



Centrinė  
projektų valdymo  
agentūra

# Pasirengimas pirkimui

Poreikių tyrimas

Rinkos tyrimas

Rinkos tyrimo išvados ir siūlymai



Bendrai finansuoja  
Europos Sąjunga



# Kodėl reikalinga rengtis pirkimui?

Pasirengimo pirkimui tikslas – išvengti netinkamo išteklių naudojimo. Tinkamas pasirengimas sumažina tikimybę, kad reikės tikslinti pirkimo dokumentus, nutraukti pirkimą, o sutarties vykdymo metu – ją keisti ar nutraukti<sup>1</sup>.

Perkančioji organizacija yra profesionali viešųjų pirkimų dalyvė. Todėl ji atsakinga už kiekvieno pirkimo rezultatą ir būtent jai kyla neigiamų padarinių už netinkamai konkurso sąlygose įgyvendintą viešųjų pirkimų tikslą gauti tinkamos kokybės (plačiaja prasme) paslaugą<sup>2</sup>.

Rinkos tyrimas reikalingas, skaičiuojant numatomo pirkimo vertę<sup>3</sup>, ir todėl perkančioji organizacija:

- kaupia informaciją apie įvykdytus ir vykdomus pirkimus, pirkimo sutartis, terminus, faktines vertes ir pan.;
- apgalvoja numatomų sudaryti pirkimo sutarčių sąlygas (pirkimo sutarčių terminus, kainodarą, pratęsimo galimybę ir t. t.);
- remiasi skaičiuojamosiomis kainomis, panašių pirkimų praktika, tyrimais.

Be to, perkančiosios organizacijos prievolė motyvuotai (racionaliai) pagrįsti kiekvieno pirkimo būtinumą galėtų padėti išvengti situacijos, kai prekių, paslaugų ar darbų poreikis sukuriamas dirbtinai, kad atlygį gautų „reikiamas“ subjektas<sup>4</sup>. Taigi, atliktas rinkos tyrimas gali turėti ir antikorporcinį poveikį<sup>5</sup>.

Europos Komisijos nuomone, didžiausios, galbūt, ir brangiausios bei dažniausios su sutartimis susijusios klaidos padaromos dėl netinkamo planavimo<sup>6</sup>.

Perkančiosios organizacijos pareiga tinkamai pasirengti pirkimui apibrėžta ir Viešųjų pirkimų bei Pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymuose<sup>7</sup>.

- Taigi, rinkos tyrimas gali ženkliai padėti efektyviai organizuoti viešojo pirkimo procedūras ir pasiekti tinkamus rezultatus<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Europos Komisija. Viešasis pirkimas. Gairės specialistams, kaip išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų, kai projektai finansuojami iš Europos struktūrinių ir investicijų fondų lėšų. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_public\\_proc\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_proc_lt.pdf)

<sup>2</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2018 m. rugsėjo 21 d. nutarties civilinėje byloje Nr. e3K-3-325-469/2018 39 punktas ir jame nurodyta kasacinio teismo praktika; nutarties civilinėje byloje Nr. e3K-3-468-469/2018 45.1 punktas.

<sup>3</sup> Numatomos viešojo pirkimo ir pirkimo vertės skaičiavimo metodikos, patvirtintos Viešųjų pirkimų tarnybos direktoriaus 2017 m. birželio 27 d. įsakymu Nr. IS-94 Dėl Numatomos viešojo pirkimo ir pirkimo vertės skaičiavimo metodikos patvirtinimo, 8 punktas.

<sup>4</sup> Specialiųjų tyrimų tarnybos rekomendacijos dėl rizikų valdymo perkančiųjų organizacijų atliekamuose viešuosiuose pirkimuose <https://www.stt.lt/lt/menu/korupcijos-prevencija/#turinys>

<sup>5</sup> Specialiųjų tyrimų tarnybos rekomendacijos dėl rizikų valdymo perkančiųjų organizacijų atliekamuose viešuosiuose pirkimuose <https://www.stt.lt/lt/menu/korupcijos-prevencija/#turinys>

<sup>6</sup> Gairės specialistams, kaip išvengti dažniausiai pasitaikančių viešojo pirkimo klaidų, kai projektai finansuojami iš Europos struktūrinių ir investicijų lėšų fondų II psl. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_public\\_proc\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_proc_lt.pdf)

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo 26, 27 str. bei Lietuvos Respublikos pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymo 38, 39 str.

<sup>8</sup> Market Analysis, Preliminary Market Consultations, and Prior Involvement of Candidates/Tenderers. Bendra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros agentūros ir Europos Sąjungos iniciatyva SIGMA. <http://www.sigmaweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief-32-200117.pdf>



# Ar pirkimui pasirengti pakanka pirkimų plano ir suvestinės?

- ▶ Pasirengimas pirkimui prasideda, nustačius preliminarų pirkimo poreikį, tęsiasi, ištyrus rinką ir ją išanalizavus, pagal gautus duomenis suformulavus pirkimo objektą, tiekėjo kvalifikacijos reikalavimus, ekonominio naudingumo kriterijus bei suformavus pirkimo komandą. Pasirengimas pirkimui baigiasi, prasidėjus pirkimui. Taigi, pasirengimas pirkimui nėra tik pirkimų plano parengimas ir patvirtinimas bei suvestinės paskelbimas.
- ▶ Pasirengimas pirkimui apima ne vien įstatymines galimybes konsultuotis ar paskelbti techninę specifikaciją. Šias priemones reikėtų derinti su kitais perkančiosios organizacijos veiksmais, nes vien tik rinkos konsultacija gali nepilnai atspindėti realią rinkos padėtį. Pavyzdžiui, rinkos konsultacijoje gali dalyvauti tik mažas galimų tiekėjų skaičius, iš kurių analizės negalimos visos rinkos apibendrintos išvados. Todėl pasirengimas pirkimui turėtų apimti įvairesnius tikslingus perkančiosios organizacijos proaktyvius veiksmus.



# Kaip pradėti rengtis pirkimui?

- ▶ Pasirengimas pirkimui prasideda, nustačius poreikį, kuris pradžioje gali būti neaiškus. Poreikio nustatymas bei tikslinimas turėtų apimti ir galutinių naudos gavėjų poreikius: apklausiant galutinius naudotojus ir įvertinant gautus duomenis. Pavyzdžiui, perkančioji organizacija galėtų apklausti darbuotojus, kurie naudosis perkamu automobiliu, kokios prekės savybės jiems atrodo būtinos, kokios pageidaujamos, apklausti atsakingus už automobilių priežiūrą asmenis. Taip sužinoma apie anksčiau įsigytų pirkimo objektų trūkumus ar būtinas savybes. Jei galutiniai naudotojai nėra vidiniai, siūlytina tartis su visuomene, konkrečiomis grupėmis, kurių galutiniam naudojimui skiriamas perkamas objektas.
- ▶ Sudėtingų pirkimų ar didelės vertės pirkimų atveju gali būti rengiami: galimybių studija, investicijų projektas, sąnaudų ir naudos analizė (įvertinama ne tik finansinė, bet ir socialinė, aplinkos apsaugos nauda), vykdomos konsultacijos su vidiniais naudotojais, visuomene, konsultacijos su rinka.
- ▶ Kai žinomas poreikis, perkančioji organizacija metiniame pirkimų plane ir paskelbtoje suvestinėje nurodo būsimus pirkimus: kiekvieno pirkimo objektą, numatomą pirkimo apimtį, pirkimo būdą, sutarties trukmę. Ši informacija atnaujinama, jei atlikus rinkos tyrimą, keičiasi paskelbta informacija.



# Rinkos tyrimas

- Nustatant poreikį ar jau jį apibrėžus, tiriama rinka. Rinkos tyrimo poreikis ir apimtis nustatoma, atsižvelgiant į pirkimo objekto specifiką, apimtį ir numatomą pirkimo vertę.
- Rinkos tyrimas – kokybinės ir kiekybinės informacijos apie realių ir potencialių prekių, paslaugų ir darbų pasiūlą, tiekėjus (jų tiekiamas prekes, teikiamas paslaugas ir atliekamus darbus, užimamą rinkos dalį, kainas ir panašiai) rinkimas, analizė ir apibendrintų išvadų rengimas, skirtas sprendimams, susijusiems su pirkimais, priimti.
- Atkreipiame dėmesį, kad atsižvelgiant į sutarties dydį ir sudėtingumą, šis proceso etapas gali trukti kelis mėnesius, kol pasirengiama paskelbti apie pirkimą.



## Kuo skiriasi rinkos konsultacija ir rinkos tyrimas?

Rinkos konsultacija – pirkimo vykdytojo bendradarbiavimas su kompetentingais subjektais (nepriklausomais ekspertais, institucijomis arba rinkos dalyviais) iki pirkimo pradžios<sup>9</sup>. Tuo tarpu rinkos tyrimas gali apimti ir rinkos konsultaciją.



## Kaip dažnai turėtų būti atliekamas rinkos tyrimas?

- Paprastai rinka jau gali būti pasikeitusi, praėjus 6 mėnesiams, todėl rekomenduotina rinkos tyrimą periodiškai atnaujinti. Tačiau tikslaus termino nėra, nes periodiškumas priklauso nuo konkrečios rinkos ir pokyčių joje.

<sup>9</sup> [http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/rinkos\\_konsultaciju\\_gaires.pdf](http://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/mp/rinkos_konsultaciju_gaires.pdf)



# Rinkos tyrimo turinys

- Rinkos tyrimas susideda iš rinkos analizės, rezultatų apibendrinimo ir išvadų.
- Perkančiosios organizacijos parengiamieji veiksmai turi būti išsamūs, suplanuoti, pasirinkti rinkos tyrimo metodai, nustatyta apimtis.
- Turėtų būti identifikuoti galimi tiekėjai, nustatyti, kiek iš jų yra labai smulkaus, smulkaus ar vidutinio verslo įmonės.
- Nereikėtų apsiriboti tik techninės specifikacijos ar rinkos konsultacijos paskelbimu.
- Būtina peržvelgti perkančiosios organizacijos istorinius pirkimų duomenis. Jei pirkimuose dalyvavo tik vienas tiekėjas ar du tiekėjai, būtina išaiškinti priežastis (pvz., apklausiant pirkimo objekto rinkoje veikiančius, bet pirkime nedalyvavusius tiekėjus) ir imtis priemonių potencialiam dalyvių ratui išplėsti.
- Pasirengimo pirkimui stadijoje rekomenduotina išanalizuoti viešai prieinamą informaciją – tiekėjų svetaines, perkančiųjų organizacijų Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje svetainėje (CVP IS) paskelbtus panašius pirkimus, laimėtojus, sutartis, kliūtis (pavyzdžiui, vyko teisiniai ginčai dėl techninės specifikacijos pritaikymo vienam tiekėjui).
- Naudinga ekspertų ir tiekėjų apklausa, interviu akis į akį, telefonu arba elektroniniu paštu pagal pasirengtą klausimyną, anketą, specializuotos parodos, leidiniai ir pan.
- Surinkti duomenys galėtų būti suklasifikuoti, struktūrizuoti suprantamu ir informatyviu būdu patogiose elektroninėse priemonėse (pavyzdžiui, Excel duomenų rinkmenų pavidalu, pavaizduoti diagramose), mat, duomenų nauda pasireikš, tik juos išanalizavus ir padarius pagrįstas tyrimu išvadas.



## Ar numatoma pirkimo suma turi sutapti su projekte planuoto pirkimo suma?

- Jei projekto rengimas ir pirkimo atlikimo laikas skiriasi nežymiai, numatoma pirkimo suma ir projekte planuojama pirkimo suma turėtų sutapti.
- Tačiau atnaujinto rinkos tyrimo rezultatai gali parodyti, kad projekte numatyta pirkimo suma ir skirtas finansavimas nebepakankamas. Pavyzdžiui, projekto paraiška pateikta prieš metus ir patvirtintas biudžetas, o per šį laikotarpį rinka pasikeitė, kainos pakilo, tad neatlikus rinkos tyrimo prieš pirkimą, tiekėjai pateiks pasiūlymus, kuriuose bus nurodytos per didelės kainos. Ši situacija turėtų būti sprendžiama ne pradėjus pirkimą, bet iki pirkimo procedūrų pradžios.



# Ką daryti, jei kyla rizika, kad gautas finansavimas neatitinka pasiūlos?

- ▶ Pasirengimas pirkimui turėtų apimti ir sprendimą, ką daryti, jei numatomos rizikos dėl turimo finansavimo nepakankamumo. Pavyzdžiui, projekto paraiška pateikta prieš metus ir patvirtintas biudžetas, o per šį laikotarpį rinka pasikeitė, kainų lygis pakilo, tad neatlikus rinkos tyrimo prieš pirkimą, tiekėjai pateiks pasiūlymus, kuriuose bus nurodytos per didelės kainos. Ši situacija turėtų būti sprendžiama ne pradėjus pirkimą, bet iki pirkimo procedūrų pradžios. Mažinant pirkimo objektą, peržiūrint techninės specifikacijos reikalavimus, atsisakant pageidautinų, bet nebūtinų pirkimo objekto charakteristikų, ieškant biudžeto didinimo galimybių ir panašiai.
- ▶ Rinkos tyrimą gali atlikti pirkimo iniciatorius, rengdamas techninę specifikaciją arba poreikio paraišką. Rinkos tyrimų procesas paprastai apima duomenų rinkimą ir analizę. Atlikdamas rinkos tyrimą, pirkimo iniciatorius pats pasirenka, kokius duomenis rinkti – pirminius, tai yra, originalius duomenis, kurie renkami specialiai konkrečiam pirkimui, ar antrinius, tai yra, tokius duomenis, kurie jau buvo surinkti anksčiau ir kuriuos galima visiškai ar iš dalies panaudoti susidariusiai problemai spręsti. Analizuojant rinkos tyrimo metu surinktus duomenis, sisteminama informacija apie rinkoje tiekėjų siūlomas prekes, paslaugas ir (ar) darbus, jų savybes ir kainas, stebimi rinkos pokyčiai. Rinkos tyrimo apimtis ir detalumas priklauso nuo perkamo objekto sudėtingumo, vertės.
- ▶ Pats rinkos tyrimas turėtų apimti ne tik esamus tiekėjus, bet naujų tiekėjų įsitraukimo galimybes ir skatinimą. Pirkimo objekto skaidymas galėtų paskatinti naujų rinkos dalyvių įsitraukimą, ypač, jei perkančioji organizacija numato nuolat pirkti panašius pirkimo objektus.



## Kur panaudoti rinkos tyrimo rezultatus?

Rinkos tyrimo rezultatai turėtų padėti atsakyti į svarbius pirkimui klausimus ir nustatyti:

- ▶ pirkimo būdą;
- ▶ pirkimo objektą – skaidyti ar ne,
- ▶ tiekėjų kvalifikacijos reikalavimus,
- ▶ ekonominio naudingumo kriterijus,
- ▶ aplinkosaugos ir socialinius reikalavimus,
- ▶ alternatyvių pasiūlymų priėmimo galimybes,
- ▶ sutarties sąlygas ir kt.

Pavyzdžiui, perkančioji organizacija išanalizavo rinką, tačiau nėra tikra dėl joje veikiančių tiekėjų, todėl neturėtų vykdyti neskelbiamo pirkimo iš konkretaus tiekėjo<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> [https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/LT\\_versija/Konsultacine\\_medziaga/Perkanziosioms\\_organizacijoms/VPI/Geroji\\_praktika/socialines%20paramos%20korteles\\_2v.pdf](https://vpt.lrv.lt/uploads/vpt/documents/files/LT_versija/Konsultacine_medziaga/Perkanziosioms_organizacijoms/VPI/Geroji_praktika/socialines%20paramos%20korteles_2v.pdf)



# Pasirengimo pirkimui komanda

- ▶ Perkančioji organizacija turėtų iš anksto numatyti žmogiškuosius išteklius, ne tik rengiantis pirkimui ir įgyvendinant pirkimo procedūras, bet ir vykdant sutartį.
- ▶ Komandą turėtų sudaryti kompetentingi viešųjų pirkimų, teisės, projektų valdymo, finansų specialistai ir ypač pirkimo objektą išmanantys ekspertai.
- ▶ Komanda turėtų turėti aiškų atsakomybių pasiskirstymą, sukurti realų pirkimo planavimo, vykdymo ir sutarties vykdymo planą su terminais.
- ▶ Sutarties vykdymo priežiūrą turėtų atlikti kompetentingas specialistas ar sudėtingos sutarties valdymo komanda, sutarties keitimai turėtų būti vertinami sistemškai, derinami su teisininkais.



# Viešinimas

- ▶ Pradedamas rinkos tyrimas turėtų būti paskelbtas. Perkančioji organizacija apie tai galėtų paskelbti savo interneto svetainėje, CVP IS paskelbti rinkos konsultaciją ar techninę specifikaciją, kad rinka pasiruoštų būsimam pirkimui. Tam, kad tiekėjai teiktų atsakymus, nuomones ir patarimus iki pirkimo paskelbimo, perkančioji organizacija preliminarią techninę specifikaciją, pavyzdžiui, galėtų pateikti skaidrėse, Youtube pasakojimą apie perkamą objektą, jo techninę specifikaciją bei nurodo kontaktus, kuriais tiekėjai gali pateikti klausimus/atsakymus. Vaizdinė medžiaga galėtų būti pridedama prie pirkimo dokumentų.
- ▶ Rinkos tyrimai ar jų rezultatai galėtų būti viešinami arba jais dalinamasi su panašius pirkimus vykdančiomis perkančiosiomis organizacijomis, kad kitos perkančiosios organizacijos galėtų pasinaudoti jų duomenimis, tyrimo metodais ir pan.
- ▶ Skelbiant rinkos tyrimų duomenis, reikėtų nepamiršti konfidencialumo, duomenų saugos reikalavimų.



Centrinė  
projektų valdymo  
agentūra

Kilus klausimams dėl pirkimų, kreipkitės  
į Jūsų projektą kuriojantį projektų vadovą.



**Bendrai finansuoja  
Europos Sąjunga**