

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

ARŪNAS STEPONĖNAS

**VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ SUPAPRASTINTO ATVIRO KONKURSO
ELEKTRONINIO BŪDO PROCEDŪROS VERTĖS SRAUTO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
prof. dr. Andrius Valickas**

VILNIUS

2017

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ SUPAPRASTINTO ATVIRO KONKURSO
ELEKTRONINIO BŪDO PROCEDŪROS VERTĖS SRAUTO ANALIZĖ**

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa nr. 621N90003

Vadovas

prof. dr. Andrius Valickas

Atliko

PVvmns16-1 gr. stud.

Arūnas Steponėnas

VILNIUS

2017

TURINYS

1.	TEORINIAI PROCESŲ VALDYMO ASPEKTAI, METODAI IR ĮRANKIAI	10
1.1.	Lean.....	10
1.2.	PDCA ciklas.....	16
1.3.	Vertės srauto žemėlapis	19
2.	VERTĖS SRAUTO ANALIZĖ SUPAPRASTINTO ATVIRO KONKURSO PROCEDŪRAI.....	27
2.1.	Supaprastinto atviro konkurso reglamentavimo analizė	28
2.2.	Supaprastinto atviro konkurso vykdymo etapai.....	44
2.3.	Supaprastinto atviro konkurso vertės srauto žemėlapis	48
3.	ATVIRO KONKURSO IR VERTĖS SRAUTO ANALIZĖS KOKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	59
3.1.	Tyrimo metodika.....	59
3.2.	Tyrimo rezultatų analizė	63
3.3.	Ateities vertės srauto žemėlapis	75
	IŠVADOS	81
	PASIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS	83
	SANTRAUKA.....	85
	SUMMARY.....	87
	LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	89
	PRIEDAI	95

LENTELĖS

1 lentelė. Reikšmingiausi vertės kūrimo grandinės vertinimo kriterijai.....	14
2 lentelė. <i>Lean</i> proceso tobulinimo etapai.....	16
3 lentelė. SIPOC proceso įgyvendinimas.....	18
4 lentelė. Vertės srauto žemėlapiu privalumai.....	21
5 lentelė. Vertės srauto žemėlapiu trūkumai.....	22
6 lentelė Taikomieji vertės srauto analizės įrankiai.....	26
7 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso procedūros procesas.....	45
8 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso trukmės rodikliai.....	57
9 lentelė. Vertę kuriantys veiksmai (etapai).....	57
10 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai.....	60
11 lentelė. CVP IS pirkimų plano paskelbimo ir termino SIPOC analizė.....	64
12 lentelė. CVP IS pirkimų plano paskelbimo ir termino SIPOC analizė.....	65
13 lentelė. Pirkimo dokumentų rengimo SIPOC analizė.....	66
14 lentelė. Rinkos konsultacijos SIPOC analizė.....	67
15 lentelė. Išankstinio informacinio skelbimo SIPOC analizė.....	68
16 lentelė Viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo SIPOC analizė.....	69
17 lentelė. Konfidencialios informacijos patikslinimo SIPOC analizė.....	70
18 lentelė. Pasiūlymų eilės, laimėtojo bei atidėjimo termino SIPOC analizė	71
19 lentelė. Pirkimo sutarties pavišimo SIPOC analizė.....	72
20 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso rodiklių esamos ir ateities situacijos palyginimas.....	75
21 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso rodiklių esamos ir ateities situacijos palyginimas.....	80

PAVEIKSLAI

1 pav. Siektini viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų rezultatai įdiegus <i>lean</i> vadybos sistemą.....	12
2 pav. <i>Lean</i> nauda mažinant švaistymą viešajame sektoriuje.....	12
3 pav. PDCA valdymo etapai.....	17
4 pav. Vertės srauto žemėlapis vykdymo etapai.....	25
5 pav. Tiekėjų atliekami veiksmai pildant EBVPD.....	34
6 pav. Procedūrų eiga vertinant tiekėjo pateiktus dokumentus pagal EBVPD.....	38
7 pav. Viešųjų pirkimų vykdymo procedūros etapai.....	45
8 pav. 2016 m. priimtų teisės aktų skaičius.....	50
9 pav. Esamos situacijos vertės srauto žemėlapis.....	54
10 pav. Supaprastinto atviro konkurso vertės nekuriantys etapai.....	64
11 pav. Supaprastinto atviro konkurso pirkimo procesui reikalingi patobulinimai.....	73
12 pav. Didžiausią vertę kuriantys etapai.....	73
13 pav. Etapai, kuriuose dirbama „tuščiai“.....	74
14 pav. Ateities vertės srauto žemėlapis.....	77

IVADAS

Temos aktualumas. Viešieji pirkimai – ypatingos svarbos viešojo administravimo subjektų veiklos sritis, kurios skaidrumas, kokybė ir efektyvumas yra svarbūs valstybės vystymuisi. Tai priemonė, sukurta valstybei efektyviai panaudoti lėšas. Tai perkančiųjų organizacijų (valstybės institucijų) atliekami ir įstatymu reglamentuojami prekių, paslaugų ar darbų pirkimai, kurių tikslas – sudaryti viešojo pirkimo–pardavimo sutartį. Viešieji pirkimai užima labai svarbią vietą valstybėje – kasmet viešasis sektorius išleidžia milijardus eurų¹ – paprastai daugiau nei trečdalį visos Lietuvos biudžeto. Supaprastintas atviras konkursas – tai dažniausiai taikomas „paprasciausias“ ir teoriškai trumpiausias pirkimo būdas, įsisavinant ES lėšas.²

Dr. Deivido Soloveičik teigimu, priėmus naują viešųjų pirkimų įstatymą laukia atsakingas uždavinys: ne tik įgyvendinti valstybės tarptautinius įsipareigojimus ES, bet ir pasiekti tuos rezultatus, kurių tikimasi priėmus naująsias ES direktyvas – efektyvesnis, lankstesnis, operatyvesnis viešųjų pirkimų mechanizmas, paprasčiau taikomas perkančiųjų organizacijų ir tų, kurie vykdo viešojo pirkimo sutartis.³

Anot dr. Irmano Norkaus – ES direktyvomis siekiama supaprastinti ir taip kartu efektyvinti pirkimų vykdymą. Lietuvos viešųjų pirkimų praktikoje laikomasi griežtesnio reguliacinio požiūrio.⁴

Pasak dr. Viliaus Nikitino, bendra tendencija yra ta, kad naujuoju teisiniu reguliavimu bus nustatoma kiek liberalesnė tvarka tiekėjams dalyvauti viešuosiuose pirkimuose. Daugeliu atvejų nebus galima situacijų vertinti formaliai, o tiekėjams bus palikta daug galimybių net padarius tam tikrų klaidų jas operatyviai ištaisyti ir konkuruoti dėl pirkimo sutarčių sudarymo.⁵

Viešųjų pirkimų vykdymo procesas vykdant atvires konkursus ir jo efektyvumas yra labai menkai nagrinėtas tiek iš pačių perkančiųjų organizacijų, tiek iš tiekėjų perspektyvos. Taip pat 2017 metų liepos 1 d. įsigaliojus naujam Viešųjų pirkimų įstatymui, įvyko tam tikri esminiai pokyčiai, kurie turėjo prisidėti prie viešųjų pirkimų efektyvumo ir tai nėra nagrinėta jokiais aspektais, dėl ko nėra aišku ar šiuo metu galiojanti tvarka yra efektyvi.

Viešųjų pirkimų vykdymas elektroninėmis priemonėmis yra vienas veiksmingiausių viešųjų pirkimų skaidrinimo ir efektyvinimo būdų. Kadangi viešieji pirkimai Lietuvoje į elektroninę erdvę yra perkelti tik

¹ „VPT duomenys“, Free data, žiūrėta 2017 vasario 7 d., <http://www.freedata.lt/vpt/>.

² „Viešųjų pirkimų poveikio Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo efektyvumui vertinimas“, Lietuvos Respublikos finansų ministerija, žiūrėta 2016 gruodžio 21 d., http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2011MVP/Viesuju_pirkimu_vertinimo_ataskaita_LT.pdf.

³ Gabija Vaičeliūnaitė, „Viešųjų pirkimų reforma: kas pajėgus užtikrinti skaidrumą?“, *Delfi*, gegužės 27, 2017, <http://www.delfi.lt/news/daily/law/viesuju-pirkimu-reforma-kas-pajegus-uztikrinti-skaidruma.d?id=74757430>

⁴ Brigita Ragickaitė, „Žada skaidresnius ir efektyvesnius viešuosius pirkimus: kokių naujovių tikėtis“, *Delfi*, gruodžio 23, 2016, <http://www.delfi.lt/projektai/atvira-lietuva/delfi-naujienos/zada-skaidresnius-ir-efektyvesnius-viesuosius-pirkimus-kokiu-naujoviu-tiketis.d?id=73229696>

⁵ Vilius Nikitinas, „Kokie pokyčiai laukia naujajame Viešųjų pirkimų įstatyme“, *VŽ*, gegužės 3, 2017, <http://www.vz.lt/finansai-apskaita/2017/05/03/kokie-pokyciai-laukia-naujajame-viesuju-pirkimu-istatyme#ixzz4oz0DrxfG>

2008 metais, o 2017 metais sistema sulaukė stambių atnaujinimų, būtina įsigilinti ir į procedūrų būdo, kuriam išleidžiama daugiausiai valstybės biudžeto pinigų – supaprastinto atviro konkurso – vykdymo efektyvinimo procedūras, taip siekiant išanalizuoti, kuriuose etapuose yra kuriama vertė, o kur patiriamas švaistymas.

Šiuo metu Lietuvoje nėra sukurta tokia viešųjų pirkimų sistema, kurios tikslas būtų ne pats viešųjų pirkimų procesas, o pasiektas rezultatas. Tiek perkančiosios organizacijos, tiek pirkimus kontroliuojančios institucijos labai daug dėmesio skiria vykdomų viešųjų pirkimų procedūrų ir teisės aktų reikalavimų atitikčiai, o tai dažniausia lemia nepakankamą dėmesį viešųjų pirkimų tikslui, tai yra lėšos panaudojamos ne pačiu racionaliausiu būdu, negaunama ekonominės naudos.⁶

Teisės, vadybos ir procesų optimizavimo sąveika, bendrąja prasme, yra gana naujas reiškinys. Pastaraisiais metais vis dažniau atrandama ir nagrinėjama projektų vadyba teisinėje srityje (angl. legal project management), atsiranda precedentų, kai procesų valdymas yra tiesiogiai integruojamas į teisinę aplinką.

Nors tradicinė projektų vadyba jau yra naudojama seniai, tačiau projektų vadybos institutas (didžiausia organizacija šioje srityje) jos pritaikymą teisėje pradėjo nagrinėti tik 2010 metais⁷, ir, anot Everett Rogers, visa tai yra ankstyvojoje stadijoje.⁸ Teisėje tai specifinė sritis, kuri turėtų būti sudaryta iš keturių etapų – tikslo, veiksmų, rezultatų bei atskaitomybės, tačiau klasikiniu atveju pirmas ir paskutinis jų lieka neįgyvendinti, nėra identifikuojami (konkrečiai išmatuojami) veiksmai, kurie būtini pasiekti rezultatus.⁹ Projektų vadyba pritaikoma ne tik teisinės paslaugas teikiančioms įstaigoms, tačiau lemia teisininkų bei valstybinių institucijų požiūrį į esamas procedūras, vadybos bei procesų efektyvumo integraciją teisėje ir suponuoja, kad esama padėtis turi keistis.

Teiginį, jog teisė, teisiniai procesai, procesų valdymas, vadyba tiesiogiai koreliuoja tarpusavyje ir tai nėra atskiri, nesuderinami institutai (juolab nepritaikomi valstybiniame sektoriuje), kurių sinergija negali nulemti efektyvių procesų bei sutaupyti resursų, patvirtina konkretūs tarptautinėje erdvėje įgyvendinami pavyzdžiai. Amerikoje projektų valdymo institutas, bendradarbiaudamas kartu su Vyriausybe 2016 m. gruodį priėmė įstatymą, kuriuo siekiama efektyvinti Federalinės Vyriausybės darbą. Projektų valdymo instituto tyrimas nustatė, jog investuojant 1 milijardą dolerių į žemo našumo dideles sąnaudas sudarančius projektus ir programas, iššvaistoma 97 milijonai dolerių, ką galima sutaupyti reformuojant Federalinę programos valdymo politiką, standartus, veiksmų metodus. Šiam tikslui pasiekti ypatingai svarbus buvo

⁶ „Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita supaprastintų viešųjų pirkimų vykdymas,“ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d., <https://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=2811>.

⁷ Jim Hassett ir Ed Burke, „Why the Agile Approach Is So Important to Law Firms,“ *Of Counsel* 36, 10 (2017): 6.

⁸ Jim Hassett ir Ed Burke, „The Example of Legal Project Management,“ *Of Counsel* 34, 4 (2015): 7.

⁹ *Ibid.*, 8.

valdžios pritarimas bei realus noras procesus paversti efektyviais ir nešvaistyti piliečių pinigų.¹⁰ Konkrečiu atveju teisinė sistema tobulinama priimant įstatymą (Programų vadybos tobulinimo ir atskaitomybės aktą), įvardijant veiksmų planą, kurio pagrindu bus keičiami kiti reikalingi teisės aktai. Pasak Craig Killough, tuo nebus apsiribojama, nes jau dabar, įgyvendinant programą yra matoma akivaizdi nauda.¹¹ Ir, nors projektų vadybos integravimo į teisinės procedūras praktika yra nauja, tačiau dėl akivaizdžių vadybinių aspektų pritaikymo bei suderinamumo su teisinės sistemos tobulinimu, projektų valdymo institutas planuoja šią praktiką skleisti už Jungtinių Amerikos Valstijų ribų, ieškant galimybių pritaikant šiuos principus įvairiose jurisdikcijose. Siekiamybė – užtikrinti, kad procesų valdymas būtų pripažintas ir įgyvendinamas Vyriausybės valdyme visame pasaulyje.

Taigi, teisinių procesų negalima vertinti vien legitymiais, būtinas platesnis požiūris į jų taikymą, todėl aktualu nagrinėti, kaip gali būti panaudojamas *lean* vertės srauto žemėlapis procesų tobulinimui viešųjų pirkimų supaprastintų atvirų konkursų kontekste, siekiant nuolatinio kokybės gerinimo, laiko bei resursų mažinimo.

Problema. Viešųjų pirkimų reikšmė valstybėje yra labai žymi. Racionalus valstybės lėšų naudojimas, efektyvus pirkimų įgyvendinamas, sąžininga rinkos dalyvių konkurencija – sveikos valstybės rodiklis. Kuo dalyvavimas pirkimuose yra sudėtingesnis, tuo mažiau tiekėjų juose dalyvauja, tuo mažesnė konkurencija, dėl ko valstybės resursai naudojami neefektyviai. Nors galimybės dalyvauti supaprastintuose atviruose viešuosiuose pirkimuose yra sudarytos visiems suinteresuotiems tiekėjams, tačiau verslininkai dėl viešųjų pirkimų atviro konkurso procedūrų sudėtingumo bei neefektyvumo, vengia dalyvauti konkursuose, o perkančiosios organizacijos, esant galimybei, stengiasi neorganizuoti tokio būdo pirkimų, iš ko seka neigiamas valstybės biudžeto lėšų panaudojimas bei sumažintos galimybės platesniam verslininkų ratui lengvai dalyvauti konkursuose. Kyla klausimas kokių vertės nekuriančių procesų įgyvendinimo sutrumpinimas (laikas) supaprastintų atvirų pirkimų procedūrą padarytų efektyvesnę, patrauklesnę ir plačiau prieinamą. Naujas viešųjų pirkimų įstatymas turėjo pagerinti situaciją ir sutrumpinti pirkimo vykdymo procedūras, bet ar šiuo metu galiojančios atviro konkurso procedūros suteikia sąlygas viešuosius pirkimus vykdyti greitai, efektyviai ir be švaistymo?

Tyrimo objektas. Vertės srauto analizė supaprastinto atviro konkurso procese.

¹⁰ „CORRECTING and REPLACING Project Management Institute and Members of Government Efficiency Caucus Discuss New Law Aimed at Improving Federal Government Efficiency,“ Project Management Institute (PMI), žiūrėta 2017 lapkričio 2 d., <http://www.businesswire.com/news/home/20170215006206/en/CORRECTING-REPLACING-Project-Management-Institute-Members-Government>

¹¹ Tommy Goodwin, „Law to Enhance Best Project and Program Practices in U.S. Government,“ *PM Network* (2017): 11.

Darbo tikslas. Išanalizuoti supaprastinto atviro konkurso organizavimo procedūrų etapus, įvertinti jų naudojimo efektyvumą ir etapų trukmę naudojant vertės srauto analizės metodą, nustatyti per ilgai trunkančias ir vertės nekuriančias procedūras.

Magistro darbo tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1 – Atskleisti bei išanalizuoti procesų valdymo, vertės srauto sampratą ir jų taikomuosius aspektus teisėje.

2 – Išanalizuoti supaprastinto atviro konkurso procesus vertės ir laiko požiūriu, sudarant vertės srauto analizės žemėlapi, remiantis viešuosius pirkimus reglamentuojančia dokumentacija.

3 – Parengti tyrimo metodiką.

4 – Nustatyti vertės nekuriančius etapus supaprastinto atviro konkurso procese.

5 – Sudaryti patikslintą ateities vertės srauto žemėlapi ir pasiūlyti procedūros gerinimo rekomendacijas.

Moksliniame darbe buvo taikyti šie **tyrimo metodai**.

1 – Dokumentų analizė – teisės aktų, susijusių su viešaisiais pirkimais analizavimas.

2 – Mokslinės literatūros analizė – Lietuvos ir užsienio mokslinių šaltinių, susijusių su *lean*, vertės srauto žemėlapiu tematika literatūros analizė.

3 – Atvejo analizė – esamos supaprastinto atviro konkurso, vykdomo elektroniniu būdu procedūros vertės srauto žemėlapio nubraižymas, analizė.

4 – Interviu – griežtai struktūruoto interviu atlikimas su viešųjų pirkimų ekspertais (praktikais).

5 – Sintezės – interviu su ekspertais metu gautų rezultatų ir vertės srauto analizės metu gautų rezultatų apibendrinimas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbo struktūrą sudaro įvadas, dėstomoji dalis (kurią sudaro 3 skyriai), išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai.

Pirmame skyriuje apžvelgiami procesų valdymo metodai ir įrankiai, susiję su *lean*, vertės srauto žemėlapiu, SIPOC.

Antrame skyriuje analizuojama esama padėtis – viešųjų pirkimų procedūros teisinis reglamentavimas, identifikuojami, įvardijami ir analizuojami procedūros etapai, taip pat sudaromas vertės srauto žemėlapis.

Trečiame skyriuje pateikiami ir apdorojami tyrimo rezultatai, analizuojamas supaprastinto atviro konkurso procesas vertės srauto požiūriu, apibendrinami interviu rezultatai, remiantis teorine ir empirine analize, sudaromas ateities vertės srauto žemėlapis, gauti duomenys palyginami su esamos padėties vertės

srauto žemėlapiu. Bendra darbo apimtis (be priedų) – 93 puslapiai. Darbe panaudota 14 paveikslų, 21 lentelė, 64 literatūros šaltiniai.

1. TEORINIAI PROCESŲ VALDYMO ASPEKTAI, METODAI IR ĮRANKIAI

1.1. Lean

Lean (liet. lieknas) vadybos sistema yra naudojama siekiant sukurti kuo didesnę vertę eikvojant kuo mažesnius išteklius ir tokiu būdu didinti veiklos efektyvumą. Ji dar vadinama Toyota sistema (dėl to, kad pirmą kartą buvo panaudota būtent šioje įmonėje). Akcentas – vertės srautas, organizacijos procesų valdymas, esminis efektas – srautų laiko sutrumpinimas, antrinis efektas – rezultatų sureguliuojimas, produktyvumo išmatavimas, kokybės augimas. Esmė ir veiklos tobulinimo kryptis – sunaikinti, sumažinti švaistymą (nuostolius) (jap. MUDA)¹², mažinti arba efektyvinti vertės nekuriančias proceso dalis ir taip gerinti proceso valdymo rezultatus. Šiuo atveju švaistymu arba nuostoliais yra vadinami etapai, kurie įgyvendiname procese nekuria pridėtinės vertės.

Lean sistema turi kelias stadijas, viena iš jų – metodai, būdai ir priemonės, kur ji apibrėžiama kaip nurodinėjimo (kaip reikia elgtis) metodologija¹³ arba metodų, vadybinių priemonių rinkinys¹⁴, antra – vadybos principų ir vertybių sistema, kuri apibūdinama tiesiog kaip „ekosistema“ organizacijoje, tai yra bendrosios vertybės organizacijoje, kuriomis siekiama nuolatinio švaistymo eliminavimo, tobulinimo (jap. Kaizen), trečia – vertės grandinė, kur vystomi santykiai su klientais ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant didelio dėmesio konkrečioms procesams, ketvirta – vertės sistema, kur procesai yra vertinami kaip neatsiejama visos organizacijos dalis, kuri veikia per visą organizaciją.

Skirstant pagal sektorius, *lean*, visų pirma, buvo pritaikytas gamyboje, po to paslaugų sferoje, ir, galiausiai, buvo imtas taikyti viešosiose organizacijose.

Lean pritaikymas gamyboje, paslaugų ir viešajame sektoriuje yra skirtingas. Be detalesnės analizės gali pasirodyti, jog motyvacija iš procesų šalinti švaistymą yra aktuali tik privatiems subjektams, kurie siekia pelno, o viešosioms organizacijoms tai nerealaus ir nereikalingas dalykas, tačiau kuo toliau, tuo labiau suprantama *lean* nauda ir jos taikymo neišvengiamumas gyvenant XXI a. Šių procedūrų įstaigose nėra skubama diegti, kadangi tam didelę įtaką turi valstybės ir vykdančiųjų institucijų požiūris į procesų valdymą, politinė įtaka, fiskalinė politika (siekama taupyti šalinant tiesiogines sąnaudas, bet ne vertinant paslaugų,

¹² Renata Šivickienė, „Lean, Six sigma ir apribojimų teorijos metodologijų lyginamoji analizė ir derinimo galimybės,“ *PROFESINĖS STUDIJS: teorija ir praktika* 13 (2014): 145.

¹³ Peter Hines, Matthias Holweg ir Nick Rich, „Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking,“ *International Journal of Operations & Production Management* 24, 10 (2004): 1000.

¹⁴ Jostein Pettersen, „Defining lean production: some conceptual and practical issues,“ *The TQM Journal* 21, 2 (2009): 132.

procesų kokybės), biurokratija. Be prievartos to daryti, privalo būti bendras organizacijos ir vadovybės noras siekti ir skirti laiko bei energijos prioretizuojant dėmesį į neefektyvų darbą ir švaistymą.

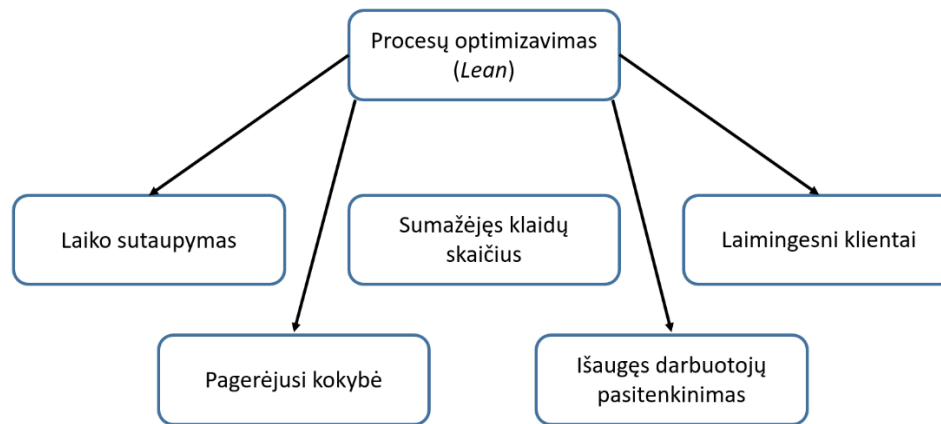
Kadangi efektyvumas reikalingas ne tik organizacijai, kaip jai pačiai, vystytis, bet svariausia yra patenkinti galutinį vartotoją (klientą), todėl efektyvus klientų gebėjimų, žinių, laiko panaudojimas yra neatskiriamas nuo bendrojo paslaugos kūrimo idėjos, kadangi visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių.¹⁵ Tam, kad suprasti klientų aprėptį, tikslinga nustatyti viešųjų paslaugų klientus. Plačiaja prasme jais galėtų būti visi mokesčių mokėtojai. Tačiau tokią mintį galima paneigti per tai, jog tam tikrų mokesčių mokėtojų grupių, kurios nesinaudoja tam tikromis paslaugomis, negalima pritempti prie kliento sąvokos. Kaip pavyzdį būtų galima pateikti kalėjimus. Kokią naudą tai kuria mokesčių mokėtojui? Tiesiogiai – nekuria, bet potencialiai – sumažėjusį nusikalstamumo lygį izoliavus nusikaltėlius. Taigi, teisingiausia pozicija būtų apibrėžti viešojo sektoriaus klientą siaurąja prasme – tai yra tie subjektai, kurie realiai naudojami viešojo sektoriaus paslaugomis, ir kuriems *lean* metodikos panaudojimas teikiamų paslaugų procesuose suteikia rezultatą tiek *makro*, tiek *mikro* mastu (tiesioginį ir netiesioginį).

Lean vadybos sistema viešajame sektoriuje nuo privataus sektoriaus, nepriklausomai nuo teikiamų paslaugų ar produktų, skiriasi valdymo procesais ir sistemomis, taip pat jų pasiekti rezultatai ir procesų efektyvumas yra matuojami skirtingai. Tokį teiginį patvirtina Zoe Radnor¹⁶ atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, jog organizacijos, kurios teikia viešąsias paslaugas, diegdamos *lean* vadybos sistemas, pasiekia laiko sutaupymo rezultatų (gauna naudą laukimo ar proceso efektyvumo atžvilgiu), pagerėja kokybė, sumažėja klaidų bei išteklių (sąnaudos), taip pat išauga darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu, bei klientai tampa laimingesni.

Taigi, kaip matyti, viešųjų organizacijų darbo procesai gali būti patobulinami, ko rezultate sutaupoma pinigų ir laiko, taip pat pagerėja bendra suteiktos paslaugos ar produkto kokybė.

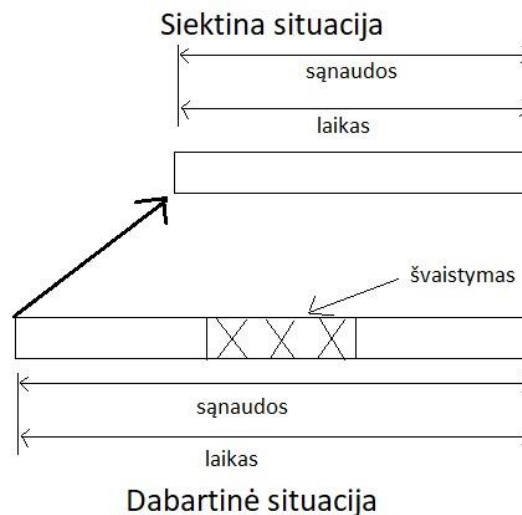
¹⁵ Alyudas Raipa ir Evendželina Petukienė, „Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas,“ *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS* 27 (2009): 54.
https://www.mruni.eu/upload/iblock/2e5/6_a.raipa%20ir%20kt..pdf.

¹⁶ Zoe Radnor ir Stephen Osborne, „Lean: A failed theory for public services?,“ *Public Management Review* 15, 2 (2013): 280.



*1 pav. Siektini viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų rezultatai įdiegus lean vadybos sistemą
Sudaryta darbo autoriaus pagal John Hayes.¹⁷*

Taip pat, norint pašalinti galimus atskirus vertės nekuriančius procesus reikia atsižvelgti, kuriame iš procesų veiklų ar subjektų labiausiai švaistomas laikas, ištekliai ar kiti resursai.¹⁸ 2 paveiksle pavaizduota *lean* koncepcijos taikoma nauda viešajam sektoriui. Viešajame sektoriuje taikant *lean* koncepciją galima mažiausiomis sąnaudomis pasiekti maksimaliai efektyvų ir greitą rezultatą ilguoju laikotarpiu bei geriausiai suteikti viešąją paslaugą ar produktą (patenkinti viešuosius poreikius).



2 pav. Lean nauda mažinant švaistymą viešajame sektoriuje

Sudaryta darbo autoriaus pagal Ievą Macijauskytę ir Aidą Vasilį Vasiliauską.¹⁹

¹⁷ John Hayes, *The Theory and Practice of Change Management* (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2014), 435.

¹⁸ Giedrius Romeika, „Verslo procesų infrastruktūros organizavimas taikant elektroninių tarpininkų paslaugas“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2017), 65, <https://vb.mruni.eu/object/elaba:21323169/21323169.pdf>

¹⁹ Ieva Macijauskytė ir Aidas Vasilis Vasiliauskas, „Lean logistikos principų taikymo transporto sektoriuje probleminiai aspektai,“ iš *16-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos TRANSPORTO INŽINERIJA IR VADYBA straipsnių rinkinys* (Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla, 2013), 249.

Naudojant *lean*, tai yra norint padidinti proceso efektyvumą viešajame sektoriuje, turi būti siekiama:

- aiškiai ir tikslingai nustatyti vertes ir švaistymus iš suinteresuotųjų šalių perspektyvos;
- kurti vertę ten, kur ji nėra kuriama, bet galėtų būti. Taip pat šalinant švaistymus ten, kur jie neprisideda prie procesų ar procedūrų, gerinančių bendrą suteikiamo produkto ar paslaugos kainą ar kokybę, arba didinti vertę kuriančią veiklą nedidinant produkto ar paslaugos kainos;
- nustatyti organizacijos teikiamos paslaugos ar produkto gaunamą naudą ir ją išmatuoti, šalinant vertės nekurančius etapus – teikiant viešąją paslaugą ar produktą tai galėtų būti gamybos ar paslaugos suteikimo trukmės sutrumpinimas arba kokybiškesnis rezultatas;
- sutaupytų resursų dėka taupyti valstybės biudžeto pinigus ir tenkinti gyventojams teikiamų viešų paslaugų ar produktų lygį.²⁰

Vertinant *lean* filosofiniu požiūriu, svarbiausias rezultatas yra galutinis tikslas. Toks matymas turi apimti visą organizaciją, akcentuojant labiau ryšį, o ne atskirų įrankių poveikį.²¹ Womack ir Jones²² išskiria pagrindinius *lean* principus, kuriais vadovaujamosi lieknos metodikos filosofijoje:

1. Aiškiai nustatyta vertė;
2. Aiškiai išanalizuotas ir nustatytas vertės srautas, išskiriant švaistymą;
3. Vertės srautas nepertraukiamumas;
4. Jeigu nėra poreikio, nereikia ir procedūros;
5. Nuolatinis tobulumo siekis.

Švaistymu viešosiose institucijose galima įvardyti:

1. Su perteklinėmis paslaugomis, informacija susiję švaistymai;
2. Su klaidomis susiję švaistymas (angl. defect waste);
3. Su pertekliniu darbu susiję švaistymai;
4. Su veiklos operacijomis susiję švaistymai;
5. Su laukimu susiję švaistymai (angl. idle time waste);
6. Darbuotojų žinių, talentų ir gebėjimų nepanaudojimas.

²⁰ Zoe Radnor ir Stephen Osborne, *supra* note, 16: 268.

²¹ John Hayes, *supra* note, 17: 433.

²² James Womack ir Daniel Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (New York: Free Press, 2013), 15-35.

Remiantis Esben Rahbek, Gjerdrum Pedersen ir Mahad Huniche²³ bei Zoe Radnor ir Robert Johnston²⁴ teorija, viešojo sektoriaus organizacijose *lean* sistemos diegiamos remiantis tokia seka:

- Identifikuoti vertę. Vertės suvokimas prasideda nuo to, kad nustatoma ir suprantama kokią vertę klientui kuria procesas. Tai svarbus žingsnis, nes to neatlikus sunku atskirti vertę nuo švaistymo. Vertinant iš klientų požiūrio taško, svarbiausia identifikuoti tai, kas daro įtaką galutiniam paslaugos rezultatui (klientui).
- Vertės srauto analizė. Be vertės srauto analizės sudėtinga aiškiai identifikuoti švaistymus ir galimybes (ką galėtume patobulinti). Analizė turi būti atliekama visai paslaugai, produktui.
- Nuolatinis srautas. Nepertraukiamas srautas leidžia klientui sukurti didesnę vertę naudojantis tais ištekliais, kuriuos turime. Siekiama, kad visos paslaugos metu nebūtų procesų, nekuriančių vertės, arba nutrūkstančio srauto.
- Ištraukiamosios (angl. pull) vadybos naudojimas. Ją reiktų naudoti ten, kur nėra įmanomas nuolatinis srautas. Tikslas – perskirstyti išteklius (naudojamus teikiant paslaugas) taip, kad jie atitiktų kliento poreikį. Esmė – teikti paslaugą tik tada, kai klientui realiai jos reikia (svarbiausia – rezultatas).
- Nuolatinis tobulinimas. Procesus tobulinti reikia tiek, kad iš viso neliktų švaistymo ir klaidų procese. Tai gali būti pasiekama tik nuolat kryptingai šalinant veiklas, kurios nekuria vertės, mažinant etapų skaičių, laiką ir perteklinę informaciją, pateikiant tik tai, kas būtina. Vadovaujantis *lean*, vadovai nuolatos turėtų turėti vidinę paskatą naujų galimybių paieškose bei procesų atnaujinime.

Suprantant diegimo seką, siekiant aiškesnio supratimo, reiktų išskirti reikšmingiausius vertės kūrimo grandinės vertinimo kriterijus – kokybės (kurio metu mažinami kokybės defektai), kainos (procesų įgyvendinimo kaštų sumažėjimas) ir laiko (vykdomų procedūrų greitesnis įgyvendinimas). Šie kriterijai ir jų rodikliai išdėstyti 2 lentelėje.

1 lentelė. Reikšmingiausi vertės kūrimo grandinės vertinimo kriterijai

Kriterijus:	Kokybės	Kainos	Laiko
Rodiklis:	Su veiklos operacijomis susiję švaistymai; Su klaidomis susiję švaistymas	Darbuotojų žinių, talentų ir gebėjimų nepanaudojimas; Su pertekliniu darbu susiję švaistymai	Su laukimu susiję švaistymai; Su perteklinėmis paslaugomis, informacija susiję švaistymai

²³ Esben Rahbek, Gjerdrum Pedersen ir Mahad Huniche, „Negotiation lean,“ *International Journal of Productivity and Performance Management* 60, 6 (2011): 556.

²⁴ Zoe Radnor ir Robert Johnston, „Lean in UK Government: internal efficiency or customer service?,“ *Production Planning and Control* 24, 10-11 (2013): 910.

Rezultatas:	Patikimumas Procesų įvykimas laiku Etapo kokybė Darbo kokybė Atlikimo kokybė	Žmogiškųjų resursų panaudojimo kaštai Finansinės išlaidos	Proceso įvykdymo laikas Etapo įvykdymo laikas Našumas Atsakymo, reagavimo greitis Prisitaikymas prie kintančių sąlygų
-------------	--	---	--

Sudaryta darbo autoriaus pagal Giedrius Romeika²⁵.

Kainos rodiklis išreiškiamas piniginiiais vienetais, jis skirtas procesą formuojančių elementų įdiegimo ir eksploataavimo sąnaudoms įvertinti. Vertinama elemento integravimo į vertės kūrimo grandinę (suderinamumo su kitais elementais) kaina, darant prielaidą, kad bus sutaupyta pinigų mažinant resursus, kurie neveikia (nereikalingi) procese.

Našumo rodiklis išreiškiamas laiko vienetais, kurie yra skiriami procedūrai atlikti. Vertinamas atliekamos operacijos atlikimo greitis, siejant jį gebėjimu prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

Kokybės rodiklis matuojamas proceso metu atsirandančių klaidų, vėlavimų, vilkinimų skaičiumi. Vertinamas elemento uždelsimo, klaidų skaičius per apsibrėžtą laiko tarpą. Šis skaičius yra atvirkščiai proporcingas proceso kokybei ir leidžia objektyviai įvertinti veiklos patikimumą.

Taigi būtent šių rodiklių tobulinimas ir judėjimas siektinų rezultatų link pagrindžia *lean* koncepcijos nuolatinio procesų tobulinimo idėją, kuria siekiama nustatyti ir eliminuoti nekurančias vertės veiklas ir jų generuojamas sąnaudas kiekviename procese ar etape.

Klasikinis Toyota *lean* požiūris buvo orientuotas į idealaus proceso pasiekimą, kuriame neliktų švaistymo, tai yra 100% kuriama vertė, 0 klaidų, išgaunant vientisą srautą, tenkinantį klientą, bet kartu didinantį ir darbuotojų pasitenkinimą. Klasikinis kelias to pasiekti yra procesų stabilizavimas, sąlygų paruošimas proceso srautui bei jų nuolatinis palaikymas tobulėjant.²⁶

Apibendrinant, *lean* apima metodus, kuriuos pritaikius tam tikroje įstaigoje veikiams procesams, palaipsniui kuriama efektyviai veikianti sistema. Teoriniame lygmenyje panagrinėjus *lean* vadybos sistemą išaiškėjo, jog ji gali pilnai pasitarnauti ir viešiesiems procesams tobulinti, todėl to pritaikymas viešųjų pirkimų vykdyme yra tikslingas. *Lean* viešuosiuose pirkimuose gali būti taikomi lygiai taip pat kaip ir versle (gamybos ar paslaugų srityse), tačiau siekiant maksimalios naudos turi būti pasirinkti tinkami įrankiai pagal pasirinktą analizuoti procedūrą.

²⁵ Giedrius Romeika, *supra* note, 18: 79.

²⁶ Tobias Meudt, Joachim Metternich ir Eberhard Abele, „Value stream mapping 4.0: Holistic examination of value stream and information logistics in production,“ *CIRP Annals - Manufacturing Technology* 66 (2017): 413.

1.2. PDCA ciklas

Siekiant suprasti praktinį *lean* pritaikymą, tikslinga išanalizuoti vieną iš *lean* metodų – PDCA (angl. plan-do-check-act), kuris orientuotas į struktūrinį problemų sprendimą. Jo pagrindinis tikslas – identifikuoti problemos atsiradimo priežastį ir numatyti veiksmus jai pašalinti.

PDCA, dar kitaip vadinamas demingo ciklu (angl. deming cycle), yra laikomas procesų tobulinimo pagrindu, kurio pagalba galima spręsti skirtingo dydžio problemas. Remiantis jo pagrindu yra sukurta dauguma *lean* įrankių, pavyzdžiui, vertės srauto žemėlapis, Kaizen, 5S, Kanban ir panašiai. PDCA yra sudarytas iš keturių etapų, nurodytų 2 lentelėje, kurie nukreipti į procesų pagerinimą ir pokyčius.

2 lentelė. *Lean* proceso tobulinimo etapai

Tobulinimo būdas	I Analizės etapas	II Sprendimų kūrimo etapas	III Sprendimų įgyvendinimo etapas	IV Sprendimų įtvirtinimo etapas
<i>Lean</i> (PDCA)	PDCA „Planuok“ (angl. plan) etapas	PDCA „Planuok“ (angl. plan) etapas	PDCA „Daryk“ (angl. do) etapas	PDCA „Tikrink“ (angl. check) ir „Veik“ (angl. act) etapai

*Sudaryta darbo autoriaus pagal Rolandą Strazdą ir kt.*²⁷

Šiuo metodu, kurį nuolat kartojant per keturis valdymo etapus (3 paveikslas), siekiama nuolatinio proceso gerinimo ir kontroliavimo²⁸. Ir nors daugelis skirtingų mokslininkų jų veikimo esmę supranta tapaciai, tačiau apibūdina skirtingai. Daniela Gifu²⁹ PDCA etapus apibūdina taip:

1 – „Planuok“ – nustatomos galimybės ir planuojami pokyčiai, remiantis standartizuotomis priemonėmis nustatoma esama padėtis ir priimami sprendimai;

2 – „Daryk“ – esamos padėties išbandymai;

3 – „Tikrink“ – apibendrinami duomenys, analizuojamas rezultatas ir nustatomos silpniausios vietos;

4 – „Veik“ – išbandoma ar priimti išanalizuoti sprendimai veikia. Jeigu jie buvo veiksmingi, tada tęsiame, plečiame pokyčių taikymą, o jeigu sprendimai nepasiteisino – grįžtame į pirmą etapą ir perplanuojame.

Tristan Boutros, Jennifer Cardella³⁰ šį ciklą aiškina plačiau:

²⁷ Rolandas Strazdas, Jūratė Černevičiūtė ir Žilvinas Jančoras, *Kūrybinio verslo valdymas: procesų tobulinimas* (Vilnius: Technologija, 2014), 82.

²⁸ Jayne Pilot, *Driving Sustainability to Business Success: The DS Factor Management System Integration and Automation* (Canada: Wiley Corporate F&A, 2014), 194.

²⁹ Daniella Gifu, Dan Ionescu ir Mirela Teodorescu, „Design of a Stable System by Lean Manufacturing,“ *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 17 (2014): 63.

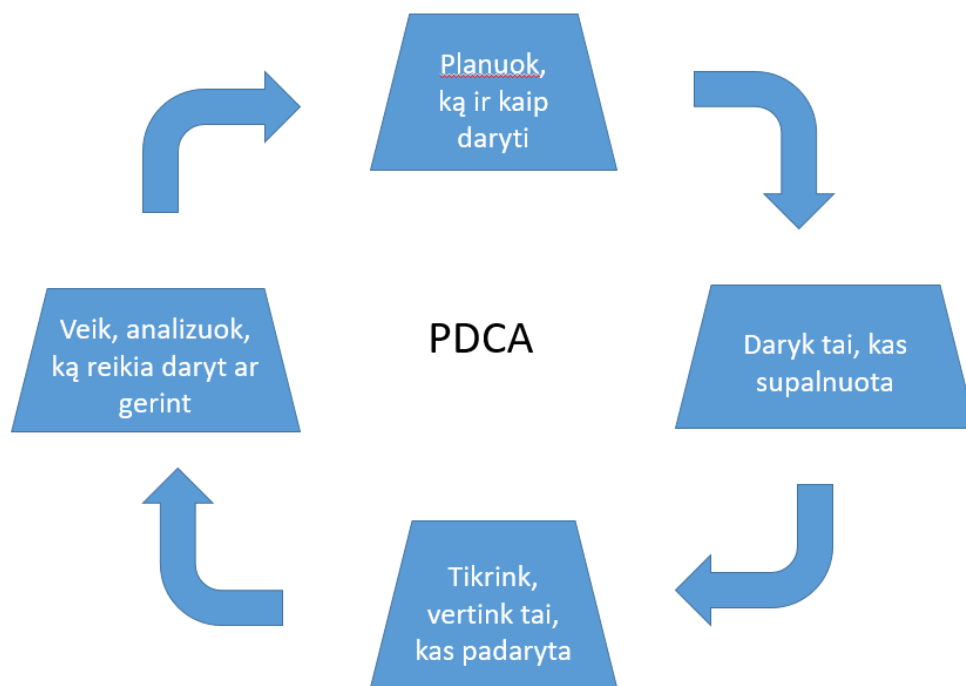
³⁰ Tristan Boutros ir Jennifer Cardella, *The Basics of Process Improvement* (Boca Raton: CRC Press, 2016), 176.

1 – „Planuok“ – reikia išsiaiškinti, kas gali įvykti ir kas vyksta, kuo daugiau gilintis į problemą ir jos atsiradimo priežasties nustatymą;

2 – „Daryk“ – generuoti įmanomus sprendimus ir atrasti idealų sprendimą probleminės priežasties nustatymui, eliminuoti simptomus, kurie iššaukia problemų priežastis, nuolat testuoti ar priimtas sprendimas duoda rezultatų;

3 – „Tikrink“ – stebėti kiek identifikuota problema atneša efekto ir rinkti bet kokią informaciją, kuri gali būti naudinga siekiant dar didesnio tobulumo, efektyvumo;

4 – „Veik“ – siekiama įsitikinti ar aplinkoje, kurioje vyksta tobulinimai, priimti sprendimai yra aktyviai naudojami. Tuo siekiama išvengti tikimybės, kad bus sugrįžta atgal.



3 pav. PDCA valdymo etapai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Liu Jianbing ir Cai Jianliang³¹

Apibendrinant, pirminis PDCA ciklo pritaikymas yra susijęs su paslaugos ar produkto suteikimo sutrumpinimu, nuostolių sumažinimu, paslaugos efektyvumu (našumu) klientams (asmenims, kurie naudojami paslaugomis ar produktu). Ciklas turi būti nuolat kartojamas, kol nebus pasiektas idealus procesas.

32

³¹ Liu Jianbing ir Cai Jianliang, „Construction Cost Control Based on PDCA Cycle,“ *International Journal of Simulation - Systems, Science & Technology* 17, 37 (2016): 19.2.

³² Jayne Pilot, *supra* note, 28: 195.

1.3. SIPOC

SIPOC – Tiekėjai–Įvestys–Procesas–Išvestys–Klientai (angl. Supplier–Inputs–Process–Outputs–Customer) yra įrankis, kuris padeda apibrėžti proceso, etapo apimtį (angl. scope) ir identifikuoti pagrindines suinteresuotąsias šalis. Pasak Bogdan Fleca ir Mihai Corocaescu³³, SIPOC diagrama siekiama išskleisti (išaiškinti) proceso ar etapo ryšį tarp tiekėjų įvesčių, proceso, išvesčių ir suinteresuotųjų klientų, remiantis šiomis pakopomis:

- Tiekėjas – bet kuris subjektas, galintis pateikti įvestį, ją inicijuoti, pavyzdžiui vidinius ar išorinius procesus;
- Įvestys – tai, kas transformuojasi į išvestį, pavyzdžiui klientų poreikiai, ataskaitos, ekspertizė ar panašiai;
- Procesas – stambiausi tarpusavyje susiję veiksmai, kurie transformuoja (yra „įgyvendinamasis“ institutas) įvestį į išvestį tam, kad sukurti vertę klientams;
- Išvestys – tai proceso rezultatas, tai yra „fizinės“ formos paslaugos ar rezultato gavimas;
- Klientas – subjektas, kuris naudos(-is) išvestį(-imi).

Sudarant SIPOC lentelę (žiūrėti 3 lentelę), visų pirma, reikia apibrėžti proceso etapus (laipsniškai, kas po ko seka), nes tai padeda išsamiau ir geriau suprasti visą procesą. Toliau identifikuojame išvesčių ir klientų poveikį procesui. Ir, galiausiai, identifikuojame įvestis, kurios būtinos funkcionuoti procesus ir tiekėjus, kurie daro įtaką įvestims. Šis įeities–išvesties proceso modelis leidžia apibrėžti proceso apimtį ir identifikuoti gyvybiškai svarbius komandos narius, (suinteresuotąsias šalis) kurios turėtų būti įtrauktos į procesą.³⁴

3 lentelė. SIPOC proceso įgyvendinimas

Tiekėjai	Įvestys	Procesas	Išvestys	Klientai
<i>kas pradeda procesą</i>	<i>sąnaudos procesui įgyvendinti</i>	<i>5-7 stambiausi veiksmai (proceso pradžia, procesas, pabaiga)</i>	<i>ką gauname pasibaigus procesui</i>	<i>išvesties klientai</i>

Sudaryta darbo autoriaus pagal Ami Mehta ir kt.³⁵

³³ Bogdan Fleca ir Mihai Corocaescu, „Process map to create added value to customer based on quality deployment function,“ *Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 17*, 5-4 (2017): 659-660.

³⁴ Ami Mehta ir kt., „Using the PRISM Model to Drive Quality Improvement in the Emergency Department,“ *USING PRISM TO DRIVE QI / MEHTA ET AL.* 18, 2 (2017): 105-106.

³⁵ *Ibid.*

Kaip proceso atvaizdavimas lentelėje, šis įrankis gali būti naudojamas įvairiose srityse, įvairiais būdais, pradedant ne verslo procesų valdymu, baigiant įvairiausiomis verslo procesų analizėmis. Pagrindinis SIPOC tikslas – sujungti nagrinėjamų etapų apimtis, kad būtų sukurta proceso „istorija“ nuo pat pradžios iki pabaigos, aiškiai išryškinant kiekvienos proceso eilutės veiklą, žingsnį. Ali Darwish išskiria kelis šio įrankio praktinius taikymo niuansus:

- Tiekėjai yra proceso dalyviai, kurie teikia informaciją, medžiagas įvesčiai, ją inicijuoja. Atsižvelgiant į nagrinėjamo proceso sudėtingumą, nagrinėjamame etape gali būti daugiau nei vienas tiekėjas;
- Vieno nagrinėjamo etapo išvestis procese tampa įvestimi kito nagrinėjimo etapo;
- Klientai yra proceso dalyviai, kurie priima kiekvieno nagrinėjamo etapo proceso išvestis (informaciją, medžiagas ir t.t.). Atsižvelgiant į nagrinėjamo proceso sudėtingumą, nagrinėjamame etape gali būti daugiau nei vienas klientas;
- SIPOC klientai neturėtų būti painiojami su galutiniais paslaugos ar produkto klientais. SIPOC klientai yra tik tam tikro proceso etapo dalyviai.³⁶

Apibendrinant, SIPOC įrankis naudojamas proceso patobulinimui, etapų pagerinimui, kuriuo siekiama nustatyti proceso pagerinimo galimybes (vietas). Jo pagalba sudėtingi procesai, kurių ne visada pavyksta identifikuoti ir aprėpti „plika akimi“ yra išskleidžiami. SIPOC ypatingai naudingas įstaigoje, organizacijoje ar procese, kur nėra aišku kas tiekia įvestį, kokie yra proceso vartotojai, jų reikalavimai.

1.3. Vertės srauto žemėlapis

Vertės srauto valdymas (angl. value stream management) – tai procesas, skirtas matuoti, suprasti ir tobulinti tarpusavyje susijusių procesų srautą bei sąveiką, kad būtų pasiekta maksimaliai gera kokybė, kaina, laikas. Tokia proceso tobulinimo vadyba įveda bendrą, subalansuotą tvarką visoje įstaigoje ir sumažina tikimybę, kad bus sugrįžta prie biurokratinių, neoptimalių procedūrų kėlimo ir tobulinimo būdų.

Anot Beau Keyte ir Drew A. Locher³⁷, yra šeši žingsniai, lemiantys sėkmingą vertės srauto valdymą:

1. Turi būti strateginis aukščiausios valdžios sprendimas ir noras keisti organizaciją;
2. *Lean* strategijos pagrindus ir palaikymą įstaigoje turi palaikyti visa organizacija, nes tik taip bus užtikrintas efektyvus diegimas;

³⁶ Ali Darwish, „SIPOOC (SIPOC Plus) An Extended SIPOC,“ At-turjuman, 2017 m. sausis., http://www.at-turjuman.com/papers/SIPOC%20Extended_Article_R03.pdf

³⁷ Beau Keyte ir Drew Locher, *The Complete Lean Enterprise – Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes* (New York: Productivity Press, 2016), 2-3.

3. Identifikuoti ir nustatyti po prižiūrintį asmenį kiekvienam vertės srautui;
4. Susikurti duomenų bazę, kur būtų galima žymėti stebimus ir apčiuopiamus procesų pokyčius kuriant vertę ir eliminuojant švaistymą, taip pat įvertinant finansinių ir procesinių rodiklių pokyčius ir sėkmės įtaką;
5. Įgyvendinti ateities vertės srautą;
6. Nuolat komunikuoti su aukščiausią valdžia, siekiant įgyvendinti šį *lean* metodą kiek įmanoma siauriau (visoje įstaigoje).

Taigi, paprastas, bet galingas įrankis vertės srauto valdymui – vertės srauto žemėlapis (angl. value stream mapping).³⁸ Tai būdas, kurio įgyvendinimui, vizualizavimui užtenka tiesiog pieštuko ir popieriaus ar kompiuterio pagalbos perteikti informaciją apie procesus ir jų sąveiką, kad suprasti ryšį tarp procesų ir identifikuoti užslėptą švaistymą.³⁹

Vertės srauto žemėlapis yra vaizdinis (schemos, diagramos) tam tikro proceso procedūrų atvaizdavimas, siekiant aiškiai nustatyti kurie etapai kuria, o kurie nekuria pridėtinės vertės. Esmė – pamatyti naudą tarp švaistymo (nuostolio). Visi nuostoliai naudoja tiek finansinius, tiek žmogiškuosius resursus ir prideda „svorio“ ten, kur nėra kuriama vertė, ko visiškai nereikia, o vertės srauto žemėlapio pagalba galima identifikuoti galimybes, siekiant padidinti vertę, eliminuoti švaistymą, pagerinti srautus.

Pagal demingo (PDCA) ciklą, žemėlapiu yra įgyvendinamas 3 paveikslėlyje nurodyto „planavimo“ etapas, kurio metu dokumentuojami, matuojami, analizuojami procesai ir jų tarpusavio ryšys, siekiant sukurti gaires, leisiančias pagerinti tiek veiklos strategiją, tiek bendrą organizacijos kryptį.

Sudarant vertės srauto žemėlapių yra atvaizduojama produkto ar procedūros kelionė nuo pradžios iki pabaigos. Būtent toks išsamumas ir nagrinėjimas padaro šį įrankį naudingą, kadangi nėra nieko praleidžiama, o kiekviena procedūrinė dalis yra įvertinama nuosekliai. Kiekvienas etapas analizuojamas pagal realias situacijas, realius duomenis. Tai yra tarsi pamatas, kuris padeda atrasti, pamatyti sritis, kur procesai yra netobuli ir juos identifikuoti, taip savo ruožtu priimti tolimesnius sprendimus dėl konkrečių veiksmų konkrečioje dalyje. Tokiu būdu yra optimizuojami procesai, kurie įmonės ar įstaigos veikloje yra nuolat naudojami ir faktiškai išanalizuojama kiek įstaiga dėl neefektyviai valdomų procesų ar procedūrų patiria nuostolių.

Vertės srauto žemėlapis turi daug privalumų, kurie išdėstyti 4 lentelėje, ir gali būti panaudojamas kaip įrankis tiek plačiai veiklų sričiai, tiek įvairiai komunikavimo, planavimo ir pokyčių kontrolei. Šio

³⁸ Beau Keyte ir Drew Locher, *supra* note, 37: 15.

³⁹ Ulf Teichgräber ir Maximilian de Bucourt, “Applying value stream mapping techniques to eliminate non-value-added waste for the procurement of endovascular stents,” *European Journal of Radiology* 81 (2012): 47.

proceso įsisavinimas – tarsi kalbos mokymasis, kuris laisvai, instinktyviai gali būti naudojamas tik tada, kai visiškai jį perpranti.

4 lentelė. Vertės srauto žemėlapis privalumai

PRIVALUMAI
Aiškiau pastebimi tarpusavyje susiję ir vienas po kito einantys procesai visoje darbų grandinėje
Padedą identifikuoti švaistymą ir jo priežastis
Padedą identifikuoti kur yra būtini pakeitimai
Proceso standartizavimas
Platus pritaikomumas (gali būti taikomas įvairiose srityse, pvz., IT, gamyboje, statybose ir t.t.)
Padedą identifikuoti problemas, kurios gali atsirasti ateityje
Gali būti naudojamas kaip įrankis komunikavimo, planavimo ir pokyčių kontrolei
Padedą organizacijoms tobulinti netobulus procesus

Sudaryta darbo autoriaus pagal Fawaz Abdulmaleka ir Jayant Rajgopalb.⁴⁰

Žinoma, universalių įrankių nebūna, todėl vertės srauto žemėlapis taip pat turi ir trūkumų – remiantis Mark Nash ir Sheila Poling⁴¹ mokslininkais galima reiktų įvardinti tai, jog nėra atskleidžiama tiesiogiai gaunama finansinė nauda ir vertė, pats žemėlapis sudarytojas nusprendžia kokia veikla gali būti laikoma vertinga, kokia – švaistymu, o tokio sprendimo priėmimas gali užtrukti daug laiko. Taip pat ekspertai⁴² įvardija praktinius žemėlapis panaudojimo trūkumus – žemėlapis naudos pervertinimą (kai kaip nauda yra įvardijamas pats įrankis, kurio taikymas išspręš visas problemas, taip suteikiant dideles viltis ir rizikuojama nepamatyti kitų problemų sprendimo būdų), ribotumą – galima nagrinėti tik vieną „produkto šeimą“ (negalima vertinti viso proceso visumos), taip pat trūkumu įvardijama tai, jog visų žemėlapis ženklų, jų taikymo ir koordinavimo sekimui reikalingas atskirai tam paskirtas žmogus (resursai). Šie trūkumai yra įvardinti 5 lentelėje.

⁴⁰ Fawaz Abdulmaleka ir Jayant Rajgopalb, „Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: A process sector case study,“ *Int. J. Production Economics* 107 (2007): 224–225.

⁴¹ Mark Nash ir Sheila Poling, *Mapping the Total Value Stream: A Comprehensive Guide for Production and Transactional Processes* (New York: Taylor & Francis Group, 2008), 55.

⁴² „The Limitations of Value Stream Mapping When to Use VSM and When To Use Other Methods,“ Strategos, Inc., žiūrėta 2017 spalio 19 d., <http://www.strategosinc.com/value-stream-mapping-4.htm>

5 lentelė. Vertės srauto žemėlapių trūkumai

TRŪKUMAI
Neatskleidžiama tiesiogiai gaunama finansinė nauda ir vertė
Iš esmės žemėlapių sudarytojas nusprendžia kokia veikla gali būti laikoma vertinga, o kokia – švaistymu, o tokio sprendimo priėmimas gali užtrukti daug laiko
Žemėlapių naudos pervertinimas
Galima vertinti tik vieną „produkto šeimą“, bet ne visumą
Nuolatiniam ir produktyviam taikymui, reikalingas nuolatinis, išmanantis žmogus

Sudaryta darbo autorius pagal Mark Nash ir Sheila Poling⁴³ bei ekspertus⁴⁴.

Prieš pradėdant braižyti vertės srauto žemėlapi, jį braižant, teorinėje plotmėje, remiantis Rolandu Strazdu ir kt.⁴⁵, vertinga įvertinti kokie būdai galėtų labiausiai tikti nagrinėjimo proceso patobulinimui.

Taigi, pagal požiūrį į tobulinamą objektą, kurie yra skirstomi į taškinį ir sisteminių tobulinimą, labiausiai tiktų sisteminių tobulinimo būdas, kurio metu siekiame ne pavienio sistemos elemento, o visos sistemos efektyvumo. Šiuo būdu sistemiškai tobulinama ir analizuojami visi sistemos elementai ir siekiama, kad būtų atsižvelgta ne vieno elemento, o visos sistemos efektyvumą (kad bendras procesas, pagerinus vieną etapą, visiškai nesugriūtų). Pagrindinis tokio tobulinimo pranašumas yra tai, jog sisteminių tobulinimas leidžia pažinti visą supaprastintų atvirų pirkimų procedūrą ir pastebėti esmines netinkamo veikimo priežastis visame procese. Pagrindinis trūkumas – jis nėra tinkamas tada, kai reikia priimti sprendimus greitai.

Pagal tobulinimo reguliarumą, kuris turi 2 būdus – nuolatinio tobulinimo ir fragmentinio tobulinimo, tikslingiausia būtų pasirinkti fragmentinį tobulinimą. Ir nors šis būdas turi daug daugiau trūkumų nei nuolatinis, tačiau atsižvelgiant į tai, jog įstatymų priėmimas yra labai sudėtingas pakeitimo prasme procesas, siūloma tai daryti tada, kai yra aiškūs signalai apie procesų trūkumus.

Pagal sprendžiamų problemų dydį būdą, kurie yra 3 – smulkūs patobulinimai, vidutinio dydžio patobulinimai, stambūs patobulinimai, reiktų pasirinkti antrąjį variantą, kadangi biurokratinio aparato judinti dėl smulkių patobulinimų neverta, o stambių patobulinimų laukti, kai yra akivaizdžių švaistymo atvejų, yra tiesiog neracionalu. Vidutinio dydžio patobulinimai yra gana sudėtingi, jų kaštai ir laiko

⁴³ Mark Nash ir Sheila Poling, *supra* note, 41: 55.

⁴⁴ Strategos, Inc, *supra* note, 42.

⁴⁵ Rolandas Strazdas, *supra* note, 27: 50.

sąnaudos yra didesni. Patobulinimai turi poveikį kelioms operacijoms ar net visam procesui, čia sudaromas veikslių planas, biudžetas, išsikeliamos, išgryninamos užduotys ir vykdoma kontrolė.

Minint praktinį vertės srauto žemėlapijo panaudojimą, tikslinga pradėti nuo jo sudarymo tikslo, kuris yra – suprojektuoti *lean* vertės srautą. Pradedant sudarinėti žemėlapi, visų pirma, nereikia per daug įnikti renkantis kurią sritį – „produkto šeimą“ – pasirinkti vertinti, taip pat analizei neskirti daugiau nei dviejų dienų. Esamos situacijos apibrėžimas, neturint ateities procesų sprendimo yra bevertis, todėl pirmas žingsnis yra esamos situacijos nustatymas. Duomenys procedūrų analizei turėtų būti renkami iš asmenų (darbuotojų, ekspertų), kurie arba tiesiogiai su tais procesais dirba, arba gerai juos išmano. Vien priešiant esamos situacijos žemėlapi kyla nepastebėtų minčių, todėl būtent būsimos situacijos idėjų turėtų kilti jau braižant esamą padėtį. Kitas žingsnis – paruošti ir aktyviai pradėti naudoti vykdymo planą, kuris apibūdintų kaip bus jo siekiama. Kai planas bus įgyvendintas, reiktų vėl brėžti naują planą ir taip daryti tol, kol bus pasiektas aukščiausias vertės–srauto lygis. Tai tobulėjimo procesas, kuris neturi pabaigos, todėl būsimų procedūrų tobulinimo žemėlapis visada privalo egzistuoti. Šios biurokratijos žavesys yra tas, kad plano sudaryme ir vykdyme yra panaudojami tik keli lapai popieriaus, kurie gali iš esmės pakeisti procedūras į gerą – eliminuoti švaistymą, paliekant tik procedūras, kurios kuria pridėtinę vertę.⁴⁶

Tam, kad detaliau suprasti kokiais etapais sudaromas vertės srauto žemėlapis, buvo sudarytas 4 paveiksliukas, išanalizuotos skirtingos mokslininkų nuomonės. Mike Rother ir John Shook išskiria ir apibūdina etapus taip:

1 – „Produkto šeima“ – svarbiausia koncentruotis į vieną „produkto šeimą“, kadangi klientams yra svarbus vienas produktas, paslauga, o ne visos, todėl nėra tikslo analizuoti viską plačiai. Taip pat sukurti daug apimančių vertės srauto žemėlapi būtų labai sudėtinga ir netikslinga. Žemėlapijo braižymas apima vieno produkto ar paslaugos išsamią analizę.

Identifikuoti „produkto šeimą“ reiškia nuosekliai išanalizuoti visus etapus, kurie įvyksta teikiant išskirtinai aiškų produktą ar paslaugą. Nustatant „produkto šeimą“ nereikia stengtis apimti kuo platesnį procesą. Tam ruošiantis, tiesiog reiktų išsirašyti turimas „produkto šeimas“, jas įvertinti (pavyzdžiui, pasirinkti pagal tai, kur tam tikri žingsniai procese dubliuojasi) ir pasirinkti nagrinėjimui tą, kuri aktualiausia klientui (arba dažniausiai naudojama).

2 – Vertės srauto vadybininkas – tam, kad identifikuoti, analizuoti, taikyti vertės srautą, būtinas žmogus, kuris galėtų visa tai atlikti. Šioje vietoje yra labai svarbu paskirti atsakingą asmenį, nes, kitu atveju, kai nėra atsakomybės, nėra ir rezultatų. Beveik nebūna tokių situacijų, kad vienas žmogus gerai išmanytų

⁴⁶ Mike Rother ir John Shook, *Learning to See value-stream mapping to create value and eliminate muda* (Cambridge: One Cambridge Center, 2009), 2-3.

visa procesą, todėl būtent paskirtas žmogus turi šią informaciją surinkti ir susisteminti. Tai taip pat naudinga dėl to, kad tie žmonės, kurie dirba kiekviename iš etapų, įvykus pokyčiams, juos geriausiai ir operatyviausiai galės įvardinti.

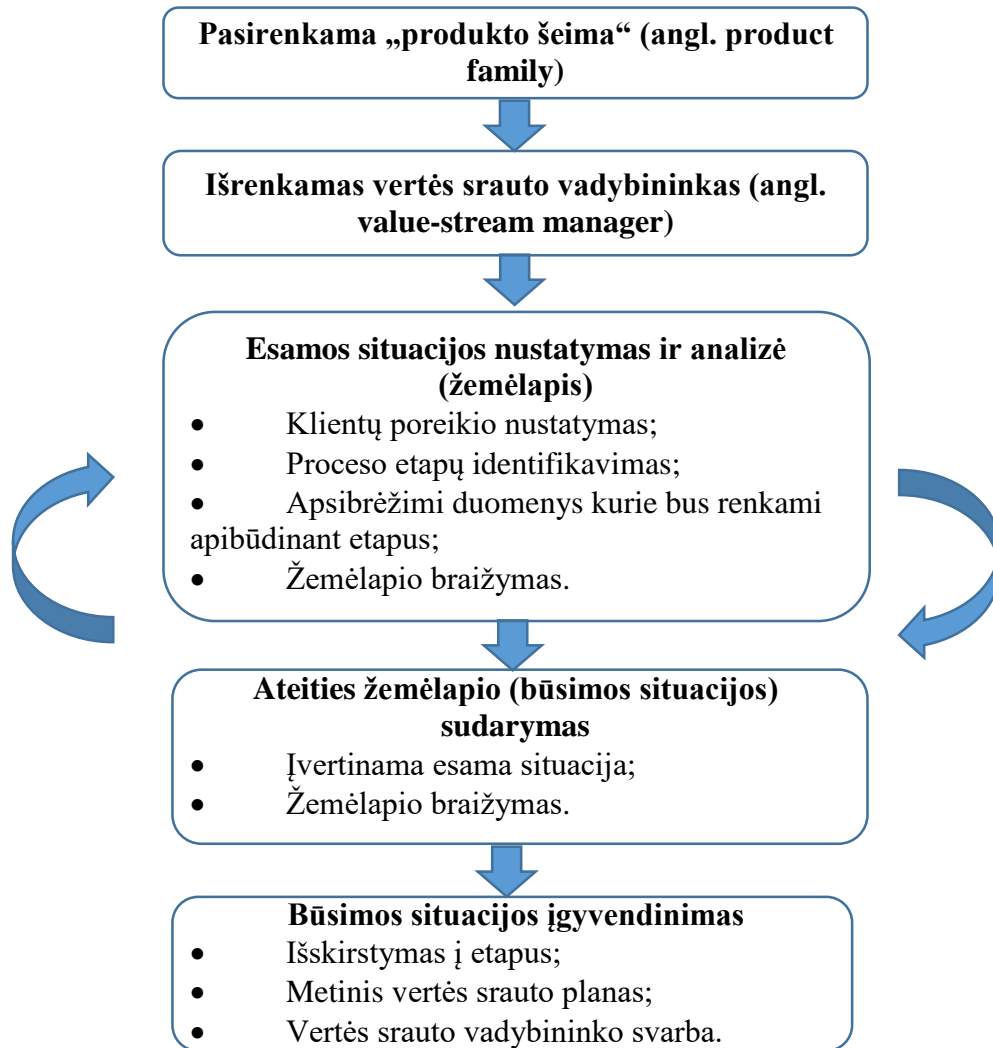
3 – Esamos situacijos nustatymas – naudojantis simboliais, kad būtų galima kuo aiškiau suprasti esamą procesą, apibrėžiamo etapus. Žemėlapiu braižymo procedūra pradama nuo klientų reikalavimų nustatymo, po to pažymimi pagrindiniai proceso etapai (pagal eiliškumą, kas po ko eina), tada tie etapai užpildomi faktiniais duomenimis (užpildome analizuojamus aktualius duomenis, pavyzdžiui, darbuotojų skaičių procese, laiką, operacijų kiekį ir taip toliau).

Nubraižius žemėlapi ir žinant koks yra klientų poreikis, galime identifikuoti bei pamatyti kritines vietas, kurios lėtina galutinio rezultato gavimą arba jį daro brangiu ir nekokybišku, tai yra tokia, koks klientui nereikalingas. Pastebimos tos vietos, kurios yra stumiamos (angl. push) proceso įgyvendintojo, bet nėra reikalingos klientui. Stumti reiškia, kad procesas teikia kažką, neatsižvelgiant į realius vartotojų poreikius. Būtent į šias vietas turi būti atsižvelgiama kuriant ateities vertės srauto žemėlapi.

4 – Ateities žemėlapiu sudarymas – tai, kas buvo pastebėta vertinant esamą situaciją, pavyzdžiui, nesusiję procesai, kurie nekuria vertės ir nėra reikalingi kliento gaunamam rezultatui, ilgas etapų vykdymo laikas, ir yra įvardijama kaip švaistymas. Naujai sudarytas žemėlapis turėtų būti toks, kurio efektyvumo prasme turėtų būti siekiama. Pokyčiai negali įvykti labai greitai, keistis reikia mažais etapais, bet greitai, pradėdant nuo elementarių, didelių resursų nereikalaujančių pakeitimų, pavyzdžiui, produkto dizaino pakeitimas, technologijos pateikimas ir taip toliau.

5 – Būsimos situacijos įgyvendinimas – vertės srauto žemėlapis yra tik įrankis, bet svarbiausia – rezultatas, kuris yra gautas įgyvendinus ateities vertės srauto žemėlapi, ir tai, kaip greitai pavyko tai pasiekti, taip pat kiek iš tikrųjų pagerėjo vertės srautas. Įgyvendinant ateities žemėlapi bendrą planą reiktų išskirstyti į etapus (ką turėtų daryti ir įgyvendinti vertės srauto vadybininkas). Šioje stadijoje yra svarbu, kad etapai nebūtų keičiami pavieniui, tai yra reikia matyti bendrą vaizdą, pavyzdžiui, ar pasirinkta įgyvendinimo metodika nepažeis kitų etapų. **Vertės srauto planas.** Vertės srauto žemėlapis nurodo, kur mes norėtume būti, bet tam, kad išvystyti realius rezultatus, reikia susikurti to plano įgyvendinimo metų planą, kuriame būtų nurodyta: - ką, kada ir kaip konkrečiai turime padaryti; - rezultatai turi būti pamatuojami; - nusistatyti aiškius patikrinimo etapus su konkrečiais terminais, kad būtų galima įvertinti tobulėjimą. **Vertės srauto vadybininkas.** Svarbu, kad šis žmogus suprastų savo svarbą ir rolę šiame procese ir gebėtų matyti bendrą srautą, vystyti procesų tobulinimo viziją ateityje ir vadovauti jos įgyvendinimui. Būtent jis turėtų matyti visą bendrą perspektyvą.⁴⁷

⁴⁷ Mike Rother ir John Shook, *supra* note, 46: 7-74.



4 pav. Vertės srauto žemėlapio vykdymo etapai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Mike Rother ir John Shook⁴⁸.

Anot Nirav Patel, Parthiv Trivedi ir Naresh Chauhan⁴⁹ vertės srauto žemėlapio vykdymo etapai sudaryti iš (-) informacijos surinkimo, (-) esamos situacijos nusibraižymo, (-) taikomų įrankių pasirinkimo, (-) ateities žemėlapio nusibraižymo.

Informacijos rinkimo etapas sudarytas iš: kliento poreikių nustatymo („produkto šeimos“, procesų taikymo dažnumo nustatymas, vėlavimų dažnumo apibrėžimas ir taip toliau), informacijos srautų, fizinių srautų nustatymo.

⁴⁸ Mike Rother ir John Shook, *supra* note, 46: 7-74.

⁴⁹ Nirav Patel, Parthiv Trivedi ir Naresh Chauhan, „Benefits of Value Stream Mapping as A Lean Tool Implementation Manufacturing Industries: A Review,“ *IJIRST –International Journal for Innovative Research in Science & Technology* 1, 8 (2015): 55-56, <http://www.ijirst.org/articles/IJIRSTV1I8017.pdf>

Esamos situacijos etapas sudarytas iš: 1 – suvokimo, supratimo ko reikia klientams, 2 – procesų eigos (srautų) nusibrėžimo, 3 – informacijos eigos (srautų) nusibrėžimo, 4 – išteklių eigos (srautų) nusibrėžimo, 5 – informacijos eigos (išteklių) nusibrėžimo, 6 – trukmės.

Taikomų įrankių parinkimą sudaro:

6 lentelė. Taikomieji vertės srauto analizės įrankiai

Įrankis	Rodiklis
Proceso eigos atvaizdavimas	Nustatomos laiko ir produktyvumo galimybės
Paklausos atvaizdavimas	Kiekis laiko atžvilgiu
Kokybės filtro atvaizdavimas	Defektų nustatymas
Proceso įvairovė	Produkcijos, paslaugos pasirinkimas (variantai) – procedūros proceso laikas
Vertę kuriantis laikas	Vertę kuriantis ir nekuriantys kaštai – laikas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Nirav Patel, Parthiv Trivedi ir Naresh Chauhan⁵⁰.

Ateities žemėlapis sukūrimas. Esamo srauto pagerinimas naudojant įvairias priemones, kurios galiausiai padės didinti darbo našumą.

Apibendrinant, vertės srauto žemėlapis tarnauja kaip taškas, kurio pagalba siekiama padėti visoms suinteresuotosioms šalims, kurios dalyvauja procese – vadybininkams, įgyvendintojams, tiekėjams ir padeda atpažinti švaistymą bei nustatyti to švaistymo priežastis. Tai įrankis, kurio vizualinis perteikimas padeda sudėtingoje struktūroje pamatyti tai, kas nematoma. Taigi, nors vertei pasiekti yra sukurta ne viena metodologija, ne vienas įrankis ar standartas (Kanban, Kaizen, 5S, Jidoka ir t.t.), kurių vieni yra universalesni (tinka visoms veiklos sritims nagrinėti), kiti – skirti siauresnėms sritims, tačiau viešųjų pirkimų atviro konkurso procedūros nagrinėjimui labiausiai tinkantis įrankis galėtų būti vertės srauto žemėlapis. Taip yra todėl, jog procese yra aiškios, nekintančios procedūros su apibrėžtais terminais, konkrečiais veiksmiais, o tai reiškia jog jos yra pamatuojamos, galimos išvados. Taip pat viešojo pirkimo supaprastinto atviro pirkimo procedūra turi daug papildomų netiesioginių faktorių (papildomų etapų), kurie daro procesą nestabilų, su sunkiai prognozuojama baigtimi laiko atžvilgiu, todėl jis yra puikiai pritaikomas šiai analizei.

⁵⁰ Nirav Patel, Parthiv Trivedi ir Naresh Chauhan, *supra* note, 49: 56.

2. VERTĖS SRAUTO ANALIZĖ SUPAPRASTINTO ATVIRO KONKURSO PROCEDŪRAI

Supaprastinto atviro pirkimo procedūros nagrinėjimas per vertės srauto žemėlapi yra ypač naudingas tokiaime jautriame, korupcijos, vilkinimo bei klaidingai atliekamų procedūrų fone. 2011 m. ir 2013 m. viešųjų pirkimų tarnyba atliko viešųjų pirkimų dalyvių apklausas siekiant nustatyti svarbiausias viešųjų pirkimų proceso tobulintinas sritis, kurios pirkimus padarytų efektyvesnius ir skaidresnius.⁵¹ Anot apklausos rezultatų, respondentams trūksta informacijos – mokymų ir seminarų apie viešuosius pirkimus, informacijos pateikimo interneto svetainėje – toks poreikis gali atsirasti tada, kai procedūros yra ne visiems lengvai, paprastai ir aiškiai suprantamos, sudėtingos, reikalaujančios papildomų išaiškinimų.

Didžiausia problema galima laikyti tai, jog respondentai pasisakė, kad CVP IS yra sudėtinga naudoti ir ji galėtų būti patobulinta. Nauju viešųjų pirkimų įstatymu, įsigaliojusiu 2017 m. liepos 1 d., nebenustatoma, koks procentas pirkimų turi būti atliktas CVP IS priemonėmis, o tai reiškia, kad visi atliekami pirkimai turi būti vykdomi šia priemone. Taigi, turime situaciją, jog įstatymas įpareigoja pirkti šiuo skaidriu būdu, tačiau tuo pačiu iš tiekėjų reikalauja išmokti ir suprasti galimai sudėtingas procedūras, kuriose ne visi procesai kuria vertę ir yra ilgi, sudėtingi. Vertinant šią situaciją derėtų atsižvelgti ir į CVP IS pokyčius, įvykusius po minėto įstatymo atnaujinimo.

Atviras konkursas užima svarbią vietą CVP IS ir bendroje pirkimų organizavimo ekosistemoje. Tai bene skaidriausias būdas nusipirkti prekes, paslaugas ar darbus, nes jame gali dalyvauti neribotas tiekėjų skaičius, visa gauta informacija iš tiekėjų vertinama vienu metu, iš anksto skelbime yra numatyti pirkimo kriterijai, visi veiksmai vyksta per sistemą ir panašiai.⁵² Tačiau pirkimo dalyviai, dėl sistemos neefektyvumo ir procedūrų trukmės gali vengti dalyvauti tokio būdo konkursuose, ypač jeigu tai trunka neadekvačiai daug laiko ir darbo. Taigi, atsiranda tikimybė, jog tiekėjai gali nedalyvauti vykdant konkursą šiuo būdu, o taip mažėja konkurencija ir galimybės nusipirkti tinkamą objektą už prieinamą kainą ir kokybę. Perpratus pirkimo veikimo principą sistemoje galima suprasti, jog tai iš tiesų nėra pati lengviausia procedūra, kuri iš tiesų galėtų būti atliekama paprasčiau. Būtent dėl šios priežasties vertės srauto žemėlapis yra puikiai pritaikomas įrankis atrasti toms procedūroms ir tiems laiko uždelsimams, kurie realiai yra reikalingi ir kuria vertę, o kurie yra tik švaistymas.

⁵¹ „Šakinė korupcijos prevencijos viešuosiuose pirkimuose 2016-2019 m. programa“, VPT, žiūrėta 2017 spalio 19 d., [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/akin%20KovosSuKorupcijaProgramaPATVIRTINTA\(2016-11-09\).pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/akin%20KovosSuKorupcijaProgramaPATVIRTINTA(2016-11-09).pdf).

⁵² Europos komisija, *Viešasis pirkimas Gairės specialistams, kaip išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų, kai projektai finansuojami iš Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšų* (Europos Sąjungos leidinių biuras, 2015), http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_proc_lt.pdf

Taigi, remiantis išdėstytu, vertinama, jog vertės srauto žemėlapiu sudarymas gali iš esmės pasitarnauti tobulinant, efektyvinant, aiškinant, trumpinant ir netgi skaidrinant viešuosius pirkimus.

2.1. Supaprastinto atviro konkurso reglamentavimo analizė

Tam, kad sudaryti vertės srauto žemėlapi, visų pirma reikia nustatyti ir išanalizuoti esamą situaciją. To pasiekimui reikia identifikuoti supaprastinto atviro konkurso proceso etapus, išgryninti jų reglamentavimą, duomenis, esmę, reikalingumą ir tarpusavio ryšius, kurie juos sieja, taip pat įgyvendinimo laiką, nustatyti klientų poreikius.

Pirmasis etapas – **poreikio atitikimas pirkimų planui**. Šį etapą reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymo 26 str. 1 d.⁵³ bei Informacijos viešinimo centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo⁵⁴ IV skyrius.

Viešųjų pirkimų plano suvestinė – tai perkančiosios organizacijos kiekvienais biudžetinais metais rengiamas dokumentas, kurio esmė – apsibrėžti, nustatyti ir viešai paskelbti informaciją apie planuojamus pirkimus. Pirkimų suvestinė turi būti paskelbta kiekvienais metais ne vėliau kaip iki kovo 15 dienos, o patikslinus planuojamų atlikti einamaisiais kalendoriniais metais pirkimų planus – ne vėliau kaip per 5 darbo dienas. Ši procedūra reikalinga tam, kad tiekėjai galėtų susipažinti su planuojamais pirkimais, organizuoti savo resursus, išteklius būsimiems konkursams. Valstybės resursų panaudojimo prasme išankstinis pirkimų plano paskelbimas prisideda prie skaidrumo didinimo, korupcijos mažinimo, racionalaus lėšų panaudojimo, o perkančiajai organizacijai padeda numatyti realius planuojamų pirkimų apimtis, dydžius ir būdus, kad būtų galima iš anksto, remiantis pirkimų vertėmis, planuoti dokumentaciją, pirkimo būdus ir panašiai.

Iš esmės pirkimo planas vertinamas teigiamai, nes „tiekėjams ir visuomenei tampa laisvai prieinama informacija apie ketinamus organizuoti ir atlikti viešuosius pirkimus (pirkimo objektus, prekių kiekį, paslaugų, darbų apimtį, pirkimo būdus, pirkimo sutarčių trukmę), o perkančiosioms organizacijoms nustatoma papildoma administracinė našta yra pagrįsta, proporcinga siekiamiems tikslams“⁵⁵. Šiame kontekste svarbu paminėti, jog dar iki 2012 m. birželio 29 d. (iki priimtos naujos Viešųjų pirkimų įstatymo redakcijos), perkančiosios organizacijos turėjo viešinti net mažos vertės pirkimus, dėl ko administracinis aparatas buvo išaugęs. 2017 m. liepos 1 d. įsigaliojus naujam viešųjų pirkimų įstatymui, atsirado prievolė

⁵³ „Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas,“ TAR, 7550 (2017).

⁵⁴ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-91 „Dėl informacijos viešinimo centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo,“ TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/810e3054e311e7846ef01bfff9b64>

⁵⁵ Giedrė Lastauskienė ir Rimantė Rudauskienė, „Viešųjų pirkimų skaidrumas kaip įstatymų leidėją saistantis principas,“ *TEISĖ* 96, 1392-1274 (2015): 86.

prieš 5 d.d. pranešti apie pasikeitusį pirkimo planą, taip pat sugrąžinta prievolė nuo 2020 m. viešinti ir mažos vertės pirkimų planus.

Techniškai pirkimų planą įkelti į CVP IS sistemą yra nesudėtinga, tai galima atlikti ne ilgiau kaip per vieną dieną (priklausomai nuo jo apimties), tačiau ilgiausiai trunka paties pirkimų plano sudarymas (poreikių surinkimas iš visų skyrių), svarstymas bei tvirtinimas. Tai, kaip greitai bus patvirtintas planas priklauso nuo to, kiek svarbų dėmesį tam skiria administracija, kiek efektyviai veikia skyriai. Tam, kad paruošti kiek įmanoma tikslesnį pirkimų planą, apie tai turėtų būti galvojama visus metus (vertinti kasmetinius pirkimus, skaičiuoti prekių ar paslaugų, kurių poreikį galima nustatyti tik išvedus kiekių vidurkį (pavyzdžiui tualetinis popierius, biuro popierius ir panašiai)).

Pirkimo komisijos sudarymas. Supaprastintus atvirus konkursus privalo vykdyti sudaryta viešojo pirkimo komisija. Iki 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimų, remiantis minėto įstatymo 16 str., pirkimo komisija supaprastintam pirkimui buvo nebūtina, tačiau įsigaliojus naujam reglamentavimui, remiantis 19 str., ši išlyga dėl supaprastintų pirkimų buvo panaikinta ir dabar komisijos sudarymas yra privalomas. Iš esmės, dėl to biurokratinis aparatas išauga, tačiau į tai buvo atsižvelgta, ir, remiantis viešųjų pirkimų įstatymo 19 str. 6 d., nuo 2020 m. sausio 1 d. atsiraa nauja galimybė komisijos posėdžius organizuoti ir Centrinės viešųjų pirkimų informacinės sistemos priemonėmis. Be to, organizuojant komisijos darbą, įvesta daugiau aiškumo – detalizuoti paprasti, bet ginčų galintys sukelti klausimai (balsų pasiskirstymai, protokolų sudarymai, jų formos).

Komisija sudaroma siekiant įsigyti reikalingų prekių, paslaugų ir darbų kaip įmanoma skaidriau. Kadangi komisiją gali sudaryti ne mažiau nei 3 nariai, visi posėdžiai privalo būti protokoluojami, todėl mažėja korupcijos, susitarimų tikimybė, paskirstomos atsakomybės ir rizikos.

Įstatyme šios procedūros trukmė nėra reglamentuojama, tai priklauso nuo to ar komisija sudaroma vienam pirkimui, keliems tam tikros rūšies pirkimams, pirkimams, atliekamiems tam tikru laikotarpiu, ar nuolatiniais pirkimams. Jeigu įstaigoje pirkimų atliekama mažai, tokiu atveju komisija dažniausiai sudaroma kiekvienam pirkimui atskirai, taigi komisijos narių skaičius bei sudėtis gali užtrukti priklausomai nuo planuojamo pirkimo sudėtingumo, o tai įvertinti ir patvirtinti gali tik perkančiosios organizacijos vadovas.

Pirkimo dokumentų parengimas (pirkimo sąlygos, techninė specifikacija). Pirkimo sąlygos – dokumentas, kuriuo nustatomi reikalavimai tiekėjų kvalifikacijai, pasiūlymo rengimui, pateikimui, pirkimo objektui, pirkimo sutarties sąlygos ir panašiai. Pirkimo dokumentų teisinė reglamentacija apibrėžta Viešųjų

pirkimų įstatymo 35–39 str.⁵⁶, kainodaros taisyklių nustatymo metodikoje⁵⁷, tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodikoje⁵⁸, numatomos viešojo pirkimo ir pirkimo vertės skaičiavimo metodikoje⁵⁹.

Tai yra svarbus etapas, kadangi remiantis šiais dokumentais yra pradedamos, vykdomos ir užbaigiamos pirkimo procedūros, o sudarant pirkimo sutartį su konkursą laimėjusiu tiekėju pirkimo dokumentuose nustatytos pirkimo sąlygos negali būti keičiamos. Rengdami pirkimo dokumentus tiksliai nurodome pirkimo objektą, tai yra ką perkame. Be to, nurodome, kokiomis sąlygomis bus vykdomas atsiskaitymas ir kokie bus pristatymo, darbų atlikimo terminai, šalių teises, pareigas, atsakomybes ir taip toliau. Nustatyti pirkimo objekto parametrai turi būti minimalūs, rengiant dalyvių kvalifikaciją negalima konkurso sąlygų parengti taip, kad jos būtų pritaikytos tik vienam konkrečiam tiekėjui ar būtų ribojamas kitų tiekėjų dalyvavimas pirkime, jos turi būti nediskriminuojančios ir neribojančios tiekėjų konkurencijos, negali būti nurodomi gamintojų pavadinimai, jie turi būti pagrįsti ir proporcingi pirkimo objektui, tikslūs ir aiškūs. Reikalavimai tiekėjams negali būti specialiai pritaikyti tik vienai įmonei. Šiame etape yra didžiausia landa korupcijai.⁶⁰

Komisija gali pati rengti pirkimo dokumentus, remiantis pirkimo iniciatoriaus nurodyta informacija, naudojant viešųjų pirkimų tarnybos patvirtintas standartines konkurso sąlygas ar kitus šaltinius. Komisijai, perkant panašaus pobūdžio prekes, paslaugas ar darbus, kurios jau buvo pirktos anksčiau gali būti naudojamos panašių pirkimo sąlygų projektai. Taip pat yra galimybė pirkimo dokumentų rengimo paslauga nusipirkti.

Techninė specifikacija. Viešųjų pirkimų įstatymo 37 str. 1 d. apibrėžia, jog „perkamų prekių, paslaugų ar darbų ypatybės apibūdinamos pirkimo dokumentuose pateikiamoje techninėje specifikacijoje“⁶¹. Techninė specifikacija yra sudėtinė pirkimo dokumentų dalis. Tai yra išsamus planuojamo pirkti objekto aprašymas, kaip jį apibrėžia Viešųjų pirkimų įstatymo 2 str. 34 d. Centrinė projektų valdymo

⁵⁶ Viešųjų pirkimų įstatymas, *supra* note, 53.

⁵⁷ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-95 „Dėl kainodaros taisyklių nustatymo metodikos patvirtinimo,“ TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/04cbd4205bd811e79198ffdb108a3753>

⁵⁸ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-105 „Dėl tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodikos patvirtinimo,“ TAR, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01aeb1815d8c11e7a53b83ca0142260e?jfwid=p60bbwn7p>

⁵⁹ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-94 „Dėl numatomos viešojo pirkimo ir pirkimo vertės skaičiavimo metodikos patvirtinimo,“ TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b73b69f05bd711e79198ffdb108a3753>

⁶⁰ „Korupcijos pasireiškimo tikimybės vykdant mažos vertės pirkimus nustatymo ir įvertinimo aprašymas,“ *Nacionalinės teismų administracijos antikorupcinė komisija* (2016). <http://www.teismai.lt/data/public/uploads/2017/01/korupcijos-pasireiskimo-tikimybes-aprasymas-2016.pdf>

⁶¹ Viešųjų pirkimų įstatymas, *supra* note, 53.

agentūra yra parengusi ne vieną techninių specifikacijų rekomendaciją⁶², kas palengvina perkančiųjų organizacijų darbą ir sumažina riziką perkančiajai organizacijai suklysti.

Pirkimo sąlygų ruošimas – sudėtingas procesas, kurio trukmė priklauso nuo perkamo objekto sudėtingumo. Remiantis CVP IS pavišintų sutarčių analize (įmonių, kurios pirkimo dokumentų ruošimo paslaugas), žr. 1 priedą, vidutinė pirkimo dokumentų ruošimo trukmė – 150 dienų.

Rinkos konsultacija pirkimo dokumentų parengimui (dėl šio etapo taikymo renkasi perkančioji organizacija). Etapą reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymo 27 str., Informacijos viešinimo Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo⁶³ V skyrius.

Šiame etape yra suteikiama galimybė perkančiajam subjektui prieš pirkimą konsultuotis su rinkos dalyviais. Kvietimas ir konsultacijų turinys privalo būti skelbiamas per CVP IS. Tai galimybė pranešti apie savo pirkimo planus bei reikalavimus rinkos dalyviams, nepriklausomiems ekspertams bei institucijoms. Teikiant skelbimą CVP IS, privaloma nurodyti reikalingos konsultacijos tikslą, objektą bei informaciją apie tai, ko tikimasi iš konsultacijos, jos būdą ir trukmę. Jeigu tiekėjas padėjo pasirengti pirkimui, jam nėra užkirsta galimybė dalyvauti pirkime, tačiau tai negali pažeisti konkurencijos. Su rinka konsultuotis visa pirkimo komisija neprivalo, užtenka ir vadovo paskirto darbuotojo.

Ši procedūra skirta kaip įmanoma kokybiškiau, tiksliau pasirengti pirkimui. Kadangi perkančioji organizacija negali būti visų sričių eksperte, todėl siekiant efektyvaus, kokybiško pirkimo, į pagalbą galima pasitelkti rinkos konsultaciją. Tai palengvina tiek tiekėjų, tiek perkančiosios organizacijos darbą (didėja tikimybė, kad nereikės sąlygų tikslinti, pratęsinėti pirkimo terminų, bus įsigyta tikrai tai, ko norima). Galiojant ankstesniam reglamentavimui, vykdant sudėtingesnius pirkimus, paprastai vis tiek būdavo kreipiamasi į tiekėjus, analizuojama rinka, tačiau dabar tai tapo oficialu, legalu, kas yra pagirtina, nes įstatymai prisitaiko prie to, kas naudojama praktikoje ir, iš esmės, nėra žalinga.

Ekspertų, stebėtojų pasitelkimas (dėl jų pasitelkimo renkasi perkančioji organizacija), reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 19 str. 2 d.

Siekiant tobulesnio pirkimo sąlygų parengimo ar pirkimo vykdymo, į komisijos darbą gali būti pasitelkti ekspertai ne iš perkančiosios organizacijos – privatūs asmenys, privačių įmonių atstovai, tam tikros srities specialistai. Be to perkantysis subjektas gali kviešti dalyvauti stebėtojus, tai yra valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų atstovus, kurie gali sekti komisijos darbą. Specialistai gali dirbti neatlygintinai arba jų paslaugos perkamos.

⁶² „Techninė specifikacija“, Centrinė projektų valdymo agentūra, žiūrėta 2017 spalio 30 d., <https://www.cpva.lt/lt/veikla/paramos-administravimas/vidaus-saugumo-fondas-re5d/rekomendacijos/technine-specifikacija.html>.

⁶³ CVP IS tvarkos aprašas, *supra* note, 54.

Stebėtojų ir ekspertų pasitelkimas, konsultacijos yra naudingos efektyvesniam pirkimo dokumentų (tiek pirkimo sąlygų, tiek techninės specifikacijos, tiek kitos dokumentacijos) parengimui. Tai ypač naudinga tada, kai vykdomas specifinis pirkimas, perkamas objektas yra sunkiai apibrėžiamas, neaiškus, reikalaujantis ypatingo ekspertinio vertinimo bei skaidresnio pirkimo procedūros užtikrinimo. Pasitelkiant trečiuosius asmenis didėja tikimybė pirkimui įvykti sklandžiai ir kokybiškai.

Įstatymas neapibrėžia jokių terminų, taip pat nėra galimybių apie stebėtojų ir specialistų pasitelkimą informuoti CVP IS priemonėmis. Reikalingas tik perkančiosios organizacijos apsisprendimas dėl trečiųjų asmenų dalyvavimo pirkime poreikio, dėl kurio turėtų būti apsispręsta sudarant pirkimo komisiją.

Techninės specifikacijos projekto skelbimas (dėl jo paskelbimo renkasi perkančioji organizacija). Techninių specifikacijų skelbimą reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymo 37 str. bei Informacijos viešinimo centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo⁶⁴ VI skirsnis.

Šiuo metu galiojantis Viešųjų pirkimų įstatymas numato, kad CVP IS viešinti techninių specifikacijų projektų nėra privaloma (tačiau galimybė išlieka), nors anksčiau tai buvo privaloma. Šiuo atveju šios informacijos paskelbimas anksčiau laiko nesuteikia jokie pranašumo terminų, vykdant viešąjį pirkimą, atžvilgiu.

Šis institutas sukurtas tam, kad tiekėjai galėtų detaliau susipažinti su planuojamu pirkimu, įvertinti resursus, perkamą objektą, galimybes dalyvauti pirkime. Per perkančiojo subjekto nurodytą terminą pavieniai tiekėjai, tiekėjų grupės, asociacijos ir kiti suinteresuoti asmenys gali teikti pastabas ir pasiūlymus dėl paskelbtų techninių specifikacijų projektų, o tai prisideda prie perkamo objekto aiškumo, teisingumo bei kokybės, taip pat sutaupoma laiko, nes mažėja tikimybė sulaukti klausimų jau paskelbus pirkimą. Nors atlikta apklausa⁶⁵ atskleidė kitokią viešuosius pirkimus vykdančių asmenų nuomonę. Apklaustieji techninės specifikacijos projekto paskelbime naudos neįžvelgė dėl to, kad į specifikacijas tiekėjai tol, kol pirkimas nepaskelbtas, nesigilindavo ir tai tapdavo formalus, praktinės naudos neatnešantis procesas, kurio metu tiesiog būdavo padidinamos laiko sąnaudos be jokios apčiuopiamos vertės.

Technine prasme, techninių specifikacijų projekto paskelbimas CVP IS nėra sudėtingas, jis gana aiškiai suprantamas, ilgai netrunkantis (procedūroms įgyvendinti sistemoje preliminariu vertinimu užtektų 30 minučių).

Išankstinis informacinis skelbimas (dėl jo paskelbimo renkasi perkančioji organizacija) – reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 30 str., 35 str. 3 p., 60 str.

⁶⁴ CVP IS tvarkos aprašas, *supra* note, 54.

⁶⁵ Dangiras Jakimavičius, „Viešųjų pirkimų vykdymas elektroninėmis priemonėmis“ (magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013), 23, <https://vb.mruni.eu/object/elaba:1876677/>

Tai pagrindinių duomenų apie planuojamą pirkimą paskelbimas. Jame nurodoma informacija apie perkančiąją organizaciją, perkamą objektą, kvalifikacinės ir sutarties sąlygos, procedūros vykdymo aprašymas ir kita informacija.

Skelbimas negali būti ilgesnis kaip 12 mėnesių nuo jo išsiuntimo paskelbti dienos, tačiau tuo pačiu jo paskelbimas negali būti trumpesnis nei 15 dienų prieš paskelbiant patį pirkimą. 15 dienų terminą galima tapatinti su anksčiau galiojusia prievole skelbti techninių specifikacijų projektus. Paskelbus šį pranešimą, perkantysis subjektas gali sutrumpinti įprastai galiojantį pasiūlymų pateikimo terminą iki 7 dienų, kas gali būti aktualu perkantiesiems subjektams siekiant pirkimų vykdymo operatyvumo, o tiekėjai dėl to nenukenčia, nes pranešimas yra pakankamai informatyvus, todėl jie gali spėti pasiruošti pirkimui.

Ši procedūra yra galimybė toms perkančiosioms organizacijoms, kurios atsakingai planuoja savo pirkimus ir tiems tiekėjams, kurie skiria didelį dėmesį dalyvavimo viešuosiuose pirkimuose pasiruošimui. Iš anksto paskelbtas informacinis skelbimas tiekėjams leidžia susipažinti su pakankamu kiekiu informacijos apie planuojamą pirkimą ir jam pradėti ruoštis, o perkančiajam subjektui suteikia galimybę sutrumpinti pasiūlymų pateikimo terminą.

Pirkimo dokumentų paskelbimas – šį etapą reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymo 31 str., 34 str., skelbimų teikimo viešųjų pirkimų tarnybai tvarkos ir reikalavimų skelbiama supaprastintų pirkimų informacijai aprašo ir supaprastintų pirkimų skelbimų tipinės formos⁶⁶, skelbimų grąžinimo tvarkos aprašas⁶⁷.

Skelbimo tikslas – pavišinti patį pirkimo faktą. Skelbime yra nurodomos esminės nuostatos, susijusios su pirkimu. Skelbimas yra laikomas pirkimo dokumentu, kuris detalumo ir turinio prasme yra pats siauriausias. Šis etapas taip pat atlieka prevencinę funkciją – nešališki viešųjų pirkimų tarnybos darbuotojai peržiūri pateiktą su pirkimu susijusią informaciją, ir, suradus neatitikimų, juos derina, grąžina koreguoti pirkimo vykdytojui.

Trukmė – CVP IS priemonėmis skelbimą paskelbti ilgai neužtrunka, o po sistemos atnaujinimų, kurie atlikti 2017 m. liepos 1 d., tai tapo dar aiškiau ir suprantamiau, tačiau jį paskelbus, „Viešųjų pirkimų tarnyba, gavusi perkančiosios organizacijos pateiktus skelbimus, privalo, supaprastinto pirkimo atveju – per 3 darbo dienas nuo jų gavimo paskelbti juos Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje“.⁶⁸ Jeigu skelbime randama neatitikimų, gali būti, jog ir per 3 d.d. nepavyks paskelbti pirkimo.

⁶⁶ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-92 „Dėl Skelbimų teikimo Viešųjų pirkimų tarnybai tvarkos ir reikalavimų skelbiama supaprastintų pirkimų informacijai aprašo ir supaprastintų pirkimų skelbimų tipinių formų patvirtinimo“, TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c68cf630568711e7846ef01bfff9b64>

⁶⁷ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-96 „Dėl Skelbimų grąžinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/86bf49c05bde11e79198ffdb108a3753>

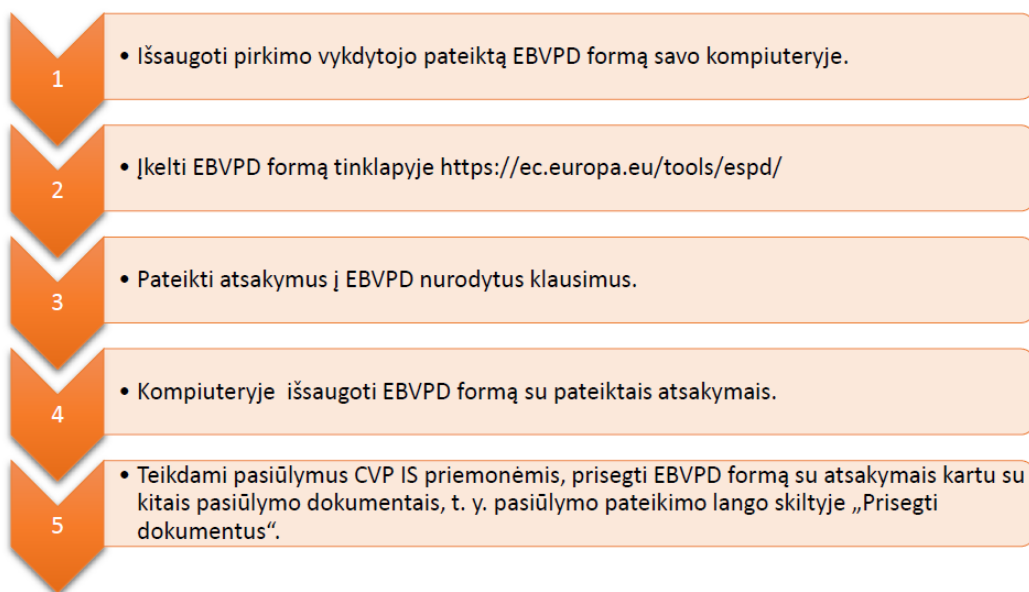
⁶⁸ Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, *supra* note, 53.

Tiekėjų pasiūlymų pateikimas. Šį etapą reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymo 40 str., 60 str., pirkimo sąlygos.

Tiekėjai pasiūlymus teikia tokia forma ir apimtimi, kaip nurodyta pirkimo dokumentuose. Šioje pirkimo procedūrų stadijoje atsakoma į tiekėjų klausimus, atliekami pirkimo sąlygų paaiškinimai ir pakeitimai. Taip pat svarbu paminėti, jog perkančioji organizacija pati nustato pasiūlymų pateikimo terminus, tačiau šis terminas turėtų būti ne mažesnis nei nustatytas įstatymo, be to jis turi būti toks, kad tiekėjai spėtų tinkamai ir laiku pateikti pasiūlymą bei kitus reikalingus dokumentus. Perkančioji organizacija, nustatydamą pasiūlymų terminą privalo atsižvelgti į pirkimo sudėtingumą. Svarbu išskirti įstatymo reglamentuojamus minimalius terminus pasiūlymų pateikimui. Yra 3 galimybės:

- 1) pasiūlymų pateikimo standartinėmis sąlygomis terminas yra ne mažiau nei 12 dienų;
- 2) pasiūlymų pateikimui galima skirti ne mažiau nei 7 dienas tokiu atveju, jeigu prieš skelbiant pirkimą buvo patalpintas išankstinis informacinis pranešimas;
- 3) prie bet kurio iš aukščiau išvardinto termino turėtų būti pridėta mažiausiai 5 dienos, jeigu dėl specialaus pirkimo pobūdžio reikėtų pasinaudoti elektroninių priemonių, įrangos ar rinkmenų formatais, kurie nėra visuotinai prieinami ar palaikomi visuotinai prieinamomis programomis.

Pasiūlymų pateikimo laikas skirtas tam, kad tiekėjai galėtų detalai įvertinti perkamą objektą, susipažintų su pirkimo sąlygomis ir kitais pirkimo dokumentais. Tai svarbus etapas, kurio metu tiekėjas įvertina savo galimybes ir atitikimą dalyvauti pirkime bei pateikia visus perkančiosios organizacijos prašomus kvalifikacinius duomenis, pasiūlymą. Šis etapas yra reikšmingas ir visoje pirkimo grandinėje, kadangi jam neįvykus, toliau nevyktų visos kitos procedūros.



5 pav. Tiekėjų atliekami veiksmai pildant EBVPD

Cit. pagal viešųjų pirkimų tarnybos medžiagą.⁶⁹

Vykdamt supaprastintą atvirą konkursą CVP IS priemonėmis, tiekėjai privalo pildyti Europos bendrąjį viešųjų pirkimų dokumentą (EBVPD), kaip parodyta 5 paveiksliuke, kuris turi būti pateiktas kartu su pasiūlymu.

Tiekėjams EBVPD padeda sutaupyti laiko, kadangi nereikia skenuoti, teikti visų pirkimui reikalaujamų dokumentų iš karto. Užtenka tik pažymėti atitikimus ir jį prisegti. Tai palengvina dalyvavimo pirkime procedūrą, taupo tiekėjo laiką ir pinigus, dėl ko pirkimai tampa patrauklesni tiekėjams.

Atsakymai į tiekėjų klausimus (jeigu tokių atsiranda) reglamentuojami Viešųjų pirkimų įstatymo 35 str. 2 d. 20 p., 36 str. 5 d., 40 str. 4 d. 1 p.

Rengiant pirkimo sąlygas, perkantysis subjektas privalo nurodyti būdus, kaip gali būti prašomi ir teikiami pirkimo dokumentų paaiškinimai, patikslinimai. Perkantysis subjektas turi atsakyti į kiekvieną tiekėjo rašytinį prašymą paaiškinti pirkimo dokumentus. Prieš kiek dienų tiekėjas gali užduoti klausimus sprendžia pats perkantysis subjektas ir tai nurodo pirkimo sąlygose, tačiau supaprastinto pirkimo atveju atsakymai turi būti pateikti ne vėliau kaip likus 3 dienoms iki pasiūlymų pateikimo termino pabaigos. Jeigu nurodyti terminai būtų per trumpi, tai yra perkantysis subjektas nespėtų atsakyti likus nustatytam laiko terminui, tuomet reiktų nukelti pasiūlymų pateikimo terminą, kad liktų mažiausiai nustatytos 3 dienos (bet galima suteikti ir ilgesnį terminą). Šis trijų dienų terminas reikalingas tam, kad tiekėjai, pilnai įvertinę pirkimo sąlygas, atsakymą, turėtų pakankamai laiko apskaičiuoti ir pateikti galutinius kainų pasiūlymus.

Šiame etape išryškėja visi trūkumai, kurie buvo padaryti rengiant pirkimo dokumentaciją. Tiekėjai, siekdami tinkamai įvertinti perkamą objektą ir pasiūlyti optimalią kainą, turi teisę klausti, reikalauti paaiškinimų, o perkančiojo subjekto pareiga – tinkamai ir aiškiai atsakyti bei informuoti visus tiekėjus apie paaiškinimus, pasikeitimus. Esminiai pirkimo sąlygų pakeitimai lemia pasiūlymų termino pratęsimą arba pirkimo nutraukimą bei vykdymą iš naujo.

Pasiūlymų atvėrimas (susipažinimas su paraiškomis ir pasiūlymais). Šį etapą reglamentuoja Viešųjų pirkimų įstatymo 44 str., susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškomis procedūros protokolų privalomųjų rekvizitų aprašo ir komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškomis pavyzdinių protokolų formos⁷⁰, taip pat pirkimo sąlygos.

⁶⁹ „Tiekėjo pašalinimo pagrindų, kvalifikacijos, kokybės vadybos sistemos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartų vertinimo procedūrų vadovas,“ Viešųjų pirkimų tarnyba, žiūrėta 2017 spalio 1 d., [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Proceduru%20vadovas_v1\(2017-06-30\)07-17_2\(1\).pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Proceduru%20vadovas_v1(2017-06-30)07-17_2(1).pdf).

⁷⁰ Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. IS-85 „Dėl Komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškomis procedūros protokolų privalomųjų rekvizitų aprašo ir Komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškomis pavyzdinių protokolų formų patvirtinimo,“ TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f22e1fa04cda1e7846ef01bfff9b64>

Pasiūlymų atvėrimo procedūra vyksta komisijos posėdyje, kuris privalo turėti kvorumą. Šios procedūros tikslas – įvykdyti pirminį susipažinimą su tiekėjų paraiškėmis ir pasiūlymais. Jeigu pasiūlymai vertinami pagal ekonominio naudingumo kriterijų, įstatyme yra reglamentuojamas atvejis, kada komisija turi organizuoti du atskirus posėdžius – tai turi būti padaryta tada, kai perkantysis subjektas pasiūlymus vertina pagal kainos ar sąnaudų ir kokybės santykį ir jos pasirinktos vertinti pasiūlymo techninės charakteristikos nėra kiekybiškai įvertinamos. Esant tokioms aplinkybėms, per pirmą posėdį susipažįstama su techniniais pasiūlymų duomenimis ir dokumentais, o per antra posėdį su kaina ir sąnaudomis.⁷¹

Pasiūlymų atvėrimas turi vykti pirkimo sąlygose nurodytu laiku. Susipažinimo su pasiūlymais rezultatus perkantysis subjektas privalo įforminti protokolu. Tiekėjai, kai pirkimas organizuojamas elektroninėmis priemonėmis, dalyvauti atliekant paraiškų ir pasiūlymų vertinimą, nagrinėjimą, pasiūlymus, palyginimus – negali.

Technine prasme pasiūlymų procedūra ir pirminis susipažinimas su pasiūlymais paprastai trunka tarp 5–30 minučių, priklausomai nuo dalyvavusių tiekėjų skaičiaus.

Tiekėjų pasiūlymų vertinimas reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 55 str., 44 str., 45 str., Komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškėmis procedūros protokolų privalomųjų rekvizitų aprašu ir komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškėmis pavyzdinių protokolų formomis⁷², taip pat pirkimo sąlygomis.

Šiame etape perkantysis subjektas vertina pasiūlymo atitikimą techninės specifikacijos reikalavimams, ar tiekėjų pasiūlytos kainos nėra per didelės (pirkimo vykdytojui nepriimtinos), ar neįprastai mažos, tikrinamas pirkimo dokumentuose nustatytas ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo vertinimo kriterijus. Jeigu buvo numatytos derybos pirkimo sąlygose, jos gali būti vykdomos šiame etape.

Priėmus 2017 m. liepos 1 d. Viešųjų pirkimų įstatymą įtvirtinus susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškėmis procedūrų protokolų formos, kuriomis komisija privalo vadovautis pasiūlymų atvėrimo metu. Taip siekiama standartizuoti procedūrą, dėl kurios dažniausiai kyla ginčai, palengvinant tiek tiekėjų (kai jiems yra siunčiami protokolų nuorašai), tiek perkančiųjų organizacijų (įvedant šabloniškumą) darbą.

Kvalifikacinių reikalavimų vertinimas reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 46–54 str., Tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodika⁷³, pirkimo sąlygomis.

Kitas etapas po vokų atplėšimo procedūros bei pasiūlymų įvertinimo – tiekėjų kvalifikacijos vertinimas. Tiekėjų atitikimo kvalifikaciniams reikalavimams tikrinimas nebūtinai turi būti organizuojamas

⁷¹ Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, *supra* note, 53.

⁷² Komisijos protokolų formos, *supra* note, 70.

⁷³ Kvalifikacijos reikalavimų metodika, *supra* note, 58.

atskiru komisijos posėdžiu, šią procedūrą galima atlikti iš karto. Šio etapo įgyvendinimas atvaizduotas 6 paveiksliuke.

Pirkimo vykdytojas pirkimo dokumentuose gali pasirinkti ir turi nurodyti, kokia tvarka bus vertinami tiekėjų pateikti pasiūlymai: 1) ar iš pradžių vertinamas EBVPD, o po to tiekėjų pasiūlymai; 2) ar iš pradžių vertinami tiekėjų pasiūlymai, o po to EBVPD. Procesine prasme tai įtakos neturi, todėl šiame darbe nagrinėjama situacija, kai pirmiausiai vertinami tiekėjų pasiūlymai.

Kvalifikacijos tikrinimo procedūra reikalinga tam, kad išsiaiškinti tiekėjo galimybes, kompetenciją, patikimumą bei pajėgumą įvykdyti pirkimo sąlygas. Būtent dėl šios priežasties yra nustatomi reikalavimai, kuriuos, anot perkančiojo subjekto, atitinkantys tiekėjai gebės tinkamai suteikti perkamas paslaugas, prekes ar darbus ir įgyvendinti sudarytą pirkimo sutartį.

Priėmus 2017 m. liepos 1 d. Viešųjų pirkimų įstatymą, tiekėjų kvalifikacijos vertinimui tapo privalomas EBVPD. Tai dokumentas, naudojamas kaip pirminis įrodymas, kuris nurodo, jog tiekėjai, dalyvaudami pirkime atitinka pirkimo dokumentuose keliamus reikalavimus. Deklaracija yra pateikiama paraiškų ar pasiūlymų pateikimo metu ir pakeičia kompetentingų institucijų išduodamus dokumentus bei preliminariai patvirtina, kad tiekėjas ir subjektai, kurių pajėgumais jis remiasi, atitinka pirkimo dokumentuose nustatytus reikalavimus. Šis dokumentas atstoja anksčiau galiojusį kvalifikacinių reikalavimų atitikties deklaraciją.

Taigi tokie pakeitimai turėtų ženkliai sumažinti ginčų dėl kvalifikacijos reikalavimų, nes jie bus nustatomi pagal patvirtintą viešųjų pirkimų tarnybos metodiką, kuria privalo remtis visi pirkimų vykdytojai.

EBVPD stipriai prisideda prie šio viešųjų pirkimų etapo efektyvumo, kadangi tik laimėtojas turi pateikti kvalifikacinius dokumentus, kurių kaip įrodymų prašo perkantysis subjektas. Tai prisideda prie procedūrų paspartinimo, sutaupoma laiko ir finansinių resursų, tai yra pirkimo vykdytojui nebereikia vertinti informacijos (nelaimėjusių tiekėjų pasiūlymų), kuri pirkimo rezultatui ir tolimesniems etapams jokios įtakos neturi, o tiekėjams nereikia kelti į CVP IS visų dokumentų, nežinant ar konkursas laimėtas (užtenka žinoti, kad juos turi ir tik laimėjimo atveju juos pateikti).

Konfidenciali informacija – informacija, kurią sudaro komercinė (gamybinė) paslaptis ir konfidencialieji pasiūlymų aspektai. Ir nors dėl informacijos konfidencialumo būtinybės sprendžia jos konfidencialumą nustatantis asmuo, tačiau viešuosiuose pirkimuose tuo negali būti piktnaudžiaujama, todėl perkantysis subjektas kilus abejonų dėl pasiūlyme nurodytos informacijos konfidencialumo privalo prašyti tiekėjo įrodyti, kodėl nurodyta informacija yra konfidenciali.⁷⁷ Nepateikus pagrindimo, laikoma, kad tokia informacija yra nekonfidenciali.

Konfidencialia gali būti laikoma tokia informacija, kad jos nežino tretieji asmenys ir ji negali būti laisvai prieinama dėl šios informacijos savininko ar kito asmens, kuriam savininkas ją yra patikėjęs, protingų pastangų išsaugoti jos slaptumą. Teigiama, jeigu visas pasiūlymas nurodytas kaip konfidencialus, tiekėjas neturėtų dalyvauti pirkime.⁷⁸

Šio etapo esmė – užtikrinti skaidrumą, kad būtų sumažinta tikimybė perkančiosios organizacijos ir tiekėjų korupciniams susitarimams, tačiau tuo pačiu nepažeidžiant ir tiekėjų teisių.

Perkančiojo subjekto užklausus dėl informacijos konfidencialumo, tiekėjui turi būti suteikiama mažiausiai 5 darbo dienos pagrindimui pateikti.

Melagingą informaciją pateikusių tiekėjų išviešinimas (atsiradus tokioms aplinkybėms) reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 52 str., Informacijos viešinimo Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo⁷⁹ VII skyriuje.

Melagingą informaciją pateikusių tiekėjų sąrašas – dokumentas, kuriame įvardinti tiekėjai, kurie pirkimo procedūrų metu nuslėpė ar pateikė melagingą informaciją apie kvalifikacinius reikalavimus arba atitiktį pašalinimo pagrindams. Perkantysis subjektas, sužinojęs apie tokios informacijos buvimą, privalo įtraukti tiekėją į šį sąrašą, tačiau tam turi būti pagrindas (privalo būti įrodymai (kurie gauti legaliais būdais)).

Į sąrašą tiekėjus galima įtraukti tik po to, kai jie buvo informuoti apie sprendimą dėl pašalinimo iš pirkimo procedūros, taip pat jo neapskundus arba po teismo sprendimo, pripažinus, jog pirkimo vykdytojas buvo teisus. Atsiradus šioms aplinkybėms, CVP IS priemonėmis perkantysis subjektas tiekėją turi įtraukti per 10 kalendorinių dienų, o po to, per 3 darbo dienas apie tokį faktą informuoti ir tiekėją. Subjektai, kurie įtraukti į sąrašą, negali dalyvauti pirkimuose vienerius metus.

Šios procedūros esmė – užkirsti tiekėjų piktnaudžiavimą dalyvauti pirkimuose neatitinkant reikalavimų. Suponuojama nuomonė, jog pirkimuose dalyvauti turi tik subjektai su rimtais ketinimais, kurie tikrai galės įgyvendinti sutartį būtent taip, kaip ją apibrėžė perkantysis subjektas. Taip pat tai galima laikyti

⁷⁷ „Kaip turi būti suprantamas konfidencialumas viešuosiuose pirkimuose?“, Viešųjų pirkimų tarnyba, žiūrėta 2017 spalio 1 d., [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/konfidencialumas20160729\(1\).pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/konfidencialumas20160729(1).pdf).

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ CVP IS tvarkos aprašas, *supra* note, 54.

prevencine priemone, kuria siekiama parodyti, jog rizikuoti pateikti klaidingą informaciją yra neverta, nes tai gali sukelti neigiamų padarinių.

Neįprastai mažos kainos vertinimas (jeigu tokios aplinkybės atsiranda po tiekėjų pasiūlymų vertinimo) reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 57 str.

Neįprastai mažos kainos vertinimas reikalingas tam, kad įsitikinti ar tiekėjas sugebės tinkamai įvykdyti sutartį arba iš viso tai galės padaryti. Nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog mažiausiai pasiūlyta kaina yra sutaupyti pinigai, tačiau taip nėra. Kai siūloma kaina yra akivaizdžiai žemesnė nei vyraujanti rinkoje, atsiranda tikimybė tinkamai neįvykdyti sutarties. Taigi, šis institutas yra tarsi saugiklis, kad pirkimo sutartis bus įvykdyta būtent ta pirkimo objekto apimtimi ir sąnaudomis, kaip buvo nurodyta pirkimo dokumentuose. Tai naudinga ne tik perkančiajai organizacijai (įsitikinti, apsidrausti dėl kainos pagrįstumo dar prieš pradėdant vykdyti sutartį), bet ir patiems tiekėjams (gali būti, jog tiekėjas neteisingai įvertino pirkimo objektą, jo dalį, per klaidą klaidingai apskaičiavo sutarties vykdymo kaštus).

Šio etapo esmė – sąžiningos konkurencijos skatinimas, racionalus resursų panaudojimas. Jeigu kaina yra mažesnė nei vyraujanti rinkoje, gali būti, jog tiekėjas moka atlyginimus neoficialiai, neplanuoja pirkimo sutarties įgyvendinti iki galo, lengvabūdiškai tikisi jau vykdant sutartį bandyti vienokiais ar kitokiais būdais sumažinti savo kaštus.

Dėl neįprastai mažos kainos pagrįstumo paprastai apsisprendžia pas perkantysis subjektas. Prašyti tiekėjų privalomai pagrįsti neįprastai mažą kainą privaloma tik tuo atveju, jeigu jos yra 30 ir daugiau procentų mažesnės už visų tiekėjų, kurių pasiūlymai ir kurių pasiūlyta kaina neviršija pirkimui numatytų skirti lėšų. Pirkimo vykdytojas, prašydamas pagrįsti neįprastai mažą kainą ar sąnaudas, turi tiksliai ir aiškiai nurodyti kaip ir kokias konkrečias pasiūlymo dalis, aprašymus tiekėjas turi pateikti, siekdamas pagrįsti pasiūlyme nurodytą neįprastai mažą kainą ar sąnaudas. Tiekėjo atsakymai negali būti abstraktūs, nekonkretūs, formalūs.

Terminas. Kiek laiko perkantysis subjektas turėtų suteikti atsakymų pateikimui tiksliai įstatymu nėra reglamentuota. Jis turėtų būti protingas, tai yra, atsižvelgta į prašomo pagrindimo sudėtingumą. Jeigu tiekėjas nepateikia atsakymo arba pagrindimas perkančiojo subjekto vertinimu yra netinkamas, tokiu atveju pasiūlymas turi būti atmestas.

Pasiūlymų eilės, laimėtojo nustatymas reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 58 str. Užbaigus pasiūlymo bei kvalifikacijos vertinimo procedūrą yra sudaroma pasiūlymų, atitinkančių visas pirkimo sąlygas eilė, ir, remiantis ja, yra nustatomas laimėtojas.

Perkantysis subjektas pirkime dalyvaujantiems tiekėjams ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo tokio sprendimo priėmimo laiko CVP IS priemonėmis privalo pranešti apie priimtą sprendimą sudaryti pirkimo

ar preliminarią sutartį kur nurodo nustatytą pasiūlymų eilę, laimėjusį pasiūlymą, tikslų atidėjimo terminą. Jeigu buvo pagrindas nesudaryti sutarties arba būti neįtrauktiems į pasiūlymų eilę, tokiu atveju nurodoma tokio sprendimo priežastis.

Šio etapo esmė – informuoti apie nustatytą laimėtoją, siekiant supažindinti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus su konkurso rezultatais.

Techniškai paskelbti pasiūlymų eilę bei laimėtoją nėra sudėtinga, procedūra trunka 5-10 minučių.

Tiekėjų susipažinimas su laimėjusiu pasiūlymu (jeigu atsiranda norinčių) reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 20 str., 4 d.

Viešojo pirkimo dalyvis (tiekėjas, kuris pateikė pasiūlymą) esant norui, turi teisę susipažinti su laimėjusio tiekėjo pasiūlymu, o perkantysis subjektas, pareiškus tokį dalyvio norą, turi pareigą su tokia informacija supažindinti. Perkantysis subjektas negali viešinti informacijos, kurią tiekėjas nurodė kaip konfidencialią.

Šio etapo esmė – užtikrinti tiekėjams galimybę patikrinti ar perkančiojo subjekto sprendimas dėl laimėtojo buvo priimtas teisingai, tai yra ar egzistuoja kvalifikacinius reikalavimus pagrįsti reikalingi dokumentai, ar vertinti pasiūlymų atmetimo pagrindai, ir, ar nebuvo sudaryta nesankcionuotų susitarimų bei paviešinta tikrovės neatitinkanti informacija (viešumas).

Su tokia informacija suinteresuoti dalyviai gali prašyti susipažinti ne vėliau kaip praėjus 6 mėnesiams nuo pirkimo sutarties su laimėjusiu tiekėju sudarymo.

Pretenzijų ir skundų pateikimas bei nagrinėjimas (jeigu tokių atsiranda) reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 102–103 str.

Pretenzija – instrumentas tiekėjams ginti savo teises, išreikšti nesutikimą dėl perkančiosios organizacijos priimtų sprendimų, teisės aktus pažeidžiančio turinio.

Perkantysis subjektas gavęs pretenziją sustabdo pirkimo procedūrą kol ji bus išnagrinėta ir priimtas motyvuotas sprendimas. Atsakymas tiekėjui, pateikusiam pretenziją, bei suinteresuotiems kandidatams ir suinteresuotiems dalyviams CVP IS priemonėmis turi būti paskelbtas per 6 darbo dienas.

Pretenzijos esmė – tai tarsi tarpinė stotelė, kad tiekėjas ir perkantysis subjektas dar iki teismo pamėgintų išsiaiškinti rūpimus klausimus. Tokiu būdu yra mažinamas teismų apkrovimas, ginama tiekėjų teisė išreikšti motyvuotą nuomonę dėl pirkimo procedūrų.

Teisminės procedūros dėl pirkimo (esant tokioms sąlygoms) reglamentuojamos Viešųjų pirkimų įstatymo 104 str.

Teisinėje valstybėje kiekvienas asmuo gali ginti savo teises teisme. Konkurso dalyvis, dalyvaudamas viešuosiuose pirkimuose, įsipareigoja laikytis su viešaisiais pirkimais susijusių teisės aktų, kurie

reglamentuoja, jog tiekėjas, pateikęs prašymą ar ieškinį teismui, per 3 darbo dienas privalo informuoti perkančiąją organizaciją apie tokį sprendimą pateikiant tai grindžiantį įrodymą.

Susiklosčius tokioms aplinkybėms, pirkimo procedūros stabdomos iki ginčo išsprendimo. Apie teismo priimtus sprendimus perkančioji organizacija per 3 darbo dienas privalo informuoti suinteresuotus kandidatus ir suinteresuotus dalyvius.

Teisminių procedūrų esmė – apginti galimai pažeistas teises, tačiau jos arba užtęsia pirkimo procedūras, arba tam tikrais atvejais planuotas nupirkti objektas tampa nebeaktualus. Vien per 2016 m. su viešaisiais pirkimais susijusių bylų pirmosios instancijos teisme buvo 179, kurios vidutiniškai išnagrinėjamos apytiksliai per 6 mėn.⁸⁰

Siekiant pažaboti augantį bylų skaičių, kartu su naujuoju Viešųjų pirkimų įstatymu, įsigaliojusiu 2017 m. liepos 1d., buvo priimtas sprendimas padidinti žyminį mokestį. Šiuo sprendimu siekiama mažinti teismų apkrovimą ir ugdyti požiūrį, jog į teismą būtų kreipiamasi esant realiems pažeidimams.

Sutarties sudarymas reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 86-87 str.

Viešojo pirkimo sutartis – sutartis, kurios dalykas yra prekių tiekimas, paslaugų teikimas arba rangos darbai, kuri dėl ekonominės naudos, įstatymų nustatyta tvarka, yra sudaryta su ūkio subjektais raštu.

Perkančioji organizacija siūlo sudaryti pirkimo sutartį tam dalyviui, kurio pasiūlymas pripažįstamas laimėjusiuoju. Paskelbus laimėtoją, pirkimo sutartis turi būti sudaroma nedelsiant, bet ne anksčiau negu pasibaigė atidėjimo terminas, kuris turi būti ne trumpesnis nei 5 darbo dienos. Dalyviui CVP IS priemonėmis nurodoma iki kada reikia sudaryti pirkimo sutartį. Jeigu tiekėjas per nustatytą laiką nepasirašo sutarties, atsisako ją pasirašyti, nepateikia sutarties įvykdymo užtikrinimą pagrindžiančio dokumento arba tiekėjų grupė neįsteigia juridinio asmens, tokiu atveju laikoma, kad buvo atsisakyta sudaryti pirkimo sutartį ir pirkimo vykdytojas siūlo tai padaryti tiekėjui, kurio pasiūlymas ėjo po pirmo tiekėjo (pagal nustatytą pasiūlymų eilę).

Viešojo pirkimo tikslas, remiantis Viešųjų pirkimų įstatymu⁸¹, yra sutarties sudarymas su tiekėju dėl prekių, paslaugų ir darbų. Taigi šis etapas, viešojo pirkimo grandinėje, užima bene svarbiausią vietą. Perkančiosios organizacijos ir tiekėjų sutarties sudarymu užbaigiama viešojo pirkimo procedūra, tai yra pasiekiami tai, dėl ko pirkimas ir buvo pradėtas (inicijuotas).

Teisminės procedūros dėl sudarytos sutarties pripažinimo negaliojančia (jeigu yra noras, aplinkybės jomis pasinaudoti) reglamentuojamos Viešųjų pirkimų įstatymo 102 str. 3 d.

⁸⁰ „Civilinių bylų nagrinėjimo ataskaita (I instancijos teismuose)“, Nacionalinė teismų administracija, žiūrėta 2017 spalio 3 d., <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>.

⁸¹ Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, *supra* note, 53.

Tiekėjas, kuris mano, kad perkančioji organizacija nesilaikė įstatymų reikalavimų ir tuo pažeidė ar pažeis jo teisėtus interesus, įstatymų nustatyta tvarka gali kreiptis į apygardos teismą, kaip pirmosios instancijos teismą, skųsdamas ir siekdamas pirkimo sutarties pripažinimo negaliojančia. Tai galima padaryti per 6 mėnesius nuo pirkimo sutarties sudarymo dienos.

Esmė – apginti tiekėjų teises ir viešąjį interesą, kuo siekiama palaikyti nuoseklų kontrolės lygį, užtikrinant, kad sutartys, sudarytos pažeidus viešųjų pirkimų principus ir reglamentavimą, būtų naikinamos, taip pat, jog perkančiųjų organizacijų būtų reikalaujama imtis priemonių dėl tokių sutarčių negaliojimo įforminimo.

Pirkimo ataskaita reglamentuojama Viešųjų pirkimų įstatymo 96 str., viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo ir teikimo tvarkos aprašo, viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų formų įsakymu⁸².

Pirkimo procedūrų ataskaita – atliktas pirkimo ir projekto konkurso procedūras apibūdinantys, perkančiosios organizacijos arba perkančiojo subjekto pagal tipinę Atn-1 formą parengti duomenys⁸³ Sudarius sutartį, pirkimo procedūros ataskaita apie pirkimą privalo būti pateikta CVP IS priemonėmis ne vėliau kaip per 15 dienų arba iki pirmojo mokėjimo pagal sudarytą sutartį.

Ataskaita yra pildoma CVP IS, pagal nustatytą tvarką. Joje atsispindi pirkimo pavadinimas, pirkimo vertė, pirkimo ryšys su Europos Sąjungos priemonėmis, pirkimo atlikimo būdas, informacija apie pirkimo objektą ir taip toliau.

Pirkimų ataskaitų esmė – rinkti ir sisteminti informaciją apie atliktus pirkimus, kuri reikalinga užtikrinant procedūrų teisėtumą, skaidrumą bei įstatymo normos įgyvendinimą, jog visi pirkimai privalo būti vykdomi elektroninėmis priemonėmis. Ataskaitos leidžia susipažinti su perkančiosios organizacijos ar subjekto įvykdytais pirkimais ir tiekėjų pateikta informacija.

Skelbimas apie sudarytą sutartį reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 86 str. 9 d., viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymu Dėl informacijos viešinimo Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo VIII skyriumi.

Vienas iš būdų skaidrumui ir viešumui užtikrinti – viešojo pirkimo sutarčių ir laimėjusių tiekėjų pasiūlymų viešinimas. Perkantysis subjektas laimėjusio viešąjį konkursą tiekėjo pasiūlymą turi paviesti CVP IS ne vėliau kaip per 15 kalendorinių dienų nuo sutarties sudarymo dienos, bet ne vėliau nei bus atliktas pirmas mokėjimas pagal sutartį. Tas pats terminas galioja ir atliekant sutarčių pakeitimus.

⁸² Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus įsakymas Nr. 1S-80 „Dėl Viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo ir teikimo tvarkos aprašo, viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų formų patvirtinimo“, TAR, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/784977e04b7f11e7846ef01bfff9b64>

⁸³ *Ibid.*

Paviešintų laimėjusių dalyvių pasiūlymų ir kitų paviešintų duomenų viešųjų pirkimų tarnyba netikrina. Taigi, ar viešinami dokumentai nesudaro informacijos, kuri prieštarautų teisės aktams ar visuomenės interesams – nėra patikrinama. Ir, nors surasti neatitikimai neatima teisės pareikšti pastabas pirkimo vykdytojams, toks reglamentavimas neužtikrina, kad nebus pažeistos kitų asmenų teisės ar kiti teisės aktai. Taip pat, priėmus 2017 m. liepos 1 d. įstatymą, sutarčių viešinimo sistema buvo susieta su registru centro sistema „E. Sąskaita“, taigi nuo to laiko, jeigu sutartis buvo paviešinta CVP IS sistemoje, jos pagrindu turėtų būti teikiama sąskaita faktūra. Šia sistema siekiama stebėti viešųjų pirkimų sutarčių vykdymą, taip sudarant sąlygas didinti viešųjų pirkimų skaidrumą ir efektyvumą. Nuo „E. sąskaitos“ įdiegimo, pirkimo sutarčių viešinimas įgavo realią, praktiškai tiesiogiai panaudojamą prasmę.

Pirkimo dokumentų saugojimas reglamentuojamas Viešųjų pirkimų įstatymo 97 str., bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklės 10.34.–10.38. p.⁸⁴

Teisės aktai reglamentuoja, jog visi su pirkimu susiję dokumentai, nepriklausomai ar jie buvo sudaryti elektroninėmis priemonėmis, ar ne, saugomi ne trumpiau kaip 4 metus nuo pirkimo pabaigos, o viešojo pirkimo būdu sudarytos sutartys – ne trumpiau nei 4 metus nuo pirkimo sutarties įvykdymo. Savo ruožtu bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklėje yra nurodytas kitoks – 10 metų terminas.

Saugojimo esmė ir vertė. Dokumentų saugojimo tikslas – užtikrinti pirkimų eigos ar sutarties vykdymo veiklos įrodymus ir su įstaigos veikla susijusių fizinių ir juridinių asmenų prievoles ir teisėtus interesus (atsiradus ginčui arba kitoms aplinkybėms).

Apibendrinant išnagrinėtą supaprastinto atviro pirkimo procedūrą, galima padaryti išvadą, jog etapų skaičius yra iš tiesų didelis, vieni iš jų yra aiškiau, kiti – mažiau reglamentuoti, kai kurių esmė, tikslas ir reikalingumas yra stipresnis, kitų – silpnesnis, taip pat kai kurių procedūrų laikas apibrėžtas – kitų ne. Grandinė iš tiesų ne maža, įstatyme išdėstyta nenuosekliai, todėl kokybiškam įgyvendinimui užtikrinti reikalaujanti gilių teorinių ir praktinių šio proceso taikymo žinių. Siekiant šią procedūrą išdėstyti dar aiškiau, tikslinga etapus apibrėžti lengvai suprantama vizualine forma (lentele), kurios pagrindu turėtų būti rengiamas vertės srauto žemėlapis.

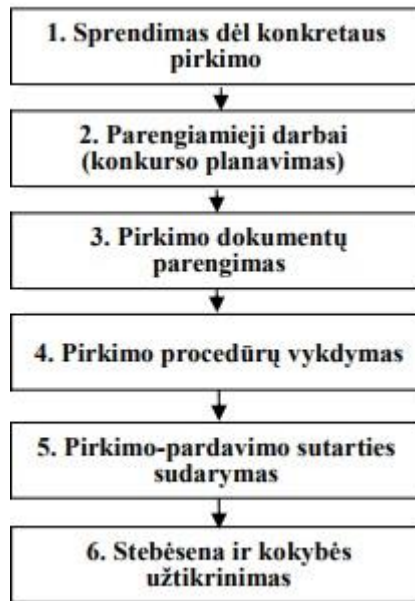
2.2. Supaprastinto atviro konkurso vykdymo etapai

Supaprastinto atviro konkurso procedūra yra sudaryta iš kelių etapų, pradedant pirkimų plano sudarymu, baigiant pirkimo dokumentų saugojimu. Kiekvienas etapas gali būti vertinamas iš proceso

⁸⁴ Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymas Nr. V-100 „Dėl Bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo.“ Valstybės žinios. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.11379DB2A362>

vykdymo taško (ar jo įgyvendinimas būtinas, ar „įsijungia“ tik atsiradus tam tikroms aplinkybėms), laiko (kiek tai trunka), legitimumo (ar yra apibrėžtas įstatymu), iniciatoriaus (iš ko „išplaukia“ etapas, kieno jis yra inicijuojamas – tiekėjo ar perkančiosios organizacijos) atžvilgiu. Išsami etapų analizė yra pagrindas kitam svarbiam darbo įgyvendinimui – kokybiškam vertės srauto žemėlapiui sudarymui.

Taigi, remiantis Jolanta Palidauskaitė ir Simona Ereminaitė⁸⁵, kaip pavaizduota 7 paveiksliuke, bendraja (plačiaja) prasme viešųjų pirkimų vykdymo procedūrą galima skirstyti į šešis etapus.



7 pav. Viešųjų pirkimų vykdymo procedūros etapai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Jolanta Palidauskaitė ir Simona Ereminaitė.⁸⁶

Toks išskaidymas yra neišsamus, apibrėžiantis tik būtinus etapus, todėl remiantis išsamesne teisės aktų ir supaprastinto atviro konkurso procedūros analize, procesą galima išskaidyti į 25 etapus, kurie pavaizduoti 7 lentelėje.

7 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso procedūros procesas

Etapo Nr.	Supaprastinto atviro konkurso procedūros etapai	Iniciatorius	Proceso vykdymas	Laikas	Termino apibrėžtumas įstatymu
V1	Pirkimo plano patvirtinimas, poreikio atitikimas pirkimų planui	PO	Būtinus	Iki kovo 15 d.	+

⁸⁵ Jolanta Palidauskaitė ir Simona Ereminaitė, „Korupcija viešuosiuose pirkimuose: nuo teorinės apibrėžties iki atvejo studijos (II dalis)“, *Viešojo politika ir administravimas* 33 (2010): 98.

⁸⁶ *Ibid.*

V2	Pirkimo komisijos sudarymas	PO	Būtinai	0-5 d.d.	-
V3	Pirkimo dokumentų parengimas (pirkimo sąlygos, techninė specifikacija)	PO	Būtinai	1-150 d.d.	-
V4	Rinkos konsultacija pirkimo dokumentų parengimui	PO	Nebūtinai	2-150 d.d.	-
V4.1	Paskelbimas apie tai CVP IS	PO	Būtinai, jei yra V4 etapas	0 d.d.	-
V5	Ekspertų, stebėtojų pasitelkimas	PO	Nebūtinai	0 d.d.	-
V6	Techninės specifikacijos projektų skelbimas	PO	Nebūtinai	Protingas terminas, bet ne ilgiau nei iki pirkimo pradžios	+
V6.1	Tiekėjų pasiūlymų ir pastabų nagrinėjimas	Tiek./PO	Nebūtinai	Protingas terminas, bet ne ilgiau nei iki pirkimo pradžios	-
V7	Išankstinis informacinis skelbimas	PO	Nebūtinai	Likus ne mažiau kaip 15 d. iki pirkimo	+
V8	Skelbimo apie pirkimą pateikimas viešųjų pirkimų tarnybai	PO	Būtinai	1-3 d.d.	+
V9	Tiekėjų pasiūlymų pateikimas	Tiek.	Būtinai	>12 d. jei nebuvo V7 >7 d. jei buvo V7 +5 d. esant ypatingai informacijai, dokumentų formatams	+
V10	Atsakymai į tiekėjų klausimus, pastabas	Tiek./PO	Jeigu atsiranda per V9 laikotarpį	>3 d. iki pasiūlymų pateikimo termino pabaigos	+
V10.1	Sprendimas dėl pirkimo sąlygų pakeitimo	PO	Jeigu atsiranda po V10	Nedelsiant	-
V11	Pasiūlymų atvėrimo procedūra (pasiūlymą pateikusių identifikavimas)	PO	Būtinai	5-30 min.	-
V12	Tiekėjų pasiūlymų vertinimas	PO	Būtinai	Neapibrėžta, bet priėmus	+-

V13	Kvalifikacinių reikalavimų, EBVPD vertinimas	PO	Būtinasis	sprendimą, informuoti per 5 d.d.	
V14	Pasitikslinimas dėl konfidencialios informacijos	PO	Jeigu reikia po V12, atsižvelgus į V11 turinį	Atsakyti ne trumpiau nei per 5 d.d.	+
V15	Neįprastai mažos kainos vertinimas	PO	Jeigu atsiranda aplinkybės, po V12, po V13	Per protingą terminą	+
V16	Pasiūlymų eilės, laimėtojo, atidėjimo termino nustatymas	PO	Būtinasis	<5 d.d. nuo sprendimo dėl laimėtojo	+
V17	Tiekėjas pateikia pretenziją	Tiek.	Jeigu atsiranda	<5 d.d. po V16	+
V17.1	Atsakymas į pretenziją	PO	Būtinasis	<6 d.d.	+
V18	Tiekėjas kreipiasi į teismą	Tiek.	Jeigu yra noras pasinaudoti	Informuoti PO per <3 d.d.	+
V18.1	Tiekėjų informavimas apie teismo sprendimus	PO	Būtina, jeigu yra V18 aplinkybės	PO informuoja per <3 d.d.	+
V19	Sutarties sudarymas	PO	Būtinasis	Ne anksčiau nei po 5 d.d.	+
V20	Melagingą informaciją pateikusių tiekėjų išviešinimas	PO	Jeigu atsiranda aplinkybės po V13 ar V18 sprendimo	Paskelbti per <10 d. V13 atėju tiekėjas kreipiasi per 5 d.d. V18 – po teismo sprendimo	+
V20.1	Tiekėjo informavimas	PO	Būtinasis, po V21	<3 d.d.	+
V21	Susipažįstama su laimėjusiu pasiūlymu	PO	Jeigu atsiranda norinčių	<6 mėn. po sutarties sudarymo	+
V22	Tiekėjas kreipiasi dėl sutarties pripažinimo negaliojančia	Tiek.	Jeigu atsiranda norinčių	<6 mėn. po sutarties sudarymo	+
V23	Pirkimo ataskaitos paskelbimas	PO	Būtinasis	<15 d. bet ne vėliau nei pirmas mokėjimas	+
V24	Skelbimas apie sudarytą sutartį	PO	Būtinasis	<15 k.d. bet ne vėliau nei pirmas mokėjimas	+
V25	Pirkimo eigą pagrindžiančių dokumentų saugojimas	PO	Būtinasis	4 metai	+

Iš 7 lentelės 4 stulpelio galima pastebėti, jog neišvengiamų (būtinų) yra 13 etapų, nebūtinų (priklausančių nuo aplinkybių) – 12, o joms atsiradus gali atsirasti dar 5 etapai. Taigi, procese yra didelis etapų skaičius. Anot Myerson⁸⁷, kuo daugiau procese atsiranda sudedamųjų dalių, tuo mažesnis proceso valdymo tikslumas, kuris didina įgyvendinamo proceso sudėtingumą ir potencialių klaidų, vilkinimų skaičių, o *lean* koncepcijos esmė ir yra būtent minimizuoti proceso elementus (procedūras, etapus), siekiant panaikinti arba sumažinti išteklių, naudojamų įgyvendinant procesą, švaistymą.

Taip pat pastebėta, jog tam tikri terminai yra reglamentuoti įstatymų, o kiti – ne, todėl juos vertinant laike, buvo atsižvelgta į praktiką vykdant pirkimus. Sudarant lentelę, buvo suteiktas etapo numeris tam, kad procedūros grandinę būtų patogiau identifikuoti visos analizės ir tyrimo metu.

Be to, išskirta, jog tiekėjas savo iniciatyva gali reikšti savo nuomonę 6 etapuose (įskaitant tuos, kurie atsiranda priklausomai nuo aplinkybių), o visi kiti veiksmai yra paliekami perkančiajai organizacijai. Tai reiškia, jog pirkimo sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo perkančiosios organizacijos priimamų sprendimų kokybės.

Apibendrinant, aiškiai išskirtų ir susistemintų etapų pakanka sudaryti vertės srauto žemėlapi, ko ir imamasi kitoje darbo dalyje.

2.3. Supaprastinto atviro konkurso vertės srauto žemėlapis

Remiantis 7 lentelės duomenimis, teorine darbo dalimi, buvo įvertintas ir sudarytas supaprastinto atviro konkurso, vykdomo elektroninėmis priemonėmis, vertės srauto žemėlapis. Vertinant procedūrą, vadovautasi Mike Rother ir John Shook išskiria teorinėje dalyje apibūdintai proceso vertinimo etapais:

„Produkto šeimos“ nustatymas: atliekant viešuosius pirkimus, yra galimybė įvykdyti pirkimą dėl prekių, paslaugų ar darbų įvairiais būdais. Šiuo atveju nagrinėjame vieną „produkto šeimą“, tai yra, supaprastintą atvirą konkursą, vykdomą elektroniniu būdu. Klientai šiuo atveju yra valstybė ir jos institucijos (leidžiami biudžeto pinigai), tiekėjai (jie dalyvauja tiesiogiai pirkimo procese), visuomenė (suinteresuota efektyviai ir skaidriai įsisavintais pinigais).

Dėl etapų skaičiaus ir procedūros sudėtingumo, pirkimo procedūra trumpiausiai (idealiu atveju) gali trukti 18 d., iki termino, kurio tiksliai apibrėžti neįmanoma dėl to, kad procese yra netgi 12 etapų, kurie yra nebūtinai, bet suteikia prielaidų procedūrai prailgti. Jeigu byla pasiekia teismą, tai vidurkis, per kiek laiko

⁸⁷ Paul Myerson, *Lean supply chain and logistics management* (New York.: McGraw-Hill professional, 2012), 116-126.

išsprendžiamos su viešaisiais pirkimais susijusios bylos, remiantis 2015 m. duomenimis⁸⁸ yra 65 d., o ilgiausiai užsitęsusi byla truko 1.720 dienas. Tokio užsitęsimo rezultatas – visuomenė negauna paslaugos, kuri turėtų tenkinti visuomeninį aparatą, tiekėjai negauna operatyviai užsakymo, valstybė ir institucijos neįsisavina pinigų.

Procesas. Įgyvendinti galima tik teisės aktų normų ribose, tik tokiu eiliškumu kaip reglamentuota, elektroniniu būdu per CVP IS sistemą.

Klientų reikalavimai. Veiksmingas viešųjų lėšų naudojimas, greitas procedūros įgyvendinimas, paprastai techniškai atliekama procedūra, skaidrumas, etapų įstatyminių normų aiškumas.

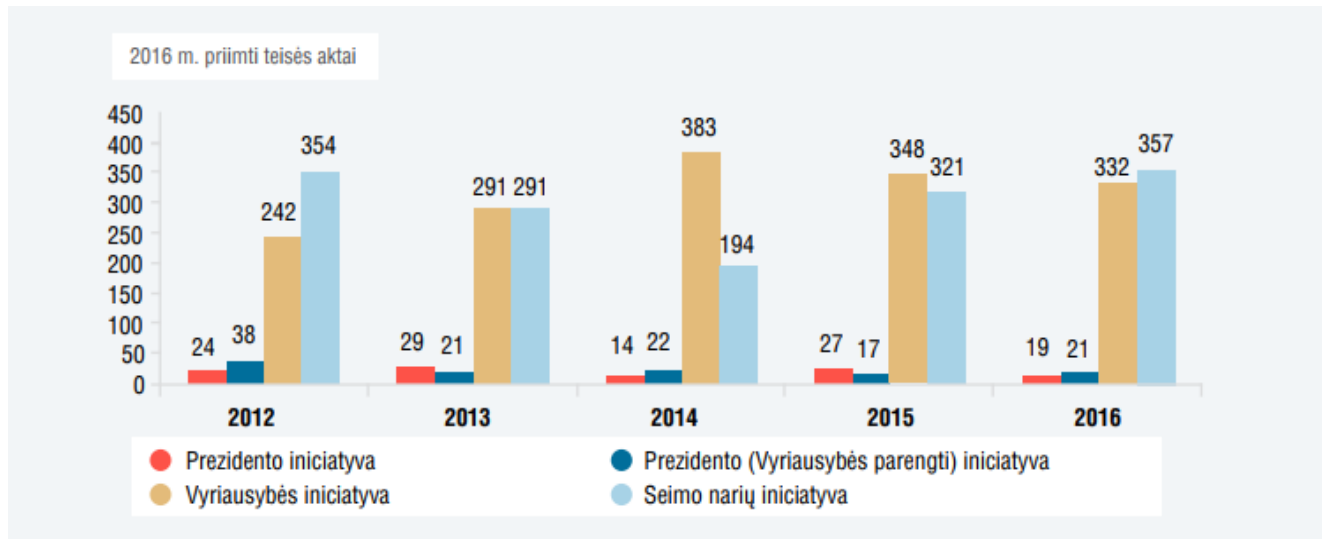
Taigi, procesas užtrunka dėl didelio etapų skaičiaus ir jų neapibrėžtumo laike, taip pat nenumatytų galimybių užsitęsti pirkimo procedūroms.

Iš teorinės darbo dalies suprantama, jog viešųjų pirkimų procedūros efektyvumo ir tobulinimo didinimui svarbus elementas yra nustatyti ir apibendrinti vertės nekuriančius ir švaistančius proceso etapus. Nagrinėjant konkretų procesą turi būti išanalizuoti viešuosius pirkimus reglamentuojantys teisės aktai, surinkta kita informacija, kuri būtina procedūros analizei ir apibendrinimui, apklausti darbinėje aplinkoje procedūrą įgyvendinančius asmenis ir etapus išmanančius asmenis bei atliekant procedūros stebėseną. Analizuojant susistemintą informaciją, bus ruošiamas vertės srauto žemėlapis, kurio dėka bus išryškinti ne tik visi procedūros etapai, bet kartu ir aiškiai išsiskirs etapai, kurie optimalumo ir reiktų siekti. Kadangi viešųjų pirkimų sistema Lietuvoje yra iš esmės unikali ir neturinti panašių analogų viešajame sektoriuje, todėl analizės metu nebus atsižvelgiama į kitus, kitose srityse taikomus modelius. Pakartotinai atliekant vertės srauto analizę ir kuriant ateities vertės srauto analizės planus, yra galimybė pasiekti tokį procedūros įgyvendinimo modelį, kuris būtų arčiausiai siektino vieno langelio principo procedūros.

Lietuva įstatymų leidybos klausimu yra nestabili, kaip rodo 8 paveiksliukas, nuolat vyksta pasikeitimai, kurie yra iššaukiami techninių, teisinių, procedūrinių, organizacinių priežasčių. Vien per 2016 m. Seimas priėmė 729 teisės aktus. Taip pat *makro* mastu didėjant paslaugų įvairovei, siūlant naujas inovatyvias paslaugas, galimybes bei savybes, turėtų būti siekiama neatsilikti. Paslaugų gavėjai bei klientai, ypač, greitai tobulėjant verslui, negali stipriai atsilikti nuo kokybiško, patogaus, elementaraus, spartaus procedūrų atlikimo, kas taip pat yra priežastis nuolatiniam viešųjų pirkimų proceso tobulinimui. Tai įvertinus, galima daryti išvadą, jog įstatymų priėmimas, kuriais yra apibrėžiamos viešųjų pirkimų procedūros, turi būti paprastesnis, lankstesnis bei greitesnis. Turi būti prisitaikoma prie reikalingų pokyčių

⁸⁸ „Viešųjų pirkimų bylų nagrinėjimo teismuose vidutinės trukmės nustatymas,“ Viešųjų pirkimų tarnyba, žiūrėta 2017 spalio 4 d., <https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Vie%C5%A1%C5%B3j%C5%B320pirkim%C5%B320byl%C5%B320nagr%C4%97jimas%20teismuose%202015%20m.pdf>.

lengvai ir procedūrų atnaujinimas turėtų būti paprastesnis. Žinoma, suteikiant galimybę greitai ir efektyviai priimti procedūrų pakeitimus, prieš tai privalo būti sukurtas tobulesnis pokyčių tobulinimo valdymo ir kontrolės modelis, kurio pagalba būtų apsaugoma nuo nepriimtinių, procesui potencialiai pakenksiančių sprendimų.



8 pav. 2016 m. priimtų teisės aktų skaičius

Cit. pagal seimo kanceliarijos parengtą ataskaitą.⁸⁹

Esamos situacijos įvertinimas. Procesas prasideda nuo to, kad vadovaujantis viešųjų pirkimų planu, kuris iki kovo 15 d. turi būti patvirtintas administracijos ir paskelbtas CVP IS priemonėmis, yra inicijuojamas pirkimas. Pirkimą inicijuoja poreikį išreiškę perkančiosios organizacijos darbuotojai (pirkimo iniciatorius). Jeigu naujas pirkimas pradedamas remiantis ne bendru, metų pradžioje patvirtintu planu, tokiu atveju planas privalo būti papildytas ir apie tai turi būti paskelbta prieš 5 darbo dienas iki pirkimo vykdymo. Perkančiosios organizacijos vadovas ar jo įgaliotas asmuo, remiantis viešųjų pirkimų planu bei perkamo objekto duomenimis, atrenka komisijos narius ir, remiantis įsakymu, sudaro viešojo pirkimo komisiją. Komisijos nariai supažindinami su įsakymu ir pradeda vykdyti pirkimo procedūras. Nariai, kuriems pavestas atlikti pirkimas, gali pateikti pastabų dėl įsakymo. Jeigu perkančiosios organizacijos vadovas nusprendžia į jas atsižvelgti, tada keičia komisijos sudėtį. Taip pat, vykdant komisijos darbą, gali būti pasitelkti ekspertai ar stebėtojai. Kai komisija sudaryta, ji susirenka pirkimo dokumentų parengimui. Komisija vertina kokių reikės dokumentų, sudaro pirkimo sąlygas, numato pirkimo strategiją, parengia, suorganizuoja techninę specifikaciją, surenka brėžinius ir pan. Pirkimo dokumentų rengimas – svarbiausia

⁸⁹ „Seimo kanceliarijos veiklos ataskaita,“ Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d., www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=5546.

proceso vieta, kadangi bene visų kitų procedūrų metu, jeigu atsiranda trūkumų, viskas grįžta į tą patį etapą – pirkimo dokumentų rengimą. Šio darbo kokybei pagerinti (be jau pasitelktų ekspertų) galima atlikti rinkos konsultaciją, tai yra, perkančioji organizacija prieš pradėdama pirkimą (iš anksto), siekiant kokybiškiau pasirengti pirkimui gali pranešti tiekėjams apie savo pirkimo planus ir reikalavimus, konsultuotis su rinkos dalyviais, nepriklausomais ekspertais, institucijomis. Kai pirkimo dokumentai jau parengti, tada komisijos narys, turintis prieigą ir mokantis naudotis CVP IS sistema, turi galimybę (ne būtinybę) patalpinti techninės specifikacijos projektą, kad jis būtų matomas visiems tiekėjams. Nuo paskelbimo momento visi tiekėjai gali matyti specifikaciją bei teikti pastabas ir pasiūlymus. Visas gautas pastabas ir pasiūlymus, pirkimo vykdytojas privalo išnagrinėti. Jeigu buvo atliktos korekcijos, atnaujintą techninę specifikaciją per naują skelbti nebūtina, tačiau galima. Bet koks susirašinėjimas, informavimas privalo vykti viešai, per CVP IS sistemą. Be kita ko, perkančioji organizacija, norėdama iš anksto pranešti apie planuojamus pirkimus, gali paskelbti išankstinį informacinį skelbimą. Paskelbusi išankstinį informacinį skelbimą apie supaprastintą atvirą konkursą perkančioji organizacija turi teisę sutrumpinti pasiūlymų pateikimo terminus net 5 dienomis. Idealiomis sąlygomis, tik pirkimo procedūroms įvykdyti trumpiausias terminas galėtų būti 18 d.d. (1 d.d. viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimui bei 12 d. tiekėjų pasiūlymų pateikimui, 5 d.d. atidėjimo terminas).

Kitas žingsnis – informacijos apie pirkimą paskelbimas. Pateikus skelbimą, viešųjų pirkimų tarnyba jį nagrinėja ir tikrina ar pirkimo reikalavimai atitinka įstatymų normas bei neriboja konkurencijos. Jeigu pastabų būna, tada pirkimo dokumentai gali būti grąžinti pirkimo vykdytojo komisijai nagrinėti iki pilno suderinimo. Kai skelbimas patvirtinamas, visi pirkimo dokumentai tampa vieši ir prienami tiekėjams – tai yra, paskelbti. Tiekėjai nuo to laiko jau gali nagrinėti pirkimo sąlygas. Perkančioji organizacija turi suteikti mažiausiai 7 dienas pateikti pasiūlymui (jeigu prieš tai buvo padarytas skelbtas išankstinis informacinis skelbimas) arba 12 dienų (jeigu prieš tai nebuvo išankstinio informacinio skelbimo), taip pat, esant tam tikriems faktoriams, tai yra, siekiant apsaugoti perkančiosios organizacijos konfidencialų pobūdį arba dėl elektroninių priemonių ar jų formatų specifiškumo, prie bendro pasiūlymų pateikimo termino turėtų būti pridėtos 5 dienos. Tačiau jeigu yra pastabų, pataisymų ar patikslinimų – pirkimo komisija privalo ne vėliau kaip likus 3 dienoms iki pasiūlymo pateikimo dienos įvertinti tiekėjo pastabas. Jeigu pastabos buvo tokios, kad dėl jų reikėjo atnaujinti pirkimo dokumentus, tikslinti, paskelbtą informaciją, tokiu atveju tai turi būti padaryta esant pakankamai laiko iki pasiūlymų termino pabaigos arba tą terminą pratęsti. Pasibaigus pirkimo terminui, komisija susirenka pasiūlymų atvėrimo procedūrai ir pasiūlymų nagrinėjimui bei vertinimui. Vertinimo terminas galutinai nėra apibrėžtas, jis gali trukti priklausomai nuo aplinkybių. Procedūra: 1) jeigu perkančiajai organizacijai kyla abejonių dėl tiekėjo pasiūlyme nurodytos informacijos

konfidencialumo, ji privalo prašyti tiekėjo įrodyti, kodėl nurodyta informacija yra konfidenciali (terminas atsakymui turi būti ne trumpesnis nei 5 d.d.); 2) tikrinamas tiekėjų pateiktas privalomas Europos bendrasis viešųjų pirkimų dokumentas. Perkančioji organizacija apie šio dokumento atitiktį kvalifikaciniams reikalavimams, kiekvienam iš tiekėjų ne vėliau kaip per 3 darbo dienas raštu praneša apie šio patikrinimo rezultatus, pagrįsdama priimtus sprendimus. Be EBVPD vertinamas ir pats pasiūlymas.; 3) Perkančioji organizacija, nustačiusi tiekėjus, kurių pasiūlymai neatmesti dėl kitų priežasčių, privalo prašyti pagrįsti neįprastai mažą kainą (jeigu jos yra 30 ir daugiau procentų mažesnės už visų tiekėjų). Po to, ne vėliau nei po 5 d.d., kai priimtas sprendimas nustatyti laimėtoją, PO suinteresuotiems kandidatams ir suinteresuotiems dalyviams praneša apie nustatytą pasiūlymų eilę, laimėjusį pasiūlymą, dėl kurio bus sudaroma pirkimo sutartis ir tikslų atidėjimo terminą. Per atidėjimo terminą tiekėjai gali skųsti pirkimo vykdytojo sprendimą (jeigu toks buvo) dėl jo pašalinimo iš pirkimo procedūros ryšium su melagingos informacijos pateikimu, taip pat formuoti skundus, pretenzijas, kurias perkantysis subjektas privalo išnagrinėti ne vėliau kaip per 6 d.d., Jeigu perkančioji organizacija neatsako į pretenziją, arba tiekėjo netenkina atsakymas, jis gali kreiptis į teismą, tačiau per 3 d.d. apie teismui atiduotus dokumentus turi pranešti. Savo ruožtu perkančioji organizacija, teismo atveju, privalo informuoti pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo eigą, sprendimus ne vėliau kaip per 3 d.d. Tačiau tokiu atveju, jei nėra jokių pretenzijų, perkantysis subjektas po atidėjimo sudaryti sutartį termino (5 d.d.) nedelsiant turi ją susiderinti ir pasirašyti, taip pat informuoti CVP IS priemonėmis apie melagingą informaciją pateikusių tiekėjų sąrašą (jeigu buvo tokios aplinkybės). CVP IS sistemoje, po sutarties sudarymo, perkančioji organizacija per ne daugiau nei 15 dienų arba iki pirkimo mokėjimo, dar turi padaryti 2 dalykus: 1) pateikti At-1 ataskaitą apie užbaigtą pirkimą ir 2) pavišinti sutartį CVPP sistemoje. Be to, sudaryta sutartis ir praėjęs atidėjimo terminas dar nereiškia, jog suinteresuotosios šalys nebegalės jos skųsti. Tiekėjai turi teisę per 6 mėn.: 1) paprašyti susipažinti su laimėjusio tiekėjo pasiūlymu ir paraiška; 2) kreiptis į teismą dėl sutarties pripažinimo negaliojančia. Perkančioji organizacija dar ne trumpiau nei 4 metus turi saugoti pirkimo eigą pagrindžiančius dokumentus.

Laiko juostos sudarymas (angl. timeline). Sudarant verto srauto žemėlapi, siekiant tiksliai ir aiškiai apibrėžti etapų ir visos procedūros išsidėstymą laike, atvaizduojama laiko juosta su reikalingais apskaičiuoti rodikliais, kurių reikšmės:

Etapo proceso trukmė (angl. process time) – darbo laikas, ciklo laikas, reikalingas etapui atlikti, įskaitant viską, kas susiję tiesiogiai su darbu – mąstymas, svarstymas, veiksmų atlikimas ir panašiai.

Procedūros trukmė (angl. lead time) – laikas, kuris reikalingas pereiti vieno nuo etapo prie kito, kai vienas jų yra užbaigiamas, įskaitant proceso laiką, kitą laukimą, trukdžius bei atidėjimus.

Veiksmingumo koeficientas (angl. activity ratio) – rodiklis, kuris parodo kaip greitai perinama nuo vieno etapo prie kito. Apskaičiuojant gaunamas procentas, skaičiuojama pagal formulę – (procedūros trukmė / etapo proceso trukmė) x 100.

Teigiamas vertės srautas (angl. first pass yield) – vertės srauto išeiga, skaičiuojama procentu, kuri reiškia kiek procesas tobulas nieko jame nereikia pertvarkyti, keisti

Taigi, šiame darbe, siekiant nubrėžti viešųjų pirkimų supaprastinto atviro konkurso procedūrą ir įvertinti atlikimą, sudaromas vertės srauto žemėlapis. Pateiktame vertės srauto žemėlapyje galima pamatyti kiek trunka tam tikri etapai ir kokią reikšmę jie turi po to ar prieš taiėjusioms procedūroms. Didžiausias dėmesys skiriamas procedūrų trukmei.

Vertės srauto žemėlapio reikšmės:

(!) – įstatymo apibrėžtas terminas.

Apvalus – neprivaloma procedūra.

Ovalus – privaloma procedūra.

Brūkšnys – būtinas veiksmas.

Punktyras – įmanomas/galimas (nebūtinai atsirandantis) veiksmas.



- Procedūra, kuri dubliuojasi.

LT – procedūros trukmė.

PT – etapo proceso trukmė.

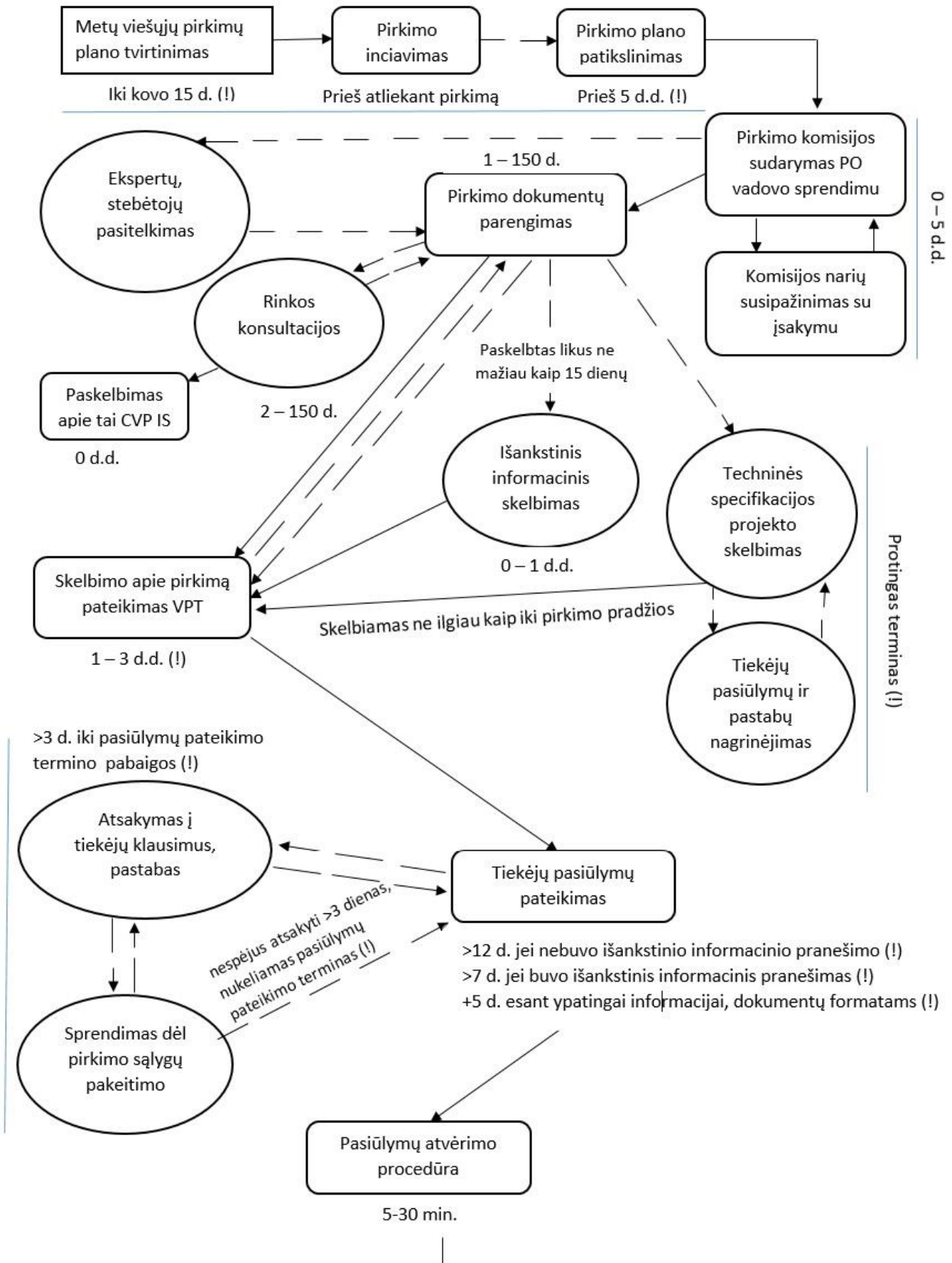
%C&A – veiksmingumo koeficientas.

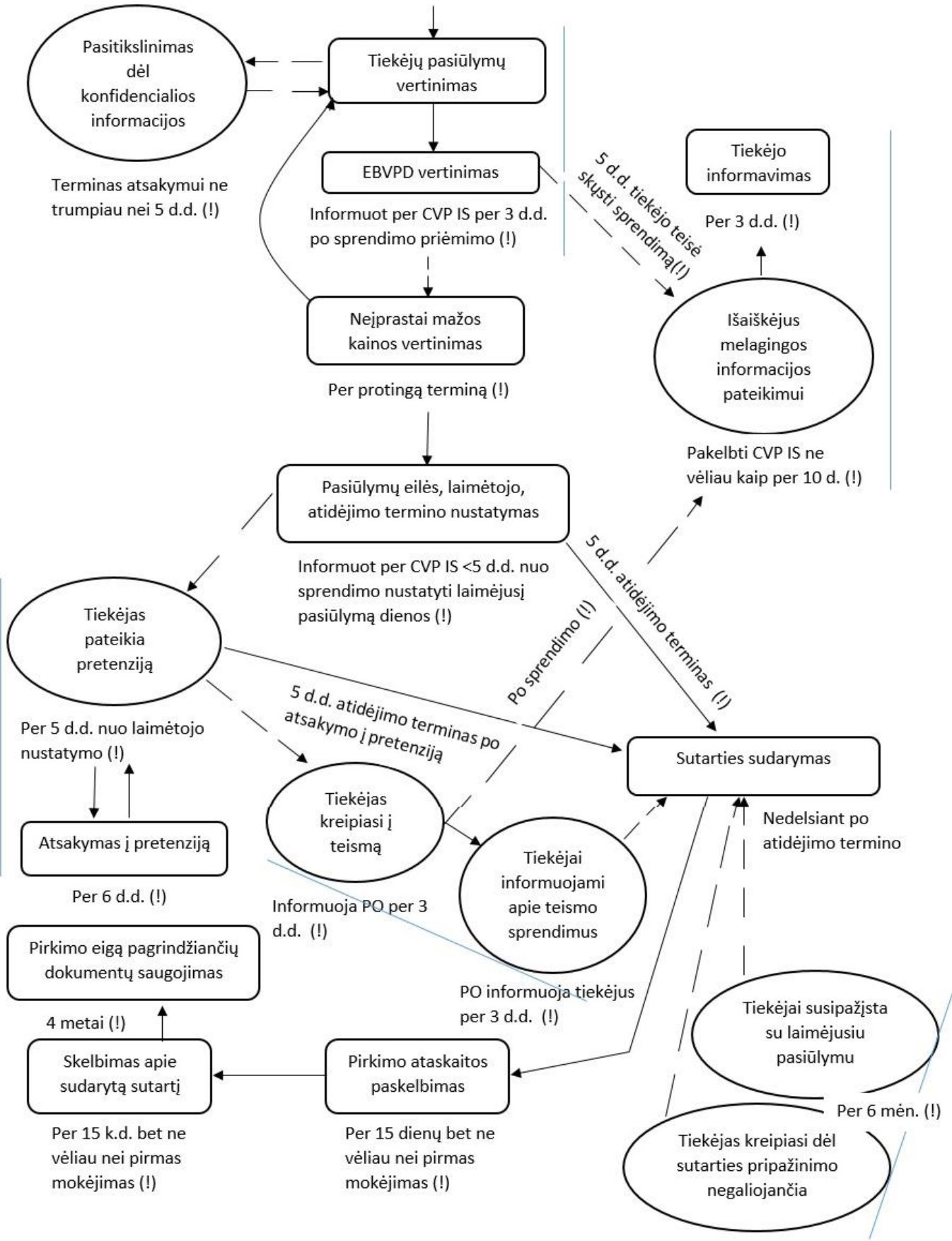
Viena diena reiškia vienos darbo dienos valandas (8 h.).

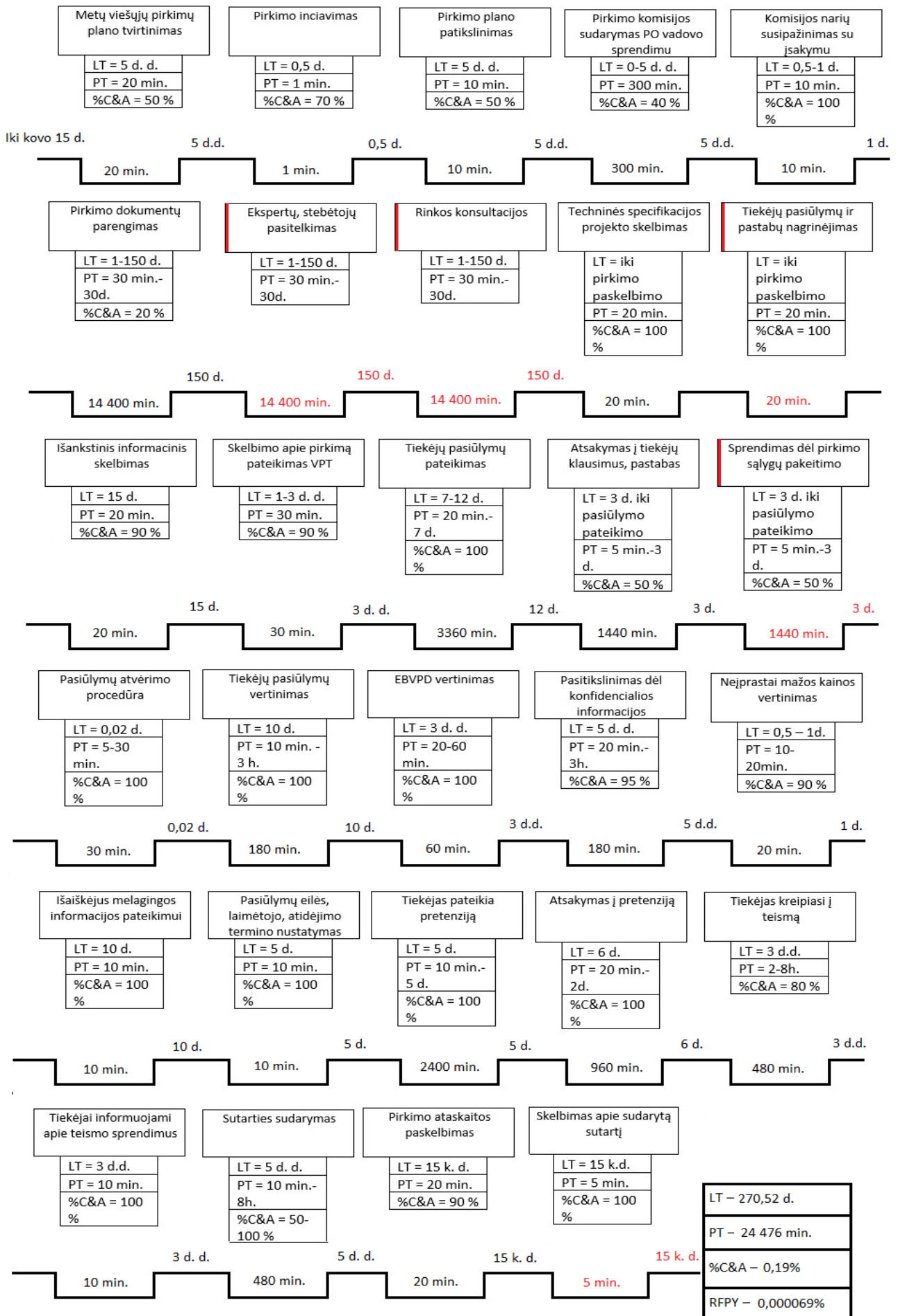
Procedūros trukmė



Etapo proceso trukmė







9 pav. Esamos situacijos vertės srauto žemėlapis

Vadovaujantis sudarytu žemėlapiu (9 paveiksle), 8 lentelėje išskiriami esamos situacijos trukmės ir laiko skaičiavimai, kurie atskleidžia, jog procedūros trukmė gali trukti net 270,52 d., kai tuo tarpu klientų poreikis (arba minimalus procedūros atlikimo terminas) yra 18 dienų. Šie duomenys taip pat bus naudingi atlikus ateities vertės srauto analizę, palyginimui.

8 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso trukmės rodikliai

Rodiklis	Esama situacija
Procedūros trukmė	270,52 d.
Realiai atliekamo darbo trukmė	24 476 min.
Veiksmingumo koeficientas	0,1884%
Teigiamas vertės srautas	0,000069%

Taip pat, remiantis aukščiau išdėstytais duomenimis bei atlikta analize, 9 lentelėje buvo nustatyti vertę kuriantys veiksmai (etapai):

9 lentelė. Vertę kuriantys veiksmai (etapai)

Vertę kuriantys veiksmai	Iš dalies vertę kuriantys veiksmai
- Pirkimo dokumentų sudarymas	- Tiekėjų pastabos ir pasiūlymai dėl
- Pirkimo paskelbimas	techninės specifikacijos
- Tiekėjų pasiūlymų pateikimas	- Rinkos konsultacijos
- Pasiūlymus pateikusių tiekėjų kvalifikacijos ir kainos įvertinimas	- Ekspertų pasitelkimas
- EBVPD pildymas	
- Laimėtojo nustatymas	
- Viešojo pirkimo sutarties sudarymas	

Išsiaiškinta, jog procesas yra sudarytas iš veiksmų (etapų), kurie tiesiogiai kuria vertę ir kurie tiesiogiai vertės nekuria, bet yra reikalingi proceso vykdymo kontrolei, įgyvendinimui, tiekėjų ir perkančiosios organizacijos teisėms užtikrinti, taip pat užkardyti galimus neskaidrius korupcinius susitarimus. Buvo siekiama nustatyti būtent tuos proceso etapus, kurie kuria vertę. Taip pat buvo išskirti keli veiksmai, kurie turi mažesnę įtaką, tačiau vis tiek iš dalies prisideda prie vertės kūrimo.

Kokybės kontrolės taškai yra tos vietos, kurias atlikus yra didesnė tikimybė pirkimą atlikti kokybiškiau (bet nebūtinai greičiau). Tai yra:

- Ekspertų pasitelkimas;
- Rinkos konsultacijos;
- Techninės specifikacijos išankstinis paskelbimas.

Probleminės sritys tai vietos, kuriose ilgiausiai užtrunka, arba susidaro galimybės vilkinti pirkimų procedūra. Jos nustatytos remiantis tik esamos padėties vertės srauto analizės formaliais duomenimis, neatsižvelgiant į gilesnį ekspertinį vertinimą:

- Pirkimų plano paskelbimas;
- Pirkimo komisijos sudaryme;
- Pirkimų dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas;
- Laikas, skirtas tiekėjui atsakyti dėl konfidencialios informacijos;
- Pasiūlymų eilės, laimėtojo, atidėjimo paskelbimo terminas;
- Atsakymas į tiekėjų klausimus, pastabas.

3. ATVIRO KONKURSO IR VERTĖS SRAUTO ANALIZĖS KOKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje nagrinėjama empirinio tyrimo metodika, įrankiai ir metodai. Susisteminti tyrimo duomenys, gauti rezultatai.

Siekiant išsiaiškinti ar šiuo metu galiojančios atviro konkurso procedūros suteikia sąlygas viešuosius pirkimus vykdyti greitai, efektyviai ir be švaistymo, taip pat kurių procedūrų sutrumpinimas ar eliminavimas sąlygotų efektyvesnę supaprastinto atviro konkurso organizavimą, remiantis dokumentų vertės srauto žemėlapiu analize, kuri yra aprašyta teorinėje darbo dalyje, buvo atliktas empirinis tyrimas. Sudarius vertės srauto žemėlapi, tai yra, išskleidus procesų judėjimą, nustatius problemines procesų etapų sritis, buvo atrinkti etapai, kurie signalizuoja apie poreikį į juos atsižvelgti. Atrinkti etapai nagrinėjami iš jų apibrėžimo, analizės, pamatavimo perspektyvos, su tikslu įvertinti kaip juos būtų galima padaryti efektyvesniais, pagerinti, eliminuoti švaistymą. Be respondentų atsakymų, šiai procedūros metodikai patikrinti taip pat buvo naudojamas SIPOC įrankis.

Tyrimo tikslas – ištirti, patvirtinti arba paneigti ar, ir kiek, vertės srauto žemėlapiu metodu nustatytas švaistymas, probleminės sritys yra aktualios realiose praktinėse situacijose. Tyrimo metu buvo koncentruojamasi į procedūrų etapų laiko sąnaudas.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodologijų apžvalga, metodologijos pasirinkimas. Dėl skirtingos nagrinėjamo objekto ar reiškinių esmės atskleidimo, yra galimybė pasirinkti tarp kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodologijų. Kadangi kiekybinio tyrimo metodas pagal savo pobūdį yra labiau orientuotas į kieki, tai yra, į tam tikro paplitusio reiškinių ar objekto tyrimą, todėl siekiant gilesnės bei platesnės informacijos atskleidimo⁹⁰, išskeltam darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkti kokybinio tyrimo metodai – konkrečiai – interviu, dokumentų analizė. Taip pat, siekiant surinkti nagrinėjamos srities empirinius duomenis, taikomas kokybinis ekspertinio vertinimo metodas. Taikant ekspertinio vertinimo metodą suformuojama grupė kvalifikuotų ekspertų, kurie gali suteikti būtiną kvalifikuotą informaciją apie vertinamąjį objektą. Analizės metu atskyrus analizuojamo viešųjų pirkimų atviro konkurso proceso etapus, kiekvienas iš jų vertinamas laiko požiūriu. Toks tyrimo metodas pasirinktas dėl to, jog tokio pobūdžio

⁹⁰ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 357.

tyrimų būdu kokybiškiausiai pavyksta sudaryti aiškų, konkretų vaizdą detaliai nagrinėjant konkrečius procesus, kas konkrečiu atveju yra labiausiai tinkama.

Respondentų pasirinkimas. Tyrime dalyvavo 8 žmonės, ekspertai. Nedidelis tyrimo dalyvių skaičius buvo pasirinktas, kad situaciją būtų galima išnagrinėti giliai, taip, kad būtų atskleistos ypatingos, specifinės savybės apie tiriamąjį reiškinį. Kadangi atsitiktinė atranka atliekant kokybinį tyrimą nėra tinkama dėl to, kad tai nepagerina kokybinio tyrimo duomenų kokybės⁹¹, todėl atsirenkant tiriamuosius buvo atsižvelgta į jų patirtį, potencialias žinias, darbo trukmę (kiek laiko jie dirba viešųjų pirkimų srityje). Pasitelkiant ekspertus, siekiant pasiekti kuo realesnę situacijos apibrėžtį, buvo atsižvelgiama, jog respondentai atstovautų su tiriamuoju reiškiniumi susijusių pozicijų įvairovei ir geriausiai atspindėtų galimas reikšmingai besiskiriančias patirtis⁹², kad būtų nagrinėjamos srities praktikai, nuolat taikantys šias procedūras kasdieniame darbe, o ne tik teoretikai (10 lentelė). Taip pat buvo siekta apklausti skirtingų specialybių atstovus, kad apklausos rezultatai atspindėtų kuo tikslesnę bendrą nuomonę, o ne vienos srities ekspertų praktikoje nusistovėjusias poziciją. Be to, siekiant kiek įmanoma tikslų, teisingų duomenų, vykdant atranką, didelis dėmesys buvo skiriamas nešališkumo kriterijui, ekspertų, nesuinteresuotų privačia nauda atribojimui ir paieškai. Ryšium su tuo, sąmoningai buvo nesikreipta į asmenis, kurie yra viešųjų pirkimų vykdomosios valdžios tipo institucijų darbuotojai (pvz., Viešųjų pirkimų tarnyba, Centrinė projektų valdymo agentūra), o prioritetas teikiamas žemiausiai šioje hierarchijoje esančiai grandžiai – įgyvendintojams (tiems, kurie kasdienėje veikloje taiko procedūras ir gali realiai, bet tuo pačiu ir kritiškai įvertinti tiriamąjį reiškinį). Būtent šie respondantai, suprasdami savo menkas galimybes daryti įtaką griežtai reglamentuotai teisei procedūrai, neturėdami ypatingos vilties realiems pokyčiams, tikėtina, pateiks nešališkus atsakymus į klausimus.

10 lentelė. Tyrime dalyvavę ekspertai

Eksperto kodas	Eksperto užimamos pareigos
E1	Įmonės direktorius, dirbantis kaip konsultantas viešųjų pirkimų srityje
E2	Viešųjų pirkimų skyriaus vedėja
E3	Įmonės konsultantas viešųjų pirkimų srityje
E4	Viešųjų pirkimų skyriaus juristas
E5	Viešųjų pirkimų skyriaus vyr. specialistė
E6	Advokato padėjėja
E7	Viešųjų pirkimų ir teisės skyriaus juristas
E8	Viešųjų pirkimų ir personalo skyriaus vedėjas

⁹¹ Monique Hennink, Inge Hutter ir Ajay Bailey, *Qualitative Research Methods* (London: SAGE Publications, 2011), 85.

⁹² Nigel King ir Christine Horrocks, *Interviews in qualitative research* (London: SAGE publications, 2010), 47.

Klausimyno sudarymas. Klausimynas buvo sudarytas remiantis atlikta vertės srauto analizės žemėlapiu informacija, teisės aktais bei teorine literatūra. Pateikti klausimai yra interpretuoti, kurių dėka nagrinėjamos temos atkleidimas tampa platesnis. Buvo parengti 22 atviri klausimai:

- Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus?
- Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano pavišimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas?
- Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas?
- Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų?
- Kiek vidutiniškai trunka pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas?
- Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga?
- Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą?
- Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?
- Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?
- 12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?
- Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?
- EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?
- Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?
- Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?
- Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas?
- Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 d. d.?

- Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą paviešinimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas?
- Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą?
- Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus?
- Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau
- Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę?
- Ar vykdant pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia?

Interviu atlikimas. Interviu metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, jog siekiant detalesnio procesų ištirtumo, apklausoje dalyvaujančių asmenų nuomonę geriausiai atspindi būtent šis metodas. Kadangi procesas yra painus, sudėtingas, suprantamas tik žmonėms, dirbantiems būtent šioje siauroje srityje ir gali būti skirtingai įvertintas atsižvelgiant į praktiką, respondentų atranka yra ženkliai apribota. Dėl šios priežasties pasirinktas ne anketavimo, o interviu metodas, o konkrečiai – griežtai struktūruotas interviu „akis-į-akį“. Kadangi klausimai yra iš tiesų sudėtingi, ne į visus jų net ir ekspertui gali būti lengva atsakyti iš karto, nepagalvojus, todėl siekiant pasitikėjimo vienas kitus ir kokybės, buvo pasirinktas būtent toks interviu atlikimo pobūdis. Tiek tyrėjui, tiek tiriamajam bendraujant vienu metu, atsakymai neveluoja, stengiamasi labiau susikoncentruoti, nėra tokio didelio atsipalaidavimo. Atliekant griežtai struktūruotą interviu buvo pateikiami klausimai prieš tai nustatyta seka, konkrečiai – pagal procesų eiliškumą. Visiems respondentams buvo užduoti vienodi klausimai su vienodomis formuluotėmis.

Buvo užduodami tik tokie klausimai, ir tik tokia seka, kokie buvo pasirengti pagal išankstinį planą. Tokia interviu metodas pasirinktas dėl to, kad vertinant atviro konkurso procedūras, buvo siekiama pateikti klausimus nuosekliai pirkimo procedūros etapams – tai yra, kad nieko nepraleisti ir respondentai galėtų pajusti procedūros eiliškumą, klausimų kryptingumą.

Interviu eiga. Tyrimas atliktas 2017 m. rugsėjo – spalio mėnesiais. Dėl interviu atlikimo laiko su kiekvienu respondentu buvo derinamas atskirai, paprastai po darbo laiko, kad nebūtų skubama atsakinėti, taip pat būtų spėta tinkamai susipažinti, įgauti pasitikėjimą. Dar telefonu, prieš susitikimą buvo paaiškinti tyrimo tikslai, konkretaus respondento pasirinkimas. Interviu užtrukdavo nuo 15 iki 40 minučių. Prieš susitikimą būdavo nusiunčiami interviu klausimai susipažinimui, siekiant geresnių interviu rezultatų, ekspertų pasiruošimo, gilesnių bei aiškesnių atsakymų. Kadangi buvo atliekamas griežtai struktūruotas

interview, išankstinis susipažinimas su klausimais padėjo išvengti nukrypimo nuo klausimų. Atsakymu buvo fiksuojami diktofone bei užrašuose pasižymint pagrindines mintis.

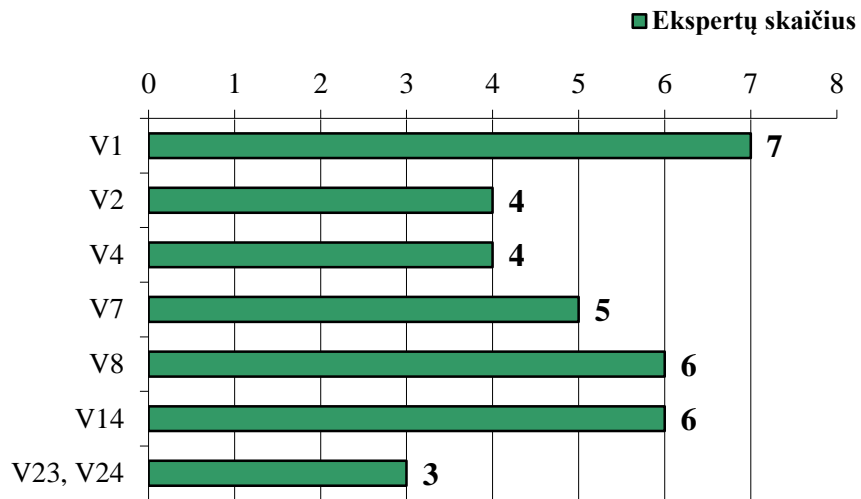
3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Supaprastinto atviro viešojo pirkimo proceso tikslas – sudaryti viešojo pirkimo sutartį. Kadangi šiuo procesu yra paremta didžioji dauguma perkančiųjų organizacijų pirkimų, išleidžiama didžioji dalis šalies biudžeto, todėl šiuo tyrimu siekiama iširti, kur šioje svarbioje grandinėje, kuriame etape yra realiai kuriama vertė, o kur, galbūt, yra švaistymas (laiko ir naudojamų resursų atžvilgiu). Kaip paaiškėjo interviu ir vertės srauto žemėlapio analizės metu, procesas iš tiesų yra ne tobulas ir galėtų būti tobulintinas. Toliau bus apibendrintos probleminės proceso sritys (etapai), remiantis apklaustiesiems pateiktais klausimais.

Prieš pradėdant rezultatų apibendrinimą, tikslinga įvardinti galimo švaistymo potencialą turinčius viešųjų pirkimų procedūrų etapus, kurie buvo nustatyti sudarant vertės srauto žemėlapi.

Tyrimo metu respondantai atsakinėjo į klausimus, kurių metu buvo skiriama daug dėmesio atsakymams dėl etapų ar procesų, kurie pirkimo procedūroje, remiantis vertės srauto žemėlapio analize, atrodo abejotini, o kurie, anot apklaustųjų vis dėl to kuria vertę. Įvardindami trūkumus, su kuriais susiduriama vykdant viešuosius pirkimus elektroniniu būdu praktikoje, respondantai atsakė skirtingai, remiantis individualią patirtį atspindinčius vertinimus. Taigi, galima išskirti tokius supaprastinto atviro viešojo konkurso procese vertės nekurančius arba per ilgai trunkančius etapus:

- (V1) Pirkimų planas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7);
- (V2) Būtinų pirkimų komisijos sudarymas (E1, E3, E5, E7);
- (V3) Pirkimo dokumentų parengimas (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8);
- (V4) Rinkos konsultacijos (E1, E3, E5, E6);
- (V7) Išankstinio informacinio skelbimo pranešimas (E1, E3, E4, E7, E8);
- (V8) Viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas (E1, E2, E3, E4, E7, E8);
- (V10) Tiekėjų užduodamų klausimų ir teikiamų pastabų (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8);
- (V14) Konfidencialios informacijos pasitikslinimas (E1, E3, E4, E5, E7, E8);
- (V16) Pasiūlymų eilės, laimėtojo bei atidėjimo paskelbimo terminas po jų nustatymo (E1, E3, E4, E5, E7, E8);
- (V18.1) Tiekėjų informavimas apie teismo sprendimus (E1, E3, E4, E7, E8);
- (V24) Pirkimo sutarties pavišėjimas (E2, E4, E8).



10 pav. Supaprastinto atviro konkurso vertės nekuriantys etapai

Tam, kad geriau suprasti informaciją apie norimą tirti procesą, respondentų tiriamus klausimus ir tiksliau išvelgti švaistymą, kiekvienas etapas buvo išnagrinėtas SIPOC metodu.

CVP IS pirkimų plano paskelbimas ir terminas (V1). Siekiant geriau suprasti etapą, buvo sudaryta SIPOC lentelė.

11 lentelė. CVP IS pirkimų plano paskelbimo ir termino SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išėja)	C (Klientai)
Viešųjų pirkimų tarnyba	Tesės aktų įpareigojimas parengti pirkimų plano suvestinę iki kovo 15 d.	Gaunamas įpareigojimas parengti pirkimų plano suvestinę	Patvirtinta ir pasirašyta pirkimų plano suvestinė	Visuomenė
Perkančiosios organizacijos vadovas	CVP IS	Poreikių surinkimas iš darbuotojų	Viešai prieinami planuojami atlikti viešieji pirkimai	Tiekėjai
Įstaigoje už viešuosius pirkimus atsakingas asmuo	Kompiuteris	Plano svarstymas administracijoje		Perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų vykdytojai
	Prisijungimų duomenys	Plano pasirašymas		
		Planas įkeliamas į CVP IS		

Apsibrėžus ir supratus tiriamą procesą, galima pereiti prie interviu analizės. Kalbėdami dėl pirkimų plano CVP IS pateikimo prasmės ir termino racionalumo tai atlikti iki kovo 15 d., ekspertai akcentavo termino trukmės nelogiškumą, siedami tai su biurokratinio aparato plėtimu (E7) – toks didelis terminas

pateikti pirkimų planai neturi teisinio bei loginio pagrindimo. *Labai ilgas terminas*. Taip pat respondentai kalbėjo apie tai, jog pirkimų planai dar galėtų būti pradedami rinkti ir paskelbiami stipriai anksčiau, dar prieš prasidedant metams (E6, E5, E4, E3, E1). *Abejotina nauda*. Pats planas tiesioginės vertės nesukuria, o apie jo nestabilumą, atmestinumą ir formalumą kalba palikta galimybė jį koreguoti (E2, E4). *Skaidrumas*. Kuo anksčiau planas bus pateiktas, tuo labiau jį galima laikyti skaidriu (E3, E6). *Suinteresuotosios šalys*. Žurnalistai, visuomenė, verslas, perkančiosios organizacijos – tai šalys, kurias realiai paliečia pirkimų plano išviešinimas (E6, E3).

Taigi, remiantis 11 lentele matome, jog etapo trūkumų pašalinimas – „įeityje“ esančio termino sutrumpinimas „išeities“ nepakeistų, o tik pagreitintų skaidrumą „klientams“. Dvejojama ir viso etapo nauda, tačiau vertinant „klientų“ skaičių ir svorį, tokia išvada abejotina.

Būtinis pirkimų komisijos sudarymas (V2). Aiškinantis kokią naudą sukuria ir ko siekiama draudimu pirkimus atlikti ne pirkimo organizatoriui, o tik pirkimo komisijai, buvo gauti tokie apibendrinimai – skaidrumas, atsakomybė, resursai.

Aptariant skaidrumo klausimą – čia yra jaučiamas ryšys su darbuotojų kvalifikacijos trūkumu. Pabrėžiama, jog dirbtinas skaidrumas ne visada atspindi efektyvų ir skaidrų darbą. Pirkimai tampa išpūsti dėl to, kad siekiant skaidrumo, įsivyrėja biurokratija ir juose priversti dalyvauti asmenys, kurie nieko neišmano apie perkamą objektą. *Dirbtinis skaidrumas*. Kaip problemą respondentai įvardijo tai, jog negali būti sudaromos komisijos vien dėl to, kad jos būtų sudaromos. Tai nėra teisinga, nes žmonės, neišmanantys nei pirkimų, nei perkamo objekto atlieka statistų vaidmenį (E1, E3, E7) ir atliks tik pasirašinėtojų vaidmenį (E5). *Atsakomybės paskirstymas ir resursų švaistymas*. Laikomasi nuomonės, kad taip tiesiog siekiama paskirstyti atsakomybę už pirkimus (E3, E5, E7) ir dėl to dirbtinumo yra švaistomi resursai (E1, E5), kurie galėtų būti nukreipti atlikti kitiems, ne dirbtinai įstatymo įpareigojančiais darbais (E3). *Laikas*. Taip tik švaistomas laikas komisijos sudarymui bei darbuotojų laikas (E7, E1).

12 lentelė. CVP IS pirkimų plano paskelbimo ir termino SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išėja)	C (Klienta)
Viešųjų pirkimų tarnyba	Teisės aktų išmanymas	Įpareigojimas laikytis teisės aktų, neperžengti įstatymo ribų	Sudaryta pirkimo komisija	Tiekėjai
Perkančiosios organizacijos vadovas	Kompiuteris	Perkamo objekto apibrėžimas, atsižvelgiant į perkamą objektą, jo vertę		Viešųjų pirkimų tarnyba
		Komisijos sudėties svarstymas		
		Komisijos narių įgaliojimų bei funkcijų priskyrimas		

		Komisijos sudėties tvirtinimas		
		Komisijos nešališkumo deklaracijų bei konfidencialumo deklaracijų pasirašymas		

Remiantis 12 lentele ir respondentų atsakymais matome, jog „tiekėjai“ „įėjimi“ nepasieks norimo rezultato – skaidrumo, „išėjimi“ taps formali procedūra vardan procedūros, o toks rezultatas netenkins „klientų“. Galima sakyti, jog „procesas“ tampa neorientuotas į vertę, kokybę, o siekiama tik atsakomybės paskirstymo, taip gaišamas tiek laikas „komisijos sudėties svarstymui, komisijos narių įgaliojimų bei funkcijų priskyrimas, komisijos sudėties tvirtinimas, komisijos nešališkumo deklaracijų bei konfidencialumo deklaracijų pasirašymas“, tiek darbuotojų, dirbančių kaip statistų laikas ir resursai.

Pirkimo dokumentų rengimas (V3). Respondentai bene vienbalsiai įvardijo, jog sudarant pirkimo dokumentus, sudėtingiausi yra 2 etapai – tai yra *kvalifikacinių reikalavimų nustatymas* (E1, E2, E3) bei *techninės specifikacijos sudarymas* (E1, E3, E4, E7, E8). *Nepavyksta visko įvertinti, numatyti.* Teigiama, jog dėl kompetencijos trūkumo, dažnai nukenčia techninės specifikacijos sudarymas (E4, E1). *Kokybė.* Jeigu kvalifikaciniai reikalavimai bus parinkti teisingai, klausimų nebus (E3) ir pirkimas neužsitęs. Čia reikia suprasti, jog vienas žmogus tiesiog negali būti visų sričių specialistas, todėl jam būtina pagalba. *Naujovės.* Vienas iš apklaustųjų nurodė, jog keblumų sudarant pirkimo dokumentus yra EBVPD pildymas (E5), tačiau tai vertinama kaip trumpalaikis diskomfortas, kuris patiriamas žmonių, kurie negeba taip greitai įsisavinti naujovių.

13 lentelė. Pirkimo dokumentų rengimo SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įėjis)	P (Procesas)	O (Išėja)	C (Klientai)
Komisija	Daugiau nei pusė komisijos dalyvaujančių narių, jeigu komisija iš 3 narių – visi 3 nariai	Pirkimo sąlygų bei techninės specifikacijos parengimo būdo nustatymas (ar teikia iniciatorius, ar sudarinėja komisija, ar perkame)	Parengti pirkimo dokumentai	Tiekėjai
Perkančiosios organizacijos vadovas	Vadovo pavedimas pagal įgaliojimus atlikti konkrečias funkcijas	Pirkimo sąlygų bei kvalifikacinių reikalavimų turinio svarstymas, koregavimas	Parengta techninė specifikacija	Viešųjų pirkimų tarnyba
	Kompiuteris	Techninės specifikacijos turinio svarstymas, koregavimas		
	CVP IS, prisijungimai	Pirkimo dokumentų vertinimas teisės aktų atitikimui		

		EBVPD suformavimas		
		Pirkimo sąlygų bei techninės specifikacijos tvirtinimas		

Vadovaujanti 13 lentele, galima prieiti išvados, jog kyla abejonių dėl bene visos „procesų“ skilties, kadangi „įeities“ dalyviai elementariausiai gali neturėti kompetencijos ir pasiekta „išeiga“ bus nekokybiška, „klientai“ gali būti nepatenkinti, skųsiantys, teikiantys pastabas, dėl ko užsitęs pirkimo procedūros, arba sudaryta sutartis bus neaiški ir ateityje (ją vykdant) pareikalaus resursų arba ji gali iš viso būti neįgyvendinta.

Rinkos konsultacijos (V4). Vertinant konsultacijų pasitelkimą į pagalbą rengiant pirkimo dokumentus ir to naudą, didžiausias neigiamas akcentas buvo pastebimas dėl naujo instituto – rinkos konsultacijos. Respondentai pabrėžia šios etapo *naujumą* ir *neišdirbtumą* teigdami, jog tai yra visiškai neišnagrinėta, nauja ir dėl to gali kilti teisinių problemų, ginčų (E6, E5), ir, kol nėra teismų praktikos (E6, E3), to vengiama. *Rinkos konsultantų dalyvavimas pirkime*. Respondentai atkreipė dėmesį ir iš anksto numato problemą – atvejus, kai tie, kurie dalyvavo rinkos konsultacijoje, dalyvaus ir pirkime (E5, E1). Taigi, teisinio reglamentavimo, neaiški šio instituto perspektyva daro ją nepatrauklią. *Laikas*. Yra baimė, jog dėl teisminių ginčų pirkimas užsitęs ten, kur to visiškai nereikia ir galima išvengti. (E3, E5).

14 lentelė. Rinkos konsultacijos SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išeiga)	C (Klientai)
Perkančioji organizacija	Darbo su CVP IS išmanymas	Prisijungimas prie CVP IS	Aiškesnė informacija apie perkamą objektą	Komisija
Komisija	Kompiuteris, prisijungimai	Būtinoms informacijos užpildymas ir paskelbimas CVP IS		Tiekėjai
	Įranga, reikalinga konsultacijų fiksavimui	Konsultantų pasirinkimas		
	Preliminari informacija apie pirkimo objektą (planus, reikalavimus)	Konsultacijų vykdymas (įgyvendinimas)		
	Teisės aktų išmanymas	Konsultacijų fiksavimas (pagal pasirinktą būdą)		
		Konsultacijų rezultatų paskelbimas CVP IS		

Remiantis 14 lentele ir respondentų atsakymais, matyti, jog jie preziumuoja V4 etapo „proceso“ problemą ir neišdirbtumą, konkrečiai – „konsultantų pasirinkimą“. Nepakankamai atsižvelgta į „įeities“ dalį

„teisės aktai“, dėl ko „procesė“ „konsultantų pasirinkime“ niekas nenorės dalyvauti ir nebus pasiektas šio etapo esminis rezultatas – „aiškesnė informacija apie perkamą objektą“, todėl „klientai“ dėl šių kelių etapo dalių vengia viso etapo naudojimo praktikoje, nes teisminės procedūros gali užvilkti bendrą pirkimo procedūrą.

Išankstinio informacinio skelbimo pranešimas (V7). Respondentai šį etapą įvardijo apkrovimu. *Nesukuriama vertė.* Teigiama, jog išankstinis paskelbimas ypatingos vertės nesukuria, todėl pirkimas turėtų būti atliekamas tiesiogiai, be jokių išankstinių paskelbimų (E4). Principinė nuomonė vyravo ir dėl šios procedūros *realaus efekto* (E1, E7), vertinama, kad „jeigu tiekėjams nebūdavo įdomios netgi techninės specifikacijos ir jie jų nevertindavo, tai nemanau, kad išankstinis pranešimas kuria koki nors realų efektą“ (E5). *Informacijos trūkumas.* Dar vieną problemą respondentai įvardijo tai, jog norint iš anksto paskelbti pranešimą, reikia turėti jau gana daug informacijos apie patį pirkimą (E3, E8), ką turima tikrai ne visada. *Laikas.* Informacijos surinkimas ir techninis įvedimas reikalauja papildomo laiko (E1, E4, E3).

15 lentelė. Išankstinio informacinio skelbimo SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išėiga)	C (Klientai)
Komisija	Darbo su CVP IS išmanymas	Sprendimas dėl skelbimo publikavimo	Publikuotas išankstinis informacinis skelbimas	Komisija
	Kompiuteris, prisijungimai	Prisijungimas prie CVP IS		Tiekėjai
	Informacija apie pirkimo objektą (būtina užpildyti išankstiniam skelbimui)	Duomenų, reikalingų paskelbti, aprašymas		
		Skelbimo užpildymas CVP IS		
		Skelbimo viešinimas (publikavimas) CVP IS		

Vadovaujanti 15 lentele, galima prieiti išvados, jog abejojama dėl viso etapo, tai yra dėl „išėigos“ vertės. Taip pat problema išvelgiama „įeities“ dalyje dėl „informacijos apie pirkimo objektą“, kurio specialus iniciavimas (informacijos surinkimas) gali užtrukti laiko, o be šios dalies negalime pasiekti nei „procesų“, nei „išėigos“. Darbas „procesė“ CVP IS sistemoje, anot respondentų, užtrunka ir nėra patrauklus. Nors apklaustieji išreiškė akivaizdžius trūkumus, tačiau dėl to, kad jis neprivalomas ir dėl to, kad jo pagalba gali būti sutrumpintas pirkimo terminas (E3, E4, E6, E8), jis nėra laikomas žalingu.

Aptariant **viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimo (V8)** etapą, respondentai pasisakė, jog skelbimai būna dažnai atmetami (E1, E2, E3, E7). *Neargumentuoti atmetimai*. To priežastis, remiantis apklaustųjų duomenimis, yra ne jų problema dėl blogai parengtų dokumentų, o viešųjų pirkimų tarnybos atmetimai ne dėl esmės, o dėl formalumų (E1, E3, E8), pavyzdžiui „neteisingai užpildytos eilutės”. *Laikas*. Dažni atmetimai nėra gerai, nes dėl to užsitęsia bendra pirkimo procedūra (E1, E4). Taigi gali pasirodyti, jog šis etapas yra labai naudingas, nes taip didinama prevencija pirkimui įvykti sklandžiai, patikrinamas atitikimas teisės aktams, tačiau respondentų atsakymai byloja apie tai, jog skelbimai dažniausiai atmetami dėl neesminių korekcijų, todėl etapas reikalingas, tačiau problema su viešųjų pirkimų tarnyba (E7, E2, E3).

16 lentelė. Viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išeiga)	C (Klientai)
Perkančiosios organizacijos paskirtas asmuo	Darbo su CVP IS išmanymas	Prisijungimas prie CVP IS	Viešųjų pirkimų tarnybos patikrintas skelbimas	Viešųjų pirkimų tarnyba
	Kompiuteris, prisijungimai	Skelbimo pildymas CVP IS sistemoje	Viešai paskelbti pirkimo dokumentai	Tiekėjai
	Informacija apie skelbiamą pirkimą	Procedūros, reikalingos atlikti sistemoje, kad pirkimų sąlygas pamatytų viešųjų pirkimų tarnyba		
		Skelbimo išsiuntimas viešųjų pirkimų tarnybai		

Remiantis 16 lentele, galime daryti išvadą, jog „tiekėjai“, kurie privalo įgyvendinti šio etapo „procesą“, nėra patenkinti „klientu“ – viešųjų pirkimų tarnyba, dėl to, kad „skelbimo pildymą CVP IS sistemoje“ dalį vertina neteisingai ir neleidžia operatyviai pasiekti „išeigos“ „viešai paskelbtų pirkimo dokumentų“. Toks formalumas prailgina šį etapą, dėl ko išsitęsia bendra pirkimo procedūra, reikia keisti pirkimo dokumentus pratęsiant pirkimo terminą.

Vertinant respondentų atsakymus dėl **tiekiejų užduodamų klausimų ir teikiamų pastabų (V10)**, buvo nustatyta, jog, lyginant su iki 2017 m. liepos 1 d. įsigaliojusiu reglamentavimu, šio etapo terminas tapo tiesiog nelogiškas. *Dažnumas*. Klausimų sulaukiama labai dažnai, galima sakyti, visada (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8). *Tiekėjų piktnaudžiavimas*. Dažnu atveju klausima ne dėl to, kad pirkimo dokumentai blogai paruošti, o tiesiog tam, kad klausti, vilkinti (E1, E3, E4). *Šabloniškumas*. Taip pat pastebėta, jog klausimų susilaukiama mažiau tada, kai pirkimas daromas pagal parengtas ir išstobulintas „šablonines“ sąlygas (E5). Taigi, kodėl tiekėjai paliekami nežinioje, nelygiomis teisėmis prieš perkančiąją organizaciją yra neaišku. Jeigu pirkimas ilgai trunkantis, o perkančiajam subjektui suteikiama teisė atsakyti tik 3 dienos iki pirkimo

pasiūlymo pabaigos, taip tiesiog pažeidžiamas teisėtų lūkesčių principas, „klientai“ negauna aiškiai apibrėžto, konkretaus efekto.

Siekiant išsiaiškinti procedūrą dėl **konfidencialios informacijos patikslinimo (V14)**, paaiškėjo, jog *poreikis patikslinti konfidencialią informaciją yra dažnas*, ypač dėl to, jog visas pasiūlymas yra nurodomas kaip konfidencialus (E1, E3, E5). *Per ilgas terminas*. Respondentai akcentavo, jog įstatyme nurodytas minimalus laikas, kuris skiriamas tiekėjui pagrįsti informaciją, yra ženkliai per ilgas (E1, E3, E4, E5, E7, E8), nes tiekėjas teikdamas pirkimo dokumentus jau žino dėl ko informacija yra konfidenciali ir jam dėl to nereiktų ilgai galvoti (E1, E3, E5). Toks terminas yra ryškiai per ilgas. Reiktų nustatyti jį ne kaip minimalų, o kaip maksimalų (E1). Vertinant trukmę, respondentai atsižvelgė į atsakymų kokybę. *Kokybė*. Įvertinus tiekėjų paviršutinišką atsakinėjimą dėl informacijos konfidencialumo, daroma išvada, kad toks ilgas laiko terminas atsakymo kokybiškesnio nepadarys (E5), juolab, kad tai „slidi“ terpė, nes konfidencialumas yra toks institutas, kur „kiekviena informacija vis skirtinga ir turi būti skirtingai vertinama“ (E8). *Procedūrų vilkinimas*. Įdomus vertinimas yra tai, jog šiuo institutu yra sudaroma terpė sąmoningam procedūrų vilkinimui, kuriuo pasinaudojama tada, kai tiekėjai neturi vieno ar kito dokumento ir jo laukia, pavyzdžiui, užsakyto (E8). Tai ypač aktualu įvedus reglamentavimą, jog tiekėjai neprivalo pateikti visų pirkimo dokumentų teikdami pasiūlymą, o užtenka tik EBVPD deklaracijos, patvirtinančios, jog visi pirkimo dokumentai turimi.

17 lentelė. Konfidencialios informacijos patikslinimo SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išeiga)	C (Klientai)
Komisija	Tiekėjo pateiktas pasiūlymas	Pasiūlymų įvertinimas	Patikslinta konfidenciali tiekėjo nurodyta pasiūlymo informacija	Tiekėjai
	Kompiuteris, internetas	Konfidencialios informacijos vertinimas, nustatymas		Komisija
	Darbo su CVP IS išmanymas	Prisijungimas prie CVP IS		Visuomenė
		Prašymo pagrįsti konfidencialią informaciją išsiuntimas		
		Gauto atsakymo vertinimas		
		Galutinis sprendimas dėl pasiūlyme pateiktos informacijos konfidencialumo		
		Atsakymas tiekėjui dėl priimto sprendimo		

Remiantis 17 lentele galima daryti išvadą, jog nors ir ne visada susiklosto aplinkybės šio etapo įgyvendinimui, tačiau „klientų“ poreikis juo naudotis yra dažnas. Problema įžvelgiama „proceso“ „gauto atsakymo vertinimo“ dalyje, kur išaiškėja formalieji, tinkamai nepagrįsti tiekėjų atsakymai, o maža to, įstatymas šiai procedūrai yra numatęs skirti mažiausiai 5 darbo dienas, kas reiškia, jog „išeigos“ gavimas užtruks nepagrįstai daug laiko ir „klientų“ pasitenkinimas ateis negreitai, taip pat pats pirkimas laike užsitęs.

Nustaćius **pasiūlymų eilę, laimėtoją bei atidėjimo terminą (V16)**, galimybė paskelbti šiuos duomenis per 5 d.d., vadovaujantis respondentų atsakymais, yra per ilga. *Vilkinimas*. Pasisakyta, jog toks maksimalus terminas perkančiam subjektui suteikia teisę vilkinti pirkimo procedūras (E1, E5). *Trukmė*. Beveik vienbalsiai pasisakyta, jog terminas yra per ilgas (E1, E3, E4, E5, E7, E8), ir, net kai kuriems nesuvokiamas „neturiu žalio argumentuoto suvokimo kodėl tas terminas toks sugalvotas“ (E7), „negaliu suprast kam gali prireikt tokio termino“ (E8). Taip pat buvo išreikšta gana aiški nuomonė, jog šią procedūrą respondentai paprastai atlieka tą pačią arba kitą dieną (E4, E5, E7, E8), iš ko matyti, jog teisių perkančiam subjektui šiame etape yra palikta daug, tačiau to pagrindas nėra aiškus.

18 lentelė. Pasiūlymų eilės, laimėtojo bei atidėjimo termino SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išėiga)	C (Klientai)
Komisija	Kompiuteris, internetas, prisijungimai	Pasiūlymų eilės sudarymas ir laimėtojo nustatymas remiantis kvalifikacijos atitiktimi	Nustatytas laimėtojas	Tiekėjai
	Darbo su CVP IS išmanymas	Atmestų pasiūlymų įvardijimas		
		Protokolo įforminimas		
		Informacijos paskelbimas CVP IS		

Remiantis 18 lentele matyti, jog „proceso“ dalys yra „minkštos“ ir nereikalaujančios ypatingo darbo, laiko, pajėgumų, ekspertizkumo. Tai siauros apimties duomenų susisteminimas, įforminimas, kuriam penkių darbo dienų yra per daug. Šiuo atveju „tiekėjui“ suteikiama galimybė pasiekti „išėigą“ per daug ilgesnį laiką negu būtų protinga tokį veiksmą atlikti, dėl ko nukenčia „klientai“.

Aptariant **tiekėjų informavimą apie teismo sprendimus (V18.1)**, nuomonės pasiskirstė gana aiškiai. *Perdėta*. Tai procedūra, kur yra persistengta (E1, E3, E4, E7), nes tiesiog be jokio reikalo apsinkina perkančiąją organizaciją, nesuteikia praktinės naudos (E8), juolab, kad teismo sprendimai yra vieši (E4). *Laiko gaišimas*. Užtektų informuoti vieną kartą apie pradėtas procedūras (E1, E3, E4, E7). Šiuo atveju išviešinimas „klientams“ yra užtikrinamas per teismų bylos nagrinėjimo eigos paviėšinimą, o šios informaciją kartoti – nėra reikalo.

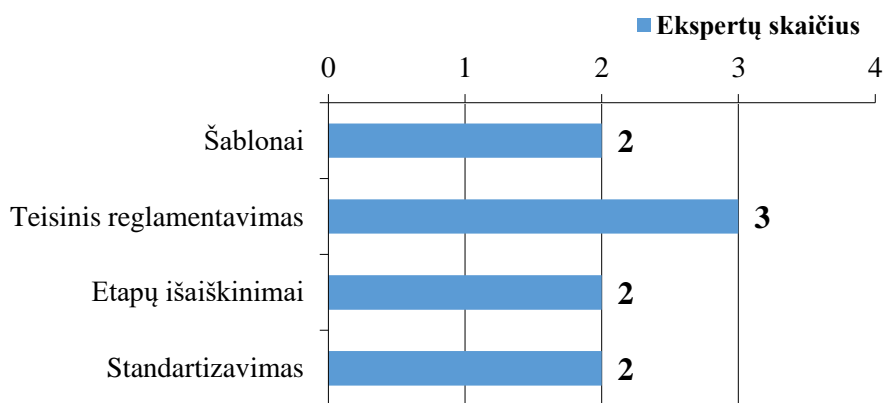
Vertinant **pirkimo sutarties paviššinimą (V24)** nustatyta, jog respondentams atrodo, kad *terminas* per trumpas, nes užtrunka vien sutarties „suvaikščiojimo“ procedūros pašte (E2, E4, E8) ypač, kai įstaiga yra didelė ir turi padalinių po visą Lietuvą – „kol sudarome sutartį, kol ją išsiunčia direktoriui pasirašyti, kol ji išsiunčiama tiekėjui“ (E4) arba organizacijoje nėra įdiegta jokių sistemų, leidžiančių elektroninėmis priemonėmis tai padaryti greitai (E8).

19 lentelė. Pirkimo sutarties paviššinimo SIPOC analizė

S (Tiekėjai)	I (Įeitis)	P (Procesas)	O (Išėiga)	C (Klientai)
Viešųjų pirkimų tarnyba	Sudaryta sutartis	Sutarties ir pasiūlymo skenavimas (be dokumentų, sudarančių konfidencialią informaciją)	Paviešinta sutartis	Tiekėjai
	Laimėjusio tiekėjo pasiūlymas	Konfidencialios informacijos užtušavimas		Visuomenė
	Kompiuteris, internetas	Prisijungimas prie CVP IS		Viešųjų pirkimų tarnyba
	Prisijungimai prie CVP IS	Formos apie į sistemą įvedamą sutartį užpildymas		Registrų centras („E. sąskaita“)
		Sutarties paviššinimas		

Iš apklausos duomenų bei 19 lentelės matyti, jog „išėigai“ pasiekti pats „procesas“ problemų nesudaro, tačiau bėda yra „įeities“ dalyje „sudaryta sutartis“ ir „laimėjusios dalyvio pasiūlymas“, kurių ne visada pavyksta įgyvendinti per įstatyme nustatytą terminą dėl tam tikrų aplinkybių.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie patobulinimai leistų elektroninius supaprastintus atvirus konkursus atlikti paprasčiau ir efektyviau, išaiškėjo, jog labiausiai, bendrąja prasme, trūksta aiškumo. *Šablonai ir paaiškinimai*. Pasisakyta, jog trūksta šablonų (E4, E8), mokomųjų video, gerosios praktikos sąvadų, klausimų ir atsakymų, užduotų VPT sąvadų (E7), gairių ir išaiškinimų (E4) nes jie palieka mažiau terpės interpretacijoms ir klausimams, daro procedūras konkrečias. *Reglamentavimas*. Trūksta komentaro (E8), aiškių procedūrų apibrėžimo (etapiškumo) (E6), kurie padėtų priimti sprendimus vykdant pirkimus, taip pat šablonų, pritaikytų tam tikriems pirkimo objektams ir techninių specifikacijų šablonų (E4). *Standartizavimas*. Tai noras, kuris apima visa, kas išvardinta aukščiau. Paprastai tariant, yra noras, jog viskas būtų padėta „ant lėkštutės“. Vieningo standarto ar modelio sukūrimas kiekviename pirkimo etape „kažkas panašaus į EBVPD naudojimą“ procesą paverstų efektyviu ir būtų užkardytos galimybės vilkinimui (E3, E1), įspraustų jį į aiškias ribas.



11 pav. Supaprastinto atviro konkurso pirkimo procesui reikalingi patobulinimai

Vertinant naudojamąsi CVP IS sistema, remiantis respondentų apklausomis, matome, jog beveik vienbalsiai buvo atsakyta, jog po 2017 m. liepos 1 d. atnaujintos sistemos buvo daug pokyčių į gerą ir ji tapo aiškesnė, paprasčiau naudojama, ištaisyta daug senos sistemos trūkumų (E1, E3, E4, E5, E7, E8). Tačiau norų ir tobulėjimo kryptių vis dar yra pakankamai. *Vieno langelio principas*. Respondentai pasisakė, jog siekiant paprastumo, norėtųsi vieno langelio principo, tai yra visiško aiškumo, kai visas pirkimas atliekamas viename lange (E2, E4). *Sutarčių sudarymas*. Sistemoje vis dar nepatogu atlikti visą pirkimo procedūrą nuo pat pradžių iki pabaigos, nes, pavyzdžiui, nepatogu sutartį derinti ir sudaryti CVP IS sistemos pagalba (E5).

Siekiant nustatyti kas atliekant pirkimą kuria didžiausią vertę, buvo nustatyta, jog pats svarbiausias faktorius yra kokybiškai ir aiškiai parengti *pirkimo dokumentai* (V3) (E1, E3, E5, E8).

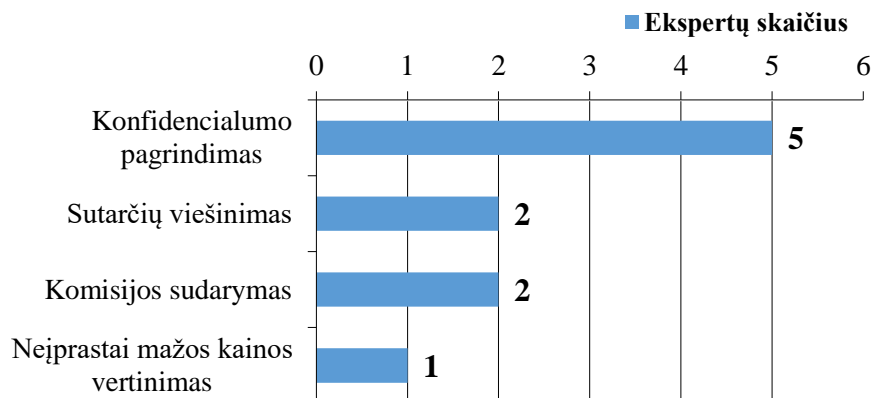


12 pav. Didžiausią vertę kuriantys etapai

Tai pat nustatytas ryšys tarp to kiek daug pirkime dalyvauja *tiekėjų* (E2, E4, E6), kadangi jų *skaičius* leidžia užtikrinti konkurenciją ir geriausią kainą ar produktą. *Pirkimo sutartis* (V19). Kaip didžiausią vertę kuriantį etapą galima įžvelgti ir sutarties sudarymą (E5), nes būtent jos sudarymas ir yra viešojo pirkimo

tikslas. Be kita ko nustatyta, jog siekiant išvengti teismų procedūrų ir sutarties sudarymo užstrigimo, svarbus *kvalifikacinių reikalavimų tinkamas įvertinimas* (V13) (E6, E7, E8). Kaip matome, respondentų minėti etapai viešųjų pirkimų procedūroje yra būtini. Nebuvo paminėtas nei vienas etapas, kuris nėra būtinas pagal procedūrą.

Respondentai, į klausimą kuriame etape jie jaučiasi dirbantys „tuščiai“, atsakė skirtingai, tačiau jų įvardijimai bene nesiskyrė nuo tų, kuriuos šiame tyrime ir išskyrėme kaip nagrinėtinus, probleminius.



13 pav. Etapai, kuriuose dirbama „tuščiai“

Taigi, *konfidencialumo pagrindimas* (V14). Nėra matoma prasmės taip ilgai laukti konfidencialumo iš tiekėjo, kuris jau teikdamas dokumentus ir taip turi žinoti dėl ko jo informacija gali būti jautri (E3, E4, E5, E6, E7), todėl taip yra tiesiog ištempinama pirkimo procedūra. *Sutarčių viešinimas* (V24). Tiekėjai, matydami netvarką ir kontrolės trūkumą sudarytų sutarčių viešime (E7, E8), abejoja šio etapo nauda ir mato jį kaip nereikalingą, tiesiog laiko gaišimą. *Komisijų sudarymas* (V2). Kaip ir nagrinėta anksčiau, jų formaliame sudaryme nėra matoma naudos, tai traktuojama kaip resursų švaistymas ir žmonių laiko gaišinimas (E1, E2). *Neįprastai mažos kainos vertinimas* (V15). Mažos kainos įvertinimas yra per daug mažai reglamentuotas, todėl vertinimas tampa subjektyvus, o tai yra tiesus pagrindas teismui (E5).

Apibendrinant respondentų atsakymus į klausimą **kas atliekant pirkimą kuria didžiausią vertę**, buvo gauti atsakymai:

- Kokybiškai ir aiškiai parengti pirkimo dokumentai (E1, E3, E5, E8), nes nuo to kaip jie parengti, tiesiogiai priklauso pirkimo rezultatai;
- Dalyvavusių tiekėjų skaičius (E2, E4, E6), nes tai parodo kiek gerai ir konkurencingai buvo parengtas pirkimas, dėl ko gauta daug pasiūlymų ir geriausia kaina;
- Sutarties sudarymas (E5), nes tai pagrindinis viešojo pirkimo procedūros tikslas;
- Kvalifikacinių reikalavimų įvertinimas (E6, E7, E8), nes tai užkardo teisminių ginčų tikimybę tiek iki sutarties sudarymo, tiek po jo, dėl ko visos sutarties vykdymo metu nekyla problemų.

Šiame skyriuje viešųjų supaprastintų viešųjų pirkimų procedūra nagrinėta vertės srauto žemėlapio analizės metodu, kaip *lean* PDCA ciklo „planavimas“ etapo atskleidimas. Šios analizės pritaikymas, kartu su glaudžiu institucijų, turinčių pokyčių įtaką institucijų bendradarbiavimu, vienaip ar kitaip susijusių su viešųjų pirkimų procedūrų veikla, galėtų būti pagrindas tolimesniam procedūros nagrinėjimui, sudarant ateities vertės srauto žemėlapi ir jį įgyvendinant, tai yra, pratęsiant ir įgyvendinant *lean* „daryk“, „tikrink“, „veik“ ciklus. To rezultate, išstobulinus etapus, yra galimybė padidinti viešųjų pirkimų atviro konkurso vykdymo proceso efektyvumą bei rezultatus. Šio proceso rezultatas prisidėtų prie švaistymo eliminavimo, pagerintų visuomenės pasitenkinimą valstybe, sutaupytų valstybės biudžeto resursų, pakeltų viešųjų pirkimų instituto išsivystymo, brandos lygį, taip pat labiau pateisintų perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų lūkesčius įgyvendinant procedūras.

3.3. Ateities vertės srauto žemėlapis

Vertės srauto žemėlapio tikslas – identifikuoti švaistymo šaltinius ir eliminuoti juos įgyvendinant ateities srauto žemėlapi, tai atliekant per kiek įmanoma trumpesnę laiką. Siekiama sukurti procesą, kad jame kiekvienas etapas būtų maksimaliai susijęs su tiesioginiu klientų poreikiu (su tuo, ko konkrečiai reikia etapo klientui).

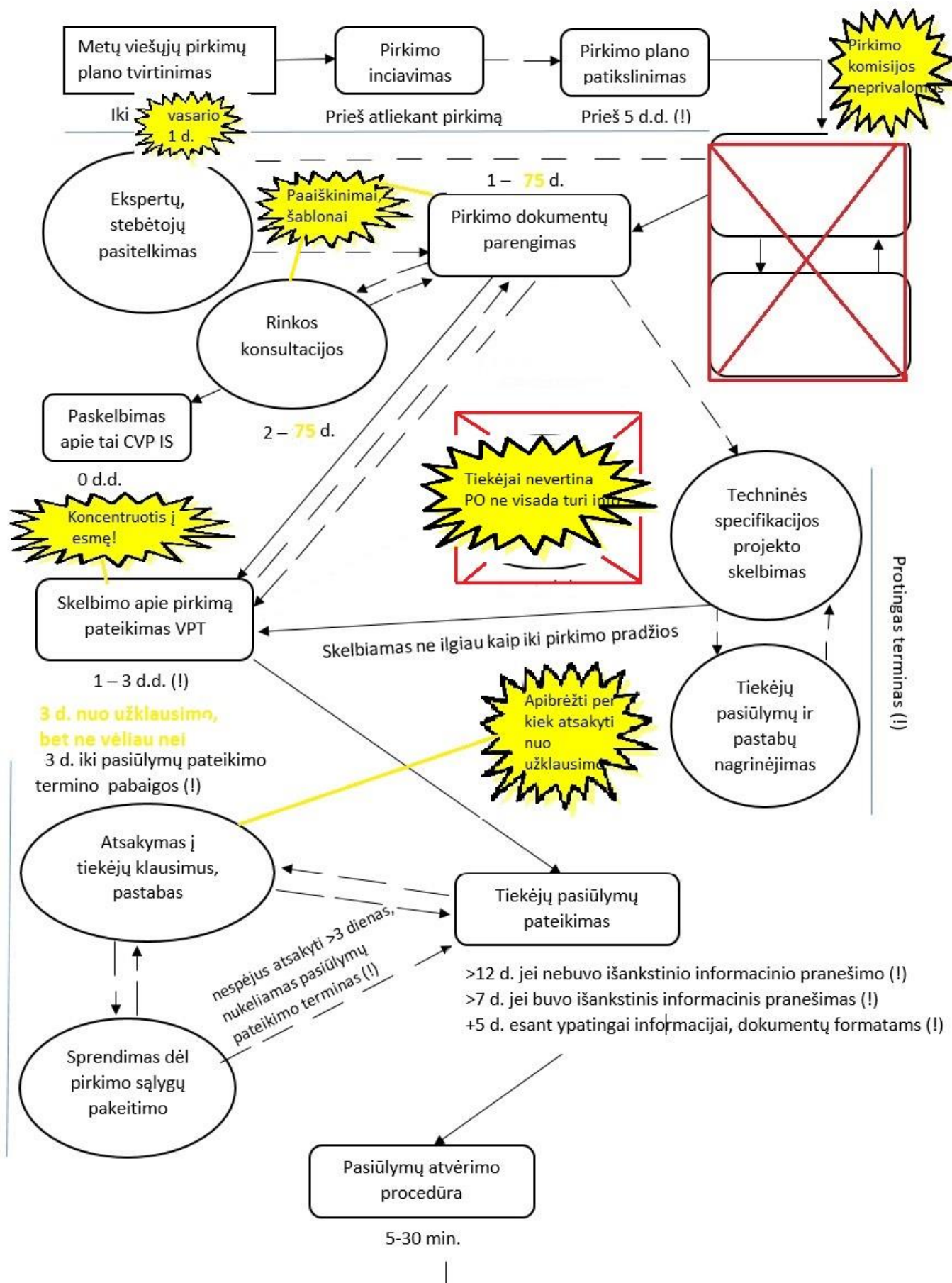
Ateities vertės srauto žemėlapis sudaromas remiantis duomenimis, gautais ryšium su atlikta mokslinės teorijos, teisės aktų analize, kuri leido sudaryti esamos situacijos vertės srauto žemėlapi, tai yra vizualizuoti dabartinę supaprastinto atviro konkurso situacija. Atlikus empirinį tyrimą, buvo atskleisti ir paaiškėjo procedūros trūkumai – per ilgas etapų laikas arba nesukuriamą vertę, taip pat nustatyti siektini rezultatai, kurie išdėstyti 20 lentelėje.

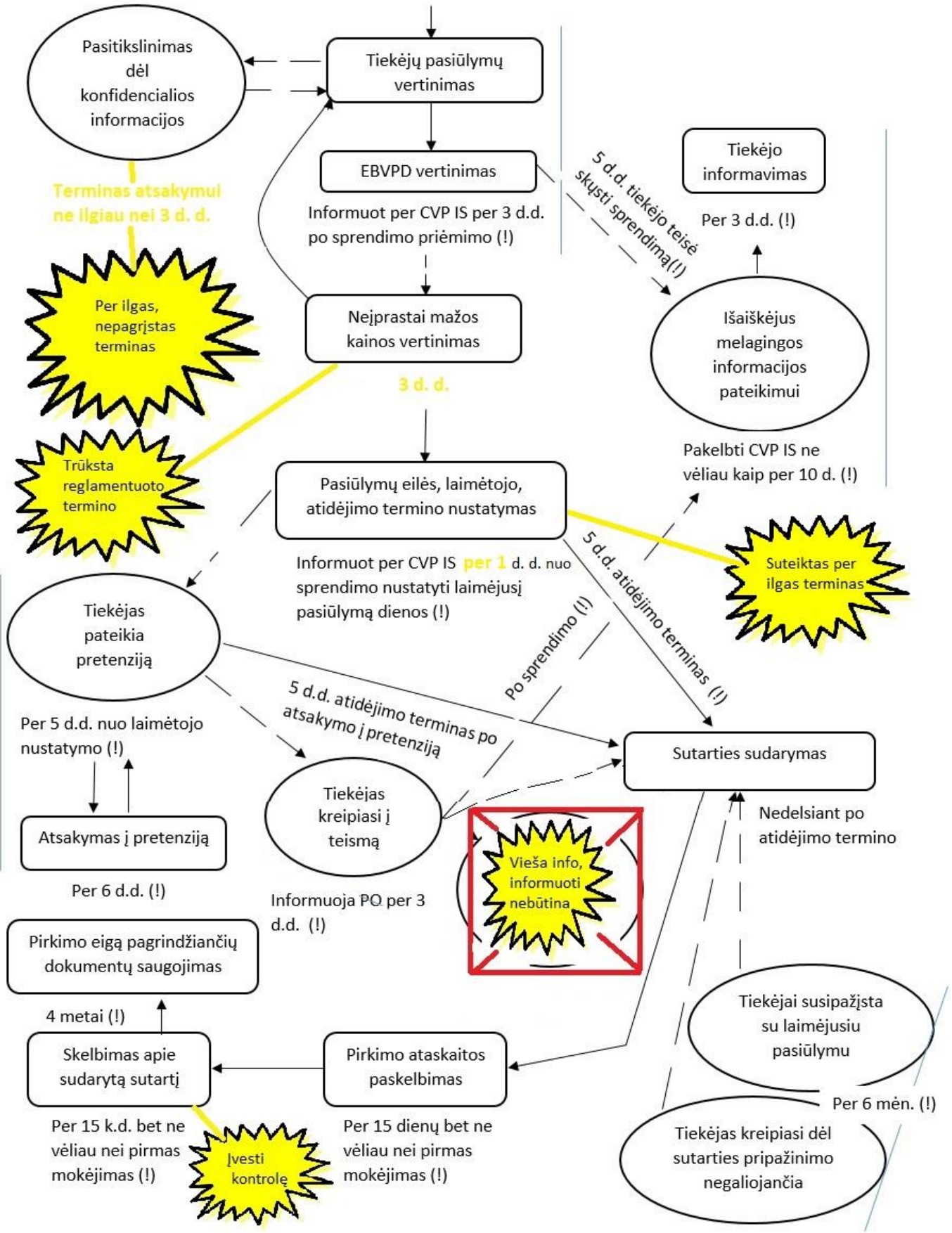
20 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso rodiklių esamos ir ateities situacijos palyginimas

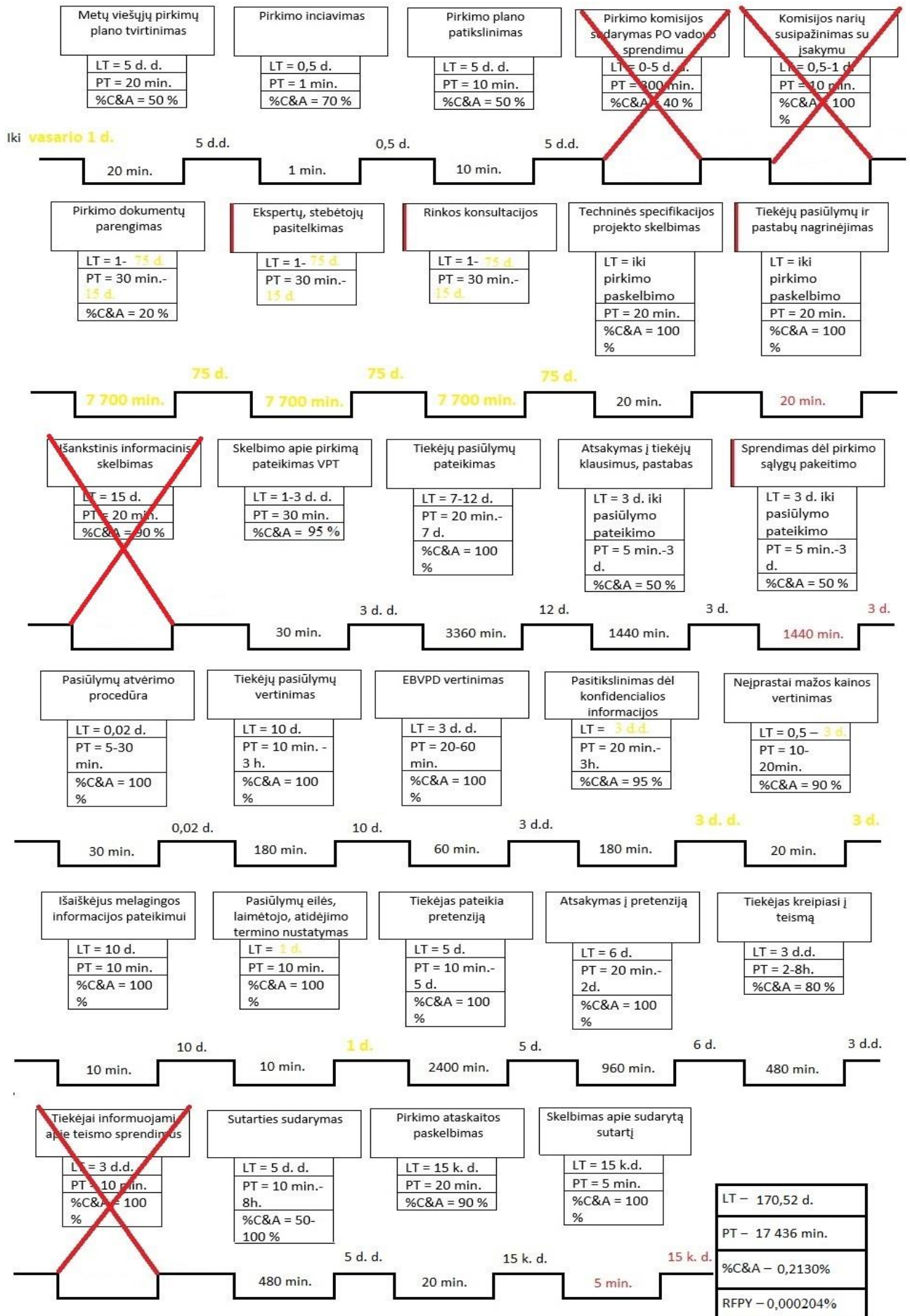
Esama padėtis	Siektina padėtis
Pirkimo planas išviešinamas iki kovo 15 d.	Pirkimų planas gali būti išviešinamas iki vasario 1 d.
Privalomas komisijos sudarymas privalomas	Neprivalomas komisijos sudarymas
Rinkos konsultacijos instituto vengimas naudoti	Įvedus daugiau aiškumo, išsamumo, šis kontrolės vykdymo etapas bus pradėtas naudoti
Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas yra nebūtinai, tačiau jo nauda tiek iš tiekėjų, tiek iš perkančiųjų subjektų pusės – abejotina	Panaikinti šį realios vertės nekuriantį etapą

Pirminis viešųjų pirkimų skelbimo patikrinimas trunka iki 3 d.d., tačiau dėl formalių atmetimų, šis terminas gali užsitęsti	Labiau kontroliuoti viešųjų pirkimų tarnybos atstovus ir siekti jokiais būdais neišeiti iš 3 d.d. maksimalaus termino paskelbiant pirkimą
Pagrįsti konfidencialiai informacijai privaloma suteikti mažiausiai 5 d.d.	Pagrįsti konfidencialią informaciją daugiausiai per 3 d.d.
Pirkimų dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų rengimas) – 1-150 d.	Turėtų sutrumpėti per pusę (1-75 d.), įvesti daugiau aiškumo, šablonų
Sudarytų sutarčių viešinimas be kontrolės	Sudarytų sutarčių viešinimą kontroliuoti griežčiau
Tiekėjai informuojami apie teismo sprendimus	Vieša informacija, informuoti nereikalinga, siekiama etapą panaikinti
Atsakymas į tiekėjų klausimus, pastabas likus 3 d. iki pasiūlymų pateikimo termino	Apibrėžti konkretų terminą, per kiek laiko atsakyti nuo užklauso gavimo, kad būtų užtikrinta lygybė, proporcingumo principai, pavyzdžiui, per 3 dienas nuo užklauso gavimo, bet ne vėliau nei likus 3 d. iki pasiūlymų pateikimo termino
Apie sudarytą pasiūlymų eilę, laimėtoją informuoti per 5 d.d. nuo sprendimo priėmimo dienos	Apie sudarytą pasiūlymų eilę, laimėtoją informuoti per 1 d.d. nuo sprendimo priėmimo dienos
Neįprastai mažos kainos vertinimo menkas reglamentavimas	Aiškesnis teisinis reglamentavimas

Kadangi *lean* tikslas yra sumažinti ar pašalinti švaistymą, remiantis tuo, kas išdėstyta aukščiau, 14 paveiksluke nubraižytas ateities vertės srauto žemėlapis, atlikti skaičiavimai, kiek atnaujintas žemėlapis sukurtų vertės, sutaupyto laiko, taip pat sudaryta 21 lentelė, apibrėžianti supaprastinto atviro konkurso rodiklių esamos ir ateities situacijos palyginimą, tikėtino (siekтино) rezultato patobulinimo procentą:







21 lentelė. Supaprastinto atviro konkurso rodiklių esamos ir ateities situacijos palyginimas

Rodiklis	Esama situacija	Ateities situacija	Planuojamas patobulinimas (%)
Procedūros trukmė	270,52 d.	170,52 d.	36,97%
Realiai atliekamo darbo trukmė	24 476 min.	17 436 min.	28,76%
Veiksmingumo koeficientas	0,1884%	0,2130%	13,06%
Teigiamas vertės srautas	0,000069%	0,000204%	195,65%

Nors tyrime ir nevertinta procedūros kaina, tačiau svarbu paminėti, jog priklausomai nuo to, kaip lėtai vyksta judėjimas (tai yra juda nuo vieno etapo prie kito, taip sudarydama bendrą procesą), procedūros įvykdymo kaina vis didėja. Vien sumažinus procedūros trukmę, gautume ne tik efektyvesnį, labiau klientų poreikį tenkinantį rezultatą, bet ir sutaupyti pinigų (darbuotojai praleis mažiau laiko vykdant pirkimo procedūras ir galės būti nukreipti atlikti kitus veiksmus, darbus).

Taigi, sudarytas ateities vertės srauto žemėlapis atskleidžia, jog šiuo metu esantis procesas nėra tobulas (su 0 klaidų). Procedūra tobulintina ir yra vietų, kurių pagerinimas leistų padaryti procesą efektyvesniu, sutrumpinti etapus.

Apibendrinant šio mokslinio darbo rezultatus galima teigti, jog dokumentų analizė leido įsigilinti ir įvertinti etapus bei terminus (kurie jų yra reglamentuoti įstatymų, o kurie – ne), to pagrindu buvo sudarytas esamos situacijos vertės srauto žemėlapis, sukuriant sąlygas išgryninti pirkimo procesą sudarančius veiksmus, nustatyti didžiausią vertę kuriančius etapus, kokybės kontrolės taškus, problemines sritis. Laiko matavimas sudarė galimybes aiškiai nustatyti etapų įgyvendinimo terminus per kuriuos veiksmai yra atliekami ir įvertinti kiekvieno etapo trukmę. Atliktas empirinis tyrimas leido geriau išanalizuoti ir patikrinti vertės srauto žemėlapio metu nustatytus švaistymus viešųjų pirkimų atviro supaprastinto konkurso vykdymo procese. SIPOC analizės pagalba buvo identifikuoti reikšmingi proceso sudėties elementai. Sudarytas ateities vertės srauto žemėlapis atskleidė tobulintinus procesus, prognozuojamą sistemos pagerinimą ir suteikė galimybę palyginti šių patobulinimų dydį.

IŠVADOS

1. Išskiriamos dvi galimybės kaip kurti vertę viešųjų pirkimų procese. Pirma, nors viešųjų pirkimų procedūros turinį, teikimo sąlygas ir kriterijus reguliuoja teisės aktai, valstybės institucijos, tiesiogiai bendraudamos su klientais ir girdėdamos jų išreikštą norą gali teikti argumentuotus pasiūlymus pakeisti minėtus teisės aktus, kad procedūros turinys geriau atitiktų klientų lūkesčius. Antra, pagrindinis įstatymas turėtų būti aptakus, interpretuotinas, o daugiau teisių turėtų pereiti vykdančiajai institucijai, kuri aiškiai detalizuotų visas procedūras (kadangi įsakymais reguliuoti viešųjų pirkimų procedūrą yra daug paprasčiau ir greičiau).

2. Vertės srauto žemėlapis – įrankis, kurio metu sudaromas procesų žemėlapis (nubraižomas vizualiai) ir identifikuojami etapai. Tikslas – įvertinti esamą situaciją, ir sudaryti ateities vertės srautą, kuriuo siekiama eliminuoti visus vertės nekuriančius veiksmus, proceso trikdžius tam, kad sukurti idealų procesą, su 0 klaidų ir uždelsimų.

3. Supaprastinto atviro konkurso procedūra yra gana sudėtinga, ji turi 13 neišvengiamų (būtinų) etapų, 12 nebūtinų (priklausančių nuo aplinkybių), o joms įvykus gali atsirasti dar 5 etapai.

4. Viešųjų pirkimų procedūros trukmė yra ilga ir neatitinkanti klientų poreikių – idealiomis sąlygomis, tik pirkimo procedūroms įvykdyti ir sutarčiai pasirašyti trumpiausias terminas yra 18 d.d. (šis skaičius vertės srauto požiūriu laikomas klientų poreikiu (siekiamybe)), tačiau ji gali trukti ir 270,52 d., o realiam etapų įgyvendinimui sunaudojama 24 476 min.

5. Didžiausią vertę kuriantys etapai yra 6, jie – būtinieji (nepriklausantys nuo atsirandančių aplinkybių (etapų)) atliekant pirkimo procedūrą. Tai yra: pirkimo iniciavimas (sprendimas dėl pirkimo atlikimo), kokybiškai ir aiškiai parengti pirkimo dokumentai, pirkimo paskelbimas (kuris turi ryšį su pirkime dalyvavusių tiekėjų skaičiumi), kvalifikacinių reikalavimų įvertinimas, laimėtojo nustatymas, sutarties sudarymas.

6. Daugiausiai laiko sugaištama ir mažiausiai vertės sukuriama:

- esant galimybei pirkimų planą pateikti net iki kovo 15 d.;
- pirkimo komisijų sudarymo prievolėje;
- galimybėje paskelbti išankstinį informacinį pranešimą;
- nustatytu privalomu minimaliu terminu tiekėjams grįsti pirkime nurodytą konfidencialią informaciją;
- prievolėje, esant teisminėms procedūroms, pirkimo dalyvius informuoti apie teismo sprendimus;

- nustatytoje galimybėje perkančiosioms organizacijoms į tiekėjų klausimus atsakyti 3 d.d. iki pasiūlymų pateikimo pabaigos;
- galimybėje perkančiajam subjektui apie sudarytą pasiūlymų eilę, nustatytą laimėtoją bei atidėjimo terminą informuoti net po 5 d.;
- silpname rinkos konsultacijos pasinaudojimo galimybės aprašyme;
- viešųjų pirkimų tarnybos formalizuotame pirkimo skelbimo patikrinime;
- kokybiškų pirkimų sąlygų bei techninės specifikacijos sudarymo dokumentų trukmėje;
- pavišintų sudarytų viešųjų pirkimų sutarčių silpnoje kontrolėje;
- menkame neįprastai mažos kainos vertinimo reglamentavime.

7. Atsižvelgus į pasiūlymus bei rekomendacijas, pirkimo procedūrą galima sutrumpinti 100 d. (pasiekti 36,97% patobulinimą nuo esamos situacijos), realiai atliekamo darbo trukmę – 7040 minutėmis (28,76%), padidinti procedūros veiksmingumo koeficientą 13,06%, taip pat proceso tobulumo rodiklį padidinti 195,65%. Supaprastinto atviro konkurso procedūros trukmė turi tiesioginį ryšį su jos įvykdymo kaina.

PASIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS

Tyrimo metu identifikuota eilė probleminių veiksnių, kurių vienu efektyvumas abejotinas, kitų – per ilgai trunkantis. Ryšium su tuo, siūlomi patobulinimai, rekomendacijos, kurie galėtų būti įgyvendinti 2 kryptimis (Seimo pagalba priimant įstatymo pakeitimą bei viešųjų pirkimų tarnybos pagalba priimant sprendimus, esančius jos kompetencijoje).

Siūlymai Seimui:

1. Trumpinti pirkimų plano išviešinimo maksimalų laikotarpį iki vasario 1 d., kadangi esant atsakingam perkančiųjų organizacijų planavimui, jis galėtų būti paskelbiamas ženkliai anksčiau.

2. Sugrįžti prie iki 2017 m. liepos 1 d. įsigaliojusio viešųjų pirkimų įstatymo reglamentavimo, kur komisijos sudarymas yra neprivalomas. Komisijos sudarymas tam tikrose situacijose tampa formalumu, į ją paskiriami bet kokie asmenys ir tai nesukuria tokios naudos kokios tikimasi (skaidrumo), tad rezultate tik sugaištamas procedūros laikas (komisijos sudarymui, įforminimui, supažindinimui, dalyvavimui komisijos darbe), kiti resursai (komisijoje dalyvaujantys žmonės nedirba savo tiesioginio darbo).

3. Supaprastintiems atviriems konkursams netaikyti išankstinio informacinio skelbimo pranešimo. Reiktų panaikinti šį etapą, kadangi neįveikiama reali apčiuopiama nauda, nes iš tiekėjų pusės mažai kas skelbimus vertina ir žiūri iš anksto, o perkantieji subjektai ne visada iki pradedant pirkimą jau turi aiškius duomenis, kurie reikalingi pildant skelbimą. Tai gali būti naudinga tik labai didelės vertės pirkimuose.

4. Sumažinti konfidencialios informacijos pagrindimo terminą nuo minimalių 5 d.d., iki maksimalių 3 d.d., nes šiuo metu galiojantis terminas yra ženkliai per ilgas, ypač vertinant tai, jog tiekėjas, nurodydamas informaciją kaip konfidencialią jau turi žinoti to priežastis.

5. Panaikinti prievolę tiekėjų informavimui apie teismo sprendimus etapą, nes ši informacija bet kuriuo atveju yra vieša vykdant teismo sprendimų išviešinimą, todėl suinteresuoti asmenys, viešojo pirkimo dalyviai arba piliečiai gali tą informaciją gauti atvirose priegose, o šiuo atveju yra dubliuojamas veiksmas.

6. Grįžti prie iki 2017 m. liepos 1 d. įsigaliojusio viešųjų pirkimų įstatymo reglamentavimo ir apibrėžti konkretų kiekvienai užklausiai lygų terminą, per kiek laiko perkančioji organizacija nuo tiekėjo užklauso gavimo turi atsakyti į jo klausimus ar pastabas. Šiuo metu nėra užtikrinta lygybė, proporcingumo principai. Gavus klausimų ilgai trunkančiame pirkime, perkančiosioms organizacijoms yra suteikiamos galimybės vilkinti atsakymus į jiems nepatogius klausimus, o tiekėjams, likus 3 dienoms iki

pirkimo, gali būti sunku įsigilinti ir pateikti kainos pasiūlymą, nes atsakymai į klausimus gali tam turėti tiesioginę įtaką.

7. Apie sudarytą pasiūlymų eilę, laimėtoją turėtų būti informuota tą pačią arba kitą darbo dieną nuo tokio sprendimo priėmimo dienos. Šiuo metu reglamentuotas terminas yra per ilgas, nesuprantamas, kuriantis blogo, nenorinčio dirbti, lygiateisiškumo principų nesilaikančio viešojo sektoriaus šešėlį.

Siūlymai Viešųjų pirkimų tarnybai:

8. Įvesti daugiau aiškumo (sukurti rekomendacijas, nustatyti pagrindinius etapo taškus, galimybes ir rizikas bei raštiškai tai apibrėžti), išsamumo (išaiškinimų, video medžiagos kaip šia procedūra naudotis žingsnis po žingsnio), bei kontrolės į rinkos konsultacijas. Įkūrus naują institutą, nepasirūpinta jo išaiškinimu, reglamentavimu, išdirbtumu, dėl ko tiekėjai nenori rizikuoti konsultuojant, o perkantieji subjektai nenori, kad užsitęstų procedūros (dėl teismų grėsmės).

9. Vertinant perkančiųjų organizacijų išsiunčiamus skelbimus tikrinimui, atidžiau kontroliuoti viešųjų pirkimų tarnybos atstovus, įvesti vidines skelbimų patikrinimo taisykles (jeigu tokių nėra) ir siekti neišeiti iš 3 d.d. maksimalaus termino. Tai reikalinga, nes skelbimai atmetami dėl formalių, ne esminių pirkimo dokumentų klaidų, kas gali sąlygoti užsitęsusių pirkimą.

10. Siekti sutrumpinti pirkimo dokumentų rengimo terminą, sudaryti kiek įmanoma daugiau pirkimo sąlygų, technines specifikacijas apibūdinančių pavyzdinių (rekomendacinių) dokumentų (pagal atskiras pirkimo objekto rūšis), pradedant nuo populiariausių pirkimo objektų. Apsvarstyti specialaus skyriaus ar padalinio įkūrimą, kryptingai dirbantį konsultacijų, rekomendacijų dokumentų rengimo srityje. Tai reikalinga, nes dėl pirkimo objektų specifiškumo, perkančiųjų organizacijų atstovų nesugebėjimo būti visų sričių specialistais, pirkimo procedūros užsitęsia arba dokumentaciją tenka pirkti, o tai kainuoja pinigus ir laiką.

11. Griežčiau kontroliuoti sutarčių viešinimą, apsvarstyti atvejus, kada sutarties paviešinimo terminas galėtų būti ilgesnis nei 15 kalendorinių dienų. Į sistemą įkeltos sutartys nėra tikrinamos, dėl ko nėra matoma reali praktinė šios procedūros nauda, taip pat tam tikrais atvejais nustatytas 15 dienų terminas paviešinimui yra neįgyvendinamas, be to, šios informacijos paskelbimas, technine prasme, užtrunka laiko.

12. Neįprastai mažos kainos vertinimas galėtų būti išsamiau reglamentuotas įvairia metodine medžiaga, apibrėžti konkretūs etapo taikymo terminai, galybės rengiant paaiškinimus. Įvedus aiškesnį reglamentavimą, galima sumažėtų tikimybė kilti ginčams.

VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ SUPAPRASTINTO ATVIRO KONKURSO ELEKTRONINIO BŪDO PROCEDŪROS VERTĖS SRAUTO ANALIZĖ

SANTRAUKA

Reikšminiai žodžiai: *lean*, vertės srauto žemėlapis, procesų tobulinimas, vertė, švaistymas, viešasis sektorius, viešieji pirkimai, supaprastintas atviras konkursas, viešieji pirkimai elektroniniu būdu.

Viešieji pirkimai tiek Lietuvoje, tiek visoje Europoje yra ypatingos svarbos sritis, kurios skaidrumas, kokybė ir efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su valstybės vystymusi. Šiandien šis institutas bendrosiomis normomis reglamentuojamas tarptautiniu, Europos Sąjungos lygmenimis, tačiau nacionaliniu lygmeniu pats viešųjų pirkimų procedūrų vykdymas yra skirtingas, todėl stinga tiek teorinių, tiek praktinių analizių konkrečiai apie Lietuvoje įgyvendinamų viešųjų pirkimų procedūrų efektyvumą.

Šio darbo tikslas – ištirti supaprastinto atviro konkurso organizavimo procedūrą, įvertinti jos naudojimo efektyvumą ir trukmę naudojant vertės srauto analizės įrankį, nustatyti per ilgai trunkančias procedūras, vertės nekuriančius etapus. Šiam tikslui pasiekti atskleista bei išanalizuota vertės srauto analizės teorija, išanalizuotas supaprastinto atviro konkurso procesas vertės ir laiko požiūriu, sudarytas esamos situacijos ir ateities vertės srauto žemėlapiai, jų palyginimas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas griežtai struktūruotas interviu su viešųjų pirkimų srities praktikais, teisininkais ir konsultantais. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, jog tobulintini viešųjų pirkimų proceso etapai – pirkimų planas, pirkimų komisijos sudarymas, pirkimo dokumentų parengimas, rinkos konsultacijos, išankstinio informacinio skelbimo pranešimas, viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas, tiekėjų užduodami klausimai ir teikiamos pastabos, konfidencialios informacijos pasitikslinimas, pasiūlymų eilės, laimėtojo bei atidėjimo paskelbimo terminas po jų nustatymo, tiekėjų informavimas apie teismo sprendimus, pirkimo sutarties paviškinimas.

Didžiausią vertę kuriantys etapai – kokybiškai ir aiškiai parengti pirkimo dokumentai, pirkime dalyvavusių tiekėjų skaičius, sutarties sudarymas, kvalifikaciniai reikalavimai. Tai etapai, kurie pagal šiuo metu galiojančią reglamentavimą yra būtini įgyvendinant viešųjų pirkimų procedūrą.

Nustatyta, jog viešųjų pirkimų procedūra yra vientisa, tačiau tobulintina sistema, todėl norint pasiekti geriausią efektyvumą, būtinas atskirų etapų suderinamumas, įstatymų leidėjo bei viešuosius pirkimus įgyvendinančiosios tarnybos pastangos ir indėlis. Išstobulinius etapus yra galimybė padidinti viešųjų pirkimų atviro konkurso vykdymo proceso vertę bei rezultatus. Įgyvendintas ateities vertės srauto rezultatas

prisidėtų prie švaistymo eliminavimo, pagerintų valstybės įvaizdį, sutaupytų biudžeto lėšas, prisidėtų prie viešųjų pirkimų instituto išsivystymo, brandos lygio, taip pat labiau pateisintų perkančiųjų organizacijų ir tiekėjų lūkesčius įgyvendinant viešųjų pirkimų procedūras.

VALUE STREAM ANALYSIS OF THE SIMPLIFIED OPEN TENDER IN THE PUBLIC PROCUREMENT BY ELECTRONIC MEANS

SUMMARY

Keywords: *lean*, value stream mapping, process management, value, non-value-added waste, public sector, public procurement, simplified open tender, public procurement through electronic means.

Public procurement in Lithuania and in Europe in general is a very important field the transparency, quality and efficiency of which has a direct link with the state's development. Today this institute is regulated by general rules on international and EU levels but on the national level the public procurement procedures are administrated differently so we are lacking theoretical and practical analysis of the public procurement procedures and their efficiency in Lithuania.

The aim of this paper is to analyze the organizing procedure of the simplified open tender, to value its efficiency and duration by means of value stream mapping, to clarify too much time taking procedures and no value creating stages. For this aim value stream analysis theory was disclosed and closely analyzed. Also the procedure of simplified open tender was analyzed in the view of value and time. Present and future value stream maps were made and compared. Strictly structured interview with the public procurement personnel, lawyers, consultants was chosen as the means of this empirical research. The results of this research reveal stages of the public procurement which need to be perfected, that is public procurement planning, forming of the public procurement commissions, preparing public procurement documents, market consultations, an advance information advertisement, verification of the public procurement commission advertisement, contractors' questions and comments, correction of the confidential information, list of proposals and their position in it, winner and postponing advertisement term after it's appointment, informing contractors about court orders, publicity of the public procurement contract announcement.

The most important aspects are clearly and properly made public procurement documents, the number of contractors, signed contracts, qualification requirements' standard. These stages are essential for public procurement procedure to be achieved.

It is determined that a public procurement procedure is a solid system but it needs to be perfected. To achieve the most effective results we need to coordinate separate stages of this procedure and the most effective efforts of the institution organizing public procurement procedure. Only then there'll be a

possibility to increase the value and results of the simplified open tender procedure which in the future will eliminate non - value - added waste, improve the image of the state, save budget funds, help to mature public procurement institute, to meet contractors and buying organizations expectations.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Lietuvos Respublikos teisės aktai:

1. „Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas.“ *TAR*, 7550 (2017).
2. „Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas.“ *Valstybės žinios* 64, 74-2262 (2000).
3. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-80 „Dėl Viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų rengimo ir teikimo tvarkos aprašo, viešųjų pirkimų ir pirkimų ataskaitų formų patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/784977e04b7f11e7846ef01bfff9b64>
4. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-91 „Dėl informacijos viešinimo centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/810ece3054e311e7846ef01bfff9b64>
5. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-95 „Dėl kainodaros taisyklių nustatymo metodikos patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/04cbd4205bd811e79198ffdb108a3753>
6. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-105 „Dėl tiekėjo kvalifikacijos reikalavimų nustatymo metodikos patvirtinimo.“ *TAR*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01aeb1815d8c11e7a53b83ca0142260e?jfwid=p60bbwn7pC:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64>
7. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-94 „Dėl numatomos viešojo pirkimo ir pirkimo vertės skaičiavimo metodikos patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b73b69f05bd711e79198ffdb108a3753C:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64>
8. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-92 „Dėl Skelbimų teikimo Viešųjų pirkimų tarnybai tvarkos ir reikalavimų skelbiamai supaprastintų pirkimų informacijai aprašo ir supaprastintų pirkimų skelbimų tipinių formų patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c68cf630568711e7846ef01bfff9b64>
9. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-96 „Dėl Skelbimų gražinimo tvarkos aprašo patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/86bf49c05bde11e79198ffdb108a3753C:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64>
10. Viešųjų pirkimų tarnybos direktorius įsakymas Nr. 1S-85 „Dėl Komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškomis procedūros protokolų privalomųjų rekvizitų aprašo ir Komisijos susipažinimo su pasiūlymais ar paraiškomis pavyzdinių protokolų formų patvirtinimo.“ *TAR*. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/86bf49c05bde11e79198ffdb108a3753C:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64>

[tar.lt/portal/lt/legalAct/f22e1fa04cda11e7846ef01bfff9b64c:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f22e1fa04cda11e7846ef01bfff9b64c:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64)

11. Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymas Nr. V-100 „Dėl Bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo.“ Valstybės žinios. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.11379DB2A362C:\Users\LENOVO\Desktop\sstd\std\https:\www.e-tar.lt\portal\lt\legalAct\810ece3054e311e7846ef01bfff9b64>
12. „Korupcijos pasireiškimo tikimybės vykdant mažos vertės pirkimus nustatymo ir įvertinimo aprašymas,“ *Nacionalinės teismų administracijos antikorupcinė komisija* Nr. 3R-6 (2016). <http://www.teismai.lt/data/public/uploads/2017/01/korupcijos-pasireiskimo-tikimybes-aprasymas-2016.pdf>

Straipsniai dienraštyje:

13. Vaičeliūnaitė, Gabija. „Viešųjų pirkimų reforma: kas pajėgus užtikrinti skaidrumą?“. *Delfi*, gegužės 27, 2017. <http://www.delfi.lt/news/daily/law/viesuju-pirkimu-reforma-kas-pajegus-uztikrinti-skaidruma.d?id=74757430>
14. Ragickaitė, Brigita. „Žada skaidresnius ir efektyvesnius viešuosius pirkimus: kokių naujovių tikėtis.“ *Delfi*, gruodžio 23, 2016. <http://www.delfi.lt/projektai/atvira-lietuva/delfi-naujienos/zada-skaidresnius-ir-efektyvesnius-viesuosius-pirkimus-kokiu-naujoviu-tiketis.d?id=73229696>
15. Nikitinas, Vilius. „Kokie pokyčiai laukia naujajame Viešųjų pirkimų įstatyme.“ *VŽ*, gegužės 3, 2017. <http://www.vz.lt/finansai-apskaita/2017/05/03/kokie-pokyciai-laukia-naujajame-viesuju-pirkimu-istatyme#ixzz4oz0Drxf>

Elektroninės knygos:

16. Europos komisija. *Viešasis pirkimas Gairės specialistams, kaip išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų, kai projektai finansuojami iš Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšų*. Europos Sąjungos leidinių biuras, 2015. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_proc_lt.pdf

Internetiniai tinklapiai, svetainės:

17. „Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita supaprastintų viešųjų pirkimų vykdymas.“ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Žiūrėta 2017 rugsėjo 2 d. <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2811>.

18. „The Limitations of Value Stream Mapping When to Use VSM and When To Use Other Methods.“ Strategos, Inc. Žiūrėta 2017 spalio 19 d. <http://www.strategosinc.com/value-stream-mapping-4.htm>.
19. „Šakinė korupcijos prevencijos viešuosiuose pirkimuose 2016-2019 m. programa.“ VPT. Žiūrėta 2017 spalio 19 d. [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/akin%20KovosSuKorupcijaProgramaPATVIRTINTA\(2016-11-09\).pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/akin%20KovosSuKorupcijaProgramaPATVIRTINTA(2016-11-09).pdf).
20. „Techninė specifikacija.“ Centrinė projektų valdymo agentūra. Žiūrėta 2017 spalio 30 d. <https://www.cpva.lt/lt/veikla/paramos-administravimas/vidaus-saugumo-fondas-re5d/rekomendacijos/technine-specifikacija.html>.
21. „Tiekėjo pašalinimo pagrindų, kvalifikacijos, kokybės vadybos sistemos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartų vertinimo procedūrų vadovas.“ Viešųjų pirkimų tarnyba. Žiūrėta 2017 spalio 1 d. [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Proceduru%20vadovas_v1\(2017-06-30\)07-17_2\(1\).pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Proceduru%20vadovas_v1(2017-06-30)07-17_2(1).pdf).
22. „Kaip turi būti suprantamas konfidencialumas viešuosiuose pirkimuose?“. Viešųjų pirkimų tarnyba. Žiūrėta 2017 spalio 1 d. [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/konfidencialumas20160729\(1\).pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/konfidencialumas20160729(1).pdf).
23. „Civilinių bylų nagrinėjimo ataskaita (I instancijos teismuose).“ Nacionalinė teismų administracija. Žiūrėta 2017 spalio 3 d., <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>.
24. „Viešųjų pirkimų bylų nagrinėjimo teismuose vidutinės trukmės nustatymas.“ Viešųjų pirkimų tarnyba. Žiūrėta 2017 spalio 4 d. <https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/Vie%C5%A1%C5%B3j%C5%B3%20pirkim%C5%B3%20byl%C5%B3%20nagrin%C4%97jimas%20teismuose%202015%20m.pdf>.
25. „Seimo kanceliarijos veiklos ataskaita.“ Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=5546.
26. „VPT duomenys.“ Free data. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 7 d. <http://www.freedata.lt/vpt/>.
27. „Viešųjų pirkimų poveikio Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo efektyvumui vertinimas.“ Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Žiūrėta 2017 gruodžio 21 d. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2011MVP/Viesuju_pirkimu_vertinimo_ataskaita_LT.pdf.
28. Darwish, Ali. „SIPPOOC (SIPOC Plus) An Extended SIPOC.“ At-turjuman. 2017 m. sausis. http://www.at-turjuman.com/papers/SIPOC%20Extended_Article_R03.pdf.
29. „CORRECTING and REPLACING Project Management Institute and Members of Government Efficiency Caucus Discuss New Law Aimed at Improving Federal Government Efficiency.“ Project

Mokslinių žurnalų straipsniai, mokslo darbai ir pranešimai:

30. Abdulmaleka, Fawaz, ir Jayant Rajgopalb. „Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: A process sector case study.“ *Int. J. Production Economics* 107 (2007): 223–236.
31. Fleca, Bogdan, ir Mihai Corocaescu. „Process map to create added value to customer based on quality deployment function.“ *Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM* 17, 5-4 (2017): 657-664.
32. Gifu, Daniella, Dan Ionescu, ir Mirela Teodorescu. „Design of a Stable System by Lean Manufacturing.“ *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 17 (2014): 61–69.
33. Goodwin, Tommy. „Law to Enhance Best Project and Program Practices in U.S. Government.“ *PM Network* (2017): 11.
34. Hassett, Jim, ir Ed Burke. „Why the Agile Approach Is So Important to Law Firms.“ *Of Counsel* 36, 10 (2017): 6-9.
35. Hassett, Jim, ir Ed Burke, „The Example of Legal Project Management,“ *Of Counsel* 34, 4 (2015): 5-13.
36. Hines, Peter, Matthias Holweg, ir Nick Rich. „Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking.“ *International Journal of Operations & Production Management* 24, 10 (2004): 994-1011.
37. Jianbing, Liu, ir Cai Jianliang. „Construction Cost Control Based on PDCA Cycle.“ *International Journal of Simulation - Systems, Science & Technology* 17, 37 (2016): 19.1-19.8.
38. Lastauskienė, Giedrė, ir Rimantė Rudauskienė. „Viešųjų pirkimų skaidrumas kaip įstatymų leidėją saistantis principas.“ *TEISĖ* 96, 1392-1274 (2015): 71-95.
39. Meudt, Tobias, Joachim Metternich, ir Eberhard Abele. „Value stream mapping 4.0: Holistic examination of value stream and information logistics in production.“ *CIRP Annals - Manufacturing Technology* 66 (2017): 413-416.
40. Mehta, Ami, Lindsay Eilers, Adam Campbell, Dana Ramirez, ir Sandip Godambe. „Using the PRISM Model to Drive Quality Improvement in the Emergency Department.“ *USING PRISM TO DRIVE QI / MEHTA ET AL.* 18, 2 (2017): 103-114.

41. Patel, Nirav, Parthiv Trivedi, ir Naresh Chauhan. „Benefits of Value Stream Mapping as A Lean Tool Implementation Manufacturing Industries: A Review.“ *IJIRST –International Journal for Innovative Research in Science & Technology* 1, 8 (2015): 53-57.
<http://www.ijirst.org/articles/IJIRSTV1I8017.pdf>.
42. Paliduskaitė, Jolanta, ir Simona Ereminaitė. „Korupcija viešuosiuose pirkimuose: nuo teorinės apibrėžties iki atvejo studijos (II dalis).“ *Viešojo politika ir administravimas* 33 (2010): 93–102.
43. Pettersen, Jostein. „Defining lean production: some conceptual and practical issues.“ *The TQM Journal* 21, 2 (2009): 127–142.
44. Radnor, Zoe, ir Stephen Osborne. „Lean: A failed theory for public services?.“ *Public Management Review* 15, 2 (2013): 265-287.
45. Rahbek, Esben, Gjerdrum Pedersen, ir Mahad Huniche. „Negotiation lean.“ *International Journal of Productivity and Performance Management* 60, 6 (2011): 550-566.
46. Radnor, Zoe, ir Robert Johnston. „Lean in UK Government: internal efficiency or customer service?.“ *Production Planning and Control* 24, 10-11 (2013): 903-915.
47. Raipa, Alvydas, ir Evendželina Petukienė. „Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas.“ *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS* 27 (2009): 54-62.
https://www.mruni.eu/upload/iblock/2e5/6_a.raipa%20ir%20kt..pdf.
48. Šivickienė, Renata. „Lean, Six sigma ir apribojimų teorijos metodologijų lyginamoji analizė ir derinimo galimybės.“ *PROFESINĖS STUDIJOS: teorija ir praktika* 13 (2014): 144-150.
49. Teichgräber, Ulf, ir Maximilian de Bucourt. „Applying value stream mapping techniques to eliminate non-value-added waste for the procurement of endovascular stents.“ *European Journal of Radiology* 81 (2012): 47–52.

Knygos:

50. Boutros, Tristan, ir Jennifer Cardella. *The Basics of Process Improvement*. Boca Raton: CRC Press, 2016.
51. Hayes, John. *The Theory and Practice of Change Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010.
52. Hennink, Monique, Inge Hutter ir Ajay Bailey. *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications, 2011.
53. Keyte, Beau, ir Drew Locher. *The Complete Lean Enterprise – Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*. New York: Productivity Press, 2016.
54. King, Nigel, ir Christine Horrocks. *Interviews in qualitative research*. London: SAGE Publications, 2010.

55. Myerson, Paul. *Lean supply chain and logistics management*. New York.: McGraw-Hill professional, 2012.
56. Macijauskytė, Ieva, ir Aidas Vasilis Vasiliauskas. „Lean“ logistikos principų taikymo transporto sektoriuje probleminiai aspektai.“ Iš *16-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos TRANSPORTO INŽINERIJA IR VADYBA straipsnių rinkinys*, 247–252. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla, 2013.
57. Nash, Mark, ir Sheila Poling. *Mapping the Total Value Stream: A Comprehensive Guide for Production and Transactional Processes*. New York: Taylor & Francis Group, 2008.
58. Pilot, Jayne. *Driving Sustainability to Business Success: The DS Factor Management System Integration and Automation*. Canada: Wiley Corporate F&A, 2014.
59. Rother, Mike, ir John Shook. *Learning to See value-stream mapping to create value and eliminate muda*. Cambridge: One Cambridge Center, 2009.
60. Strazdas, Rolandas, Jūratė Černevičiūtė ir Žilvinas Jančoras. *Kūrybinio verslo valdymas: procesų tobulinimas*. Vilnius: Technologija, 2014.
61. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
62. Womack, James, ir Daniel Jones. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press, 2013.

Baigiamieji darbai:

63. Jakimavičius, Dangiras. „Viešųjų pirkimų vykdymas elektroninėmis priemonėmis.“ Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2013. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:1876677/>.
64. Romeika, Giedrius. „Verslo procesų infrastruktūros organizavimas taikant elektroninių tarpininkų paslaugas.“ Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2017. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:21323169/21323169.pdf>.

PRIEDAI

1 priedas

Pirkimo dokumentų ruošimo paslaugos

Pirkimo dokumentai					
Sutarties objektas	Perkančioji organizacija	Tiekėjas (-ai)	Terminas (dienos)	Sudarymo data	Galiojimo data
Akademijos miestelio nuotekų valymo įrenginių projektinio pasiūlymo ir pirkimo dokumentų rengimas	UAB "Kėdainių vandenys"	Uždaroji akcinė bendrovė "GABIJA"	45	2017-10-10	2017-11-24
Viešosios ir privačios partnerystės projekto „Švenčionių, Švenčionėlių, Pabradės miestų gatvių apšvietimo renovacija“ privataus partnerio atrankos dokumentų parengimo paslaugų pirkimas	Švenčionių rajono savivaldybės administracija	Advokatų profesinė bendrija "TRINITI LT"	122	2017-07-13	2017-11-12
„Dėl mišrių komunalinių atliekų surinkimo Širvintų rajono savivaldybės teritorijoje ir jų vežimo į apdorojimo įrenginius pirkimo konsultavimo paslaugų pirkimo: techninės specifikacijos, pirkimo dokumentų, sutarties projekto parengimas“ pirkimo paslaugų	Širvintų rajono savivaldybės administracija	UAB "Ekokonsultacijos"	364	2017-04-26	2018-04-25
Projekto „Vandentiekio ir nuotekų šalinimo tinklų Žaliakalnio g. rangos darbai“ pirkimo dokumentų parengimo paslaugos	Uždaroji akcinė bendrovė "Prienu vandenys"	UAB "Teisa"	61	2017-03-20	2017-05-20
Ramučių k. vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra - pirkimo dokumentų parengimo paslaugos	Uždaroji akcinė bendrovė "Giraitės vandenys"	UAB "Patvanka"	30	2017-02-03	2017-03-03
Specializuotos technikos ir laboratorinės įrangos	Uždaroji akcinė	UAB "Teisa"	273	2016-07-27	2017-04-26

pirkimo dokumentų rengimo ir konsultacijų paslaugos	bendrovė 'GRINDA'				
Pastato, skirto daiktų paruošimo naudoti pakartotinai, statybos pagal geltonąją FIDIC knygą, pirkimo dokumentų parengimo paslaugų sutartis	UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras	užsienio įmonė	46	2016-07-26	2016-09-10
Pirkimo dokumentų rengimo didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelių įrengimui ir turimų pirkimo dokumentų ekspertinio įvertinimo paslaugos	UAB Alytaus regiono atliekų tvarkymo centras	UAB "Bendrieji statybų projektai"	48	2016-06-29	2016-08-16
Pirkimo dokumentų rengimas	Uždaroji akcinė bendrovė 'GRINDA' rengimas	UAB "Teisa"	33	2016-06-22	2016-07-25
Komunalinių atliekų surinkimo iš atliekų turėtojų ir jų vežimo (atliekų tvarkytojo) paslaugoms įsigyti viešojo pirkimo dokumentų parengimo paslaugos	Kaišiadorių rajono savivaldybės administracija	UAB Vadybos ir finansų konsultacijų grupė	31	2016-05-27	2016-06-27
Pirkimo dokumentų parengimas bei turimos dokumentacijos ekspertinis įvertinimas	Uždaroji akcinė bendrovė "Telšių vandenys"	Uždaroji akcinė bendrovė "Nacionalinių projektų rengimas"	359	2016-05-16	2017-05-10
Pirkimo dokumentų projekto „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Telšių r. (Viešvėnuose, Tryškiuose) ir rekonstravimas Telšiuose“ rangos darbams parengimas bei turimos dokumentacijos ekspertinis įvertinimas	Uždaroji akcinė bendrovė "Telšių vandenys"	Uždaroji akcinė bendrovė "Nacionalinių projektų rengimas"	365	2016-05-20	2017-05-20

Pirkimo dokumentų rengimo ir konsultacinės paslaugos ES struktūrinių fondų finansuojamam projektui vykdyti	Uždaroji akcinė bendrovė 'GRINDA'	UAB "Teisa"	336	2016-05-25	2017-04-26
Konsultacijos dėl VPSP projektų konkursų dokumentų rengimo	Viešoji įstaiga 'Investuok Lietuvoje'	Advokatų profesinė bendrija TAILORS	203	2015-08-20	2016-03-10
Techninė specifikacija					
Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos modernizavimo techninės specifikacijos projekto parengimo paslaugos	Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija	UAB "IO projects"	212	2017-09-13	2018-04-13
Techninės specifikacijos parengimo paslaugos pirkimas	Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentas	AGAIN IT, UAB	213	2017-05-31	2017-12-30
Techninės specifikacijos parengimas	Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas	MB "Statybų idėja"	11	2017-04-07	2017-04-18
Sutarčių ir vedybų sutarčių registrų programinės įrangos modernizavimo reikalavimų techninės specifikacijos parengimo paslaugos	VĮ Registrų centras	UAB ATEA	59	2017-02-10	2017-04-10
„Archyvo“ programos modernizavimo techninės specifikacijos parengimas	VĮ Registrų centras	UAB "NETCODE"	122	2016-09-12	2017-01-12
Techninės specifikacijos MTIS priežiūros ir vystymo paslaugoms įsigyti parengimo paslaugos	Savivaldybės įmonė "Susisiekimo paslaugos"	UAB "CIVITTA"	61	2016-05-04	2016-07-04
Trukmė vidurkis:			149,7		

Ekspertas:

E1

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - Preliminariai 6 metai. Beveik visi pirkimai, kuriuos atliekame yra supaprastinti atviri konkursai.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano paviešinimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Kadangi nesu perkančiosios organizacijos darbuotojas (nedirbu pagal statutą ar darbo sutartį), o pirkimuose dalyvauju kaip konsultantas, ekspertas arba pirkimo vykdytojas, todėl atsakyti į šį klausimą galiu ne iš praktinės pusės, o remiantis asmeniniu subjektyviu vertinimu, kadangi pats pirkimų plano neteikiu. Taigi, manau, kad terminas yra per ilgas. Planuoti pirkimus kitiems metams galima jau ir gruodį. Terminas atspindi realų požiūrį į valstybinį sektorių – stagnaciją, biurokratizmą.
3.	Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas? - Siekiama skaidrumo, tačiau komisijos vardan komisijos ne visada atspindi efektyvų ir skaidrų darbą. Jeigu perkančiojo subjekto įstaiga yra maža ir surinkta komisija dirba tik dėl akių (nors realiai pirkimus atlieka tik vienas, išmanantis žmogus) tai menka nauda, o tik švaistomi resursai (vadovas rengia įsakymą, galvoja ką paskirti komisijos nariais ir t.t.), todėl mano manymu tai yra švaistymas, nes tikslas nepateisina priemonių.
4.	Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų? - Daugiausiai problemų ir klausimų sukelia kvalifikacinių reikalavimų nustatymas, nes būtent ši vieta ir kuria daugiausiai klausimų, bet tuo pačiu ir naudos. Kokius tiekėjus gausi, viskas priklauso nuo kvalifikacinių reikalavimų. Čia sunkiausia rasti tą „aukso viduriuką“, kad nepersistengti ir nebūti apkaltintiems, kad nesudarome konkurencijos, ir, kad atsirinkti tikrai gerą tiekėją. Problemų taip pat kyla su techninės specifikacijos sudarymu. Ne visada pavyksta viską įvertinti, ko pasekoje vėliau kyla komplikuočių situacijų. Gerai parengti pirkimo dokumentai – garantuota sėkmė tiek vykdant pirkimą, tiek įgyvendinant sutartį, tačiau sotus vien gerais norais nebūsi. Parengti gerus pirkimo dokumentus yra sudėtinga.
5.	Kiek vidutiniškai trunka pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas? - Priklausomai nuo perkamo objekto sudėtingumo. Mano praktikoje trumpiausiai tai truko 1 dieną (kai buvo perkamas labai panašus objektas, kurį esame vykdę anksčiau ir naudojome tuo pačiu šablonu. Ilgiausiai rengti pirkimo dokumentai – apie pusę metų.
6.	Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga? - Kadangi mes patys esame samdomi specialistai, dalyvaujantys komisijos darbe, todėl tikrai galiu teigti, jog perkančiosios organizacijos ekspertų pasitelkimo paslaugomis tikrai naudojasi. Tai neabejotinai atneša naudos, nes pirkimai tikrai įvyksta sklandžiau ir efektyviau. Čia svarbu pasirinkti gerus konsultantus (tam verta skirti daugiausiai dėmesio) ir daug iš jų reikalauti. Rinkos konsultacijos dar neatlikinėjome, tačiau tai neskamba patraukliai, nes konsultacijų rezultatus reikia skelbti CVP IS, išlieka neapibrėžta rizika, kas bus, jeigu tas tiekėjas, su kuriuo konsultuotasi laimės pirkimą (nėra nei teismų praktikos, nei išsamesnių išaiškinimų). Žodžiu, bereikalinga biurokratija.
7.	Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą? - Vertinu kaip galimybę. Didžiausia problema buvo, kad dėl to paskelbimo pirkimo trukmė labai „išsitempdavo“, nors tiekėjai ne visada į ją gilindavosi ir realios naudos nebūdavo. Sistema buvo netobula, techninė specifikacija

	<p>nebūdavo sistemiskai susieta su pirkimu. Tačiau dabar, kai CVP IS atnaujinta, o įstatymas nebeįpareigoja specifikacijos skelbti prieš 15 d., tikrai rekomenduoju nepraleisti šio etapo ir nors trumpam laikui paskelbti, galbūt tiekėjai tikrai turės pastabų.</p>
8.	<p>Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Ar šis skelbimas sukuria realią naudą? Nemanau. Ten reikalaujama pateikti gana daug informacijos, kurios išankstinėje planavimo stadijoje dar gali ir nežinoti. O praktinė nauda – tik 5 d. dienomis trumpesnis pasiūlymų pateikimo terminas. Laiko gaišimas renkant informaciją skelbimui ir jo suvedinėjimui CVP IS – neracionalus gaunamai naudai.</p>
9.	<p>Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?</p> <p>- CVP IS sistema dabar veikia aiškiai, bet pastaruoju metu, po atnaujinto viešųjų pirkimų įstatymo, skelbimus iš pirmo karto atmets dažnai. Tai užtęsia viso pirkimo laiko, nes dažnai VPT korekcijos nebūna apie esmę, o tik apie neteisingai užpildytas eilutes.</p>
10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?</p> <p>- Čia, turbūt, bandyta atrasti aukso viduriuką. Tiekėjai paprastai nesiskundžia. Jeigu tiekėjai orientuoti į viešųjų pirkimų rinką, jie „standartinius“ dokumentus visada būna pasirengę, o EBVPD forma dabar viską tik dar labiau supaprastino. Terminas pakankamas. Jeigu pradėję analizuoti pirkimo dokumentus mato, kad laiko analizei neužtenka, jie dažnai užduoda klausimus besibaigiant terminams, taip iššędami pasiūlymų pateikimo terminus.</p>
11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų patikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- Visada (juokiasi). Nebuvo pirkimo be tiekėjų klausimų. Jiems pateikti klausimus yra labai paprasta, nereikia niekur vykti, tiesiog CVP IS priemonėmis paimti ir parašyti (nesvarbu, ar klausimas yra apie esmę, ar ne, tačiau vis tiek į jį perkančioji organizacija privalo atsakyti). Šis etapas turi ir privalumų (gali išryškėti realios klaidos pirkimo dokumentuose, specifikacijoje) ir trūkumų (tiekėjai turi įstatymo ginamas teises dėl klausimų, kuriomis jie naudojami pasiūlymų pateikimo terminui pratęsti ir pan.). Žodžiu, jeigu sulauki klausimų, tai dar tikrai nereiškia, kad pirkimo dokumentai paruošti blogai (juokiasi).</p>
12.	<p>EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Manau, kad tai naudinga. Dabar jaučiama, kad tiekėjai daro daug klaidų, tačiau po patikslinimų viskas būna tvarkoj (gana dažnai tenka kreiptis į tiekėją dėl EBVPD patikslinimo). EBVPD perkančiosioms organizacijoms sumažino kvalifikacijos tikrinimo atitikimui laiką, o tiekėjai sutaupo laiką dokumentų prisegimui, skenavimui ir kt. administracinius kaštus.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis patikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p> <p>- Tai, kad terminas apibrėžtas yra gerai, tačiau šiuo atveju 5 d.d. terminas turėtų būti maksimalus terminas. Jeigu tiekėjas teikia konfidencialią informaciją, tai jis jau teikimo metu žinojo kodėl jis tą informaciją taip įvardijo. Dabar susidaro įspūdis, kad viską galima rašyti kaip konfidencialią informaciją, o po to pagalvosim argumentus. Poreikis patikslinti konfidencialią informaciją, bent jau iki naujai priimto viešųjų pirkimų įstatymo buvo labai dažnas (dėl to, nes visas pasiūlymas būdavo apibrėžiamas kaip konfidencialus).</p>
14.	<p>Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?</p> <p>- Priėmus naują viešųjų pirkimų įstatymą jis liberalizuotas. Anksčiau jis neatitiko realybės ir beveik visada reikėdavo prašyti kainos pagrindimo. Šiuo metu nustatyti 30 procentų sumažins tą išpūstą biurokratinį mechanizmą. Nesuprantu tik vieno, kodėl konfidencialumą tiekėjams suteikiama pagrįsti ne mažiau kaip per 5d.d., o mažos kainos institutas terminų prasme yra neapibrėžtas. Tai užima ne mažai laiko, nes suformuluoti klausimą kainai pagrįsti nėra visada būna paprasta, o vertinti gautą atsakymą taip pat yra subjektyvus dalykas.</p>
15.	<p>Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas?</p>

	- Terminas yra per ilgas. Tiesiog suteikiama perkančiajai teisė užvilinti pirkimo procedūras. Tai yra pats paprasčiausias etapas iš visų. Kai jau viską įvertini ir turi argumentus dėl laimėtojo, dėl atmetų pasiūlymų tai surašyti pasiūlymų eilę su atmetų pasiūlymų įvardijimu yra tikrai nesudėtinga.
16.	Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų? - Judame į priekį. Labai pagirtinas sprendimas, nes pirkimo sutartis bus sudaryta greičiau, o 15 dienų terminas nuspręsti ar tavęs netenkina perkančiosios organizacijos veiksmai yra pataikavimas tiekėjui. Juk pirkimo sąlygas, jų tikslinimus, susirašinėjimus stebi viso pirkimo metu. Jeigu kažkas pirkime tavęs netenkino, apie tai tiekėjas jau turi žinoti iš karto. Orientuojamės į tą vietą, kuri realiai kuria naudą.
17.	Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą paviešinimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas? - Terminas normalus. Kadangi ataskaitą dar tikrina VPT, todėl, manau, yra palikta „rezervo“.
18.	Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą? - Be abejo. Tai reikalinga tiek visuomenei suprasti kaip leidžiami jų pinigai, tiek tiekėjams matyti ar teisėtai įvyko pirkimas.
19.	Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus? - Manau, kad tai perdėta. Užtektų vieną kartą informuoti tiekėjus apie prasidėjusį ginčą, nes teismo nuomonės tiekėjai bet kuriuo atveju pakeisti negalės.
20.	Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau? - Mano nuomone – kuo daugiau šablonų tam tikriems pirkimo objektams. Turėtų būti parengta kiek įmanoma daugiau pirkimo dokumentų pavyzdžių. Taip pat reiktų kiekvieną pirkimo procedūros etapą reglamentuoti terminais, kad nepalikti nežinomybės ir galimybės vilkinti viešųjų pirkimų procedūras.
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Kokybiškas bei aiškus pirkimo dokumentų parengimas.
22.	Vykdam pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Pirkimo komisijos sudėtyje. Kai sudaroma komisija neišmananti nei pirkimo objekto, nei viešųjų pirkimų, kuri užduoda gaišinančius klausimus – naudos nedaug.

E2

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - Organizavau ir dalyvavau trijuose atviruose konkursuose.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano paviešinimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Pirkimų planas kintantis dokumentas. Tai priklauso nuo organizacijos struktūros. Mūsų įstaigą sudaro keletas padalinių, filialas, kiekvienais metais vykdoma keliolika projektų, finansuojamų Kultūros tarybos lėšomis, yra projektų finansuojamų iš kitų fondų. Kvietimai teikti paraiškas teikiami metų eigoje, todėl pirkimų planas, kurį reikia paskelbti iki kovo 15 d. yra labai nekonkretus, todėl jo nauda abejotina, vertės nekurianti.
3.	Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas? - Manau, kad VPĮ pakeitimas atvirus konkursus pavesti vykdyti tik viešojo pirkimo komisijai yra teisingas. Atviro konkurso procedūros sudėtingos, o dar jeigu pirkimo vertė viršija 58 000 Eur atsakomybės užkrovimas pirkimų organizatoriui didina klaidų tikimybę.
4.	Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų? - Reikalavimų tiekėjų kvalifikacijai suformulavimas. Taip pat daug įtampos sukelia laikas, kai tiekėjai gali teikti klausimus, nes toli gražu ne visi jie būna dalykiški ir motyvuoti.

5.	Kiek vidutiniškai trunką pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas? - Negalima nustatyti vidutiniško laiko. Perkant kompiuterį specifikaciją galima paruošti per pusdienį, perkant rangos darbus gali pririnkti keleto mėnesių.
6.	Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga? - Nesinaudojome.
7.	Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą? - Tai, kad techninės specifikacijos skelbimas nėra privalomas vertinu kaip teigiamą pokytį. Perkančioji organizacija pati pajėgi nuspręsti kokio sudėtingumo yra jos techninė specifikacija ir ar verta ją skelbti iš anksto taip suteikiant tiekėjui laiko išanalizuoti techninius duomenis.
8.	Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje? - Dar neteko skelbti išankstinio informacinio pranešimo. Manau, kad pirkimo procedūrų sutrumpinimas ne visada naudingas. Abejočiau jo nauda esant technine prasme sudėtingam pirkimui, kai atsakingam tiekėju, norint pateikti pasiūlymą reikia įdėti daug žmogiškųjų išteklių, norint išnagrinėti ir tinkamai įvertinti technines dokumentacijas.
9.	Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)? - Visada VPT turėjo korekcijų. Tai, kad VPT darbuotojos tikrina skelbimus vertinčiau teigiamai.
10.	12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją? - Priklauso nuo keliamų reikalavimų kiekio. Jeigu reikalaujama tik privalomųjų dokumentų, manau užtenka.
11.	Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)? - Per visus tris atvirus konkursus tiekėjų paklausimų buvo. Šia teise tiekėjas dažnai piktnaudžiauja norėdamas vilkinti laiką arba dėl kitų tik jam žinomų priežasčių.
12.	EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogus naudoti CVP IS sistemoje? - Neteko vykdyti atviro konkurso pagal naują VPI. Dabar EBVPD atrodo grėsmingai. Dėl jos reikalingumo abejoju, nes ir pagal VPI iki liepos 1 d. buvo galimybė reikalaujamų dokumentų prašyti tik iš laimėjusio tiekėjo.
13.	Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams? - Naujas VPI konfidencialumą pirkimuose apibrėžia daug aiškiau negu buvo ankstesniajame. Tai sveikintinas dalykas, nes problemų dėl šios anksčiau mažai reglamentuotos sąvokos kildavo nuolat.
14.	Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja? - Iš trijų atliktų konkursų du kartus buvo pasiūlyta neįprastai maža kaina. Neįprastai mažos kainos institutas viešuosiuose pirkimuose, mano nuomone, reglamentuotas pakankamai ir aiškiai.
15.	Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas? - Manau pakankamas. Perkantysis subjektas tikrindamas pasiūlymą jau turi būti parengęs visus reikalaujamus dokumentus. Pasiūlymų tikslinimas neturėtų būti priežastis ilginti procedūras.
16.	Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų? - Didelis palengvinimas PO. Jeigu jau tiekėjas pasiryžęs skųsti PO veiksmus, jam 5 d.d. turėtų pakakti.
17.	Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą pavišnimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas? - Ataskaitai terminas pakankamas, sutarčiai pavišinti gal ir mažokas (terminas pašto procedūroms) bet, jeigu neklystu, sutartį privalu pavišinti iki pirmo atsiskaitymo su tiekėju. Tada normalu.

18.	Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą? - Taip. Tiekėjai patikrina kaip sekasi jų kolegoms.
19.	Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus? - Informuoti tiekėjus tikslinga – arba jie įgaus pasitikėjimo ginti savo teises, arba supras, kad neverta švaistyti pinigų ir PO laiko veliantis į ginčus tik dėl pažeistų ambicijų.
20.	Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau? - Neteko vykdyti atviro konkurso pagal naująjį įstatymą. Anksčiau itin daug laiko užimdavo tiekėjų kvalifikacijos tikslinimas.
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Didžiausią vertę tikriausiai kuria pasiūlymus pateikusių tiekėjų skaičius. Manau, tai leidžia išsirinkti ne tik pigiausią, bet ir kokybiškiausią produktą ar paslaugą. Vertinimo kriterijus turime galimybę rinktis mes.
22.	Vykdam pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Kai sudaromos nekompetentingos pirkimo komisijos, ko pasekoje eikvojamas darbuotojų laikas bei negaunama reikalaujama kokybė.

E3

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - 4 metai. Visi pirkimai, kuriose tenka dalyvauti yra atviri.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano pavišimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Dirbu kaip konsultantas, todėl planas aktualus tik tiek, kiek to reikia, kad jis būtų paviešintas prieš pirkimą. Paviešinimas – galimybė pasiruošti tiekėjams savo resursus ir išteklius. Visuomenei – matyti kaip juda pinigų srautai. Žurnalistams – stebėti įdomesnius pirkimus (juokiasi). Kas liečia prievolę pateikti pirkimų planą iki kovo 15 d. – manau, kad tai per ilgas terminas (skaičiuojant nuo kalendorinių metų pradžios). Sudaryti pirkimų planus perkančiosios organizacijos galėtų žymiai greičiau, pvz., iki vasario 15d. Kokią naudą gautume? Daugiau skaidrumo.
3.	Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatoriai, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas? - Iš tikrųjų, mano žiniomis, retai kada atvirus pirkimus ir iki šiol vykdydavo vienas žmogus. Vertinant vien teoriniame lygmenyje – kam prisiimti vienam žmogui atsakomybę už tokius svarbius, t.y. – „brangius“ pirkimus? Tendencija čia visada aiški. Realiai išmanančių pirkimus komisijose būna vienas arba du žmonės, o kiti, galima sakyti, statistai. Taigi, šiuo pakeitimu siekiama skaidrumo ir atsakomybės paskirstymo. Tačiau vis tiek manau, jog tai yra resursų švaistymas, kurie galėtų būti nukreipti laiką leisti turiningiau. Komisijos būtų naudingos, jeigu ten susirinktų tikrieji ekspertai, suprantantys tiek pirkimus, tiek specifikaciją, tačiau taip būna retai. Po VPĮ atnaujinimo, esu dalyvavęs mažos įstaigos pirkimo komisijoje, kur IT pirkime dalyvavo ūkio skyriaus žmogus.
4.	Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų? - Išskirčiau techninę specifikaciją ir kvalifikacinius reikalavimus. Šių dokumentų rengimas yra pats sudėtingiausias. Nuo kokybiškų jų parengimo priklauso pirkimo rezultatas – jeigu bus aiški specifikacija – reiškiasi nebus klausimų ir pirkimas nestrigs, jeigu kvalifikaciniai reikalavimai bus parinkti teisingai – tiekėjai neturės klausimų ir šiuo klausimu, todėl rezultate negausime jokių klausimų. Nors taip, kad negautume klausimų, turbūt dar nėra nei karto nebuvo.
5.	Kiek vidutiniškai trunka pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas?

	<p>- Žiūrint ką perkame. Sritis kurioje specializuojusi – atliekų tvarkymas. Kadangi turiu specializaciją, tai specifikacijų šablonų turime, kas mums labai palengvina darbą. Taigi, jeigu koreguoti jau anksčiau parengtą specifikaciją – trunka iki savaitės. Jeigu sudarinėti specifikaciją nuo 0 – be vargo, siekiant kokybės galima sugaišti ir kokius 5 mėn.</p>
6.	<p>Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga?</p> <p>- Kaip ir minėjau anksčiau, kadangi dirbu konsultantu, tai pirkimų dokumentų rengimas yra mano tiesioginis darbas. Rinkos konsultacijos dar pagal naujai įtvirtintas VPĮ normas neatlikinėjome. Mano atveju, kai savo darbo sritį pažįsto, to net nereikia. Rinkos konsultacijos nauda abejoju, kadangi tas mechanizmas dar nėra patikrintas, neiški teismų praktika ir apskritai šio instituto taikymas. O specialistus, konsultantus ypatingai rekomenduoju atliekant tikrai didelės apimties pirkimus arba tais atvejais, kai nėra perkančioji organizacija yra maža ir pirkimus darbo labai retai. Patirties stoka yra vienas iš esminių veiksnių pirkimui</p>
7.	<p>Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą?</p> <p>- Žinoma, kaip galimybę. Galima sakyti, jog sutaupome 2 savaites. Mano manymu, tai būdavo tik laiko švaistymas, kadangi tiekėjai niekada paviešinimo stadijoje jos nevertindavo. Klausimai prasidėdavo tik paskelbus pirkimą. Svarbu yra tai, kad galimybė ją paskelbti yra nepanaikinta, todėl jeigu yra laiko, visada rekomenduoju ją vis tiek paskelbti prieš pirkimą. Blogiau nuo to tikrai nebus.</p>
8.	<p>Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Na, jis tarytum pakeičia techninės specifikacijos paskelbimą. Jis turi trūkumą – tai, jog skelbiant informacinį pranešimą apie planuojamą pirkimą, jau reikia turėti gana daug informacijos apie pirkimo objektą (ko mes galim neturėti sudėtingų pirkimų atveju, kai techninė specifikacija yra tik rašoma) ir pan. Tačiau privalumas yra tai, kad su jo paskelbimu gali sutrumpinti pasiūlymų pateikimo terminą (jeigu yra toks poreikis). Ar patogus naudoti – patogus, sistema veikia tikrai aiškiai, suprantamai, tiesiog pasirenki pirkimo būdo šabloną ir suvedi visą prašomą informaciją.</p>
9.	<p>Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?</p> <p>- Problema – trukmė ir VPT kabinėjimasis prie neesminių dalykų. VPT skelbimą patvirtina iš pirmo karto gana retai, ir net suranda ką pataisyti toje informacijoje, kuri anksčiau jau buvo praėjusi jų tikrinimą. Galėtų šį darbą kaip nors standartizuoti – įvesti bendrą skelbimų tikrinimo metodiką, nes šiai dienai skirtingi vertintojai skelbimo duomenis vertina skirtingai.</p>
10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįstą reikalingą informaciją?</p> <p>- Žinoma, kad pakanka. Tam, kad būtų nupirkta kokybiška paslauga ar prekė, dalyvauti turi ne rinkos naujokas. Tie, kurie nuolat dalyvauja pirkimuose, turi pasirenkę visus reikalingus dokumentus, todėl nereikia biurokratizuoti ir taip perdėtos biurokratinės sistemos. Kai įmonė turi visus reikalingus dokumentus, jai reikia tik įsigilinti į specifikaciją ir paskaičiuoti kainą.</p>
11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- Jeigu gerai prisimenu, nebuvo nei vieno pirkimo, kad nebūtų pasitikslinimo, tačiau tame nematau problemos. Jeigu reikia tik paaiškinti vieną ar kitą sąlygą – šaunu, tačiau jeigu būna reikalavimai keisti sąlygas (dažniausiai nepagrįsti) – rinkti argumentus kodėl tai yra nereikalinga užtrunka labai daug laiko. Tiekėjai čia turi daug teisių, jie tikrai moka gąsdinti ir grasinti.</p>
12.	<p>EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Taip, vienareikšmiškai. Nors tai, mano manymu, pakeitė anksčiau naudotas „kvalifikacijos patvirtinimo deklaracijas“, tačiau vienos vieningos pirkimo dokumentų pateikimo sistemos sukūrimas eliminuoja švaistymą ir sukuria vieną, visiems taikomą standartą, kas naudinga tiek perkančiosioms organizacijoms, tiek tiekėjams. Kuo daugiau apibrėžtumo ir aiškumo, tuo geriau.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p>

	- Dažniausiai pasitaikantys yra 2 tiekėjų tipai – tie, kurie visą pasiūlymą nurodo kaip konfidencialų ir tie, kurie nurodo, jog nei vienas dokumentas nėra konfidencialus. Praktikoje tikrai dažnai tenka patikslinti konfidencialią informaciją. Sename VPI konfidencialumas nebuvo taip griežtai reglamentuotas. Dėl aiškesnio reglamentavimo džiaugiuosi, tačiau min. 5 d.d. terminas man atrodo ryškiai per ilgas. Jeigu tu nurodai jog vienoks ar kitoks pirkime pateiktas dokumentas yra konfidencialus, tai logiška, kad turėtum žinoti kokių pagrindų tu jį įtraukei į konfidencialių dokumentų sąrašą.
14.	Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja? - Jau savo kailiu patyriau, jog naujas VPI šiuo mažos kainos instituto atžvilgiu daug tobulesnis. Pirkimai, kurie buvo atlikti pagal naują VPI nereikalavo nei vieno pagrindimo! O anksčiau situacija būdavo visiškai kitokia – bene nei vieno pirkimo kur nereiktų prašyti tiekėjų grįsti mažą kainą. Dabar situacija priartėjo prie realybės. Kas liečia reglamentavimą – tai aiškumo vis dar trūksta. Nėra apibrėžti terminai, todėl lieka laisvės manipuliacijoms.
15.	Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas? - Džiugu, kad neįvardinta, jog ne anksčiau nei po 5 d.d. (juokiasi). Jis yra daugiau nei pakankamas, sakyčiau, per ilgas. Mano požiūriu, pilnai užtektų ir 3 d.d. Kuo grindžiamas toks ilgas terminas – negaliu suprasti.
16.	Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų? - Šaunu! Tos 15 dienų būdavo stipriai per didelis terminas, kuris tikrai jokios vertės nesukurdavo. Nepatenkinti tiekėjai tikrai ne vieną kartą yra pateikę pretenziją tą 15-ą dieną. O po to vėl įsisuka vilkinimo procesai ir terminai, kurie apibrėžti įstatymu. Tikrai sveikintinas sprendimas. Juk jeigu turi pretenzijų, tai jas gali teikti iš karto, tau nereikia 15 dienų apsispręsti, ar laukti nušvitimo ar čia buvo koks nusižengimas ar ne? (juokiasi).
17.	Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą paviešinimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas? - Aš pats jų neviešinu, mano, kaip konsultanto paslaugos to nesiekia. Tai atlieka pati perkančioji organizacija.
18.	Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą? - Teorijoje – žinoma. Praktikoje – kartais. Gana dažnai dabar VPT savo tinklapyje bando „išmušti“ iš perkančiųjų organizacijų paviešintą informaciją.
19.	Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus? - Tikrai užtektų informuoti tiekėju apie tai, ką pradėtas teisminis procesas ir kaip jis pasibaigė.
20.	Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau? - Standartizavimas. Naudinga būtų sukurti vieningą standartą/modelį kiekviename pirkimo etape, kažką panašaus į EBVPD naudojimą. Kai procedūros yra vienodai aiškios ir neinterpretuotinos tiek tiekėjams, tiek perkančiosioms, tuo procesai vyks efektyviau, be vilkinimų.
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Jeigu įmanoma – kvalifikuotos komisijos narių išrinkimas bei, žinoma pirkimo dokumentų paruošimas, nes nuo to, kaip jie parengti, tiesiogiai priklauso pirkimo rezultatai.
22.	Vykdamas pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Prievolė patikslinti dėl konfidencialios informacijos (gaištamasis laikas).

E4

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - 5 pirkimai.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano paviešinimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Naudos nedaug. Kadangi planą bet kuriuo atveju galima koreguoti, todėl jo pateikimas yra abejotinos naudos. O kodėl jį reikia pateikti iki kovo 15 d. – neįsivaizduoju, tai tikrai per ilgas laiko tarpas. Galima tai padaryti stipriai

	<p>anksčiau (ką savo įstaigoje ir pasidarome), o į netikėtus pirkimus vis tiek reaguojame koreguodami pirkimo planą. Dėl įstaigos dydžio ir pinigų srautų nestabilumo, tai turime atlikti gana dažnai.</p>
3.	<p>Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas?</p> <p>- Siekiama švaistyti įstaigos resursus (juokiasi). Juokauju. Pas mus atviri pirkimai visada vykdavo komisijoje, jeigu nuoširdžiai, tai net minties nebūdavo, kad tokius svarbius pirkimus gali atlikti vienas asmuo. Manau, kad tai tiesiog patvirtino tai, kad vykdant pirkimus skaidriai ir taip buvo taikoma. Tai nei galimybė, nei švaistymas, turbūt, tiesiog skaidrinimas. Bet rezultato pirkimų efektyvumo prasme tai tikrai neatneš.</p>
4.	<p>Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų?</p> <p>- Neaiški techninė specifikacija. Kadangi atiri pirkimai vyksta gana retai, o aiškių ir išsamių specifikacijų pirkimų iniciatoriai pateikti negali – turime patys rankioti informaciją dėl specifikacijos. Nesame tos srities specialistai, todėl, natūralu, kad rezultatai kartai būna tik patenkinami.</p>
5.	<p>Kiek vidutiniškai trunka pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas?</p> <p>- Paprastai su kolegomis, pasiskirstę darbus, ruošiamės iki mėnesio. Vieni ruošia techninę specifikaciją, kiti – pirkimo sąlygas ir tada visi kartu jas apsvaistome (sujungiamo į vieną).</p>
6.	<p>Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga?</p> <p>- Ne, kadangi mums tai per daug brangu, viską stengiamės įgyvendinti savo jėgomis.</p>
7.	<p>Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą?</p> <p>- Vertinu kaip galimybę. Niekas jokių korekcijų per paviešinimo laikotarpį neteikdavo. Tai visada darydavo paskelbus pirkimą. Būdavo tiesiog “išmetama” 14 dienų. Džiaugiuosi šiuo pokyčiu, tačiau esant laikui, tikrai neatsisakyme tą techninį projektą ir paviešinti. Blogiau nebus.</p>
8.	<p>Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Naudą matau tik vienoje vietoje – jog greičiau galima paskelbti pirkimą, bet to ne visada reikia. Pvz., jeigu perkame rangą, juk natūralu, kad 7 dienas palikti pasiūlymo pateikimo terminui būtų nelogiška. Bet jeigu pirkimas yra suplanuotas iš anksto ir pirkimo objektas gana aiškus – kodėl gi ne? Nors CVP IS to daryti nebandžiau, todėl ar patogus naudotis negaliu pasakyti, bet asmeniškai aš vis tiek vengčiau šios procedūros (kam papildomai apsikrauti tuo viešiniu, jeigu galima tiesiog pirkimą paskelbti šiek tiek anksčiau ir duoti ilgesnį pasiūlymų pateikimo terminą?).</p>
9.	<p>Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?</p> <p>- Tik kartą yra pavykę pateikti skelbimą iš pirmo karto. Paprastai jie patikrina skelbimus tikrai gana greitai (jeigu nėra korekcijų į deklaruojamas 3 dienas – tikrai telpa). Čia susidaro problema, jog esant korekcijų, pasiūlymų pateikimo terminas prasitęsia (nes netelpama į 3 dienas, kurios buvo numatytos vertinant pasiūlymų pateikimą).</p>
10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?</p> <p>- Pakanka. Tiekėjai turi būti pasiruošę kvalifikacijos atitikimui. O kas liečia specifikaciją – tai tik ją jiems ir reikia vertinti. Žinoma, pirkimas nelygus pirkimui. Jeigu perkama kažkas ypatingo, kad reikia išsamesnių skaičiavimų, tada neužtenka. Mano manymu, reikia atsižvelgti į perkamą objektą, be paprastiems pirkimams – per akis to termino.</p>
11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- Atviruosiuose pirkimuose – visada. Klausimai ne visada būna logiški, kartais netgi kvaili, tačiau esame įpareigoti į visus klausimus atsakyti (žinoma, jeigu jie buvo pateikti laiku). Pirkimo sąlygas paprastai tik aiškinam, jas pakeičę dėl tikrai logiškų klausimų ir užklausimų esame tik vieną kartą.</p>

12.	<p>EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogu naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Dalyvavau vykdant tik 2 pirkimus pagal EBVPD. Iš pradžių jį buvo gana sunku perprasti, bet perkandus, nauda akivaizdi. Palengvinamas darbas tiek tiekėjui, tiek perkančiajam subjektui – nebereikia tikrinti kiekvieno dokumento, kas sutaupo labai daug laiko. Niekada nesuprasdavau kvalifikacijos tikrinimo tų tiekėjų, kurie akivaizdžiai pasiūlė didžiausią kainą. Tai būdavo labai išpūstas procesas, kuris įtvirtinus EBVPD taikymą buvo panaikintas.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis patikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p> <p>- Nematau tikslo ir prasmės suteikiant tiekėjams tokį ilgą terminą. Man atrodo, kad dviejų dienų jiems turėtų pilnai pakakti. O čia dar minimalus terminas yra 5 d., tai suprask, gali leisti atsakinėti ir mėnesį. Susidaro įspūdis, kad jeigu tiekėjas yra neįsiskaitęs įstatymų ir pamini, jog visas pasiūlymas yra konfidencialus (kaip dažniausiai ir būna), tai perkančioji dėl to turi gaišti laiką. Subjektyvia mano nuomone, čia perdėtos teisės tiekėjams.</p>
14.	<p>Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?</p> <p>- Jeigu kalbėti tik apie atvirus pirkimus – tai tik vieną kartą nebuvo privaloma prašyti tiekėjo mažos kainos pagrindimo, ir tai, tas kartas buvo atliekant pirkimą po liepos 1 d. priimto naujo įstatymo. Kartu su nauju įstatymu VPT išleido naujas gaires, kurios tikrai labai detalai aprašo kada, kaip, kokias atvejis turėtų būti ar galėtų būti prašoma pagrįsti mažą kainą, todėl šiuo metu reglamentavimas yra tikrai labai pakankamas. Toks turėtų būti kiekvienam pirkimo etapo aprašymui!</p>
15.	<p>Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas?</p> <p>- Niekada taip ilgai praktikoje netrunkame. Apie pasiūlymo eilę bei laimėtoją informuojam jau kitą darbo dieną. Negaliu net įsivaizduoti kokių atveju gali reikėti 5 dienų, kad sudaryti pasiūlymų eilę. Juolab, kad dabar gi privaloma komisija, todėl išnagrinėti visus dokumentus ir pateikti išvadą galima labai greitai. Reikia tik noro ir gero organizavimo. Nors, nebent susergera viena iš komisijos narių (susimąsto). Nors tam turėtų būti paskirti pavaduojantys asmenys (šypsosi).</p>
16.	<p>Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų?</p> <p>- Įtaka – greitesnis sutarties sudarymas (šypsosi). Jeigu rimtai, tai nauda tikrai akivaizdi. 15 dienų būdavo toks visiškai beprasmis laukimas. Jeigu pirkime nebūdavo sutarties projekto, tai dar galėdavai tą terminą pateisinti sutarties derinimui, bet ji paprastai suderinama daug greičiau. Terminų sumažinimą laikau dideliu privalumu. Sutarties sudarymas nebestrigs, o tiekėjai dėl to tikrai nenukentės.</p>
17.	<p>Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą paviešinimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas?</p> <p>- Kai įstaiga yra didelė, tai 15 dienų terminas, bent jau paviešinimui per CVP IS yra ryškiai per mažas. Mūsų įstaigoje yra daug padalinių po visą Lietuvą ir visos sudarytos sutartys, kol „suvaikšto“, tai tos 15 dienų jau tikrai būna praėję (kol sudarome sutartį, kol ją išsiunčia direktoriui pasirašyti, kol ji išsiunčiama tiekėjui...). Tai ilgas procesas. Jeigu viskas atliekama viename pastate, tada jokių problemų. Kas liečia ataskaitą – jokių problemų, ją galima pateikti iš karto po sutarties sudarymo (juolab, kad visos sutartis, sudarytos atliekant supaprastintus atvirus konkursus, sudarome mes patys (nereikia laukti jokių laiškų iš kitų padalinių).</p>
18.	<p>Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą?</p> <p>- Žinoma. Tai nauda tiek visuomenei, tiek VPT, tiek patiems tiekėjams analizuojant rinką kas kur vyksta. Skaidrumo viešuosiuose pirkimuose tikrai nebūna per daug. Tik reikia neišeiti iš sveiko proto ribų (čia vėl kalbu apie tas 15 dienų, per kurias privaloma paviešinti sutartis).</p>
19.	<p>Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus?</p>

	- Turbūt, vėlgi, skaidrumas. Čia peržengta riba. Kam reikia informuoti visus tiekėjus apie visus sprendimus? Man atrodo, kad nei jiems ten įdomu, nei ką. Teismo sprendimai iš esmės yra vieši, tai kam dar tiekėjams siuntinėti tą informaciją. Esmė – žinoti, kad teisminis procesas prasidėjo ir, kad jis baigėsi ir kaip baigėsi.
20.	Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau? - Gairių, išaiškinimų (kaip pvz., dėl mažos kainos pagrindimo, procedūrų vadovo) išleidimas, kur būtų labai aiškiai ir detalai aprašomas kiekvienas viešojo pirkimo etapas, nes šiuo metu labai daug vietos interpretacijoms. Taip pat tokių šablonų, kurie pritaikyti tam tikriems pirkimo objektams techninių specifikacijų ir kvalifikacinių reikalavimų sukūrimas.
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Tiekėjų pasiūlymų pateikimas, t.y. tai, kiek daug tiekėjų dalyvauja pirkime. O tą reguliuoti gali pirkimo dokumentų rengimo etapa, t.y. kuo mažesnė kvalifikacija, kuo suprantamesnė specifikacija, tuo daugiau tiekėjų galima tikėtis. Taip pat manau, kad yra labai svarbu teisingai nustatyti pasiūlymų eilę (t.y. teisingai įvertinti tiekėjų kvalifikaciją).
22.	Vykdamas pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Pirkimo ataskaitos pateikimas. Juk bene visą informaciją, esant reikalui, galima matyti, tai kam ją dar teikti atskiru dokumentu? Taip pat 5 d.d. terminas tiekėjo konfidencialumui atsakyti. Užklausi ir sėdi 5 dienas, lauki atsakymo. Kodėl taip ilgai?

E5

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - Keturius metus dirbu su pirkimais. Kada buvau prileista prie supaprastintų atvirų pirkimų – nepamenu, galbūt, sakykim prieš tris metus. Visus pirkimus kuriuos vykdžiau – elektroniniai, per CVP IS.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano paviškinimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Nekuria vertės. Man tik problemų kelia (šypsosi). Kol surenki visą informaciją iš padalinių, tai užtrunka gana ilgai, o prasmė – nedidelė, tiesiog tiek, kad to reikalauja įstatymas. O iki kovo 15 d. aš viską puikiai suspėju, paprastai planą pateikiu iki vasario 1 d., nes planus iš padalinių pradėdau rinkti dar gruodį. Terminas toks ilgas, turbūt, tik tinginiams.
3.	Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas? - Taip, anksčiau nebuvo privaloma. Esu ir viena dariusi pirkimą. Bet paprastai vis tiek vadovaujames įstaigoje sukurtą praktiką, kad didesnės vertės pirkimai turėtų būti komisijoje, kur kviečiame finansistus, specifikaciją išmanančius žmones. Tas pakeitimas tai praktiškai nežinau ar ką nors labai reikšmingai pakeis, kažkodėl nemanau. Aš galvoju, kad čia norima padalinti atsakomybę įstaigoje, kad nebūtų pirkimai atliekama belekaip. Praktiškai nei neturėtų būti nei nauda, nei švaistymas. Viskas išlieka taip pat. Na, nebent anksčiau pirkimus darydavai viena, o dabar privalėsi prirink žmonių, kurie tiesiog komisijoje bus formalūs nariai (nes jie nei moka, nei jiems įdomu kaip tas pirkimas vyksta, jeigu vis tiek viską daro vienas žmogus). Jeigu nesirinkdavo svarstyti komisijose pirkimų anksčiau tai ir dabar nesirinks, tik parašus sudės.
4.	Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų?

	<p>- Kai atnaujino VPI, tai EBVPD pildymas. Nors pirkimų jau atlikta, bet man vis tiek ten dar tamsus miškas ir kiekvienas pirkimas būna tarytum mokymasis per naują. Ten gana sudėtinga suprasti kaip veikia ta sistema. Aišku, taip, tai daug patogiau nei vertinti visus pasiūlymus, bet man kol kas ši procedūra trunka bene tiek pat laiko (šypsosi). Bet įsivažiuosiu.</p>
5.	<p>Kiek vidutiniškai trunką pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas?</p> <p>- Čia jau viskas priklauso nuo to, ką perkam. Jeigu pirkimas atliekamas nebe pirmą kartą, tai tiesiog peržiūri specifikaciją, patikrini ar niekas nepasikeitė kvalifikaciniuose reikalavimuose ir skelbi. Jeigu pirkimas naujas (t.y., perkam prekes, paslaugas, kurių dar nesu pirkus), tada vertinam ar patys galėsime parašyti specifikaciją ar reikės užsakinėti. Užsakinėjant tai trunka iki mėnesio, jeigu rengiam patys, na, ta prasme aš nerengiu, rengia pirkimo iniciatorius, tada užtrunka maždaug nuo 2 sav. Iki 1 mėn.</p>
6.	<p>Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga?</p> <p>- Taip, jeigu metų pradžioje matau, kad reikės daryti pirkimą, kurios specifikacijos nesugebėsime paruošti savo jėgomis įstaigos viduje, tada numatome pinigų techninės specifikacijos parengimui ir specialisto pasitelkimo į komisiją paslaugai. Tai vienareikšmiškai būna labai naudinga, nes tada visa atsakomybė dėl specifikacijos tenka ją rengiančiam asmeniui, bei užtikrinama, kad viskas specifikacija „praeis“ sklandžiai ir prekės ar paslaugos bus nupirktos operatyviai bei efektyviai. Kol kas dar nei karto neteko nusivilti. O rinkos konsultacijų tai ne, niekada nedariau, čia dar labai šviežias reikalas, ir, kiek žinau, ten reikia teikti duomenis per CVP IS ir nėra aišku ar tie patys, su kuriais konsultavomės negalės dalyvauti pirkime. Na, labai dar sudėtinga. Nėra poreikio.</p>
7.	<p>Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą?</p> <p>- Man tai anksčiau nemaišydavo, pasiruošdavau anksčiau, paskelbdavau ir tiek. Bet jeigu žiūrint plačiau, tai žinoma, kad tai galimybė. Nematau prasmės gaišti laiko ten, kur jo galima sutaupyti. Nors šiaip to projekto paskelbimas naudos neduodavo, nes niekada tiekėjai jo nevertindavo. Bet labai gerai, kad vis tiek galima specifikaciją paskelbti. Vis tiek yra tikimybė, kad kažkas jį peržiūrės dar prieš perkant, todėl jeigu yra laiko, tai kodėl gi jo nepateikus?</p>
8.	<p>Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Šiaip manau, kad jis nėra naudingas. Ten gali rasti pagrindinę informaciją apie tai, kas bus perkama, bet jeigu tiekėjams nebūdavo įdomios netgi techninės specifikacijos ir jie jų nevertindavo, tai nemanau, kad išankstinis pranešimas kuria koki nors realų efektą. Aišku, jeigu norima greitai „prasukt“ pirkimą ir tu jau iš anksto žinai ką pirksi – tada tai yra galimybę sutaupyti gana daug pasiūlymų pateikimo laiko. Taigi, čia toks formalumas, kuris, man atrodo, pakeitė techninės specifikacijos privalomumą. Tačiau čia galima įžvelgti ir dar vieną naudą, kuris susijusi su skaidrumu – jeigu pirkime paskelbti tiek išankstinį pranešimą, tiek specifikaciją ir dar duodi daug laiko pasiūlymų pateikimui, tai niekas jau net moralinės teisės neturėtų teigt, kad pirkimas neskaidrus ar jis neparuoštas.</p>
9.	<p>Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?</p> <p>- Man nesukelia jokių problemų. Skelbimą atmetę buvo gal tik kartą, bet operatyviai jį ištaisius, labai greitai korekcijas jie patvirtino ir paleido pirkimą.</p>
10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?</p> <p>- Paprastai aš duodu ilgesnį laiką (jeigu tik yra galimybė), bet šiaip to laiko pakanka. Tiekėjai vis tiek pasiūlymą teikia tik pačiomis paskutinėmis dienomis, o vos tik jį paskelbus – nežiūri. O šiaip, kai jau yra EBVPD, tai nieko jiems ten nereikia rinkti, tiesiog sužymi, kad dokumentus turi, perskaitai specifikaciją, paskaičiuoji kainą ir viskas, teiki pasiūlymą.</p>

11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- Jeigu pirkimą darau ankstesnio pirkimo pagrindu (pagal šabloną), tada klausimų būna retai, nes pagal praeitus pirkimus aš jau juos išstobulinus, taip pat jeigu pirkimą darom pagal konsultantų parengtus dokumentus, klausimų irgi būna mažiau, nors, aišku kaip koks pirkimas. Apibendrinant, tai taip, sulaukiam, bet nėra čia ko bijoti, tiesiog atsakai taip, kai yra ir viskas.</p>
12.	<p>EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogu naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- NA, man asmeniškai buvo patogiau vertinti kiekvieną pasiūlymą atskirai, nes dabar tokia situacija susidaro, kad „nei skustas, nei luptas“. Šiaip tai aišku, kad patogiau ir greičiau – tiekėjas sužymi, kad atitinka reikalavimus, tu sužiūri, kad jis sužymėjo viską teisingai ir tiek.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p> <p>- Taip, tikrai pasitaiko. Dažniausi atvejai – kai pažymi, kad visi pirkimo dokumentai yra konfidencialūs, kas prieštarauja įstatymui. Na ir prašai to pagrindimo, į kurį paprastai gauni neargumentuotą atsakymą. Penkios dienos yra stiprokai per daug. Įvertinus tai, kokius jie paprastai paviršutiniškus atsakymus duoda, ir tai, kad paprastai prašau tikslinti konfidencialumą dar kartą, tai pirkimas labai užsitęs. Tokio ilgo termino nesuprantu, juk nuo to, kad suteikiama jiems daugiau dienų dar tikrai nereiškia, kad atsakymas bus kokybiškesnis, jie garantuotai atsakys tą patį, ką atsakytų ir per vieną dieną.</p>
14.	<p>Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?</p> <p>- Dažnai taikau. Jis visada būdavo gerai apibrėžtas.</p>
15.	<p>Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas?</p> <p>- Man tai jo ženkliai per daug. Aš paprastai tą darbą atlieku tą pačią dieną po vertinimo, arba kitą. Nors gal ir gerai, kad perkančiajai organizacijai suteikiama tokia teisė, bet ji čia atrodo tokia „dirbtinė“, nes naudą bandoma sukurti ten, kur jos, manau, tikrai nereikia. Reikia dirbti, o ne tinginiauti priėmus sprendimą dėl laimėtojo (šypsosi).</p>
16.	<p>Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų?</p> <p>- Oi, labai gerą naudą (šypsosi). Niekada nesupratau kam tos penkiolika dienų? Juk tai net dvi savaitės laukimo. Tiesiog laukimo! Per tas dienas, nes mano praktika, niekada dar nieko nebuvo įvykę, o jeigu pateikdavo pretenziją, tai ne paskutinę šio termino dieną. Penkių dienų – per akis, tikrai labai džiaugiuosi šia naujove. Mažinamos tiekėjų teisės ten, kur viešųjų pirkimų procese jų ir taip apstu.</p>
17.	<p>Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą pavišnimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas?</p> <p>- Kodėl būtent penkiolika dienų tai nežinau, bet bent jau man tai šie terminai problemų nesudaro. Iš karto po pirkimo teikiu ataskaitą, o po to, ją patvirtinus, iš karto viešinu sutartį.</p>
18.	<p>Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą?</p> <p>- Didina. Kaip gi kitaip parodysime visuomenei ir tarnyboms kaip leidžiami jų pinigai (juokiasi). Taip pat tai skatina į kiekvieną sudaromą perkančiajam subjektui sutartį žiūrėti atidžiau, ypač dabar, kai atnaujinus VPI įstatymą yra gana daug punktų kurie privalomi sudarytoje viešojo pirkimo-pardavimo sutartyje.</p>
19.	<p>Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus?</p> <p>- Naudą apima lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo principai. Visi tiekėjai, ypač tie, kurie tiesiogiai dalyvavo pirkime, turi žinoti, kas vyksta pirkime, į kurį jie aplikavo.</p>
20.	<p>Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau?</p>

	- Supaprastinta CVP IS sistema, kad būtų sistemoje lengva ir patogų pirkimą pradėti ir sutartį sudaryti viešai – per sistemą. Šiuo metu sistemą naudoju tik apklausoms, pasiūlymams surinkti, na, tam, kad pirkimo procedūrą įgyvendinti, bet sutarčių per ten nesudariniu, nes tai labai sudėtinga (sistema neišbaigta).
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Sutarties sudarymas, nes tai ir yra viešojo pirkimo tikslas – sudaryti sutartį. O tinkamai sudaryta sutartis yra lygu gerai sudarytai specifikacijai, gerai paruoštiems pirkimo dokumentams ir lengvam, užtikrintam bei efektyviam sutarties vykdymui. Taigi, manau, kad galėčiau išskirti 2 etapus – pirkimo dokumentų paruošimas bei sutarties sudarymas. Na, gal ir sutarties viešinimas, nes tai parodo kaip leidžiamas valstybės turtas.
22.	Vykdamas pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Neįprastai mažos kainos vertinime, nes tai yra labai subjektyvu, o atmesti pasiūlymą dėl to, kad perkančiajai organizacijai tik atrodo, kad kaina nepagrįsta yra maža - per didelė atsakomybė. Juolab, kad dažniau būna, kad kažkas pateikia per aukštą kainą, o tu tada klausai laiminčio tiekėjo dėl jo kodėl jis pasiūlė per mažą kainą. Taip pat dirbama tuščiai vertinant konfidencialumą. Aš suprantu, kad taip sudaromos sąlygos pamatyti tiekėjams, kad nevyksta nesankcionuoti susitarimai, bet čia vėl visa našta ir atsakomybė vertinant pateiktos informacijos konfidencialumą sukraunama ant perkančiojo subjekto pečių. Man atrodo, kad verslas geriau žino už kokią kainą jis gali suteikt paslaugą ir kokią informaciją savo įmonėje jis laiko konfidencialia ir nereikia čia saugiklių, arba šie du dalykai turėtų būti labai aiškiai aprašyti kaip perkatysis subjektas turėtų tai vertinti.

E6

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - Konsultuoju ir sprendžiu ginčus viešųjų pirkimų srityje, o kartais ir dalyvauju didelės apimties pirkimuose jau maždaug 6 metus.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano pavišėjimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Iš esmės, nauda suprantama – verslas turi pasiruošti pirkimams, planuoti savo išteklius, o perkančiosios organizacijos – kiek įmanoma skaidriai ir anksčiau išviešinti perkamus objektus. Dėl pirkimų plano – suprantant viešųjų pirkimų veiklos struktūrą, akivaizdu, jog terminas yra per ilgas. Siekiant maksimalaus efektyvumo, planus būtų galima paskelbti jau ir sausio pirmąją, poreikio planus surinkus dar per lapkritį, gruodį.
3.	Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas? - Bene visi didesni pirkimai mano praktikoje ir iki dabar vyko tik komisijose. Teisingas sprendimas, siekiant viešųjų pirkimų skaidrumo. Komisijos nesudarinti dideliems pirkimams tikslas yra tik tada, kai siekiama „kuo mažiau akių“, arba kitaip – sudaryti prielaidas korupcijai.
4.	Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų? - Pretenzijų nagrinėjimas. Tiekėjai, atliekant didelės vertės pirkimus, turi tikrai gerus teisininkus, kur iš esmės siekiant bandymų „prakišti“ save ir eliminuoti konkurentus dėl perkančiosios organizacijos teisinio neišsprūsimu užginčijant pirkimą ir jo sąlygas - būna labai dažnai.
5.	Kiek vidutiniškai trunka pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas? - Aš nerengiu pirkimo dokumentų ir nedalyvauju juos rengiant, tai atlieka partneriai.

6.	<p>Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga?</p> <p>- Taip, perkančiosios organizacijos šia galimybe tikrai naudojasi. Aš, būdama kaip viešųjų pirkimų teisės ekspertė taip pat dalyvauju kaip konsultantė ar specialistė, tačiau be manęs komisijoje būna ir asmenys, rengę techninę specifikaciją, taip pat, kartais, stebėtojai, kurie stebi ar pirkimo procedūros yra atliekamos tinkamai. Rinkos konsultacija – nauja galimybė, kurio pritaikymas praktikoje teisine prasme dar yra visiškai naujas institutas, o prielaidų ginčams kilti yra labai daug. Kol nėra aiškios teismų praktikos, šia galimybe naudotis kol kas nerekomenduočiau, nebent tie, su kuriais atliekate šią procedūrą nedalyvaus pirkime.</p>
7.	<p>Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą?</p> <p>- Nei kaip privalumą, nei kaip trūkumą. Vykdam didelės vertės pirkimus, šioje stadijoje tikrai esame sulaukę ne vieno tikslingo papildymo, nuomonės, todėl laikomasi nuomonės, jog ši procedūra iš esmės kuria vertę. Žinoma, galimybė paskelbti techninę specifikaciją neišnyko, o tai yra pagirtina. Iš esmės, niekas nepasikeitė. Techninės specifikacijos paskelbimas prieš pirkimą yra ne tik galimybė prazonduot techninę specifikaciją, bet ir prielaida skaidrumui.</p>
8.	<p>Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Vėlgi pasikartosiu, jog vykdant didelės vertės pirkimus (šiuo atveju, tarptautinius), pranešimas buvo reikalingas dar prieš priimant atnaujintą viešųjų pirkimų įstatymą. Man tai nėra naujiena, skelbimą užpildyti yra lengva ir paprasta, o jis, iš esmės, yra tikrai gana išsamus, todėl ir naudingas ruošiantis tiekėjui pirkimui, tiek VPT įsivertinti. Su CVP IS jokių problemų nekyla.</p>
9.	<p>Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?</p> <p>- Problemų nėra. Kartais pirkimo paskelbimas atmetamas dėl minimalių korekcijų, tačiau esminių pokyčių ar blokavimų dar nesame patyrę.</p>
10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?</p> <p>- Tiekėjams dokumentų rinkti nereikia. Jeigu jie yra nuolatiniai viešųjų pirkimų dalyvių subjektai, jie tuos dokumentus turi po ranka. O ar užtenka šio termino techninei specifikacijai įsivertinti – čia jau kitas klausimas. Viskas priklauso nuo to, koks pirkimo objektas. Kuo sudėtingesnis pirkimas, kuo didesnė vertė, tuo daugiau laiko reiktų duoti pirkimo dokumentams, ir, ypač, specifikacijai įsivertinti.</p>
11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- Dažnai ir didelėmis apimtimis. Klausimų ar patikslinimų kartais būna ir šimtais.</p>
12.	<p>EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Efektyvumas akivaizdus. Anksčiau taikydavome tiekėjų kvalifikacinių atitikimų deklaracijas, dabar to daryti nebereikia. Iš tiesų tai labai patogus visoms viešajame pirkime dalyvaujančioms šalims. Džiaugiuosi, kad pirkimų efektyvumo gerinimo prasme judame į priekį.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p> <p>- Tai nėra taip dažnai taikomas institutas kaip mažos kainos pagrindimas, tačiau tenka. Tai ypač jaučiama tada, kai siekiama fiktyviai užtęsti pirkimo procedūras, pvz., visas pirkimas nurodomas kaip konfidencialus, taip pat vienoks ar kitoks dokumentas būna nepridedamas, kurį vėliau, ištempus procedūrą, tiekėjas tiesiog išsiima. Šį terminą vertinu neigiamai, kadangi remiantis mano pavyzdžiu, tuo tiekėjai piktnaudžiauja, o pirkimas užsitęsia.</p>
14.	<p>Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?</p>

	- Taikomas dažnai. Teisės normų reglamentavimo, ypačingai po naujo viešojo pirkimo įstatymo priėmimo ir gairių dokumento išleidimo, pilnai pakanka. Vertinu, jog tai išsamiausiai ne teismų praktikos (o VPT išaiškinimų) apibrėžtas institutas.
15.	Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas? - Nustačius pasiūlymų eilę bei laimėtoją lieka tik techninėmis priemonėmis apie tai paskelbti. Terminas yra pakankamas, tačiau pasitaiko atvejų, jog priėmus sprendimą, nusprendžiama apsidrausti ir dar kartą peržiūrėti priimtą sprendimą, o tada, priklausomai nuo pirkimo apimties, minimum 5 darbo dienų gali ir neužtekti.
16.	Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų? - Tiekėjams – žalinga, perkančiosioms organizacijoms – naudinga. Įtaka tokia, kad viešojo pirkimo sutartys bus sudarytos greičiau, o tiekėjams nusprendus pirkimo rezultatus skusti, reikės tai daryti labai operatyviai. Tačiau tikslas pateisina priemones, nes siekiama sumažinti teisminių ginčų skaičių viešųjų pirkimų srityje.
17.	Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą pavišnimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas? - Aš pati šiose procedūrose nedalyvauju, todėl susilaikysiu nuo asmeninio vertinimo, kurio negaliu grįsti praktika.
18.	Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą? - Be abejo. Skaidrumas yra vienas iš esminių viešųjų pirkimo principų. Valstybinės atžvilgiu jis bene prilyginamas skaidriam pinigų panaudojimui. Kuo daugiau sandorių bus privaloma išviešinti (sutarčių, sąskaitų), tuo mažesnė tikimybė, jog bus norima atlikti nusikalstamą veiklą ir vėliau ją išviešinti.
19.	Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus? - Tiekėjų teisių gynimas. Tiekėjai, aplikavę į pirkimą, turi visišką suinteresuotumą ir teisę žinoti kaip vyksta teisminės procedūros.
20.	Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau? - Aiškesnės procedūros. Siekiant bendro viešųjų pirkimų vykdymo efektyvumo, reiktų kiekvieną pirkime vykdomą etapą detaliai apibrėžti. Tik žinodami konkrečius veiksmus mes galime priimti vieningus sprendimus. Taip, šiuo atveju įspaudimas į konkrečius įstatymo ir procedūrų aiškinimo rėmus („į dėžutę“) turėtų pasiteisinti.
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Pirkimo rezultatai (t.y. tai, kiek daug tiekėjų buvo suteikta galimybė dalyvauti pirkime), teisingas atsakymas į pretenzijas, atidus kvalifikacinių reikalavimų įvertinimas.
22.	Vykdamas pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Konfidenciali informacija. Siūlyčiau konfidencialią informaciją grįsti dar kartu su teikiama dokumentais, taip būtų išvengta dirbtinai išpūstos laike pirkimo procedūros, būtų pasiektas didesnis efektyvumas, nes informacijos konfidencialumą būtų galima įvertinti dar vertinant kartu su pasiūlymu pateiktais dokumentais.

E7

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - 9 metai. Specializuojusi atliekų sektoriuje, tačiau esu dirbęs ir darbo grupėse, viešojo pirkimo komisijose ir kaip konsultantas, ir kaip techninės specifikacijos rengėjas, ir kaip pirkimų ekspertas.

2.	<p>Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano paviškinimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas?</p> <p>- Terminas per ilgas ir nors viešiniimu siekiama skaidrumo, tačiau į tuos planus mažai kas atsižvelgia. Biurokratija ir tiek. Jeigu to reiktų verslui, tai tokio plano tris mėnesius tikrai žmonės nekurtų. Na, bet turim ką turim.</p>
3.	<p>Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas?</p> <p>- Kaip ir visa mūsų viešųjų pirkimų sistema, kuri yra ant skaidrinimo ir atsakomybių paskirstymo bangos. Toks sprendimas nesukurs nei vertės, nei švaistymo, nes didesnių pirkimų paprastai niekada ir nevykdė vienas žmogus, o teismų praktika rodo, kad prie skaidrumo tai prisideda ne visada, todėl net ir didžiausios sudėties komisijos negeba užtikrinti skaidrumo.</p>
4.	<p>Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų?</p> <p>- Techninės specifikacijos parengimas ir atsakinėjimai į kartais sunkiai suvokiamas teikėjų pretenzijas.</p>
5.	<p>Kiek vidutiniškai trunka pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas?</p> <p>- Techninė specifikacija gali užtrukti iki 60 dienų, pirkimų dokumentai – iki 30 dienų. Aišku, kalbu apie sudėtingus pirkimus.</p>
6.	<p>Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga?</p> <p>- Be to, kad pagrinde esu konsultantas, dar pusę etato dirbu ir viešųjų pirkimų specialistu perkančiojoje organizacijoje. Pas save organizacijoje niekada nesitelkėm asmenų iš šalies, bet kaip konsultantas – viešųjų pirkimų ar techninės specifikacijos rengėjas apsilankau gana dažnai, todėl galiu padaryt išvadą už tuos žmones, kurie mane ir samdė. Atsakau – vienareikšmiškai naudinga, nes ties žmonės su turimom kompetencijom tiesiog nebūtų nieko nupirkę, o rinkos konsultacijos dar nebandžiau, ten reikia laiko užsiimt išnagrinėt kaip viskas procedūriškai teisingai turi įvykti.</p>
7.	<p>Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą?</p> <p>- Specifikacija buvo tik žalinga, nes užsitęsėdavo pirkimo terminas. Jeigu yra žmonių, matančių išankstinio techninio aprašymo paskelbimo naudą – jie tai gali daryti ir toliau, tačiau aš šį paskelbimą vertindavau kaip laiko ryjiką, nes teoriškai sveiku protu naudą suprasti galima, bet praktine prasme tai tikrai nekūrė vertės.</p>
8.	<p>Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Tai čia tas pats kaip su technine specifikacija - naudą teoriškai pagrįsti galima, tačiau praktinė nauda stipriai abejotina. Na, bet ne problema tai atlikti, juolab, kad CVP IS sistema tai leidžia padaryti gana patogiai ir greitai (žinoma, turint visą paskelbimui reikalingą informaciją).</p>
9.	<p>Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)?</p> <p>- VPT kartais labai biurokratiškai pažiūri į šitą reikalą, todėl esminių korekcijų neduoda, bet koreguoti mėgsta. Iš pirmo karto „praieiti“ pavyksta tikrai ne visada.</p>
10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?</p> <p>- Jeigu pirkimas sudėtingas – tada neužteks, o jeigu pirkimas paprastas – tada laisvai. Čia minimalus terminas parinktas geras, bet pati perkančioji organizacija, norėdama kuo daugiau aiškumo pirkime ir daugiau tiekėjų – turėtų nustatyt pagal galimybes kiek įmanoma ilgesnį pasiūlymų pateikimo terminą.</p>
11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- (juokiasi) Visada, tikrai visada.</p>

12.	<p>EBVPD vykdančią supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogu naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Tai be abejo. Pagaliau nei mum, nei tiekėjams nereikia užsiversti krūva nereikalingų popierių, tikrinimų. Tai būdavo pats kvailiausias procesas, kai realia turi tikint visų tiekėjų pateiktas dokumentacijas, nors tai nereikalinga absoliučiai niekam. O jeigu dokumentacijos dar būna daug, tai... Žodžiu, bene visa, kas susiję su EBVPD ir pasiūlymų vertinimu po naujo įstatymo – tik į naudą.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p> <p>- Mm, taip, tenka dažnai. Penkių dienų jiems pagrįst informacijos tai tikrai nereikia, bet turim ką turim.</p>
14.	<p>Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?</p> <p>- Turbūt dažniau nei konfidencialumą. Dabar jis reglamentuotas daug liberaliau, kas daro darbą lengvesnį. Taip pat šitą etapą galėčiau įvardinti kaip apibūdintą gana aiškų ir nekeltantį visiškai jokių problemų.</p>
15.	<p>Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas?</p> <p>- Visada informuojam tą pačią arba kitą dieną. Neturiu žalio argumentuoto suvokimo kodėl tas terminas toks sugalvotas.</p>
16.	<p>Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų?</p> <p>- O čia irgi ta vieta, kur tobulėjama. Žvelgiant iš perkančiosios organizacijos ir procedūros efektyvumo perspektyvos – pagaliau sutarties pasirašymas nebebus „išpūstas burbulas“, kur laukiama kažko ir niekam neaišku realiai ko. Tiekėjams tai čia aišku peilis, nes dabar jie jau nebeturės laiko galvoti absurdiškų pretenzijų, su mintimi „o gal praeis“, dabar jau turės iš karto apsispręsti skūsti pasiūlymų eilę ar ne. Penkios dienos – puikus terminas, kuris, vertinant sveiko proto perspektyvoje, yra aukso viduriukas.</p>
17.	<p>Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą paviešinimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas?</p> <p>- Man atrodo pakankamas. Jeigu darbas įstaigoje organizuojamas teisingai, tai šį biurokratinį procesą galima atlikti labai greitai.</p>
18.	<p>Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą?</p> <p>- Didina skaidrumą, tačiau kiek tas skaidrumas yra stebimas ir kontroliuojamas – čia jau kitas klausimas. Jeigu tas skaidrumas būtų toks svarbus ir prioritetas, tai būtų skirtas nors vienas žmogus VPT paviešinamų sutarčių peržiūrėjimui, nes ten balaganas visiškasis. Kas kaip nori, tas tą informaciją ir viešina. Jeigu PO tai daro neteisingai, o daro bele daryt, tai kam to iš viso reikia?</p>
19.	<p>Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus?</p> <p>- Jokios. Perkančioji organizacija neturėtų gaišt laiko, nes tiekėjams iš tiesų ta informacija gali būti ir neįdomi. Nebent tiekėjas pats to reikalautų, tada taip, prasmę tai turėtų.</p>
20.	<p>Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau?</p> <p>- Aiškesnis reglamentavimas, daugiau mokomųjų video, daugiau gerosios praktikos informacijos, klausimų ir atsakymų, užduotų VPT sąvadai.</p>
21.	<p>Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę?</p> <p>- Kvalifikacinių reikalavimų įvertinimas, operatyvus sprendimų priėmimas dėl tiekėjų užklausimų dėl pirkimo sąlygų ar techninės specifikacijos.</p>
22.	<p>Vykdančią pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia?</p>

	- Sutarčių viešinimas, nors nauda ir labai aiški, tačiau tai nekontroliuojama, dėl to kyla klausimų – o kam to reikia? Taip pat terminas dėl konfidencialumo. Užklausiame tiekėjo ir kukuojame penkias dienas. Kur prasmė? Smagu, kad sumažino atidėjimo terminą, bet dėl to bendras pirkimų atlikimo procedūrų laikas nesumažės, nes kituose etapuose prikūrė anksčiau nebūtų terminų.
--	---

E8

Eil. nr.	Klausimai
1.	Kokia Jūsų patirtis dirbant, atliekant, organizuojant elektroninius supaprastintus atvirus pirkimus? - Pusantrų metų.
2.	Jūsų vertinimu, kokią naudą kuria pirkimų plano pavišinimas CVP IS? Kokia Jūsų nuomonė dėl prievolės perkančiosioms organizacijoms pateikti pirkimų planą iki kovo 15d., ar šis terminas pakankamas? - Tiesiog pirkimai tampa matomi visiems sistemoje. Matomumas didėja apie pirkimus, kuriuos planuojam vykdyt. Mes įstaigoj pateikiam bene paskutinę dieną, bet ne todėl, kad negalėtume greičiau, o todėl, kad tiesiog darome tai neskubėdami.
3.	Dar prieš priimant 2017 m. liepos 1 d. viešųjų pirkimų įstatymą supaprastintus atvirus pirkimus galėjo vykdyti pirkimų organizatorius, tačiau dabar juos (išskyrus mažą vertę) privalo atlikti pirkimo komisija. Jūsų nuomone, ko siekiama šiuo pakeitimu? Ar tai galimybė ar tiesiog švaistymas? - Mes visada dirbdavom komisijoj. Prisipažinsiu, kad net nežinojau, jog tokius brangius pirkimus galima daryt vienam, be komisijos. Pas mus niekas nepasikeitė, kaip pirkdavom komisijoj, taip ir perkam, todėl tai tikrai ne galimybė, bet ir ne švaistymas, nes tiem, kurie juos darydavo vieni, dabar pirkimus atliks skaidriau.
4.	Kuris etapas rengiant pirkimo dokumentus yra sudėtingiausias, sukeliantis daugiausiai problemų? - Techninės specifikacijos rengimas, atsakymas į tiekėjų pretenzijas.
5.	Kiek vidutiniškai trunką pirkimo dokumentų (techninės specifikacijos ir pirkimo sąlygų) rengimas? - Jeigu anksčiau jau pirkom panašias prekes ar daiktus, tada trumpiau, apie savaitę, nes pirkimo sąlygas paliekam tas pačias, o koreguojam tik specifikaciją, bet jeigu pirkimas didesnis – tada tiek pirkimo sąlygas, tiek techninę specifikaciją perkame kaip paslaugą, o jų parengimas trunka nuo 2 savaitių iki 60 dienų.
6.	Ar rengiant pirkimo dokumentus naudojotės galimybe pasitelkti į komisiją specialistus, atlikti rinkos konsultaciją? Jeigu taip, ar tai buvo naudinga? - Taip, kai darom didesnį pirkimą ir perkame pirkimo sąlygų ar (ir) techninės specifikacijos parengimą, tada visada kartu perkam ir konsultantų dalyvavimą pirkime. Rinkos konsultacijos dar nedarėm niekada.
7.	Kai techninės specifikacijos projekto viešas paskelbimas nebėra privalomas, tai vertinate kaip galimybę ar trūkumą? - Mes esam sulaukę klausimų kai specifikacija buvo paskelbta, todėl jos paskelbimas yra naudingas. Bet tai, kad nebeprivaloma, visitek vertinčiau kaip privalumą, nes ne visada matyčiau naudą ją skelbti, o jeigu nori paskalbti – prašau – niekas netrukdo.
8.	Išankstinio informacinio pranešimo paskelbimas. Ar šis etapas naudingas? Ar patogus naudoti CVP IS sistemoje? - Čia, matyt, vietoj techninės specifikacijos paskelbimo. Jo paskelbimas yra visai naudingas, tik tiek, kad naudos mažai, nes jam užpildyt reikia gana daug informacijos, praktiškai, jau reikia specifikaciją turėt, bet jeigu yra ruošiamasi, tada viskas gerai. Naudot CVP IS – patogiu.
9.	Kokių problemų sukelia viešųjų pirkimų tarnybos skelbimo patikrinimas? Kaip dažnai pirkimo skelbimas patvirtinamas iš pirmo karto (t.y. be korekcijų)? - Kai perkam kažką panašaus kaip anksčiau, pagal senas pirkimo sąlygas, tada patikslinimų nebūna, kai perkam su konsultantais arba kažką naujo, tai sulaukiam korekcijų labai dažnai. Dažnai korekcijos būna iš gramatinės pusės, bet ne iš esmės, todėl šiek tiek pikta.

10.	<p>12 dienų pasiūlymų pateikimui. Jūsų vertinimu ar tai pakankamas terminas tiekėjui surinkti visą kvalifikaciniams reikalavimams pagrįsti reikalingą informaciją?</p> <p>- Jie, kai dalyvauja, visą tą informaciją jau turi, todėl nieko ten nereikia rinkti. Jie pagrįdę tik paskaičiuoja kainą pagal specifikaciją ir tiek. 12 d. tiekėjams būtų pakankamai, jeigu nereiktų tikslinti sąlygų, bet visada jas reikia tikslinti, aiškinti, todėl, manau, terminas jiems kiek per mažas.</p>
11.	<p>Kaip dažnai sulaukiate tiekėjų pasitikslinimų dėl pirkimo sąlygų (turite atsakinėti į tiekėjų klausimus)?</p> <p>- Beveik visada, nebent pirkimas toks, kad sudarytas iš vieno puslapio techninės specifikacijos.</p>
12.	<p>EBVPD vykdant supaprastintą atvirą pirkimą elektroniniu būdu yra privalomas. Ar tai efektyvu, ir, ar patogiu naudoti CVP IS sistemoje?</p> <p>- Man kol kas yra labai nepatogu, nes sunku perprast tą pačią užpildymo sistemą, bet tai, kad naudinga ir, kad dėl to vėliau dirbsim tik greičiau – faktas.</p>
13.	<p>Ar dažnai kyla poreikis pasitikslinti dėl tiekėjų nurodytos konfidencialios informacijos? Kaip vertiname minimalų 5 d.d. terminą tiekėjų atsakymams?</p> <p>- Taip, būna dažnai. Konfidencialumu labai dažnai piktnaudžiauja tiekėjai, ten jeigu nori vilkinti procedūras (kai pvz., tiekėjas neturi vieno ar kito dokumento), tai čia yra labai gera terpė, nes konfidencialumas yra turbūt pats aptakiausias, mažiausiai apibūdintas dalykas, nes kiekviena informacija vis skirtinga ir turi būti skirtingai vertinama.</p>
14.	<p>Ar dažnai jį tenka taikyti neįprastai mažos kainos vertinimo etapą? Ar teisės normos jį pakankamai reglamentuoja?</p> <p>- Dabar, kai priėmė naują įstatymą, tikrai taip dažnai neberekės, o tai yra labai gerai. Reglamentavimas tai super. Yra VPT labai gerai parengti aprašymai kaip ką reikia atlikti, kad labai stipriai padeda, duoda aiškumo.</p>
15.	<p>Apie nustatytą pasiūlymo eilę bei laimėtoją privaloma tiekėjus informuoti ne vėliau kaip per 5 d.d. Ar tai yra pakankamas terminas?</p> <p>- Nesuprantu kam tiek daug, tai mes padarom tą pačią, arba kitą dieną. Negaliu suprast kam gali prireikt tokio termino.</p>
16.	<p>Kokią įtaką turi tai, kad atidėjimo terminas sudaryti sutartį iš 15 dienų sumažėjo iki 5 darbo dienų?</p> <p>- Labai gerai, dabar neberekės tiesiog sėdėt ir laukt, kaip aš sakau, geresnių, laikų, nors sutartis ir visa kita jau su laimėjusiu tiekėju suderinta seniai. Visa procedūra dar labai užsitęsia dėl to, kad ne visi tiekėjai gaišta laiką derinant darbų planus ir panašiai, nes laukia apskundimų.</p>
17.	<p>Jūsų nuomone kodėl pirkimo sutarties ir ataskaitos apie atliktą pirkimą pavišnimui CVP IS priemonėmis yra suteikta būtent 15 dienų? Ar tai pakankamas terminas?</p> <p>- Todėl, kad yra pas mus daug padalinių, todėl tokio termino yra mažai. Neturim jokios sistemos kaip greičiau perduot sutartis, todėl kol sutartys iš padalinio pasiekia tiekėjus, o iš tiekėjų pasiekia mus – administraciją, tai prašina tikrai daug laiko vien paštui. Ir čia tuo atveju, jeigu tiekėjas pasirašys sutartį labai greitai (ko paprastai nebūna).</p>
18.	<p>Ar sutarčių viešinimas didina skaidrumą?</p> <p>- Taip, viešinimas yra pati didžiausia skaidrumo priemonė.</p>
19.	<p>Esant teisminiam ginčui, kokią naudą kuria prievolė informuoti visus pirkime dalyvavusius tiekėjus apie teismo priimtus sprendimus?</p> <p>- Viešumas. Praktinės naudos čia neieškotim.</p>
20.	<p>Kokie patobulinimai leistų supaprastintus atvirus konkursus, vykdomus elektroniniu būdu, atlikti paprasčiau bei efektyviau?</p>

	- Šablonų ir dar kartą šablonų ir išaiškinimų kūrimas. Man labai patinka kaip padarytas mažos kainos vertinimo aprašymas, ten tikrai jokių klausimų man nebekyla, taip reiktų aprašyt viską. Tai pat labai trūksta naujo viešųjų pirkimų įstatymo komentaro.
21.	Kas, atliekant pirkimą, jūsų nuomone, kuria didžiausią vertę? - Gerai įvertinta kvalifikacija, laiku paprašyta konfidencialumo informacija, gerai paruošti pirkimo dokumentai.
22.	Vykdamas pirkimą kuriame nors etape nepajaučiate, kad dirbama „tuščiai“, be didelės naudos? Jeigu taip – kur tai pasireiškia? - Taip, sutarčių viešime. Kodėl tuo darbu apkraunama perkančioji organizacija? Viešumą aš suprantu, bet ten nuolat būna pilna klaidų. Kai pasižiūriu kitų paviešintą informaciją, tai būna nutrintos kainos, arba pusę sutarties nenuskenuota, nepridėti prie sutarties pasiūlymai, tai net nepaviešinus kokios nors sutarties, niekam dėl to nekiltų klausimų. Tai toks tuščias darbas.