsime profesinės kompetencijos ir komandinio darbo lygį institucijoje. Pagal Lietuvos kariuomenės doktriną žmogiškųjų išteklių planavimas, personalo komplektavimas (pritraukimas, atranka, priėmimas ir išlaikymas), personalo ugdymas, veiklos vertinimas, personalo motyvavimas, elgsenos normos, saugaus darbo, taip pat socialinių sąlygų užtikrinimą – visos šios dalys yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, todėl turi būti kuriamos ir planuojamos kompleksiskai. Siekdama šio tikslo, KAS privalo sukurti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmą ir personalo

politiką, kuri atitiktų besikeičiančius aplinkos reikalavimus ir galėtų greitai ir veiksmingai prisitaikyti prie naujų organizacijos poreikių ir tikslų ir audito uždavinių.

Tarptautinio bendradarbiavimo plėtra – dalijimasis žiniomis. Dalyvauti ir bendrauti tarpžinybinėje ir tarptautinėje bendruomenės veikloje. Turime sukaupti pakankamai žinių ir patirties, kuria galime dalytis su kitomis institucijomis, stebėti jų veiklos rezultatus ir pasikeitimus, teikti pasiūlymus dėl darbo tobulinimo.



## IŠVADOS

Tyrimo metu nustatyta, kad esamos maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje audito veiklos tendencijos yra tobulintinos siekiant, kad KAS maitinimo paslauga taptų kokybiška kariams Lietuvoje ir už jos ribų, atitiktų NATO standartus ir užtikrintų, kad karių maitinimas būtų kokybiškas nuo perkamo maisto produkto iki pagaminto patiekalo.

Magistriniame darbe iškeltas tikslas bei uždaviniai jam pasiekti buvo pilnai išnagrinėti. Atlikta KAS maitinimo paslaugų kompleksinė statistinė, ekonominė ir kokybinė analizė, tyrimų duomenys ir darbo rezultatai sudarė sąlygas suformuluoti ir pateikti šias išvadas:

1. Apibūdinant tyrimo metu išnagrinėtus teorinius audito metodus, taikomus KAS maitinimo paslaugoje, nustatyta, kad KAS maitinimo paslaugoje šie metodai taikomi iš dalies ir yra kryptų, kuriose galima tobulinti veiklos auditą.
2. KAS maitinimo paslaugų audite puikiai išplėtotas finansinis auditas, kuris yra detaliam standartizuotas ir vykdomas praktiškai, o veiklos audite tik iš dalies naudojami fundamentiniai tyrimai ir taikomi šiuolaikiniai audito metodai, kurie apimtų visą maitinimo paslaugos veiklos visumą ir žymiai pagerintų maitinimo paslaugos materialinių ir kitų išteklių naudojimo efektyvumą, maitinimo paslaugos kokybę ir viešuosius pirkimus.
3. Atlikus KAS maitinimo paslaugų kompleksinę ekonominę statistinę analizę, nustatyti maitinimo paslaugų išlaidų pasiskirstymo ekonominiai rodikliai, kurie leidžia apibrėžti išlaidų mažinimo sritis.
4. Ekonominiai statistiniai tyrimo rezultatai tiriamojoje dalyje sutampa su KAS maitinimo paslaugos audito praktikos rezultatais, kurie įvertino valgyklų darbo neefektyvumą. 2010 m. Lietuvos kariuomenės Centralizuota vidaus audito tarnyba rekomendavo uždaryti neefektyvias Lietuvos kariuomenės padalinių valgyklas (rekomendacija įvykdyta).
5. Apžvelgus vieną iš sudedamųjų veiklos audito dalių maitinimo paslaugos kokybę, laboratorinio eksperimento ir apkausos būdu nustatyta, kad rizikos veiksnių analizė svarbiuose valdymo taškuose (RVASVT) maitinimo paslaugose vykdoma, karių fiziologinės normos atitinka nustatytas vieno kario pietų maitinimo normas ir mikrobiologinis užterštumas pagamintuose patiekaluose neviršija leidžiamų ribų.
6. Išnagrinėjus KAS maisto produktų centralizuotus viešuosius pirkimus, tyrimo rezultatai rodo, kad sistema vykdoma neefektyviai, palyginus centralizuotus ir decentralizuotus pirkimus vienoje maisto produktų grupėje nustatyti nuostoliai. Viešųjų pirkimų tarnybos prioritetas organizuojant

pirkimus yra skaidrumas, bet menkai vykdoma metinių pirkimų naudos tyrimų analizė, siekiant sutaupyti biudžeto lėšas valstybės mastu.

7. Anketiniai audito vertinimo apklausos rezultatai atskleidė, kad maitinimo paslaugoje puikiai tikrinama maisto produktų kokybė visose maitinimo paslaugos grandyse, bet nepakankama maisto žaliavų ir pagamintų patiekalų kiekio ir svorio kontrolė.
8. Viena iš aktualiausių problemų akcentuotų auditorių maitinimo paslaugos KAS audito praktikos tyrimų metu, kad maitinimo paslaugoje neįdiegta pagamintų patiekalų apskaitos sistema, o tai labai mažina darbo našumą ir apskaitos efektyvumą.

Magistriniame darbe buvo iškelta hipotezė, kad maitinimo paslaugos ir maisto produktų pirkimas, vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu maitinimo organizavimas ir auditas nėra pakankamai efektyvūs krašto apsaugos sistemoje. Todėl siekiant tobulinti maitinimo organizavimą KAS ir vykdant viešuosius pirkimus yra būtina teikti prioritetą audito tobulinimui.

Atlikus tyrimus, nustatyta, kad hipotezė pasitvirtino iš dalies, o išanalizavus KAS maitinimo paslaugos praktiką, identifikavus tobulintinas sritis, pateiktos rekomendacijos ir suformuluoti strateginiai sprendimai, kaip galima tobulinti auditą, prioritetą teikiant maitinimo paslaugos kokybės gerinimui ir viešųjų pirkimų tobulinimui.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus literatūros ir kitų informacinių šaltinių analizę, teorijos apžvalgą, tyrimo duomenų sisteminimą ir apdorojimą, pateikus maitinimo kokybės gerinimui pritaikytas suformuluotas išvadas, galima pateikti šias rekomendacijas:

1. Sudaryti teisinės prielaidas krašto apsaugos sistemos Vidaus audito departamento auditoriams atlikti maitinimo paslaugos veiklos auditą, apimančią visą veiklos visumą nuo maisto produktų ir viešųjų pirkimų iki pagaminto patiekalo pateikimo kariui.
2. Sukurti šiuolaikines ir naujoviškas metodikas bei rekomendacijas krašto apsaugos sistemos Vidaus audito departamento auditoriams, kurios apimtų maitinimo paslaugos veiklos visumą.
3. Įgyvendinti maitinimo paslaugos rizikos veiksnių analizės svarbiųjų valdymo taškų (RVASVT) sistemos audito įdiegimą visose KAS valgyklose, kas užtikrintų maisto saugą KAS maitinimo vietose.
4. Siekti geresnės prekių kainos ir paslaugų kokybės, suteikiant sąlygas maisto pramonės gamintojams ir smulkiems tiekėjams dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, kas suteiktų galimybių KAS maitinimo paslaugos vykdytojams įsigyti geresnės kokybės prekes ir paslaugas.
5. Norint padidinti KAS maitinimo paslaugų viešųjų pirkimų efektyvumą siekiant panaudoti pirkimams kuo mažesnius finansinius išteklius, būtina atlikti išsamią KAS maisto produktų viešųjų pirkimų metinę analizę, parengti ir įgyvendinti naujus strateginius planus, siekiant efektyvesnių viešųjų pirkimų.
6. Organizuojant maitinimo paslaugas ir maisto produktų įsigijimus, naudoti „Žaliuosius“ viešuosius pirkimus, reikalauti, kad tiekėjai tiektų saugų, sveiką ir kokybišką maistą.
7. Įdiegti KAS maitinimo paslaugos personalo nuolatinio mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo modelį, plėtojant ir gerinant maitinimosi paslaugas kokybę Lietuvoje ir už jos ribų.
8. Įdiegti efektyvią, funkcionalią, greitą maitinimo paslaugos valdymo sistemą, su kuria galima būtų automatizuoti didžiąją dalį procesų: nuo maisto užsakymo, kliento atsiskaitymo iki apskaitos ir ataskaitų, kuri leistų kontroliuoti visus maitinimo sistemą apimančius valdymo, biudžeto, jo vykdymo, finansų valdymo ir kontrolės, kokybės valdymo aspektus.

## LITERATŪROS ŠALTINIAI

## Mokslinės monografijos, knygos ir moksliniai straipsniai

1. **Drejeris R.** Maitinimo įmonių veiklos vadyba. – Vilnius: Baltų lankų leidykla, 2011. – 343 p. – ISBN 978-9955-23-462-3
2. **Daujotaitės D.** Finansų valdymo proceso vertinimas mokslų studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011
3. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. Leid.) – Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
4. **Kaziliūnas A.** Kokybės analizė, planavimas ir auditas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006. – 311 p. – ISBN 9955-19-035-3
5. **Josef A. zanchi ir Alan J. LaBrode** „Combat ration Logistika“ DOD mokslinių tyrimų, plėtrios ir bandymų vertinimo kovinio mitybos programa, JAV armijos kareivių kompetencijos centras, Natick, Masačusetas.
6. **Lakis V.** Audito sistema: raida ir problemos: monografija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. – 386 p. – ISBN 978-9955-33-054-7
7. **Leskauskaitė D.** KTU paskaitų konspektas, 2005
8. **Mackevičius J.** Auditas teorija, praktika, perspektyvos: monografija. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. – 837 p. – ISBN 9986-795-05-3
9. **Maisto produktų sudėtis:** metodiniai nurodymai. – Vilnius: Respublikinis mitybos centras, 2002. – 323 p. – ISBN 9955-9476-0-8
10. **Naujoji viešoji vadyba** – Kaunas: Technologija, 2007. – 393 p. – ISBN 978-9955-25-259-7
11. **Puškorius S.** Veiklos auditas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – 350 p. – ISBN 9955-563-66-4
12. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
13. **Vazneris A.** Viešųjų pirkimų įstatymo ir teisės aktų pakeitimai: seminario metodinė medžiaga. – Vilnius: Administracijos darbuotojų asociacija, 2011-12-19
14. **Valackienė A., Mikėnė S.** Sociologinis tyrimas, metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2008. – 202 p. – ISBN 978-9955-25-470-6

## Teisės aktai

15. Biudžeto įstatymas. – URL: [http://www.kam.lt/lt/veikla\\_576/biudzetas\\_538.html](http://www.kam.lt/lt/veikla_576/biudzetas_538.html).
16. Finansų ministerija. – URL: [http://www.finmin.lt/web/finmin/2012islaidos\(žiūrėta 2012-02-14](http://www.finmin.lt/web/finmin/2012islaidos(žiūrėta%202012-02-14))
17. Geros higienos praktikos taisyklės viešojo maitinimo įmonėms. – Vilnius: Lietuvos restoranų vyriausiųjų virėjų ir konditerių asociacija, 2009. – 52 p.
18. HN 15:2005 „Maisto higiena“
19. „Išlikimo, kritinių situacijų ir individualių sausų daiktų maistinė vertė ir pakuotės“ 2008-04-14, V-298
20. Krašto apsaugos ministerija. Lietuvos kariuomenės doktrina, 2010. Patvirtinta Lietuvos kariuomenės vado 2010 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. V-193  
[http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_atributika/lietuvos\\_karine\\_doktrina.html](http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika/lietuvos_karine_doktrina.html)
21. KA ministro 2004 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. V-676 „Dėl maisto tvarkymo savikontrolės Krašto apsaugos sistemos institucijose“,
22. LR įstatymas „Principinės kariuomenės struktūros ir statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus nustatymas 2012 metais ir 2017 metais patvirtinimo“ 2011 m. birželio 23 d. Nr. XI-1528, - URL: <http://teisynas.lt/istatymai/principines-kariuomenes-strukturos-2011-metiais-planuojamos-princ-istatymas-xi-1529>

23. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 127 „Dėl valstybės įmonių ir įstaigų vidaus audito“ 2000 m. vasario 7 d
24. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. 1998-05-05 Nr. VIII-723
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. spalio 24 d. nutarimas Nr.1178 „Dėl karių mitybos fiziologinių normų patvirtinimo“.
26. LR Krašto apsaugos ministras 2011 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. V-275 „Dėl aprūpinimo maistu ir maitinimo pagal laisvus valgiaraščius organizavimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašo tvirtinimo“
27. „LR Viešųjų pirkimų, atliekamų gynybos ir saugumo srityje, įstatymas“, 2011 m. birželio 21d. Nr. XI-1491
28. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nauja redakcija 2005 m. gruodžio 22 d. Nr. X-471 (Žin., 1996, Nr. 84-2000; 2002, Nr. 118-5296)
29. LR finansų ministro 2003 m. gegužės 2d. įsakymas „ Dėl pavyzdinės vidaus audito metodikos ir vidaus auditorių profesinės etikos taisyklių patvirtinimo“ Nr. 1K-117 (Žin., 2003, Nr. 43-1982).
30. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. birželio 28 d. įsakymas Nr. D1-508 „Dėl Produktų, kurių viešiesiems pirkimams taikytini aplinkos apsaugos kriterijai, sąrašų, aplinkos apsaugos kriterijų ir aplinkos apsaugos kriterijų, kuriuos perkančiosios organizacijos turi taikyti pirkdamos prekes, paslaugas ar darbus, taikymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 84-4110)
31. Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos tobulinimo ir plėtros 2009–2013 metų strategija, patvirtinta Vyriausybės 2009 m. spalio 14 d. nutarimu Nr. 1332 (Žin., 2009, Nr. 127-5496)

#### **Internetiniai šaltiniai**

32. Lauko virtuvės <http://www.seabeecook.com/rations/new>; <http://www.armedforces-int.com/article/sanitary-facilities.html>; [www.armyechology.com](http://www.armyechology.com)[www.troopsupport.dla.mil](http://www.troopsupport.dla.mil)
33. Finansų ministerija, [http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/vidaus\\_auditas/2010\\_VATatask.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/vidaus_auditas/2010_VATatask.pdf)
34. Oržekauskas P., Šmaižienė I. Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas university of technology. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-6515. 2009, no. 14, p. 1163-1169.
35. Statistiniai duomenys. <http://www.opic.com/Global/lt/documents/TOP.100.pdf>
36. Viešieji pirkimai. [http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos\\_sritys/viesieji-pirkimai/darnieji\\_vp/inovatyvus/index.php](http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_sritys/viesieji-pirkimai/darnieji_vp/inovatyvus/index.php)
37. Viešųjų pirkimų politika 2009-2010. [http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos\\_sritys/viesieji-darnieji\\_vp/inovatyvus/index.php](http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_sritys/viesieji-darnieji_vp/inovatyvus/index.php)
38. Viešųjų pirkimų tarnyba. <http://www.vpt.lt/rtmp8/dtd/index.php?nid=1221469399&module=news&lan=LT>
39. Valstybės kontrolė. – URL: <http://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=8>

#### **ES ir kitų tarptautinių organizacijų teisės aktų ir politinių dokumentai**

40. Europos Komisijos komunikatas SEC (2007) 1668. Mokslinių tyrimų ir plėtros (MTP) paslaugų viešieji pirkimai.
41. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 852/2004 ir ISO 22000:2005. „Rizikos veiksnių ir svarbiųjų valdymo taškų savikontrolės sistemos reikalavimai“
42. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 852/2004 „Dėl maisto produktų higienos“;
43. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 67/548/EEC „Dėl pavojingų medžiagų klasifikavimo, pakavimo ir ženklavimo“.
44. Europos Sąjungos Tarybos 1998 m. lapkričio 3 d. Direktyva 98/83/EB „Dėl žmonėms vartoti skirto vandens kokybės“.
45. ISO 22000:2005 „Maisto saugos vadybos sistemos. Bet kuriai maisto tvarkymo grandinės organizacijai keliami reikalavimai“.

Mickuvienė D. Maitinimo paslaugos Krašto apsaugos sistemoje: veiklos audito tobulinimas / Viešojo administravimo programos Veiklos audito specializacijos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. B. Melnikas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2012. – 93 p.

### ANOTACIJA

Magistrinio baigiamojo darbo „Maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje: veiklos audito tobulinimas“ tema labai aktuali, nes Lietuvai esant Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacijos (NATO) nare viena iš prioritetinių Lietuvos kariuomenės plėtros sričių yra audito tobulinimas, o siektinas audito rezultatas – efektyvi ir kokybiška krašto apsaugos sistemos veikla, apimant karių materialinį aprūpinimą ir paliečiant maitinimo paslaugos veiklą.

Pirmojoje teorinės studijos darbo dalyje analizuojamas maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje teorinis aspektas. Pabrėžiama maitinimo paslaugos samprata, pagrindinės funkcijos, poreikiai ir prioritetai, pateikiama maitinimo paslaugų struktūra, atskleidžiamas maitinimo paslaugų KAS reglamentavimas ir valdymas. Taip pat pirmame teorinės dalies skyriuje apžvelgta veiklos audito samprata ir pritaikymo galimybės KAS.

Antrojoje dalyje yra detalai aprašomi maitinimo paslaugos plėtojimui ir jų audito tobulinimui krašto apsaugos sistemoje taikoma tyrimų metodologija: dokumentinė analizės metodika, KAS maitinimo paslaugų kompleksinės ekonominės statistinės analizės metodika, maitinimo paslaugos kokybės, maisto produktų viešųjų pirkimų analizės metodikos, taip pat maitinimo paslaugos audito praktikos analizės metodika.

Magistrinio darbo trečiojoje dalyje vertinamas viešųjų pirkimų organizavimas ir vykdymas, atliekami maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje kompleksinės ekonominės statistinės būklės analizė ir maitinimo paslaugų kokybės tyrimai, kurie atliekami interviu, duomenų analizės metodais remiantis ekspertiniu ir laboratoriniu tyrimu, kas leidžia nustatyti trūkumus, pažeidimus ir tobulintinas maitinimo paslaugos sritis. Maitinimo paslaugos audito rezultatų kokybinis įvertinimas ir tyrimas atliekamas pateikus ir išnaginėjus veiklos auditorių praktikos pateiktą patirtį.

Ketvirtojoje dalyje ištyrus teikiamą KAS maitinimo paslaugą turime galimybę pateikti svarbius strateginius sprendimus maitinimo paslaugos kokybės gerinimui, taip pat veiklos audito tobulinimui plėtojant KAS maitinimo paslaugas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, aptariamos galimybės kaip būtų galima pagerinti ir įdiegti esminius pakeitimus maitinimo paslaugos kokybės tobulinimui, taip pat veiklos audito tobulinimui plėtojant maitinimo paslaugas krašto apsaugos sistemoje.

**Prasminiai žodžiai:** krašto apsaugos sistema (KAS), maitinimo paslauga, auditas, veiklos auditas, vidaus auditas, viešieji pirkimai, maitinimo paslaugos rizikos veiksnio analizės svarbieji valdymo taškai (RVASVT), materialiniai ištekliai, pajėgumai, kokybė.

Mickuvienė D. Nutrition Services in the National Defence System: Improvement of Performance Audit / Public Administration Programme Performance Audit Specialisation Master Thesis. Academic Advisor Prof. Dr. Habil. B. Melnikas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Department of Public Administration, 2012. – p. 93

### ABSTRACT

The topic of the Master Thesis *Nutrition Services in the National Defence System: Improvement of Performance Audit* is highly relevant to Lithuania due to its membership in the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the underlying field of the Lithuanian Armed Forces' development of the audit improvement and the desirable outcome of efficient and high-quality activity of the National Defence System (NDS) achievement, including servicemen' material support and nutrition services.

The first part of the theoretical study analyses theoretical aspect of the nutrition services in the NDS. Besides the emphasised conception, major functions, needs and priorities of the nutrition services, their structure, regulation and management in the NDS are introduced. The first part also reviews the concept and application possibilities of performance audit in the NDS.

The second part presents detailed description of the research methodology used for development and audit improvement of nutrition services in the NDS. The methodology includes the methods of document analysis, statistical analysis of complex economic data, nutrition service quality analysis, public procurement of foodstuff analysis and audit practice analysis of nutrition services.

The third part of the Master Thesis evaluates public procurement organization and implementation, foodstuff and raw material control, and the systems' significance to the NDS improvement; the documents, regulations and common rules of every system are analyzed. The researches on complex economic statistics and the quality of nutrition services in the NDS as well as the interviews are carried out using the methods of data comparison and analysis and economic analysis; all the methods are based on expert and laboratory research that allow defining shortcomings, violations and the fields to be improved in the nutrition services. By the analysis of performance auditor's presented experience and valuable information, qualitative evaluation and audit results of nutrition services' research are performed.

Having analysed the nutrition services in the NDC, the fourth part presents significant strategic decisions for nutrition services' quality and performance audit improvement while developing nutrition services in the NDS. The last part presents conclusions, recommendations and possibilities on improving and implementing major changes in the nutrition services' quality and performance audit while developing nutrition services in the NDS.

**Keywords:** National Defence System (NDS), Nutrition Services, Audit, Public Procurement, Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), Material Resources, Capacity, Quality

Mickuvienė D. Maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje: veiklos audito tobulinimas / Viešojo administravimo programos Veiklos audito specializacijos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. B. Melnikas – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2012. – 93 p.

## SANTRAUKA

Maitinimo paslaugų krašto apsaugos sistemoje audito tobulinimas yra labai aktuali tema, nes nauji pokyčiai – (įstojimas į NATO bei ES) kelia didelius reikalavimus Lietuvoje, tiek už jos ribų. Šiuolaikinėse audito teorijose stokojama teorinių modelių ir sprendimų, kuriais remiantis būtų galima pagerinti maitinimo paslaugos kokybę, efektyvų įvairių maitinimui skirtų išteklių naudojimą ir maitinimo paslaugų viešųjų pirkimų organizavimą krašto apsaugos sistemoje. Atsižvelgiant į šios KAS maitinimo paslaugos ypatumus bei tarptautinio regioninio ir nacionalinio saugumo stiprinimo iššūkius, atsirado poreikis ieškoti naujų audito tobulinimo galimybių maitinimo paslaugų srityje. Nuolatinis keitimasis reikalauja taikyti progresyvius metodus kaip efektyviai ir racionaliai tobulinti maitinimo paslaugą ir auditą KAS. Šiame magistriniame darbe buvo tiriama KAS maitinimo paslaugų materialinių ir kitų išteklių valdymo sistema, maitinimo paslaugų kokybė, maisto produktų viešieji pirkimai prioritetą teikiant audito tobulinimui.

Šiuo metu Lietuvos kariuomenėje nėra sukurtų tokių KAS maitinimo paslaugos audito atlikimo metodų, kurie leistų nustatyti maitinimo paslaugos veiklos efektyvumą, todėl būtina ištirti, kokiomis kryptimis reikia organizuoti audito atlikimą, kad kuo sklandžiau veiktų KAS maitinimo paslauga ir atitiktų NATO keliamus reikalavimus.

Baigiamojo darbo tikslas – išnagrinėti teorinius audito metodus taikomus KAS maitinimo paslaugos valdymui, atlikti empirinius tyrimus maitinimo paslaugos ekonominės statistinės būklės analizei, išanalizuoti maitinimo paslaugos kokybės būklę, ištirti maisto produktų viešuosius pirkimus, taip pat maitinimo paslaugos KAS audito atlikimo trūkumams ir privalumams nustatyti.

Darbe suformuluoti uždaviniai: išnagrinėti KAS maitinimo paslaugų teorinius aspektus, šiuolaikinius teorinius audito metodus, išanalizuoti KAS maitinimo paslaugų valdymą remiantis dokumentais ir faktais, atlikti kompleksinį ekonominį statistinį empirinį tyrimą KAS maitinimo paslaugos veiklos efektyvumui ištirti, išnagrinėti maitinimo paslaugų kokybę, maisto produktų viešųjų pirkimų praktiką, išanalizuoti audito atlikimą ir parengti maitinimo kokybės gerinimui, maitinimo paslaugų plėtrai ir auditui strateginius sprendimus ir numatyti įgyvendinimo kryptis.

Magistriniame darbe taikomi šie tyrimo metodai: stebėjimo, duomenų rinkimo, interviu, analizės ir sintezės, statistinių duomenų grupavimo, lyginimo ir apibendrinimo, dokumentų analizės ir kt. Pasiękti tyrimo rezultatai: literatūros ir kitų informacinių šaltinių analizė, tyrimo duomenų sisteminimas ir



apdorojimas, KAS maitinimo paslaugų veiklos ir kokybės analizė, viešųjų pirkimų ir audito atlikimo KAS tobulinimo galimybių paieška, siūlymų, kaip įgyvendinti, pristatymas.

Darbo rezultatai – pateikti maitinimo paslaugos ir audito tobulinimo strateginiai sprendimai bei prioritetai.

Teorinėje dalyje apžvelgti audito teoriniai aspektai bei šiuolaikinės modernios teorijos, naudojamos tarptautinėje praktikoje, skirtos auditui tobulinti.

Tiriamajoje darbo dalyje atskleisti maitinimo paslaugos KAS aspektai bei tobulinimo kryptys, atlikta maitinimo paslaugos veiklos bei audito atlikimo KAS ypatumų analizė.

Projektinėje darbo dalyje pateikiami siūlymai maitinimo paslaugos kokybės gerinimui, maitinimo paslaugos plėtrai ir veiklos audito tobulinimui skirti strateginiai sprendimai.

Mickuvienė D. Nutrition Services in the National Defence System: Improvement of Performance Audit / Public Administration Programme Performance Audit Specialisation Master Thesis. Academic Advisor Prof. Dr. Habil. B. Melnikas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Department of Public Administration, 2012. – p. 93

## SUMMARY

The improvement of auditing of the catering services in Lithuanian National defense system is rather relevant topic. Due to the new changes occurred after Lithuania became a member of NATO and EU, the new requirements became applicable for the military personnel catering system both in Lithuanian national territory and for troops deployed outside national territory as well. These new requirements are related to the interoperability requirement used while troops are deployed outside national territory. Following those requirements the same approach has been started to use for the rest of military units deployed in Lithuania.

The modern auditing theories currently do not have relevant theoretical models and decisions, which could improve quality of catering services, effective use of resources, and effective management of public procurement of the catering services in Lithuanian Armed forces.

Taking into account the specific requirements used in National defense system and international domain, strengthening of the national security, requires to seek for the new opportunities to improve the auditing system in the area of catering services. Permanent evolution of the National defense system requires to employ progressive methods on how to use modernization of auditing system in more effective way.

This research was focuses on analysis of resources management of the catering services, quality of the catering services, public procurement of catering materials, giving priority to the auditing system.

Currently there are no effective auditing methods in Lithuanian Armed forces which could provide a possibility to define the effectiveness of catering service. Against this background there is a need to analyze and define how to rearrange auditing system in order to improve and optimize the quality of catering services and finally to comply with NATO standards.

The aim of the final study is to analyze theoretical methods of the auditing applied for services management in the National defense system, to make an empirical research of the status of catering services, to analyze the quality of catering services, research the public procurement of food products, to define the advantages and disadvantages of the auditing of catering services.

This research has following tasks: analyze theoretical aspects of the catering services in the National defense system, modern auditing methods, analyze the management of catering services in the National defense system, to make a complex economical statistic empirical research to define the

effectiveness of the catering services in the National defense system, analyze the quality of the catering services, research the practice of the public procurement, analyze the conduct of auditing and prepare strategic decisions on how to improve the quality of catering services and foresee the directions of their implementation.

In this master research paper the following methods have been applied: observation, data collection, interview, analysis and synthesis, the grouping of statistic data, comparison and summary, analysis of documents and other methods. The results were achieved: analysis of literature and other sources of information, the processing and systematization of research data, quality analysis of the catering services in the National defense system, the research on how to improve the conduct of auditing for catering in the National defense system, and practical ways to implement those findings.

The results of research: introduce the strategic decisions and priorities to modernize the auditing. Theory part describes theoretical aspects of auditing, including modern theories currently being in use in international practice.

Research part reveals current aspects of National defense catering system, suggests directions for modernization, and defines the specifics of auditing system in the National defense system. Project part introduces the suggestions on how to improve catering services, the broadening of catering scope and practical decisions required to improve catering system.

**PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

1 lentelė. Ribinio karių skaičiaus palyginimas 2012 ir 2017 m.

	Bendras ribinis karių skaičius 2012 metais	Bendras ribinis karių skaičius 2017 metais	Personalo skaičiaus padidėjimas
<b>Vidurkis per metus</b>	nuo 13 700 iki 16 425	nuo 18 340 iki 19 720	
	<b>15062</b>	<b>19030</b>	<b>3968</b>
Profesinės karo tarnybos karių skaičius	nuo 7 700 iki 8 400	nuo 9 000 iki 9 500	
Privalomosios pradinės karo tarnybos karių skaičius	nuo 720 iki 1 080	nuo 1 020 iki 1 280	
Karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių skaičius	nuo 4 800 iki 6 300	nuo 7 500 iki 8 000	
Ribinis kariūnų skaičius	nuo 180 iki 235	nuo 230 iki 290	
Statutinių valstybės tarnautojų skaičius	nuo 150 iki 180	nuo 150 iki 180	
Pratybose ir mokymuose dalyvaujančių parengtojo rezervo karių skaičius	nuo 300 iki 410	nuo 590 iki 650	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LR įstatymą Nr.XI-1528

2 lentelė. Gaminio savikainos išlaidos

Gaminio savikainos skaičiavimas procentais	Išlaidos, %
Vanduo su nuotekomis, m <sup>3</sup>	3,06
Elektra, kW	9,85
Dujos, m <sup>3</sup>	5,81
Išlaidos pagrindinių (gamybos) darbuotojų darbo	27,90
Išlaidos netiesioginiam (ne gamybos) darbuotojų	11,87
Išlaidos pagalbinėms medžiagoms	9,95
Veiklos (bendrosios) sąnaudos	1,74
Viso gamybos išlaidų	70,18
Išlaidos žaliavoms	29,82
	100

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal pateiktus valgyklų duomenis

**2 PRIEDAS**

## 3 PRIEDAS

1 lentelė. Daržovių sriubos su mėsos kukuliais maistinės ir energinės vertės skaičiavimas

Sudedamosios patiekalo dalys	Iškis to, g	Maistinė vertė						Energinė vertė -kcal				KJ Iš viso
		Baltymai		Riebalai		Angliavand		Baltym.	Riebal.	Angliav.	Iš viso kcal	
		%	g	%	g	%	g					
Bulvės	80	2	1,6	0,1	0,08	18,3	14,64	6,4	0,72	58,56	65,68	275,20
Pupelės	16	22,8	3,65	1,6	0,26	60	9,6	14,60	2,34	38,4	55,34	231,87
Morkos	16	1	0,16	0,2	0,03	8,7	1,39	0,64	0,27	5,56	6,47	27,10
Svogūnai	16	1,4	0,23	0,3	0,055	8,9	1,48	0,92	0,50	5,92	7,33	30,73
Petražolės	0,4	4,2	0,02	0,4	0,002	9	0,04	0,08	0,01	0,16	0,25	1,08
Aliejus	4	0,1	0,004	99,5	3,98	0,2	0,008	0,01	35,82	0,03	35,87	150,30
<b>Daržovių sriuba</b>	<b>400</b>		<b>5,66</b>		<b>4,41</b>		<b>28,16</b>	<b>22,66</b>	<b>39,66</b>	<b>108,63</b>	<b>170,95</b>	<b>716,28</b>
Jautienos kotletinė	40	18,3	7,32	17,1	6,84	0,4	0,16	29,28	61,56	0,64	91,48	383,30
Svogūnai	3,5	1,4	0,05	0,3	0,005	8,9	0,32	0,20	0,05	1,28	1,53	6,41
Kiaušiniai	2,8	12,3	0,34	11,7	0,33	0,7	0,02	1,36	2,97	0,08	4,41	18,48
<b>Mėsos kukuliai</b>	<b>35</b>		<b>7,71</b>		<b>7,17</b>		<b>0,5</b>	<b>30,84</b>	<b>64,58</b>	<b>2,00</b>	<b>97,42</b>	<b>408,19</b>
<b>Daržovių sriuba</b>	<b>400/35</b>		<b>13,37</b>		<b>11,58</b>		<b>27,66</b>	<b>53,50</b>	<b>104,24</b>	<b>110,63</b>	<b>268,37</b>	<b>1124,47</b>

1 vienos porcijos 400 gramų daržovių sriubos su mėsos kukuliais energinė vertė – 268,37 kcal arba 1124,47 kJ.

$E = 13,37*4 + 11,58*9 + 27,66*4 = 268,37$  kcal, perskaičiuojant į kJ –  $268,32*4,19$  kJ=1124,47kJ

2 lentelė. Daržovių sriubos su mėsos kukuliais vitaminų, mineralinių medžiagų ir skaidulinių medžiagų kiekio skaičiavimas

Sudedamosios patiekalo dalys	Iškis to, g	Skaidulinių medžiagų kiekis, g	Vitaminai					Mineralinės medžiagos				
			A μm	B1 mg	B2 mg	PP mg	C mg	K mmg	Ca mg	Mg mg	P mg	Fe mg
Bulvės	80	1,3	2,4	0,09	0,05	1,0	12,0	361,6	10,4	20,0	41,6	0,5
Pupelės	16	2,4	0,3	0,11	0,04	0,4	0,4	193,8	19,2	27,7	66,9	1,1
Morkos	16	0,5	265,0	0,01	0,01	0,2	0,8	40,2	7,8	3,5	6,6	0,1
Svogūnai	16	0,4	13,25	0,01	0,01	0,0	1,15	27,9	6,95	1,96	6,3	0,01
Petražolės	0,4	0,0	3,6	0,00	0,00	0,0	0,7	3,5	0,8	0,2	0,4	0,0
Aliejus	4	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Daržovių sriuba</b>	<b>400</b>	<b>4,6</b>	<b>284,5</b>	<b>0,22</b>	<b>0,11</b>	<b>1,6</b>	<b>15,0</b>	<b>627,0</b>	<b>45,15</b>	<b>53,4</b>	<b>121,8</b>	<b>1,71</b>
Jaut. kotlet.	40	0,0	4,8	0,03	0,08	2,0	0,0	131,6	3,6	10,0	60,0	1,1
Svogūnai	3,5	0,1	2,95	0,001	0,001	0	0,25	6,2	1,55	0,44	1,4	0,001
Kiaušiniai	2,8	0,0	5,0	0,00	0,01	0,0	0,0	4,0	1,7	1,0	7,3	0,1
<b>Mėsos kukuliai</b>	<b>35</b>	<b>0,1</b>	<b>12,75</b>	<b>0,031</b>	<b>0,091</b>	<b>2,0</b>	<b>0,25</b>	<b>141,8</b>	<b>6,85</b>	<b>11,4</b>	<b>68,7</b>	<b>1,20</b>
<b>Daržovių sriuba</b>	<b>400/35</b>	<b>4,7</b>	<b>297,3</b>	<b>0,25</b>	<b>0,20</b>	<b>3,6</b>	<b>15,3</b>	<b>768,8</b>	<b>52,0</b>	<b>64,8</b>	<b>190,5</b>	<b>2,91</b>

**4 PRIEDAS**



## 5 PRIEDAS

1 lentelė. Maisto produktų viešųjų pirkimų pasiūlymų ir sudarytų sutarčių bendra 2012 metų analizė

Produktų pavadinimas	„Žemaitijos Pienas“	SANITEX	Kretingalės mėsa	Smulkus Urmas	Grūstė	Viržis	ŽŪB Delikatesas	UAB Sakulėliai	Kėdainių konservai	SAMSONAS
Kiauliena			785835		941821		874148			
Jautiena			620876							
Konservai				159502						
Pieno produktai	1485156	1935749		735764	179433					
Pieno gaminiai		197607			170683					
Kiaušiniai		165000				151800				
Žuvies produktai		365471								
Šviežios daržovės		419812			410854	375230		345481		
Vaisiai				303740						
Džiovinti vaisiai ir riešutai	NEĮVYKO	147092			138397					
Konserv. grybai		437301			395080				396545	
Uogienės, džemai		161049			123483				132873	
Makaronai	NEĮVYKO (nepateikti teikėjų pasiūlymai)									
Paukštiena		498709		519663	506063					
Kv.miltai, kruopos		403602		394635	394922					299852
Kepiniai		176945		131022	128583					
Sultys, nektarai		408609		431578	409995					309824
Gaivieji gėrimai		248372		246364	240001					
Bakalėja		756301		749629	749997					544977
Bendra sudarytų sutarčių suma	1485156	530471	1406711	463242	1329269	375230			132873	

Šaltinis. Sudaryta autorės išanalizavus viešųjų pirkimų pasiūlymus.

## 2 lentelė.

Europos Sąjungos šalyse narėse viešojo pirkimo proceso metu skelbiamos informacijos, kurios nereikalaujama skelbti pagal Europos Sąjungos direktyvas (2004/18/EB ir 2004/17/EB), **palyginimas:**

Informacija, kurios nereikalauja skelbti ES direktyvos	ES šalyse narėse reikalaujama skelbti informacija apie viešuosius pirkimus					
	Didžioji Britanija	Danija	Lenkija	Austrija	Suomija	Lietuva
Metiniai perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų planai	Nėra reikalavimo	<b>Galima skelbti, tačiau neprivaloma</b>	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama skelbti CVP IS kiekvienais metais iki kovo 15 d.
Techninių specifikacijų projektai	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama skelbti CVP IS vykdant didelės apimties ir svarbos pirkimus
Pirkimo dokumentai	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	<b>Internete skelbiamos</b>	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama skelbti CVP IS
Informacija apie eigą viešojo pirkimo proc. metu	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama skelbti CVP IS VPT nustatyta tvarka
Perkančiųjų organizacijų sąrašai	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama perkančiosioms organizacijoms registruotis CVP IS
Viešųjų pirkimų procedūrų ataskaitos, pirkimų ataskaitos	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	<b>Nėra reikalavimo, Informacija turi būti vieša</b>	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama skelbti CVP IS
Įvykdytos ar nutrauktos pirkimo sutarties ataskaitos	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Nėra reikalavimo	Reikalaujama skelbti CVP IS

Šaltinis: Viešųjų pirkimų politika 2009-2010, pusl. 8

## 6 PRIEDAS

1 lentelė. Maitinimo asmenų skaičius

2011 metai	Vidutinis maitinamų asmenų skaičius			Pastabos
	Pusryčiai	Pietūs	Vakarienė	
Sausis				
Vasaris				
Kovas				
Balandis				
Gegužė				
Birželis				
Liepa				
Rugpjūtis				
Rugsėjis				
Spalis				
Lapkritis				
Gruodis				

\*Duomenys pateikti pagal kiekvieną maitinimo vietą.

2 lentelė. Mitybos apskaitos duomenys

Maitinimo vietos pavadinimas

Data	Išlaidos (nurašyta produktų)	Pajamos (atstatytos mitybos išlaidos)			Skirtumai (tarp pajamų ir išlaidų)
		Apmokėjimai per kasą	Atstatytos lėšos pagal pranešimus	Iš viso: (3+4)	
1	2	3	4	5	6
2009 m.					
2010 m.					
2011 m.					
Iš viso:					

**7 PRIEDAS****ANKETA KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS MAITINIMO PASLAUGOS DARBUOTOJAMS**

**Gerbiamasis (-oji) KAS darbuotojau(-a),**

esu Mykolo Romerio universiteto II kurso magistro studijų studentė.

Rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Maitinimo paslaugos krašto apsaugos sistemoje: veiklos audito tobulinimas“ ir šia tema atliktų tyrimą.

Prašau Jūsų užpildyti šį klausimyną.

**MAISTO PRODUKTŲ ĮSIGIJIMAS, APSKAITA, PANAUDOJIMAS IR KONTROLĖ****KLAUSIMYNAS**

Eil. Nr.	Klausimas	Atsakymas		
		Taip	Ne	Nežinau
1	2	3	4	5
1.	Ar yra Jūsų dalinyje asmuo, atsakingas už maisto produktų priėmimą?			
2.	Ar yra dokumentas, reglamentuojantis atsakomybę už maisto produktų priėmimą?			
3.	Ar yra reglamentuota maisto produktų priėmimo į sandėlį tvarka?			
4.	Ar yra paskirtas atsakingas už priimamų iš tiekėjų maisto produktų kokybės atitikimą sutartyje numatytoms sąlygoms?			
5.	Ar yra reglamentuota maisto produktų pirkimo sutarčių laikymosi tvarka?			
6.	Ar yra reglamentuota maisto sandėlio perdavimo tvarka?			
7.	Ar sudaryta ir patvirtinta priėmimo – perdavimo komisija?			
8.	Ar nustatyta pagal kokius svorius apskaitomi maisto produktai sandėlyje (neto ar bruto)?			
9.	Ar priimami maisto produktai, kurių trumpas realizacijos terminas?			
10.	Ar yra patvirtinti asmenys, kurie tikrina maisto produktų sandėliavimo ir jų apskaitos tvarką?			
11.	Ar 2010-2011 m. buvo atlikti			

	patikrinimai maisto produktų sandėliuose? Ar buvo nustatyti trūkumai?			
12.	Ar yra atsakingas už maisto produktų tiekimo kontrolę?			
13.	Ar buvo decentralizuotu būdu vykdyti maisto produktų pirkimai?			
14.	Ar yra atsakingas už maisto produktų pirkimo sutarčių vykdymą?			
15.	Ar yra normatyviniai aktai dėl priimamų maisto produktų kokybės ir kiekybės, pristatymo terminų kontrolės, jų atitikimo sutartyse numatytiems kokybiniais ir kitiems reikalavimams?			
16.	Ar yra nustatyta maisto produktų išdavimo iš maisto sandėlio tvarka?			
17.	Ar yra atsakingas už maisto produktų sandėliavimą ir jų apskaitą?			
18.	Ar vykdoma maisto produktų kontrolė sandėliuose?			
19.	Ar yra nustatyta maitinimo tvarka?			
20.	Ar yra patvirtinti dokumentai, kuriuose atsispindi konkretus maitinamų asmenų skaičius einamąją dieną?			
21.	Ar tvirtinami valgiaraščiai organizuojant maitinimo paslaugas ir aprūpinimą maistu?			
22.	Ar yra atsakingas asmuo už maitinimo paraiškų sudarymą ir jų pateikimą?			
23.	Ar yra norminiais aktais patvirtinti atsakingi asmenys už maisto paruošimą, jo kokybę ir kiekybę, maisto bloko priešepideminę higieninę būklę?			
24.	Ar yra apskaitoma gatava produkcija (pagaminti patiekalai)?			

Dėkojame už Jūsų atsakymus!