

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSU VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**RIMA STANSLOVIENĖ**

**VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTICIJŲ  
EFEKTYVUMO VERTINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė:  
prof. dr. R. Tamošiūnienė**

**KLAIPĖDA, 2015**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTICIJŲ  
EFEKTYVUMO VERTINIMAS**

**Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621L1009**

**Recenzentas**  
.....  
2015.....

**Vadovė**  
**prof. dr. Rima Tamošiūnienė**  
2015.....

**Atliko:**  
**FRmis4-01 gr. stud.**  
**Rima Stansloviene**  
2015 12 15

**KLAIPĖDA, 2015**

**TURINYS**

ĮVADAS.....	7
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
1.1. Viešojo sektoriaus ir viešojo administravimo samprata.....	9
1.2. Viešojo sektoriaus strategijos formavimas ir investavimo kryptys.....	12
1.3. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas .....	18
1.4. Viešojo sektoriaus investicijų vertinimo metodai .....	28
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTICIJŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA .....	34
2.1. Tyrimo bendra charakteristika .....	34
2.2. Projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ pristatymas .....	35
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS REALAUS INVESTICIJŲ PROJEKTO EFEKTYVUMO VERTINIMAS .....	41
3.1. Biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyriaus formavimas.....	43
3.2. Biudžetinių įstaigų apskaitos kokybės vertinimas .....	47
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	55
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBA .....	60
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	61
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	62

**LENTELĖS**

1 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių administravimo skirtumai.....	11
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos finansavimas pagal prioritetus .....	36
3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės .....	37
4 lentelė. Projektas „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ .....	39
5 lentelė. Klaipėdos miesto BĮ apskaitos darbuotojų etatų skaičiaus pasikeitimas.....	44
6 lentelė. Ekonominis efektas dėl apskaitos centralizavimo panaikinus visas biudžetinių įstaigų apskaitos darbuotojų pareigybes. ....	47
7 lentelė. Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos audituotų subjektų sąrašas.....	48
8 lentelė. Biudžetinių įstaigų audito metu nustatytų klaidų ir pastabų sąrašas. ....	49
9 lentelė. Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nustatytų reikšmingų klaidų palyginimas 2013-2014 m. ....	50

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Vykdomosios valdžios sistema Lietuvoje .....	12
2 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plano rengimo schema (I etapas). .....	16
3 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plano rengimo schema (II etapas). .....	17
4 pav. Investicinių fondų daugiakriterinio vertinimo SAW metodu schema.....	30
5 pav. Viešųjų projektų vertinimas kaštų naudos analizės metodu privalumai ir trūkumai.....	32
6 pav. 2007-2013 m. struktūrinės parama pagal veiksmų programas .....	35
7 pav. Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimo panaudojimo statistika 2007-2015 m. ...	38
8 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos sk. struktūra nuo 2014-01-01 ....	41
9 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų naudojamos apskaitos programos 2013 m. ....	43
10 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos sk. formavimas 2014-01-01 ....	45
11 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų apskaitos darbuotojų padėtis po centralizacijos .....	46
12 pav. Klaipėdos miesto biudžetinėms įstaigoms pateiktų audito rekomendacijų įvykdymas. ....	51

**SANTRUMPOS**

BĮ biudžetinė įstaiga  
BĮCAS biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyrius  
DUAP darbo užmokesčio apskaitos poskyris  
ES Europos sąjunga  
FAR finansinių ataskaitų rinkiniai  
FVAIS finansų apskaitos valdymo bei veiklos rodiklių informacinę sistema  
KMSA Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos  
LR Lietuvos Respublika  
LRV Lietuvos Respublikos Vyriausybė  
PVM pridėtinės vertės mokestis  
SVP strateginis veiklos planas  
VSAFAS viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai  
VSAKIS viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinė sistema  
VSS viešojo sektoriaus subjektai  
VVĮ Valstybės valdomų įmonių  
ŽIPVP Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvos, kaip ir kiekvienos išsivysčiusios valstybės, pagrindinis ekonominis tikslas – užtikrinti nuolatinius ir sparčius ekonomikos plėtros tempus, pakankamai aukštą, bei kylantį šalies piliečių pragyvenimo lygį. Tačiau Lietuva gana nedidelė savo gyventojų skaičiumi, vyrauja žemas gyventojų pajamų lygis ir silpnas verslo ir vartotojų kredito išplėtojimas, todėl integruotis į pasaulinę ekonomiką šalies vadovams gana sudėtingas uždavinys, o užsienio investuotojams Lietuvos rinka ne itin patraukli. Įstojusi į Europos Sąjungą, Lietuva įgijo galimybę naudotis struktūriniais fondais ir finansinės paramos privalumais. Tai skatina Lietuvą ieškoti stipriausių savo ekonomikos vietų ir tinkamai išnaudoti didžiausią augimo potencialą turinčias ūkio kryptis, kurios padėtų įsitvirtinti pasaulinėje ekonomikoje. Iš pirmo žvilgsnio Lietuva gana sėkmingai naudojasi finansinės paramos priemonėmis, tačiau vis dažniau akcentuojama apie ES struktūrinių fondų lėšų procentinį pasisavinimą, apie kiekinį projektų įgyvendinimą, ir gana mažai duomenų apie įgyvendintų projektų rezultatų ekonominį efektyvumą bei kokybinį vertinimą. Panašu, kad dabartinis viešojo sektoriaus investavimo būdas labiau primena „skylių lopymą“ nei kryptingą Lietuvos plėtros ir ekonomikos stiprinimą. Svarbiausia problema tai kad viešajame sektoriuje trūksta įgyvendinamų projektų tikslingumo, aiškios valstybės ilgalaikės strategijos bei prioritetų suvokimo. Investuojant svarbu lėšas panaudoti tokiems projektams, kad jie atsipirktų, pavyzdžiui, investuoti į mokslą, švietimą, kultūrą, technologijas, kadangi tikėtina, kad tokios investicijos grįš į ekonomiką inovacijų pavidalu.

Šiuolaikinė ekonomika vis dažniau apibūdinama kaip inovacinė ekonomika, kurios pagrindinis dėmesys teikiamas naujoms mokslinėms žinioms bei pažangioms technologijoms. Šiuo požiūriu, viešasis sektorius stipriai atsilieka nuo gamybos ar komercijos sektoriaus ir visuomenėje išlieka fragmentiškas požiūris, o teikiamos viešosios paslaugos nekelia pasitikėjimo. Todėl būtina analizuoti viešojo sektoriaus trūkumus, bei diskutuoti kaip pasiekti kokybiškesnių paslaugų ir didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Pastaruoju metu inovatyviems projektams įgyvendinti tiek privačios įmonės, tiek viešojo sektoriaus subjektai stengiasi pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Tačiau vertinti pateiktus inovatyvius projektus efektyvumo požiūriu sudėtinga, nes finansiniai kriterijai nors ir yra labai svarbūs, tačiau neatlieka lemiamo vaidmens, vertinant rezultatus. Kadangi viešojo sektoriaus veikla nėra siekianti pelno, sunku rasti tinkamą metodą ir įvertinti investuotų lėšų ekonominį efektyvumą ir nustatyti ar atlikti pokyčiai davė lauktų rezultatų.

**Magistrinio darbo problema.** Ar ekonomiškai efektyviai įgyvendinami Lietuvos viešojo sektoriaus investiciniai projektai ir ar pasiekiami planuoti rezultatai?

**Magistrinio darbo objektas** – Lietuvos viešojo sektoriaus investicinių projektų efektyvumo vertinimas.

**Magistrinio darbo tikslas** – išanalizavus teorinius viešojo sektoriaus administravimo bei jame vykdomų investicinių projektų vertinimo teorinius aspektus, įvertinti viešojo sektoriaus investicinių projektų efektyvumą Lietuvoje, remiantis konkrečiu Klaipėdos mieste vykdytu projektu.

**Magistrinio darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti viešojo sektoriaus, jo administravimo bei investicinių projektų vykdymo bei vertinimo teorinius aspektus;
2. identifikuoti Lietuvos strategijos formavimo ypatumus ir išanalizuoti viešojo sektoriaus investavimo kryptingumą ir rezultatyvumą;
3. įvertinti viešojo sektoriaus investicinių projektų efektyvumą, remiantis konkrečiu Klaipėdos mieste vykdytu projektu.

**Tyrimo reikšmingumas ir naujumas.** Viešojo sektoriaus investavimo aspektai buvo nagrinėjami tiek Lietuvos (A. Raipa, 2002; O. Buckiūnienė ir kt., 2003; O. G. Rakauskienė, 2006; V. Snieška, 2010), tiek užsienio mokslininkų (T. Lowi 1979; O. E. Hughes 2003; J. E. Lane, 2005; E. D. Rosen, 2007). Mokslininkės I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014) analizavo švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsają. M. Čelka (2013) siekė išanalizuoti viešojo sektoriaus ir privataus verslo partnerystės sampratą, iširti viešojo sektoriaus ir privataus verslo partnerystės sritis Kauno rajone, nagrinėjo viešojo sektoriaus modernizavimo strategijas, leidžiančias panaudoti privataus sektoriaus kapitalą, žinias ir gebėjimus valdžios problemoms spręsti. Viešosios organizacijos, kurios galbūt ir ne taip operatyviai reaguoja į pokyčius ir sugeba pritaikyti naujas filosofijas, sistemas bei technologijas, privalo atkreipti dėmesį į žinių vadybos teikiamą naudą, nes žinios tapo lemiančiu konkurencingumo faktoriumi netgi viešajame sektoriuje. Kalbant apie žinių valdymą, reikia suvokti, kad valdant informaciją ir žinias konkurencija egzistuoja. Žinių ekonomikoje valstybės konkuruoja tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame lygmenyje (Maciunskas, 2013). Investicinių projektų vertinimo galimybes išsamiai analizavo mokslininkai A. Stepanovas ir K. Ostašenskovaite (2013). Literatūros analizės ir sintezės bei lyginamuoju metodu atskleidė inovatyvių projektų vertinimo problemą šalyje.

**Tyrimo metodai ir struktūra.** Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje analizuojama lietuvių ir užsienio autorių perskaityta mokslinė medžiaga. Pateikta viešojo sektoriaus, viešojo administravimo samprata, analizuojamas Lietuvos strategijos formavimas, viešojo sektoriaus investavimo kryptys, aprašomi investicijų efektyvumo vertinimo metodai. Antrame skyriuje pateikiama viešojo sektoriaus investicijų efektyvumo vertinimo metodologija. Trečiame skyriuje išsamiai analizuojamas Klaipėdos miesto savivaldybės pasirinkto projekto efektyvumo vertinimas. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir pasiūlymai.



# 1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Viešojo sektoriaus samprata ir viešasis administravimas

Kiekvienas iš mūsų su viešojo sektoriaus sąvoka susiduriame vos ne kasdien, tačiau tikslus ir konkretus šios sąvokos apibrėžimas moksliniuose literatūros šaltiniuose sutinkamas nedažnai.

Viešasis sektorius (angl. public sector) – valstybės kontroliuojama ekonomikos dalis. (Pearsall, 2001). Tradiciniu požiūriu viešasis sektorius - vyriausybės veikla ir jos pasekmės, taip pat dažnai pasitaiko tokių apibudinimų kaip valstybės bendrieji sprendimai ir jų pasekmės ar vyriausybės vartojimas, investicijos ir išmokos. Išsamiai viešąjį sektorių analizavo norvegų mokslininkas J. E. Lane (2001). Jis suformulavo šešias viešojo sektoriaus sampratas, populiariausias apibrėžimas teigia, kad viešasis sektorius - tai institucijos, išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir kurių veikla yra vieša (visuomenė gali gauti informaciją apie ją). Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, dėl kurių nėra konkuruojama, kurios prieinamos kiekvienam individui. Efektyvumas - pagrindinis kriterijus, pagal kurį vertinama viešųjų institucijų veikla.

Remiantis V. Kavaliauskaite ir R. Jucevičiumi (2009), į sąvoką „viešasis sektorius“ įeina tokie subjektai: viešosios institucijos, viešojo administravimo institucijos, biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, kurių steigėjas yra valstybė.

Apibendrinus įvairius literatūros šaltiniuose sutinkamus viešojo sektoriaus apibrėžimus, galime traktuoti, kad, viešasis sektorius – tai vyriausybės veikla, bendrieji sprendimai (įstatymų leidyba, valdžia) ir jų pasekmės, valstybės vartojimas, investicijos ir viešoji gamyba. Glaustas viešojo sektoriaus apibudinimas - institucijas, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų.

Neatsiejamos viešojo sektoriaus sąvokos – viešojo sektoriaus subjektas (toliau subjektas), viešasis administravimas, ir nors mums šie žodžiai girdėti, tačiau jų tikslią reikšmę žino toli gražu ne kiekvienas.

Kas gali būti viešojo sektoriaus subjektu, apibudinama LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo, 2 straipsnio 22 punkte.

### ***Viešojo sektoriaus subjektai:***

- 1) valstybė;
- 2) savivaldybės;
- 3) biudžetinės įstaigos;
- 4) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos sveikatos priežiūros viešosios įstaigos;
- 5) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

6) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos bendrojo ugdymo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

7) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos socialinės globos ir (arba) socialinių paslaugų įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

8) šios dalies 4–7 punktuose išvardytų subjektų kontroliuojamos sveikatos priežiūros viešosios įstaigos, aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai, bendrojo ugdymo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos, socialinės globos ir (arba) socialinių paslaugų įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

9) viešojo sektoriaus subjektų kontroliuojamos programų ir projektų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, įskaitant Europos Sąjungos finansinės paramos, tarptautinės finansinės paramos ir kitas lėšas, administravimo funkcijas atliekančios įstaigos, kurioms galimybė šias lėšas gauti numatyta jų veiklos sritį reglamentuojančiuose įstatymuose ir kituose teisės aktuose ir kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

10) viešoji įstaiga Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija;

11) išteklių fondai;

12) mokesčių fondai.

Viešasis sektorius svarbus ekonomikai dėl atliekamų funkcijų. Išskiriamos tokios svarbiausios **viešojo sektoriaus funkcijos**.

- Paskirstymas – viešasis sektorius teikia paslaugas (viešąsias gėrybes), kurių teikti privatus sektorius yra nesuinteresuotas;
- Perskirstymas – viešasis sektorius užtikrina socialinį teisingumą, mokesčių pagalba sumažindamas vienu asmenų pajamas ir jas perskirstydamas kitiems (užtikrinamas rekomenduotinu gėrybių teikimas);
- Reguliavimas – viešasis sektorius sprendžia natūralios monopolijos, eksternalitetų ir netobulos informacijos problemas.

Kai kuriuose šaltiniuose randame ir dar vieną funkciją – tai institucijų kūrimas ir viešųjų paslaugų teikimas, ši funkcija reikalinga tam, kad būtų vykdomos visos kitos aukščiau išvardytos viešojo sektoriaus funkcijos.

O. E. Hughes (2003) viešojo sektoriaus funkcijas suskirstė taip:

- ekonominės infrastruktūros užtikrinimas;
- kolektyvinių gėrybių ir paslaugų teikimas;
- grupinių konfliktų sprendimas;
- konkurencijos užtikrinimas;
- gamtos išteklių apsauga;
- gėrybių ir paslaugų minimumo individams užtikrinimas;

- ekonomikos stabilizavimas

**Viešojo sektoriaus struktūra** yra savitas valstybės rodiklis, kurį sudaro atitinkami šalies valdymo ir struktūros elementai (J. E. Lane, 2005).

Toliau analizuojant viešąjį sektorių, būtina išsiaiškinti viešojo administravimo sąvoką. Tikslus šios sąvokos apibrėžimas pateiktas LR viešojo administravimo įstatymo 2 straipsnio 1 punkte. Jame teigiama, kad „**Viešasis administravimas** – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas“. Pagrindinės viešojo administravimo sritys yra:

- 1) administracinis reglamentavimas, administracinių aktų įgyvendinimo priežiūra ar kontrolė;
- 2) administracinių paslaugų teikimas;
- 3) viešųjų paslaugų teikimo administravimas;
- 4) viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas.

Viešojo sektoriaus veikla specifinė ir labai skiriasi nuo privataus sektoriaus. Nors iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad tiek vienas tiek kitas gali teikti paslaugas, tačiau esminis skirtumas tas, kad privatus sektorius teiks paslaugas tik tada jeigu bus siekiama pelno. Šių sektorių administravimo palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

**1 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių administravimo skirtumai**

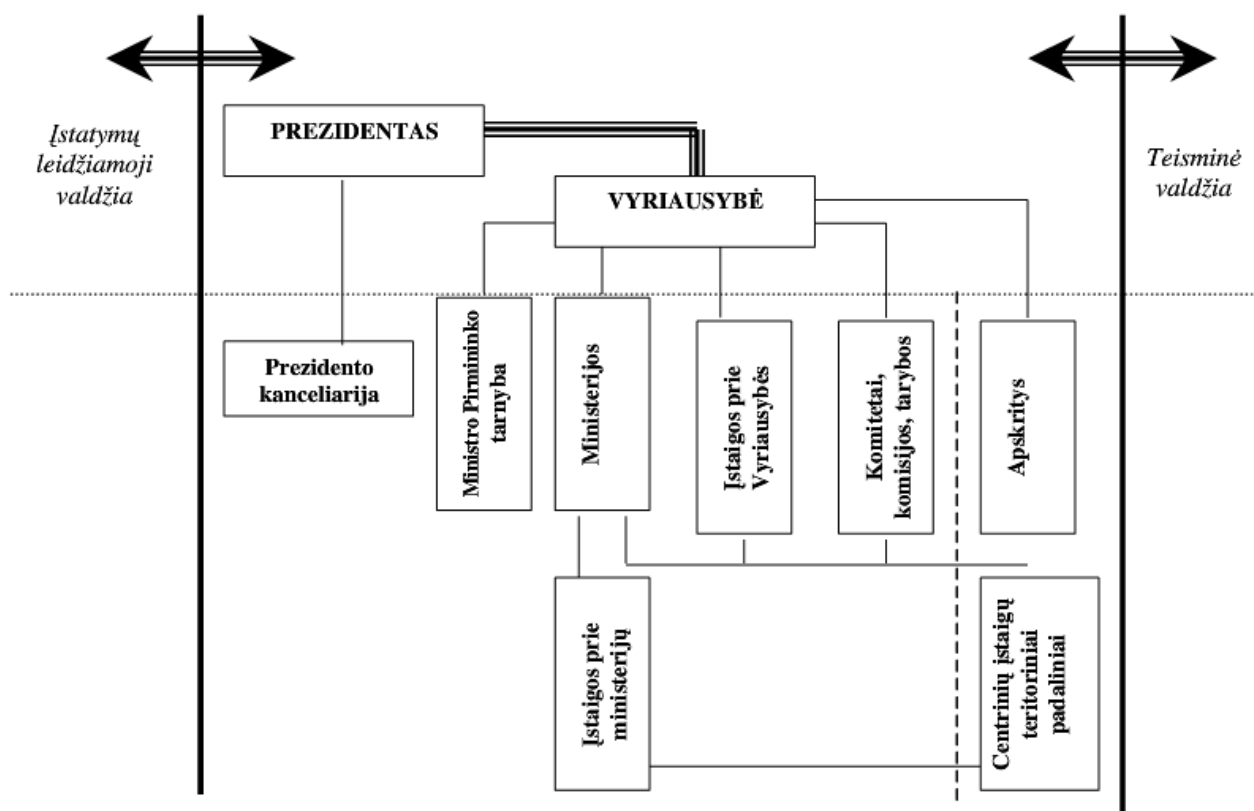
<i>Administravimo skirtumai</i>	<i>Veiklos tikslas ir veiklos vertinimas</i>	<i>Sprendimų priėmimo procesas</i>	<i>Viešumas</i>
<b>Viešasis sektorius</b>	paslaugų tiekimas	piliečių įtraukimas į viešąjį valdymą	nuolatinis visuomenės dėmesys
<b>Privatus sektorius</b>	pelno siekimas	greiti ir rizikingi sprendimai	išskirtinis visuomenės dėmesys

Šaltinis: Viešasis valdymas, 2010, p.45

Viešasis sektorius skiriasi nuo privataus sektoriaus veikimo tikslais, vertinimais, sprendimo priėmimo procesu bei viešumo kriterijuose. Atsižvelgiant į tai kad privataus sektoriaus pranašesnis sprendimo priėmimo procese, buvo norima viešojo sektoriaus veiklą priartinti prie privataus, siekiant spartesnio ir veiksmingesnio sprendimo priėmimo proceso, tačiau iki šandien to padaryti nepavyko. Viešajame sektoriuje sprendimų priėmimo procesas vis dar ženkliai atsilieka nuo privataus sektoriaus.

Viešojo administravimo subjektų sistema – pavaldumo ir koordinaciniais ryšiais tarpusavyje susieti viešojo administravimo subjektai, turintys Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka jiems suteiktus įgaliojimus atlikti viešąjį administravimą.

Horizontalųjį ir vertikalųjį valstybės valdymo modelį analizavo Bileišis (2010) Jis pastebėjo, kad visuomenėms būdinga valdžia, taip suskaidanti santvarką į valdomuosius (teritoriją ir gyventojus) ir valdančiuosius (valdžioje esančius asmenis ir valdžios institucijas) o valdžia yra dalijama į tris šakas: įstatymų leidžiamąją, vykdomąją ir teisminę, sudarydamos politinę viršūnę (parlamentą, vyriausybę, ir teisėjus). Vykdomosios valdžios struktūra Lietuvoje pateikta 1 pav. Demokratinėse valstybėse esminis bruožas valdžių horizontalusis ir vertikalusis padalijimas, užtikrinantis piliečių laisvės garantą.



Šaltinis: Viešasis valdymas, 2010, psl. 210

### 1 pav. Vykdomosios valdžios sistema Lietuvoje

Mokslinėje literatūroje vykdomoji valdžia kartais vadinama administracine valdžia. Vykdomojoje valdžioje dirba daugiausiai valstybės tarnautojų. Ji parengia didžiąją dalį įstatymų projektų, kurios dažniausiai pati ir įgyvendina. Taip pat ji turi plačius įgaliojimus savarankiškai nustatyti teisės normas.

### 1.2. Viešojo sektoriaus strategijos formavimas ir investavimo kryptys

Viešoji politika privalo turėti strateginę, pagrindinę veiklos kryptį. Tačiau modernioje visuomenėje viešosios politikos būseną yra nuolat besikeičianti ir kartais galimi atsitiktiniai ar netikėti

jos pokyčiai. Kintanti politinė aplinka reikalauja lanksčių politinės strategijos įgyvendinimo formų ir metodų įvairovės.

Išsamiau nagrinėjant savivaldybių lėšų panaudojimą, svarbu paminėti savivaldybėms pavestas funkcijų rūšis. Pagal šiuo metu galiojantį Vietos savivaldos įstatymą savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę skirstomos į:

- Savarankiškašias (pvz., ikimokyklinis vaikų ugdymas; vaikų ir jaunimo papildomas ugdymas bei užimtumas, profesinis mokymas; socialinių paslaugų įstaigų steigimas; savivaldybės gyventojų sveikatos priežiūros rėmimas iš savivaldybės biudžeto; gyventojų užimtumo, viešųjų bei sezoninių darbų organizavimas; dalyvavimas užtikrinant viešąją tvarką ir gyventojų rimtį; savivaldybės saugomų teritorijų steigimas ir kt.). Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo bei įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už šių funkcijų atlikimą.

- Priskirtašias (ribotai savarankiškas), pvz., vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų bendrojo lavinimo organizavimas; socialinių paslaugų ir kitos socialinės paramos teikimas; sąlygų neįgaliųjų gyventojų socialiniam integravimui į bendruomenę sudarymas; pirminė asmens ir visuomenės sveikatos priežiūra; teritorijų planavimas; savivaldybei nuosavybės teise priklausančios žemės ir kito turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo; vietinės reikšmės kelių ir gatvių priežiūra ir daugelis kitų.

- Valstybinės (perduotas savivaldybėms), pvz., civilinės būklės aktų registravimas; įstatymų priskirtų registrų tvarkymas; socialinių išmokų skaičiavimas ir mokėjimas; savivaldybei priskirtos valstybinės žemės ir kito valstybės turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo patikėjimo teise; valstybės garantijų nuomininkams, išsikeliantiems iš savininkams grąžintų namų vykdymas; ūkininkų ūkių registravimas; pasėlių deklaravimas ir kt.

- Sutartines. Šių funkcijų įgyvendinimas grindžiamas sutartimis. Savivaldybė tokias sutartis gali sudaryti tik tuo atveju, kai tam pritaria savivaldybės taryba.

O pagal veiklos pobūdį savivaldybių funkcijos skirstomos į:

- Viešojo administravimo. Šias funkcijas atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės kontrolierius, valdyba, meras, savivaldybės administracija ir tarnybos bei tarnautojai.

- Viešąsias paslaugas. Jas teikia savivaldybių įsteigti paslaugų tiekėjai arba pagal su savivaldybėmis sudarytas sutartis – fiziniai ir juridiniai asmenys. Viešosios paslaugos gyventojams teikiamos už mokesį ir nemokamai. Svarbu, kad užmokestis padengtų tik paslaugų teikimo bei kitas su jų teikimu susijusias teikėjo išlaidas ir nevirstų pelno siekiančia veikla.

Savivaldybių funkcijų vykdymas reikalauja didelių finansinių išteklių, kurie kartu su asignavimais nurodomi savivaldybių biudžetuose.

Savivaldybių biudžetuose sukaupiamos lėšos socialinėms ir ekonominėms bei kitoms vietinės reikšmės programoms finansuoti ir savivaldybių įstaigoms išlaikyti. Kiekviena savivaldybė turi savarankišką biudžetą. Savivaldybių asignavimų valdytojai yra: Savivaldybių institucijų, įstaigų bei

įmonių, nurodytų savivaldybės tarybos patvirtintame savivaldybės biudžete, vadovai (Ratkauskienė, 2004).

Savivaldybių biudžetų finansinių planų sudarymo metodikos klausimus tvarko Lietuvos Respublikos Finansų ministerija. Savivaldybių finansinius išteklius sudaro savivaldybės biudžetas, nebiudžetinės lėšos. Pagal LR Biudžeto sandaros įstatymą 22 str., savivaldybių biudžetų pajamas sudaro:

- pajamos iš mokesčių, gaunamos į savivaldybių biudžetus pagal įstatymus ir kitus teisės aktus;
- pajamos iš savivaldybių turto;
- baudos įstatymų nustatyta tvarka;
- vietinės rinkliavos;
- savivaldybių biudžetinių įstaigų pajamos, gautos už teikiamas paslaugas;
- pajamos už savivaldybių lėšų likučių už parduotus ir išnuomotus ne žemės ūkio paskirčiai valstybės žemės sklypus;
- valstybės biudžeto dotacijos ir kitos pervestos lėšos;
- kitos Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytos pajamos;
- negrąžintina finansinė parama (piniginės lėšos).

Savivaldybių biudžetų asignavimai yra naudojami Vietos savivaldos įstatymui ir kitiems įstatymams įgyvendinti (LRV nutarimas, 2001):

- savivaldybėms įstatymų deleguotoms valstybės funkcijoms vykdyti;
- savivaldybių tarybų patvirtintoms programoms vykdyti.

Savivaldybių biudžetų asignavimų skyrimas reglamentuotas LR Biudžeto sandaros įstatymo 23 str.

- vietos savivaldos institucijų vykdomoms švietimo, kultūros, sveikatos apsaugos, sporto ir gamtos apsaugos ir paramos programoms finansuoti;
- savivaldybių ūkiui plėtoti ir reguliuoti;
- vietos savivaldos institucijoms išlaikyti;
- savivaldybės biudžeto kasos apyvartos lėšoms padidinti;
- išlaidoms, patirtoms dėl važiavimo keleiviniu transportu lengvatų taikymo, kompensuoti;
- kitoms priemonėms pagal Lietuvos Respublikos įstatymus ir savivaldybių tarybų sprendimus įgyvendinti.

Savivaldybių biudžetų projektus rengia savivaldybių vykdomosios institucijos, remdamosi Lietuvos Biudžeto sandaros įstatymu, Seimo patvirtintais savivaldybių biudžetų finansiniais rodikliais,

Vyriausybės patvirtinta biudžeto sudarymo ir vykdymo tvarka, valstybės statistikos duomenimis, socialinėmis ir ekonominėmis programomis.

Vietos savivaldos vykdomosios institucijos parengtus biudžeto projektus teikia savivaldybių taryboms. Savivaldybių tarybų komitetai svarsto biudžeto projektus ir rengia pasiūlymus bei išvadas. Savivaldybių tarybos svarsto biudžeto projektus, atsižvelgdamos į vykdomųjų institucijų pranešimus ir komitetų pasiūlymus bei išvadas.

Savivaldybių biudžetus tvirtina savivaldybių tarybos. Biudžetas tvirtinamas savivaldybės tarybos sprendimu, vieneriems metams.

Tvirtinant nurodoma:

- bendra pajamų suma ir jų paskirstymas pagal mokesčių pajamų rūšis;
- bendra asignavimų suma ir jų paskirstymas institucijoms socialinėms ir ekonominėms programoms vykdyti. Asignavimai paskirstomi į paprastąsias, iš jų darbo užmokesčiui, ir nepaprastąsias išlaidas (turtui įsigyti);
- apyvartos lėšų suma.

Pastaruoju metu vis viešajame sektoriuje itin daug dėmesio skiriama planavimui. Ir dažnai planai apima ne tik finansinius metus ir ketvirčius, bet ir ilgalaikius 5 o kartais net ir daugiau metų strateginius veiklos planus.

Planavimas organizacijose – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams parinkimas. Be plano vadovai nežino, kaip efektingai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius. Jie net negali vadovauti su pasitikėjimu ar tikėtis, kad kiti jais seks. Be plano tiek vadovai, tiek jų pasekėjai turi labai mažai galimybių pasiekti tikslą ar žinoti, kada ir kur nuklydo nuo kelio. Kontrolė tampa be prasmės. Labai dažnai blogi planai veikia visos organizacijos būklę. Planavimas yra lemiamas. (Martinkus, Žilinskas, 2001, 64 psl.).

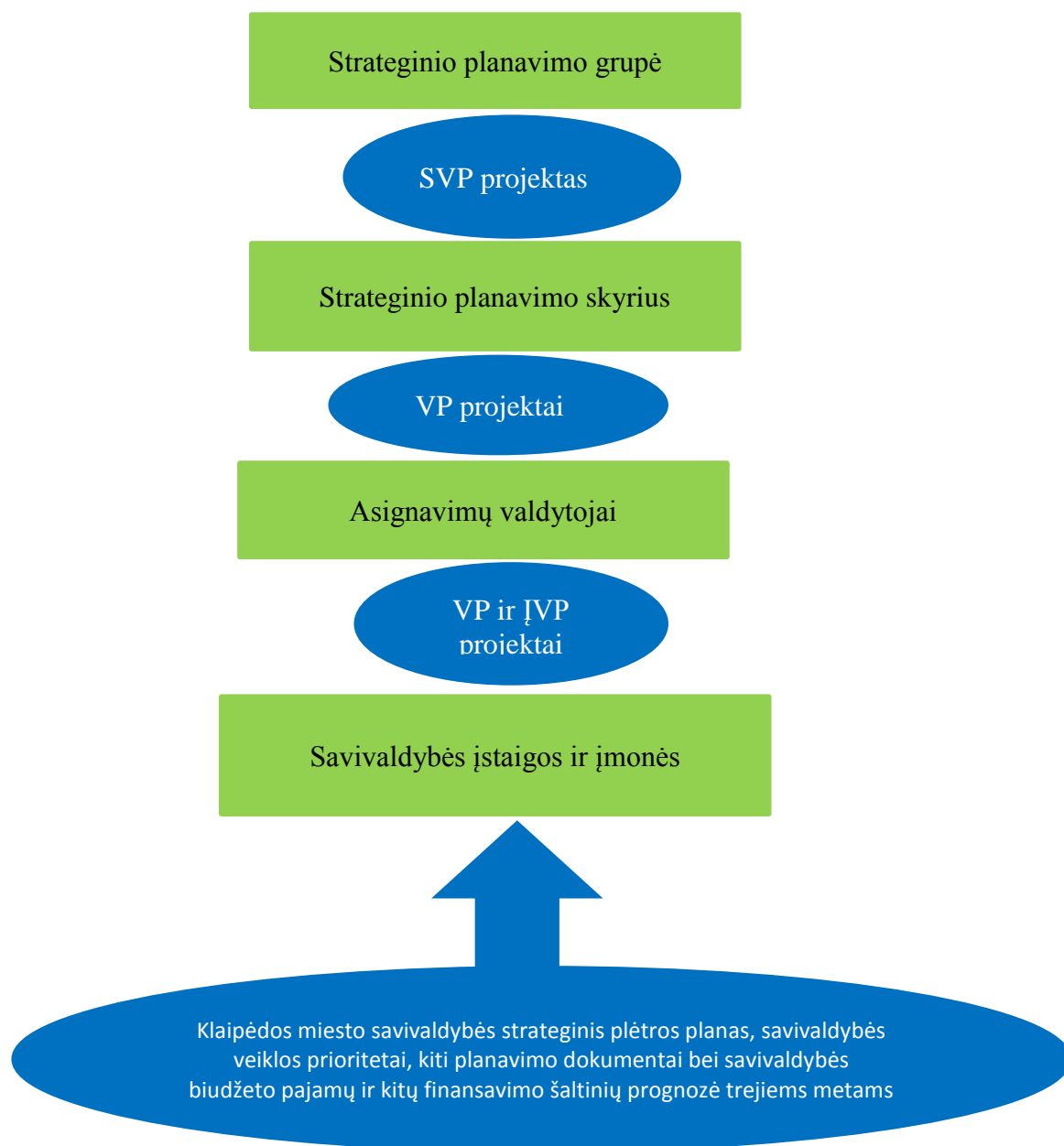
Strateginis planavimas – procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. (Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2012 m. birželio 28 d. sprendimu T2-159).

Strateginis planavimas vykdomas tiek valstybės tiek savivaldybių mastu. Kiekviena savivaldybė vykdo strateginius planus, atsižvelgdama į savivaldybės bendruomenės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimo dėl miesto ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo krypčių ir siekiamos pažangos rodiklius.

Įprastai strateginių planų struktūrą sudaro:

- aplinkos analizė;
- vizija;
- prioritetai;

- strateginiai tikslai;
- uždaviniai; priemonės;
- rodikliai.

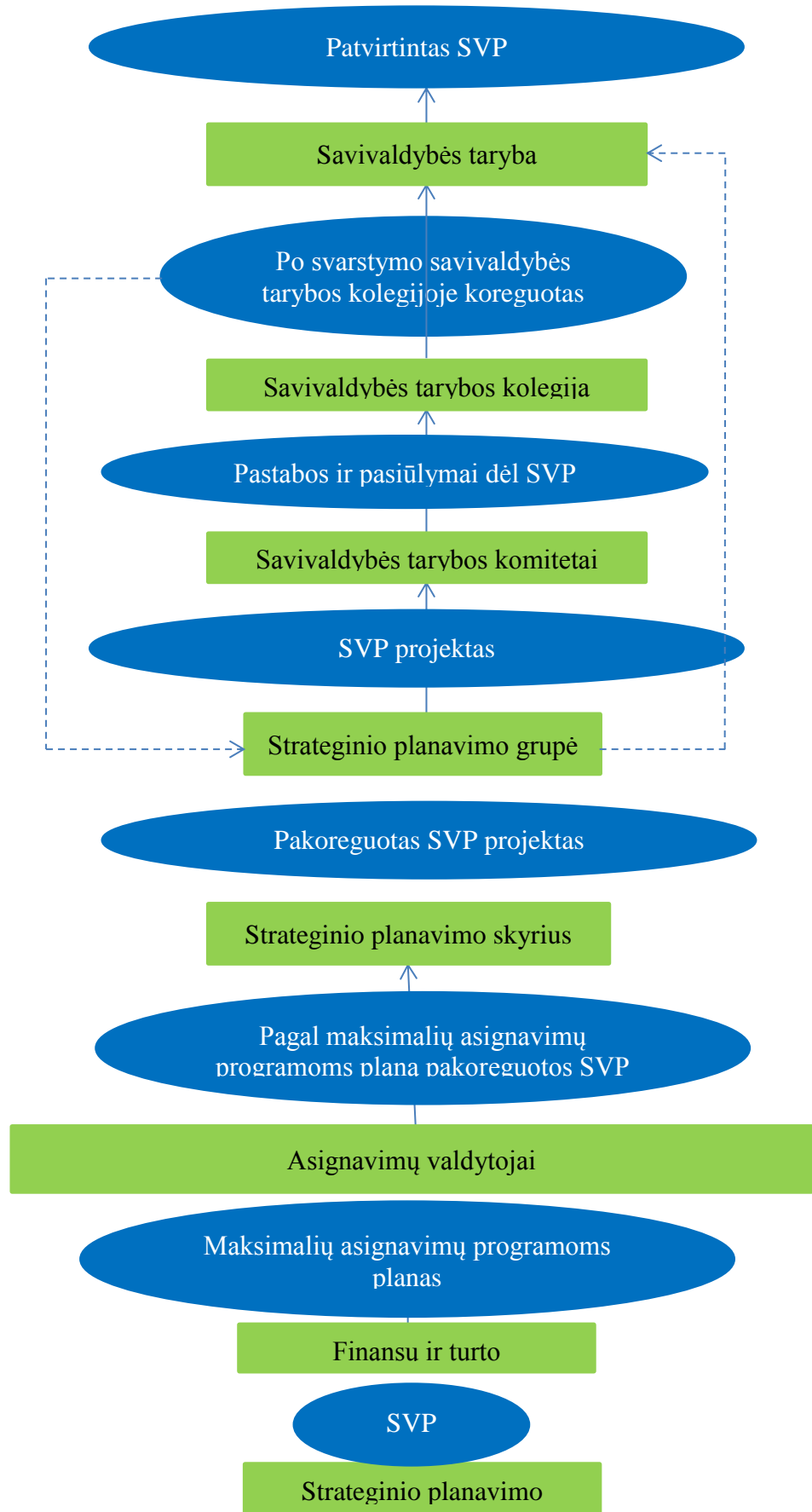


Šaltinis: <http://www.klaipeda.lt/lit/Klaipėdos-miesto-savivaldybės-strateginio-planavimo-tvarkos-apraas/1951>

## 2 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plano rengimo schema (I etapas).

Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio projekto rengimo schemas pateiktos 2 pav. ir 3 pav. Strateginiai veiklos projektai rengiami dviem etapais. Pirmame etape dalyvauja savivaldybės įstaigos ir įmonės, asignavimų valdytojai, strateginio planavimo skyrius bei strateginio planavimo grupė.





Šaltinis: <http://www.klaipeda.lt/lit/Klaipedos-miesto-savivaldybes-strateginio-planavimo-tvarkos-apraas/1951>

**3 pav. Klaipėdos miesto savivaldybės strateginio plano rengimo schema (II etapas).**

O antras etapas šiek tiek sudėtingesnis, dalyvauja ir miesto taryba, savivaldybės tarybos kolegija, darbo grupės bei departamentai.

A. Raipa (2002) straipsnyje „Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika“ teigė, kad esminėmis šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptimis laikytinos:

- viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo;
- viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis;
- inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje.

Žodis „investicijos“ yra kilęs iš lotynų kalbos (lot. investio – aprenčiau), atėjęs per anglų kalbą (angl. „investment“ ir reiškia ilgalaikius kapitalo įdėjimus į ūkio šakas arba vertybiniais popieriais pirkti, siekiant naudoti).

Investicijos – piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas. Šis turtas yra investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą.

Investicinis projektas – priemonė, įforminta atskiru dokumentu, kuriame finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrindžiami investavimo tikslai, įvertinama investicijų grąža ir kiti efektyvumo rodikliai, nurodomos projektui įgyvendinti reikalingos lėšos bei finansavimo šaltiniai ir terminai.

### **1.3. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas**

Viešojo administravimo efektyvumas dažnai suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių, nes viešosios institucijos veikia kitokioje nei privačių struktūrų aplinkoje. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Gana skirtingi yra ir veiklos vertinimo kriterijai. Privataus sektoriaus prekės ir paslaugos vertinamos pinigine išraiška, gauta jas realizavus rinkoje, o nemaža viešųjų paslaugų ir prekių dalis nėra skirta parduoti, todėl daug sunkiau įvertinti jų (tarkime, viešųjų programų ir projektų) poveikį visuomenei arba jos interesų grupėms. Tačiau tinkama ir naudinga informacija vertinant viešųjų struktūrų efektyvumą yra itin reikalinga ir naudinga plečiantis vadinamajam trečiajam sektoriui – nevyriausybinėms ir ne pelno organizacijoms, kurių veiklos efektyvumui vertinti iš esmės tinka viešųjų institucijų veiklos efektyvumo vertinimo metodai, technika ir kriterijai (Wholey J. 1983).

Siekiant efektyvumo, viešajame sektoriuje galimi įvairūs metodai ir technika: kokybės ciklai ir valdymas, darbo sąlygų ir sutarčių sistemų tobulinimas ir kt. Tas priemonės viešojo administravimo problemas tiriantys specialistai dažniausiai skirsto į tris grupes:

- veiklos proceso pasikeitimai;
- darbuotojų elgsenos pasikeitimai;
- vadybos proceso pasikeitimai (Rosen, 1993)

Patapas viešojo valdymo vadovėlyje (2010) teigė „jei privataus sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimui dažnai gali užtekti vieno – pelno – kriterijaus, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą dėl jo teikiamų paslaugų specifikos įvertinti daug sunkiau“. Jo nuomone efektyvumas yra patogus matas, nes juo galima lengvai įvertinti išlaidų ir rezultatų santykį, suteikti jam kiekybinę reikšmę. Tačiau toks rinkos skolinys viešojoje politikoje yra problemiškas daugeliu požiūrių. Pasako mokslininko svarbiausia yra tai, kad viešoji politika ir jos užsakovai (rinkėjai) ne visada siekia rinkos efektyvumo. Šalies visuomenės nariai siekia daug ir įvairių tikslų, kurie negali būti įvertinti kiekybiškai, pavyzdžiui laimės, teisingumo, gėrio. Kartais susidaro situacijos, kai ekonominis viešosios valdžios įgyvendinamos politikos efektyvumas prieštarauja kitoms visuomenės vertybėms. Tokiais atvejais tarnautojas naujosios viešosios valdybos modelyje susiduria su etine problema ir tai skatins tarnautoją priimti ekonomišką, nors ir nehumanišką sprendimą, pavyzdžiui taupant lėšas panaikinti benamių nakvynę.

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. (Puškorius, Raipa, 2002).

Inovatyvių idėjų pritaikymas padeda ne tik didinti darbo našumą, paspartina įmonės veiklą, bet ir garantuoja sėkmę konkuruojant ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkose. Pastebima, kad inovacijas aktyviai plėtoja tik nedidelė dalis mūsų šalies įmonių ir įstaigų. Statistikos departamento atlikto tyrimo „Inovacijų plėtra“ duomenimis, tik trečdalis Lietuvos įmonių vadovų žino apie galimas mokslinių tyrimų, technologijų ir inovacijų plėtros finansavimo galimybes. O viešajame sektoriuje inovatyvių sprendimų priėmimas sutinkamas itin retai. Inovatyvūs sprendimai ir jų pritaikymas leidžia ne tik paspartinti įmonės veiklą, greičiau pasiekti norimą rezultatą. Įdiegtos naujausios technologijos įgalina atsisakyti ir darbo jėgos, mat už žmogų kai kuriuos sudėtingus procesus gali atlikti moderni technika.

Ieškant žodžio „inovacija“ kilmės, sugrįžtama atgal į istorijos gilumą – į XV amžių. Šis žodis yra kilęs iš Vidurio Prancūzijos teritorijoje tuo metu vartoto žodžio „inovacyon“, kuris išvertus pažodžiui reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“. Užsienio kalbose vartojami terminai: anglų kalboje – „innovation“ ir „novation“; rusų – „инновация“ ir „нововведение“.

Lietuvių kalboje vartojami du terminai – tarptautinis *inovacija* ir lietuviškas *naujovė*. Tikslinga būtų juos skirti pagal reikšmę: inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę – kaip to proceso rezultatą (naujas produktas, nauja technologija, naujas gamybos ar vadybos organizavimo metodas). Inovacijos gali būti apibūdintos ir gana lakoniškai: inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000).

Ekonomikoje inovacijos tampa vienu svarbiausių verslo sėkmės veiksnių. XXI a. išsivysčiusių šalių ekonomika įžengė į žinių ekonomikos etapą, todėl niekas neabejoja inovacijų svarba siekiant ekonomikos augimo. Tačiau bėgant laikui inovacijos samprata keičiasi. Nors inovacijų teorija kaip atskira disciplina susiformavo visai neseniai, pradinė inovacijos ir jos skatinimo būdų koncepcija nuėjo ilgą evoliucijos kelią. Dabartinis inovacijos traktavimas gerokai skiriasi nuo pirminio. Iš pradžių inovacija buvo suvokiama kaip linijinis procesas, prasidedantis naujos technologijos išradimu ir pasibaigiantis ją naudojant pagamintais produktais. Kiek vėliau buvo pripažinta, kad į inovacijas derėtų žiūrėti kaip į tęstinį, evoliucinį procesą (Nelson, 1982), veikiamą santykių tarp organizacijų ir individų (Lundvall, 1992; Grabher, 1997) bei institucinių normų ir socialinių susitarimų (Morgan, 1997). Vis daugiau dėmesio imta skirti žinių vaidmeniui, jų vadybai, laviruojant tarp vis labiau kompleksinio žinių pobūdžio ir atskirų įmonių poreikio ypač siaurai specializuotoms žinioms (Pavitt, 2005). Pastaruoju metu inovacijos sąvoka suprantama taip plačiai, kad vis dažniau kalbama apie inovacijas, sukurtas remiantis rinkos poreikiais, nevykdant jokių mokslinių tyrimų (Bloch, 2005). Inovacijų strategija, skirta sisteminiam ir nuolatiniam veiklos tobulinimui įgyvendinti, tampa svarbi kiekvienos įmonės ar organizacijos veikloje. Inovacijos gali pasireikšti kaip naujos technologijos taikymas, naujo produkto ar paslaugos pasiūlymas vartotojui, kitokių veiklos organizavimo būdų taikymas. Todėl pagrindinį vaidmenį diegiant inovacijas ima vaidinti ne mokslo įstaigos ir konsultacinės agentūros, bet patys verslininkai.

Inovacijos dažnos įvairiose verslo srityse:

1. *Veiklos inovacijos. Tai, kai verslo įmonės darbuotojai pradeda dirbti savo darbą kitaip negu iki šiol, pvz., taikyti kitus darbo metodus.*

2. *Veiklos organizavimo inovacijos. Šiuo atveju vyksta didesni ar mažesni įmonės organizaciniai pokyčiai: keičiama jos struktūra – atsiranda nauji padaliniai, sujungiami kiti, įvyksta jų funkcijų perskirstymas ir pan. Prie organizacinių inovacijų priskiriami ir informavimo procesų tobulinimas, darbuotojų funkcijų perskirstymas, personalo atrankos pokyčiai, vadovavimo stiliaus pakeitimas ir daugelis kitų.*

3. *Technologinės ir techninės inovacijos. Tai pokyčiai, susieti su naujos technikos įdiegimu, naujų technologijų panaudojimu.*

( Justickas, 2012, p. 136)

Shumpeter (Shumpeter, 1998) inovacijas siūlo klasifikuoti pagal tokius tipus:

- naujų produktų sukūrimas ir pateikimas į rinką ar naujos kokybės jiems suteikimas;
- naujų gamybos ar veiklos būdų sukūrimas;
- naujų rinkų, kuriose iki tol nebuvo šios šakos ar rūšies produktų, konkrečios šalies įmonių atradimas, sukūrimas ar naudojimas, nepriklausomai nuo to, ar šios rinkos iki tol egzistavo ar ne;
- naujų aprūpinimo šaltinių ir kanalų naudojimas;
- naujų verslo sričių įdiegimas, sukūrimas. Monopolistinės situacijos savame verslo šakoje sukūrimas ar atvirkščiai – jos panaikinimas.

Lietuvių autorių literatūroje išsamiausias inovacijų sisteminis klasifikavimas pateikiamas (Jakubavičius ir kt., 2008).

Atsižvelgiant į inovacijų klasifikavimo požymių įvairovę, galima suformuoti universalų inovacijų klasifikacijos modelį, išskiriant galimas svarbiausias klasifikacines grupes:

1. Klasifikacija pagal inovacijų *turinį*:

- *produkto*; tokių inovacijų esmė – naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t. t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas,
- *technologinės*; jų esmė – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse,
- *socialinės*; jų esmė – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse,
- *kompleksinės*; jų esmė – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų bendras kompleksas.

2. Klasifikacija pagal inovacijų *įgyvendinimo lygį*:

- žmogus,
- įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacija,
- ūkio šaka ar kita veikla pasižyminčio sektoriaus tipo organizacija,
- visuomenė ir valstybė,
- ekosistema,
- pasaulis.

3. Klasifikacija pagal inovacijų *įgyvendinimo mastą*:

- vienkartinės (įgyvendinamos vieną kartą),
- daugkartinės (įgyvendinamos keletą ir daugiau kartų).

4. Klasifikacija pagal inovacijų *naujumą* lygį:

- *radikalios*; jų esmė – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujiems arba jau žinomiems poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas,
- *modifikuojančios*; jų esmė – gerinimas ir papildymas; tobulėjimo užtikrinimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių.

5. Klasifikacija pagal inovacijų *organizacines ypatybes*:

–*vidaus organizacinės*; jų esmė – inovacijos įgyvendinamo proceso (kūrimo, diegimo, vystymo) organizavimas tik vienoje organizacijoje,

–*tarporganizacinės*; jų esmė – inovacijos įgyvendinimo proceso atskirų funkcijų paskirstymas tarp įvairių organizacijų, pvz.: mokslinių tyrimo institutų, konstravimo biurų, įmonių ir kt.

#### 6. Klasifikacija pagal inovacijų *pobūdį*:

–*kiekybinės*; jų esmė – našumo, gamybos apimčių ir t. t. didinimas kiekybiniais aspektais,

–*kokybinės*; jų esmė – gamybos, valdymo ir t. t. kokybės gerinimas.

#### 7. Klasifikacija pagal inovacinės veiklos *galutinį rezultatą*:

–*fundamentinė*; jos esmė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma. Šios inovacinės veiklos organizavimas ir valdymas yra labai toli pažengęs ir atitolęs nuo kitų inovacijų,

–*eksperimentinė*; jos esmė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra remiantis moksline teorija sukurtas eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir t. t.) pavyzdys,

–*bazinė*; jos esmė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą,

–*difuzinė*; jos esmė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kur nors jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika,

–*sąlyginė*; jos esmė – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuo remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.

#### 8. Klasifikacija pagal inovacijų *poveikį*:

–*ekonominis*; jo esmė – didėjantis darbo našumas, pelnas; mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas,

–*socialinis*; jo esmė – mažėjantis nedarbas, socialinių paslaugų plėtra, visuomenės sluoksnių diferenciacijos mažėjimas,

–*ekologinis*; jo esmė – aplinkos taršos mažėjimas, ekologinių problemų sprendimas,

–*kompleksinis*; jo prasmė – ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio bendras kompleksas.

Pateiktas klasifikacijos modelis gali būti suvokiamas kaip tradicinis: atskiri jo elementai įvairiais aspektais aptariami įvairiuose literatūros šaltiniuose. Kartu pabrėžtina, kad šis klasifikavimo modelis atspindi inovacinės veiklos specifiką, leidžia suprasti inovacinės veiklos daugialypiškumą. Akcentuojama tai, kad inovacijos yra ne tik iš principo nauji produktai ar naujos paslaugos, bet ir jų tobulinimas panaudojant žinias. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Dažnai išradimo naujumas, palyginti su visu tuo, su kuo jis susijęs, yra tik tarsi lašelis vandenyne. Tai patvirtina ir J. R. Brighto atlikti tyrimai. Jis pažymi, kad naujos technikos ir

technologijos panaudojimo efektas geriausiai pastebimas ne ten, kur ji pirmą kartą buvo panaudota; inovacinė idėja dažniausiai duoda daugiau rezultatų tose srityse, apie kurias net nebuvo galvota idėjos formavimo momentu (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000).

Kartu inovacijų klasifikavimas padeda kompleksiskai suvokti ir įvertinti inovacijas kaip sistemą, turinčią kompleksinį pobūdį, bei sudaro prielaidas formuoti inovacijų valdymo metodus ir algoritmus, taip pat numatyti visuminės inovacinės veiklos tikslines nišas.

Atvirosios inovacijos koncepciją pasiūlė Henris Chesbroughas (Chesbrough, 2003) savo knygoje „Atviroji inovacija: naujas imperatyvas kurti ir gauti pelną iš technologijų“ (Open Innovation: The new imperative for creating and prototyping from technology). Atvirosios inovacijos šalininkai teigia, kad organizacijos gali ir turi naudoti išorines idėjas taip pat sėkmingai, kaip ir vidines, išorinius ir vidinius kelius į rinką, jeigu nori tobulinti savo technologijas. Ribos tarp organizacijų ir jų aplinkos vis labiau nusitrina; inovacijos gali nesunkiai persikelti iš vidaus į išorę ir priešinga kryptimi. Pagrindinė atvirosios inovacijos koncepcijos idėja – pasaulyje su savo plačiai pasklidusiomis žiniomis, organizacijos negali pasikliauti vien tik savo pačių tyrinėjimais, jos turi pirkti ar įsigyti licenzijas, leidžiančias naudotis kitų organizacijų atradimais (t. y. patentais). O tie vidiniai atradimai, kurie nenaudojami pačios įmonės versle, turi būti pateikti (parduoti) išorinei aplinkai. Prieš tapdama atvira, inovacija atsiranda uždaroje erdvėje, dažnai sukuriama individų, mokslininkų ar organizacijos darbuotojų. Tačiau pats terminas uždaroji inovacija pasirodė gana vėlai ir tikrai ne anksčiau nei terminas atviroji inovacija, kurios koncepciją tik 2003 metais išpopuliarino minėtojo autoriaus H. Chesbrougho darbai. Inovacijų tyrėjai ir kūrėjai diskutuoja, kokio tipo – atvirojo ar uždarojo – inovacijos yra efektyvesnės. Nors pripažįstama, kad verslo aplinkoje rinkos ir aštrios konkurencijos sąlygomis atvirosios inovacijos susiduria su tam tikrais iššūkiais (pavyzdžiui, intelektinės nuosavybės apsaugos problemomis, organizacijos vadovų ir juristų ambicijomis ir kt.), atvirosios inovacijos apskritai vertinamos kaip perspektyvesnės, veiksmingesnės verslo, informacijos ir technologijų globalizacijos sąlygomis.

Sėkmingiausios, reikšmingus teigiamus pokyčius ir verslo organizacijoje, ir jos aplinkoje sukėlusios inovacijos gali būti pavadintos efektyviomis ir efektingomis. Pasak P. Drucker (1964), efektyvumas – gebėjimas „teisingai daryti dalykus“, efektingumas – gebėjimas „daryti teisingus dalykus“ (t.y. sugebėjimas tinkamai pasirinkti, priimti tinkamus sprendimus). Kitaip tariant, mes nieko negalėsime pasakyti apie inovacijos efektyvumą, jeigu ji nebus sėkmingai įgyvendinta ir neduos laukiamų ar net lūkesčius pranokstančių rezultatų, ir ji nebus efektinga, jei bus pavėluota ar per ankstyva, pareikalavus per daug neplanuotų išteklių ar kitaip pažeis organizacijos interesus ir sėkmę. Pažymėtina, kad inovacijas vertinti problemiška, nes:

- gali būti pritaikyti įvairūs vertinimo kriterijai (pvz., naujumo laipsnis, pasklidimo lygmuo, pelnas organizacijai, mažesnė kaina vartotojui);

- visada pasireiškia vertintojų skirtumai, skirtingi požiūriai, interesai, vertybės tiek individo, tiek grupės ir visos organizacijos lygmenyse;

- įtaką daro pati inovacijos koncepcija: ar ji suprantama kaip nuolatinis, pasikartojantis procesas, ar kaip baigtinis. Pavyzdžiui, inovacijos komercinė nesėkmė bus vertinama vienaip, jei inovacija suprantama kaip baigtinis rezultatas, tačiau kitaip, jei bus akcentuojamas inovacijos tęstinumas, nes pastaruoju atveju nesėkmė gali duoti naujų žinių apie rinką, paskatinti reinovaciją ir naują komercinę sėkmę, t.y. nesėkmė gali būti vertinama ir pozityviai, nes ir organizacija, ir inovacijos dalyviai gali daug išmokti iš tokios neigiamos inovacijos patirties;

vertinant inovacijas svarbi laiko perspektyva. Pavyzdžiui, vertinant inovacijos efektyvumą trumpoje perspektyvoje, svarbiausia gali būti tai, ar inovacija padėjo patekti į rinką, tačiau tą pačią inovaciją vertinant ilgesnėje perspektyvoje, kur kas svarbesniu inovacijos efektyvumo ir efektingumo rodikliu tampa vartotojų pripažinimas ir finansinė organizacijos sėkmė. Vertinant inovacijų efektyvumą svarbu suprasti, kad sąlyginai lengva pasiekti sėkmę vieną kartą, sėkmingai suderinus naują idėją su imlia rinka tinkamu laiku, tačiau visai kas kita tai nuolat kartoti (Tidd ir kt., 2001)

Kiekvienos šalies konkurencingumas tapatinamas su tokiais ištekliais kaip vadyba, inovacijos, žinios, todėl būtent žinių ir žinių ekonomikos indeksai gali būti orientyru, vertinant šalies galimybes ir ekonomikos augimo perspektyvas (Staškevičiūtė, Tamošiūnienė, 2010).

Inovacijų taikymas įmonės veikloje reiškia įmonės prisitaikymą prie pokyčių, kurie atveria naujas galimybes jos tikslų įgyvendinimui. Inovacijos yra svarbiausias ekonomikos augimo, pramonės pokyčių, konkurencinio pranašumo bei visuomeninių paslaugų šaltinis. Galima išskirti šiuos inovacijų tipus: paslaugų inovacijos, proceso inovacijos, technologinio proceso inovacijos, administracinio proceso inovacijos.

Mokslininkai išskiria įvairius ekonomikos augimą bei konkurencingumą įtakojančius, bei jį nulemiančius veiksnius Beniušienės ir Svirskienės (2008) nuomone, „kaip tipiškiausius konkurencinio pranašumo šaltinius reikėtų išskirti inovacijas, technologijas, kokybę ir kainą“.

Kai kurie mokslininkai (Nasurdin, 2010; Malakauskaite & Navickas, 2010; Saboniene, 2009) išskiria inovacijas, kaip prioritetinį veiksni, kuris padeda įmonėms ilguoju laikotarpiu išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Kaip ekonomikos augimą ir pramonės produktyvumą, augimą bei konkurencingumą lemiantis veiksnys išskiriamos informacinės komunikacinės technologijos ICT (Information and Communications Technologies).

Alfaro (2003) nuomone tiesioginės užsienio investicijos skatina ekonomikos augimą, autorės nuomone TUI ypač aktualios pramonės ir paslaugų sektoriams. Tiesioginės užsienio investicijos, kaip vienas iš pagrindinių ūkio plėtrą bei ekonomikos augimą lemiančių veiksnių įvardijamos ir kitų mokslininkų publikacijose (Čegyte ir Miečinskienė, 2009; Damaskopoulou, Gatautis, et al., 2008).



Inovacinį, ekonominį bei konkurencinį augimą teigiamai įtakoja ir standartizacijos ir suvienodinimo procesai, kurie padeda panaikinti netarifinius prekybos barjerus (EC, 2010).

Hanushek ir Wößmann (2007) parodo, kad iš tikrųjų švietimo kokybė daro nemažą įtaką šalies vystymuisi bei ekonominiam augimui, autorių nuomone vien tik priėjimas prie išsilavinimo jau įtakoja ekonominį augimą.

Mokslo bei švietimo kokybė ir jų reikšmingumas, informacinės komunikacinės technologijos, tiesioginės užsienio investicijos, standartizacija bei suvienodinimo procesai, inovacijos, technologijos, tai dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkami veiksniai kurie nulemia arba teigiamai įtakoja šalies ekonomikos plėtrą bei konkurencingumą.

Kai pagrindiniai gamybos veiksniai darbas ir kapitalas nebegali daugiau padidinti gamybos apimčių tai galima padaryti inovacijų dėka.

Pereinant nuo pramoninės ekonomikos prie žiniomis paremtos ekonomikos, kurios varomoji jėga yra inovacijos trumpėja produkto ir technologijų gyvavimo ciklo trukmė, pagrindiniais ekonomikos varikliais tampa inovatyvios, paremtos žiniomis įmonės. Vykstant rinkų globalizacijai konkurencija įgauna tarptautinį mastą, pagrindiniu augimo varikliu tampa žinios, inovacijos, naujos verslo strategijos (Strazdas, Jakubavičius, Gečas, 2003).

Pastaruoju laikotarpiu aktualia tampa kova dėl globalių paskirstymo kanalų tokių kaip didžiuliai globalūs mažmeninės prekybos tinklai. Tinkamas prekybos kanalo pasirinkimas užtikrina sėkmę konkurencinėje kovoje. Šių prekybos kanalų susiformavimas leidžia išskirti dar vieną inovacijos tipą.

Inovacija gali būti ne vien naujos prekės, paslaugos ar technologijos, ja gali tapti ir sėkmingas prekybos kanalo parinkimas, kaip dar viena inovacijos raiškos forma.

Įmonės sėkmę konkurencinėje kovoje nulemia dviejų tvirtų inovacinių strategijų įgyvendinimas - pasirenkant šalies vidaus ir pasaulinio konkurencingumo strategijas.

Globalizacija bei rinkos pokyčiai diktuoja naują požiūrį tiek ekonominėje tiek socialinėje aplinkoje, keičiasi požiūris į gamybos veiksnius, darbuotojai traktuojami kaip investicijos, akcentuojama nuolatinio mokymosi reikšmė, vis labiau vertinamas komandinis darbas.

Vykstant rinkų globalizacijai formuojasi stambūs globalūs prekybos tinklai, kurių dėka atsiveria galimybės ir smulkesniems perspektyviems gamintojams. Lietuvos įmonės siekdamos išsilaikyti tarptautinėje konkurencinėje kovoje įsilieja į stambius prekybos tinklus taip užsitikrindamos savo produkcijos pardavimo galimybę.

Ekonomikos pokyčiai diktuoja sąlygas ir šalies pramonei, jos sėkmingam vystymuisi nebepakanka pramoninei ekonomikai būdingų metodų, kai dominavo stambios pramonės įmonės ir vietinė konkurencija, o pagrindiniu augimo varikliu buvo laikomas kapitalas. Sėkmingus pardavimus galinti garantuoti pigi darbo jėga ir žemos kainos jau nebegali užtikrinti sėkmingo šalies konkurencingumo tarptautiniu mastu, čia sunkumus sudaro ir užsienio valiutos kurso smukimas,

pavyzdžiui, JAV dolerio kurso kritimas neigiamai įtakoja Lietuvos įmonių pardavimų pelningumą, smukdo Lietuviškų gaminių konkurencingumą. Kadangi šalies įmonės jau nebegali konkuruoti vien pigia darbo jėga ar žemomis kainomis belieka rinktis naujumo alternatyvą. Šiandieninėje konkurencinėje kovoje sėkmę nulemia ne didelės įmonės apimtys, tačiau gebėjimas kuo greičiau prisitaikyti, keistis, progresuoti, kurti.

Lietuvoje inovacijų aplinkos gerinimo politiką formuoja, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą Ūkio ministerija. Pagrindinis inovacijų politikos strateginio planavimo dokumentas – Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa. Programa parengta siekiant sutelkti valstybės išteklius Lietuvos inovatyvumui didinti ir kurti konkurencingą, aukšto lygio žiniomis, naujausiomis technologijomis, kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais ir sumania specializacija grindžiamą ekonomiką. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos strateginis tikslas – didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą kuriant efektyvią inovacijų sistemą, skatinančią ūkio inovatyvumą.

1. Plėtojant naujas žinias ir jų taikymą, ugdyti inovatyvią visuomenę.
2. Didinti verslo inovacinį potencialą.
3. 3. Skatinti vertės tinklų kūrimą, plėtrą ir jų tarptautiškumą.
4. 4. Didinti inovacijų politikos formavimo ir įgyvendinimo efektyvumą ir skatinti inovacijas viešajame sektoriuje.

Literatūroje žmogiškieji ištekliai apibrėžiami kaip „tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksmų, skatinančių ekonomikos augimą“ (Gižienė, Račelienė 2012).

Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam skirtas funkcijas ir tenkinantis piliečių poreikius viešojo administravimo institucijose. (Viešojo administravimo institucijos turi užtikrinti, kad personalas būtų visuomet pasirengęs vykdyti jam skirtas funkcijas) (Sumetzberger 2005).

Taigi išanalizavus mokslinius literatūros šaltiniuose pateiktus efektyvumo teorijas viešajame sektoriuje, galime apibendrinti, kad viešojo administravimo efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus resursų panaudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Efektyvumas viešajame sektoriuje yra sudėtinė problema, reikalaujanti kompleksiško sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos tobulina mišrius veiklos metodus, ieško papildomų galimybių, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, naudoja kokybės vadybos principus bei kontrolės ir vertinimo sistemas vadybai tobulinti. Viešosios organizacijos siekia sistemingai motyvuoti darbuotojus, diegti naujas

technologijas, tobulinti išteklių valdymą bei geriau derinti viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus. struktūrų interesus.

Teoretikai dažniausiai išskiria informacines, socialines, technologines ir vadybines efektyvumo elementų grupes. Jas analizuojant, galima išskirti keturias įtaką darančių faktorių kategorijas:

- *dydžiai ar faktoriai, kurie negali greitai keistis visų pirma efektyvumo poreikiai, kultūriniai skirtumai, nacionaliniai prioritetai, viešojo administravimo erdvė;*
- *problemos (pvz., efektyvumo nesuvokimas, biurokratinė patologija, silpna vadyba ar stereotipinis didelių organizacijų nelankstumas) ar kliūtys efektyvumui siekti, kurios turi būti šalinamos šiuolaikinėmis efektyvumo didinimo programomis*
- *galimybės ir pozityvūs efektyvumo didinimo metodai, įvertinant informacijos srautus, valdymą ir skirstymą, vadybininkų ir darbuotojų santykius, technologijų sklaidą organizacijos struktūrose, veiklos sistemas ir kontrolę;*
- *veikla ar specifinės programos, apimant motyvacijų stimulus, lokalinę technologijų taikymą, vadybininkų ir kitų darbuotojų mokymą bei lavinimą ir kt. (Grace, S. and Holzer, M. 1992.)*

Modernaus viešojo sektoriaus raidą lemia pasaulyje vykstantys pokyčiai, egzistuojantys paradoksai ir konfliktai. Svarbiausiais iš jų laikytini itin spartūs socialiniai pokyčiai, susiję ne tik su didėjančiu gyventojų skaičiumi, bet ir su socialinių pokyčių ekonominiais bei valdymo ypatumais bei didėjančiomis žinių ir informacijos galimybėmis. Šie pokyčiai lemia visuomenės raidos potencialo didėjimą, kokybinių viešojo sektoriaus veiklos parametrų užtikrinimą. Kita vertus, globalioje erdvėje atsiranda palanki dirva ir neigiamoms tendencijoms.

Bendra problema tiek viešojo, tiek privataus sektorių efektyvumo vertinime, tai kad nėra vieno apibendrinamojo rodiklio, kuriuo remiantis būtų aprėpami visi investicinių projektų analizės aspektai ir kuris parodytų bendrą projekto efektyvumą, nes įvairių veiksnių poveikis nagrinėjamam projektui yra skirtingas ir jie skirti ne tiems patiems investavimo tikslams įvertinti. O Viešojo sektoriaus efektyvumą įvertinti apsunkina ir tai kad būtina atsižvelgti į valdžios vykdomą strategiją, į teikiamų paslaugų kokybę o ne į matematinius kiekybinius rodiklius.

Stepanovas ir Ostašenkovaitė (2013) analizavo inoaitvyvių projektų vertinimo problemą, ir kaip vieną iš galimybių kokybiškai įvertinti projektus pateikė - daugiakriterio vertinimo metodą. Ir nors mokslininkai teigia galima teigti, kad pasirinktas daugiakriterio efektyvumo vertinimo būdas tinkamas vertinti realius inovatyvius projektus ir juos efektyviai reitinguoti pagal didžiausią apibendrinamąjį rodiklį bei pasiekti visų rodiklių rezultata. Daugiakriterio vertinimo būdai pastaraisiais metais analizuojami ir taikomi vis intensyviau ir vis įvairesnėse srityse. Tačiau vertinant ne pelno (viešuosius) projektus, kurių vertinimo kriterijai dažnai neturi tikslios matematinės kiekybinės išraiškos (dažnai praktikoje pasirenkami tokie kriterijai, kurie turi tik iš anksto numatytas reikšmes, pvz., taip arba ne ir pan.). Didėja kriterijų reikšmių neapibrėžtumas, t. y. didėja rizika, kad projekto kriterijai bus

neteisingai interpretuojami ir vertinimo rezultato paklaida bus didelė. Todėl, vertinant ne pelno projektus, būtina šį metodą adaptuoti konkrečiai situacijai.

Programų (Nacionalinės pažangos programos, plėtros programų, strateginio veiklos plano programų) vertinimas yra sudėtinė strateginio valdymo ciklo dalis. Vertinimas yra sistemingas ir objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų tinkamumo, rezultatyvumo, efektyvumo, naudingumo ir ilgalaikio poveikio nustatymas. Remiantis vertinimo rezultatais turi būti priimami sprendimai dėl programų tikslingumo, tobulinimo ir jų tęstinio tikslingumo. (LR Finansų ministerija).

LR vyriausybės siekis didinti valstybės finansų valdymo efektyvumą – didinti viešojo administravimo institucijų veiklos ir valdymo efektyvumą – įgyvendinamas per bendrųjų funkcijų efektyvumo didinimo veiklą. Nuo 2010 metų Lietuvoje vykdomi įstaigų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimai. Vertinimu siekiama sprendimų priėmėjams pateikti informaciją, kuri būtina priimant vadybinius sprendimus ir numatant sritis, kuriose būtini pokyčiai. Nuo 2012 (už ataskaitinius 2011 metus) metų vykdomi vertinimai atliekami vadovaujantis veiklos efektyvumo vertinimo kriterijais, kurie tvirtinami LR finansų ministro įsakymu. Kasmet LR vyriausybės nutarimu tvirtinami programų vertinimų planai.

Analizuojant Valstybės valdomų įmonių portfelio rodiklius, buvo vertinami suminiai finansiniai duomenys, pateikti įmonių tarpinėse neaudituotose finansinėse ataskaitose, nes neturėta visų VVĮ konsoliduotųjų arba jungtinių finansinių ataskaitų, parengtų pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus. Dėl duomenų trūkumo nebuvo eliminuoti sandoriai tarp įmonių. Į VVĮ portfelio turto vertę nėra įskaičiuota valstybės nekilnojamojo turto, kuris nėra valdomas VVĮ ir neįtrauktas į jų balansus, vertė (Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2014 metais, sausis-gruodis).

#### **1.4. Viešojo sektoriaus investicijų vertinimo metodai**

Pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis Lietuvos Respublikoje investavimo sąlygas, investuotojų teises, investuotojų apsaugos priemonės visų rūšių investicijoms - LR investicijų įstatymas. Jame pateikiamos pagrindinės sąvokos:

Investicijos - piniginės lėšos ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintas materialusis, nematerialusis ir finansinis turtas, kuris investuojamas siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą.

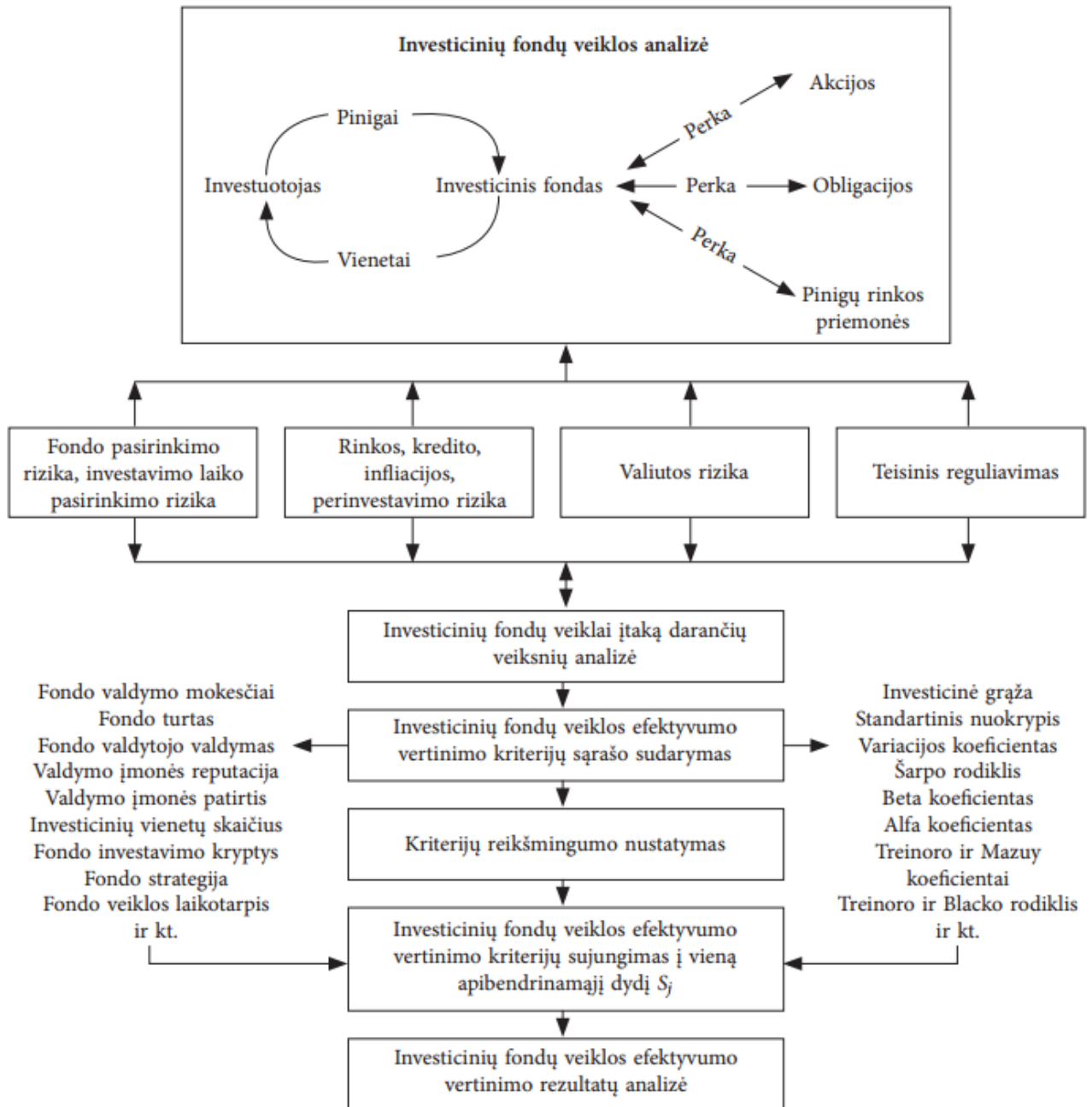
Investuotojai – Lietuvos Respublika bei užsienio valstybės, tarptautinės organizacijos, Lietuvos Respublikos ir užsienio juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka investuoja nuosavą, skolintą ar patikėjimo teise valdomą bei naudojamą turtą.

Investicijų projektas - dokumentas, finansiškai (ekonomiškai), techniškai ir socialiai pagrindžiantis investavimo tikslus, įvertinantis investicijų grąžą (komercinis projektas) bei kitus efektyvumo rodiklius, nurodantis projekto įgyvendinimui reikalingas lėšas bei finansavimo šaltinius ir terminus.

Teorijoje aprašyta nemažai įvairių investicinių projektų efektyvumo vertinimo metodų, taikomų tiek privačiame tiek viešajame sektoriuje. Priimant sprendimus dėl viešojo sektoriaus investicijų praktikoje kartais naudojamas politinės (partinės) darbotvarkės iniciatyvos požiūriu vertinimo metodas. Šis metodo pagrindą sudaro viešųjų problemų identifikavimas, o esminį poveikį darbotvarkės formavimui turi trys jėgos: politinės partijos, interesų grupės ir institucijos. Erika Furman, Anželika Šerikova (2007) išsamiai analizavo šį vertinimo metodą, ir pastebėjo, kad nors svarbus vaidmuo formuojant viešosios politikos darbotvarkę tenka ekonominiams procesams, vis dėlto daugelis aprašytų viešosios politikos darbotvarkės sudarymo modelių yra kritikuojami dėl analizės kintamųjų neišbaigtumo.

Viešieji finansai dažnai būna gana riboti, todėl seniau gana dažnai, priimant sprendimus dėl investavimo, pirmiausia projektus įvertinti mažiausių išlaidų (biudžeto) požiūriu. Tačiau vis populiarėjant ES finansavimo galimybėms, šio metodo atsisakoma ir pasirenkama alternatyvios projektų analizės metodai, siekiantys efektyviausio rezultato.

Praktikoje kartais sunku priimti investicinius sprendimus, nes dažnai pagal vienus iš šių rodiklių investicinis projektas gali būti labai naudingas ir efektyvus, o pagal kitus net netinkamas įgyvendinti. Objektyvius atsakymus apie alternatyvių investicinių projektų efektyvumą galima gauti juos vertinant ne vienu, o keliais aspektais ir naudojant ne vieną dominuojantį, o kelis rodiklius (daugiakriteriniai metodai) (Tamošiūnienė, 2006).



Šaltinis: Stankevičienė J., Bernatavičienė A. 2012, p. 415

#### 4 pav. Investicinių fondų daugiakriterinio vertinimo SAW metodu schema

Stankevičienė J., Bernatavičienė A. (2012) išnaginėję galimus investicinių fondų veiklos efektyvumo vertinimo rodiklius bei daugiakriterinio vertinimo aspektus, sudarė daugiakriterinį investicinių fondų veiklos efektyvumo vertinimo proceso schemą. (žr.4 pav.). Mokslininkai teigia kad investicinių fondų veikla – sudėtingas ekonominis bei socialinis reiškinys, kuris turėtų būti vertinamas kompleksiskai. Tai patvirtina ir išnagrinėtų investicinių fondų veiklą apibrėžiančių rodiklių, kurie gali būti naudojami daugiakriteriniam jų veiklos efektyvumo vertinimui, gausa. Išnaginėję investicinių fondų veiklos efektyvumo vertinimo metodus, nustatė, kad vertinant finansines institucijas vienu

pasirinktu metodu, vertinimo rezultatai nėra objektyvūs. Todėl pasiūlė investicinių fondų veiklos efektyvumo vertinimui naudoti ne vieną dominuojantį rodiklį, o kelis reikšmingus rodiklius taikant daugiakriterinį SAW metodą.

Poška ir kt. (2012) naudojo daugiakriterinį analizės metodą Ignalinos AEV1 išmontavimo projektui įvertinti, taip pat išanalizavo daugiakriterinio metodo teoriją ir praktiką, ir išsiaiškino, jog nėra universalus metodo, tinkamo visoms daugiakriterinėms sprendimų analizės problemoms vertinti, kiekvienas metodų turi savo privalumų ir trūkumų. Todėl pasirinkti metodą reikia pagal atitinkamą nagrinėjamos problemos specifiką.

Daugiakriterinis vertinimo metodas kasmet vis labiau populiarėja. Šio vertinimo metodo analizės būdo esmė – sudaryti matricą, jos eilutėse pateikti projektų alternatyvas, stulpeliuose –naudojamus kriterijus. Kadangi kiekvienas projektas yra specifinis, sunku pasirinkti ir pritaikyti vieną analizės metodą, todėl daugiakriterijinis metodas gana patraukus būdas tinkamai įvertinti norimą projektą.

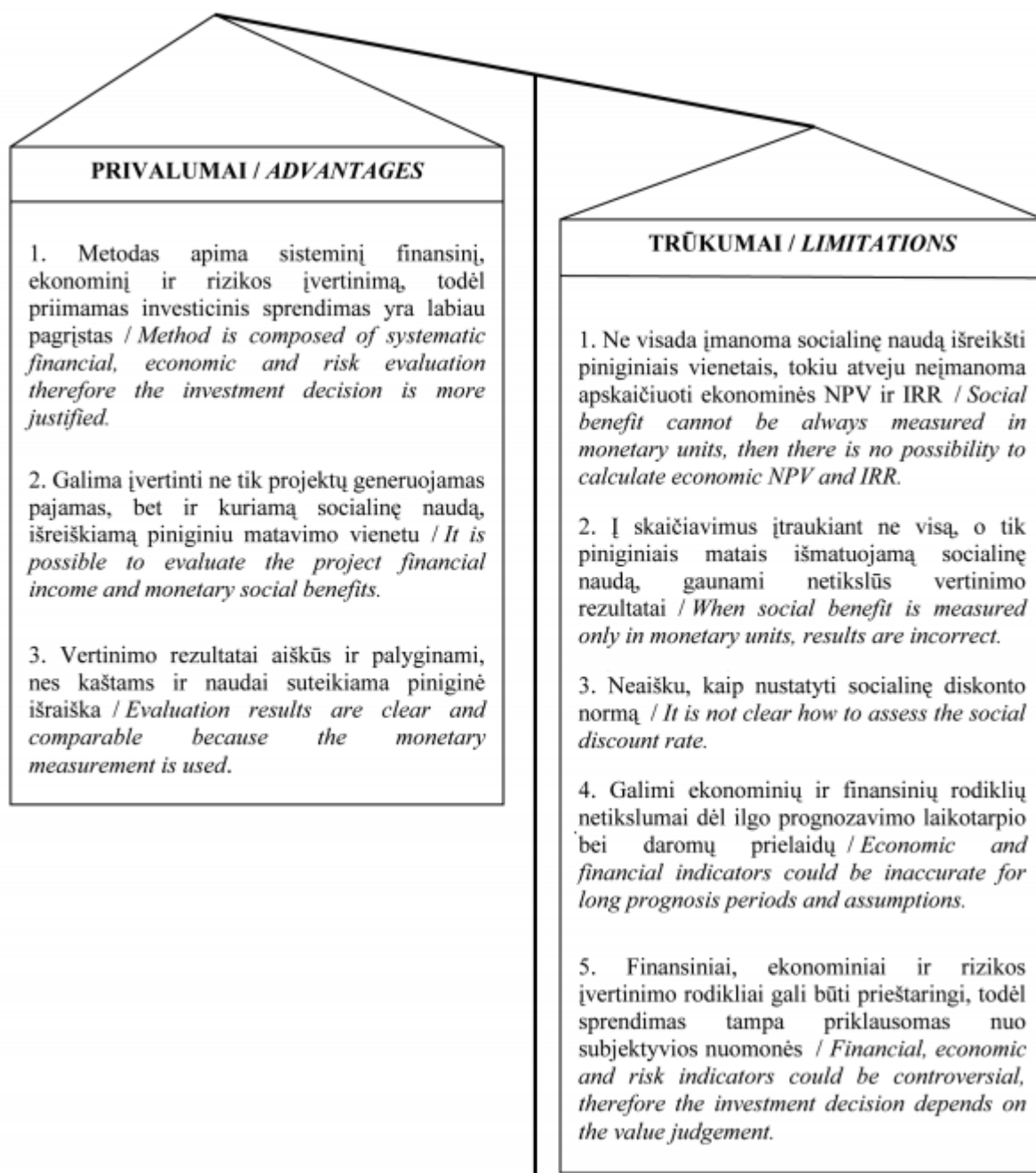
Nors literatūroje gana dažnai šis metodas apibudinamas teigiamai, tačiau Stepanovas A, Ostašenskovaite K. (2013), analizuodami inovatyvių projektų vertinimo problema, sukonkretino daugiakriterinio metodo taikymo sritį. Pasak mokslininkų, daugiakriterio modelio taikymas tinka vertinti verslo projektams, nes pasirenkami vertinimo ekonominiai ir socialiniai kriterijai, turintys matematinę išraišką, tačiau ne pelno (viešiesiems) projektams, neturintiems tikslios matematinės kiekybinės išraiškos, vertinti šis metodas yra netinkamas.

Norint priimti tinkamiausią sprendimą, galima naudoti ankstesnių projektų (ex-post) vertinimo metodą. Įrodymais grįsti sprendimai dažnai būna efektyviausi ir rezultatyviausi, nes tačiau netinkami visiškai naujoms sritims, kuriuose nėra įvykusių panašių projektų ir nėra atitinkamų pavyzdžių.

Viešųjų projektų efektyvumo įvertinimui dažnai naudojamas kaštų naudos analizės metodas. Kaštų naudos analizė yra paremta projekto pajamų, išlaidų, turto pokyčio, socialinės ekonominės naudos ir rizikos vertinimu (Mikulskienė, 2011).

Kaštų ir naudos analizė taikoma visiems viešiesiems projektams, kuriems tikimasi gauti ES finansavimą. Sąnaudų ir naudos analizė (angl. cost benefit analysis) – tai konceptuali metodika, taikoma atliekant sistemingą kiekybinį viešojo ar privataus investicijų projekto įvertinimą, kuriuo siekiama nustatyti kokią vertę investicijų projektas turi visuomenės požiūriu.

Šį metodą išsamiai kritiniu požiūriu analizavo Baranauskienė (2013). Mokslininkė susistemino viešųjų projektų vertinimo kaštų ir naudos analizės pagrindinius privalumus ir trūkumus (žr. 5 pav.). Nors trūkumų pateikta daugiau nei privalumų, šis metodas sėkmingai taikomas praktikoje.



Šaltinis: Baranauskienė, 2013, p. 70.

### **5 pav. Viešųjų projektų vertinimas kaštų naudos analizės metodu privalumai ir trūkumai.**

Ekonominis ir socialinis vertinimas, kaštų ir naudos analizė – jau gana seniai ekonomikos srities moksluose žinomi teoriniai vertinimo metodai. Ekonominio ir socialinio vertinimo terminas papildė tradicinį kaštų ir naudos analizės metodą, kurį pasitelkus finansiniais rodikliais ir pinigine išraiška vertinamas projekto efektas arba nauda, dažniausiai vadinama ekonomine nauda arba socialine nauda. Toks vertinimas tapo neatsiejamu instrumentu vertinant projektus, negeneruojančius tiesioginės finansinės naudos (pelno ar papildomų pajamų) organizacijai (Norvaišienė, Krušinskas, 2008: 13).



Šis metodas gana lankstus gali būti nuo vien kokybinio iki visiškai kiekybinio. Kokybinis vertinimas suprantamas kaip projekto sąlyginio naudingumo ir projekto sąlyginio naudingumo tikimybės santykis. Šių dviejų dėmenų daugyba įvertina kaip įprastai nustatytais sąlygomis gali įvykti tyrinėjamas reiškinys, taip pat nustatomas šio reiškinio naudingumas, kuris yra koreguojamas minėtu tikimybinio koeficientu.

## 2. VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTICIJŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo bendra charakteristika

Norint įvertinti pelno siekiančios įmonės investicijų efektyvumą, teorijoje nemažai metodų ir skaičiavimų formulių, tačiau gana sudėtinga vertinti viešojo sektoriaus investicijas, kadangi veikla neturi pelno rodiklių, o išmatuoti ar teikiamų paslaugų kokybę ženkliai pagerėjo po projekto įgyvendinimo gana sudėtinga. Dažniausiai naudojamas metodas, priimant investavimo sprendimus, viešajame sektoriuje - kaštų ir naudos analizė. Taikant šį metodą, yra užtikrinama, kad ribotas finansavimo biudžetas bus panaudojamas efektyviausiu būdu. O norint pasinaudoti ES finansavimo galimybėmis, pagal ES ir Lietuvos reglamentus visi viešieji projektai privalo būti įvertinti šiuo metodu. Vis dėlto įvairios vertinimo metodikos labiau apima ekonominį rezultatyvumą, o socialinė nauda lieka sunkiai apčiuopiama. Ir tik po galutinio projekto įgyvendinimo galima fiksuoti projekto atneštą socialinę gerovę.

**Tyrimo objektas** – projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ įgyvendinimas.

**Tyrimo tikslas** – atlikti projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ įgyvendinimo analizę .

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Susipažinti su projektu „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“.
2. Apžvelgti biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyriaus formavimosi ypatumus.
3. Įvertinti projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ įgyvendinimo pasiektus buhalterinės apskaitos gerinimo kokybinius rezultatus.

**Tyrimo metodai:**

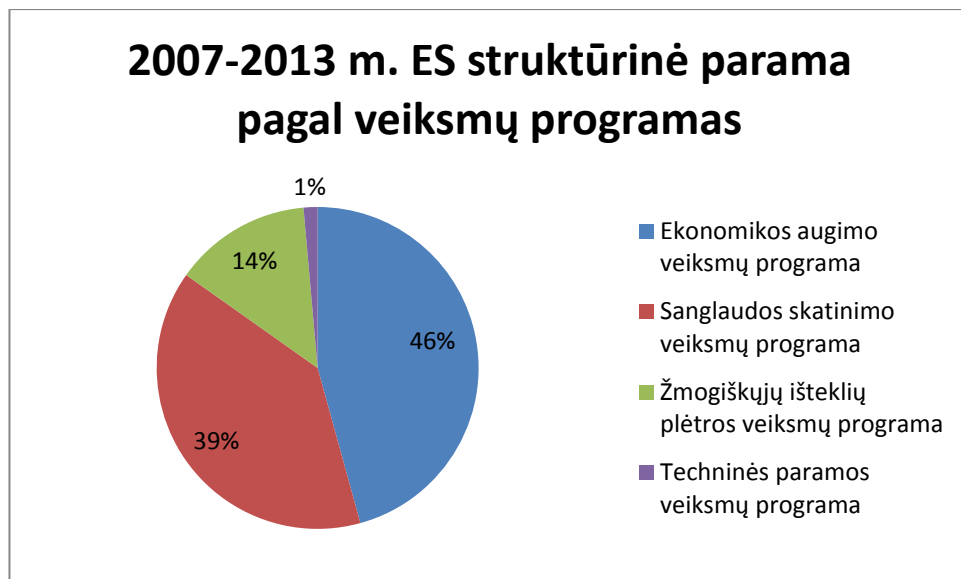
- Projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ įgyvendinimo analizė;
- Duomenų apdorojimas, sisteminimas, palyginimas ir apibendrinimas.

- Klaipėdos miesto savivaldybės Kontrolės ir audito tarnybos finansinio audito ataskaitų analizė.

## 2.2. Projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ pristatymas

Pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. Siekiant šio tikslo įgyvendinimo, tiek pirmame (2007-2013 m) tiek antrame (2014-2020 m) ES finansavimo etape patvirtinta žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa.

2007-2013 m. ES struktūrinę paramą sudaro 4 veiksmų programos (žr. 6 pav.), iš jų didžiausia ekonomikos augimo veiksmų programa. Šios programos įgyvendinimui skiriama 46 proc., visos paramos lėšų, svarbu paminėti, kad iš jų 10 proc. lėšų skiriama moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai, skatinančiai Lietuvos ūkių konkurencingumą ir ekonomikos augimą. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa sudaro taip pat nemažą dalį visos paramos struktūros, 39 proc., tai darnesnės visuomenės siekiamybė, gyvenimo aplinkos ir kokybės gerinimas. Techninės paramos veiksmų programa susilaukė mažiausiai dėmesio, nes jei iš ES struktūrinės paramos fondo skirta vos 1 proc. visų lėšų. Tai specialioji papildoma programa, kurios pagrindinis tikslas administruoti temines programas.



Šaltinis: <http://www.esparama.lt/strategija-ir-veiksmu-programos>

6 pav. 2007-2013 m. struktūrinės parama pagal veiksmų programas

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa sulaukia 14 proc. visų ES struktūros finansavimo sumų. Ši programa finansuojama iš Europos socialinio fondo. Jos tikslas pritraukti kuo daugiau žmonių darbo rinkoje, skatinti aktyvų mokymąsi, nepaisant amžiaus ribų, o taip pat tai programa skirta viešojo sektoriaus administravimo tobulinimui. Programa skirti Nedarbo lygio mažinimui, užimtumui Lietuvoje didinti, potencialių darbo vietų sukūrimui, taip pat skurdo ir socialinės atskirties lygio mažinimui, skatina mokintis visą gyvenimą. Programa suskirstyta į 5 prioritetus. Prioritetų pavadinimai ir finansavimų sumos pateiktos 2 lentelėje.

**2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos finansavimas pagal prioritetus**

	<b>Bendras ŽIPVP finansavimas (ES ir nacionalinis)</b>	<b>ES įnašo (viešojo ar bendrojo) apskaičiavimo pagrindas</b>	<b>Bendra paramos gavėjų sumokėta finansavimo reikalavimus atitinkančiųjų patvirtintųjų išlaidų suma</b>	<b>Atitinkamas viešasis įnašas</b>	<b>Įgyvendinimas (proc.)</b>
	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e=c/a (jei bendros išlaidos) arba d/a (jei viešosios išlaidos)</b>
<b>1 prioritetas:</b> „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“	522.947.420	bendrojo	429.860.575,17	402.074.063,64	82,20 proc.
<b>2 prioritetas:</b> „Mokymasis visą gyvenimą“	256.991.886	bendrojo	176.113.560,65	174.712.875,76	68,53 proc.
<b>3 prioritetas:</b> „Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“	136.478.183	bendrojo	74.671.311,05	74.181.999,48	54,71 proc.
<b>4 prioritetas:</b> „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“	181.629.418	viešojo	128.293.584,54	128.293.584,54	70,63 proc.
<b>5 prioritetas:</b> „Techninė parama“	28.438.735	viešojo	17.575.627,29	17.575.627,29	61,80 proc.
<b>Iš viso:</b>	<b>1.126.485.642,00</b>		<b>826.514.658,70</b>	<b>796.838.150,71</b>	<b>73,37 proc.</b>

Šaltinis: <http://www.esparama.lt/ataskaitos>

Išsamiau nagrinėjant 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimą ir viešojo administravimo efektyvumo didinimą“, pateikiamos priemonių, skirtų šios programos tikslų įgyvendinimui, sąrašas (žr.

3 lent.). Aktyviausiai buvo vykdoma ir daugiausiai šios priemonės sutarčių pasirašyta pagal teritorijų planavimo priemonę, nors piniginiu atžvilgiu šiai priemonei skirta gana nedaug lėšų, tik 11,81 proc. lėšų. O daugiausiai lėšų skirta viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimui, šios priemonės finansavimui išmokėta beveik 31 proc. visos programos lėšų.

**3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės**

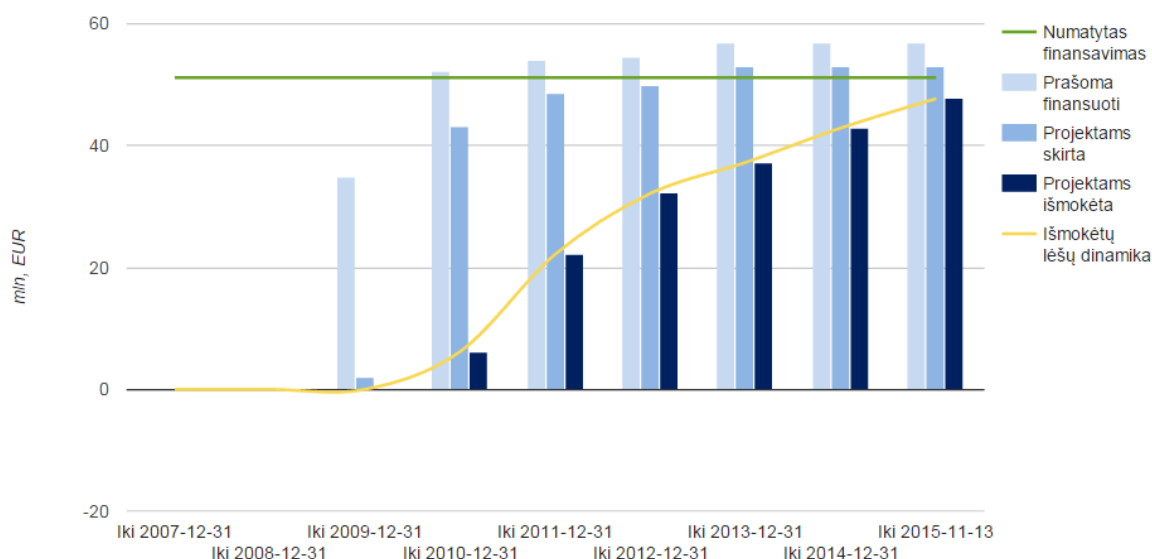
<b>Eil.Nr.</b>	<b>Kodas</b>	<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Skirtas finansavimas (Eur.)</b>	<b>Skirtas finansavimas (proc.)</b>	<b>Pasirašytos sutartys</b>
1	<a href="#">VP1-4.1-VRM-01-V</a>	Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas	6914440,84	3,84	5
2	<a href="#">VP1-4.1-VRM-02-V</a>	Kvalifikacijos tobulinimas Europos Sąjungos reikalų ir tarnybinės etikos srityse	6791263,67	3,77	3
3	<a href="#">VP1-4.1-VRM-03-V</a>	Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas	20385042,81	11,31	73
4	<a href="#">VP1-4.1-VRM-04-R</a>	Savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas	6292252,85	3,49	108
5	<a href="#">VP1-4.1-VRM-06-V</a>	Viešojo ir privataus sektorių partnerystė	2346491,95	1,30	1
6	<a href="#">VP1-4.1-VRM-07-V</a>	Bendradarbiavimo tarp valstybinio ir nevyriausybinio sektorių skatinimas	3460449,74	1,92	2
7	<a href="#">VP1-4.1-VRM-08-V</a>	Valdžios ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimas ir partnerystė	1655400,19	0,92	17
8	<a href="#">VP1-4.2-VRM-01-V</a>	Veiklos valdymo tobulinimas	2883378,10	1,60	2
9	<a href="#">VP1-4.2-VRM-02-R</a>	Regioninės plėtros tobulinimas, regionų plėtros planai ir savivaldybių (ilgalaikiai / trumpalaikiai) strateginiai plėtros planai	6131134,32	3,40	170
10	<a href="#">VP1-4.2-VRM-03-V</a>	Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimas	55773263,45	30,94	101
11	<a href="#">VP1-4.2-VRM-04-R</a>	Teritorijų planavimas	21295928,17	11,81	361
12	<a href="#">VP1-4.2-VRM-05-V</a>	Geresnis Europos Sąjungos politikų įgyvendinimas	9063469,59	5,03	7
13	<a href="#">VP1-4.3-VRM-01-V</a>	Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos	17127026,18	9,50	84

3 lentelės tęsinys

14	<a href="#">VP1-4.3-VRM-02-V</a>	Viešųjų politikų reformų skatinimas	18561464,04	10,30	23
15	<a href="#">VP1-4.3-VRM-03-V</a>	Ekonominės veiklos reglamentavimo tobulinimas, kita verslo aplinka	1600243,90	0,89	7
<b>Viso</b>			<b>180281249,80</b>	<b>100</b>	<b>964</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal <http://www.esparama.lt/>

Pagrindinės viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimo priemonės finansavimo statistiką nuo struktūrinio fondo pradžios pateikta 7 pav. Nuo 2007 m. ši programa vis populiarėjo, o lėšos buvo stabiliai įsisavinamos.



Šaltinis: [http://www.esparama.lt/en/barometras?program=&intermediate\\_institution=&program\\_priority=&implementing\\_institution=&measure=&date\\_to](http://www.esparama.lt/en/barometras?program=&intermediate_institution=&program_priority=&implementing_institution=&measure=&date_to)

### 7 pav. Viešojo administravimo subjektų sistemos tobulinimo panaudojimo statistika 2007-2015 m.

Klaipėdos miesto savivaldybė, vykdydama patvirtintus veiklos 2012-2015 m. prioritetus, nusprendė įgyvendinti projektą „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“.

Klaipėdos miesto savivaldybės svarbiausi veiklos prioritetai išskirti 2012-2015 m. laikotarpiui buvo skaidrus ir efektyvus valdymas. Norint pasiekti šio prioriteto įvykdymo, nustatytos veiklos kryptys:

1.1. Savivaldybės institucijų, įstaigų ir įmonių veiklos efektyvumo, atsakomybės, atskaitingumo ir viešumo didinimas;

1.2. Savivaldybės teikiamų paslaugų įvairovės, prieinamumo, kokybės ir ekonomiškumo pusiausvyros užtikrinimas.

2010 m. liepos 29 d. Klaipėdos miesto savivaldybės administracija ir Europos socialinio fondo agentūra pasirašė projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ finansavimo ir administravimo sutartį Nr. VP1-4.2-VRM-03-V-01-040. Projektu siekiama įdiegti viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus (VSAFAS) bei patobulinti į rezultatus orientuotą savivaldybės administracijos veiklos valdymą, optimizuoti savivaldybės administracijos veiklos procesus, strateginio planavimo sistemą.

Projekto vykdytojas – miesto savivaldybės administracija įsipareigojo savo lėšomis prisideda prie projekto įgyvendinimo, tam tikslui skirdama 103306,07 Eur. Iš ES struktūrinio fondo gauta finansavimo – 698094,03 Eur. (žr. 4 lent).

**4 lentelė. Projektas „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“.**

<b>Projekto būseną:</b> Įgyvendinamas projektas		
<b>Projekto vykdytojas:</b> Klaipėdos miesto savivaldybės administracija		
<b>Projekto pradžia:</b> 2008-03-14		<b>Projekto pabaiga:</b> 2015-10-16
Bendra projekto vertė:	Projektui skirtas finansavimas:	Projektui išmokėta lėšų:
<b>915 277,02 €</b>	<b>777 985,47 €</b>	<b>698 094,03 €</b>
	Iš jo ES dalis:	Iš jo ES dalis:
	<b>777 985,47 €</b>	<b>698 094,03 €</b>

Šaltinis: <http://www.esparama.lt/projektas?id=9253&order=&page=3&pgsz=10>

Pagrindiniai projekto tikslai:

1. Prisidėti prie Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos organizacinės struktūros tobulinimo ir veiklos procesų pertvarkymo, gerinant kontrolės priemones.

2. Prisidėti prie finansinių išteklių ir veiklos valdymo tobulinimo Klaipėdos miesto savivaldybėje, įdiegiant finansinių išteklių, finansų apskaitos valdymo bei veiklos rodiklių informacinę sistemą (FVAIS).

Projekto tiesioginės naudos gavėjai – Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbuotojai (valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis). Planuoti projekto rezultatai darys tiesioginę įtaką Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbuotojams, nes sukurti įrankiai padės atlikti darbą efektyviau, sumažės laiko sąnaudos. Taip pat pasiekti projekto rezultatai pagerins visos savivaldybės valdymą, pagerės kontrolės priemonės, sumažės funkcijų dubliavimas ir pan.

Šio projekto įgyvendinimo metu Klaipėdos miesto savivaldybė samdė išorės ekspertus-konsultantus UAB „Ernst & Young Baltic“ (2011-05-06 sutartis Nr. J12-126), kurie išanalizavo esamą Savivaldybės finansinių išteklių ir personalo valdymo, apskaitos procesų, veiklos planavimo, valdymo ir atskaitomybės situaciją. Konsultantai parengė ir pateikė Savivaldybei Klaipėdos miesto savivaldybės finansinių išteklių ir personalo valdymo bei apskaitos veiklos modelio aprašą bei naujas metodines priemones apskaitos tvarkymui pagal VSAFAS: apskaitos vadovo projektą (jo sudėtyje yra apskaitos politika), sąskaitų plano projektą, operacijų vadovo projektą, finansinės atskaitomybės sudarymo tvarkos projektą, finansinės atskaitomybės sudarymo tvarkos aprašo projektą. Šie dokumentai bus naudojami tvarkant tiek Savivaldybės administracijos, tiek biudžetinių įstaigų buhalterinę apskaitą.

Projektu siekiama įdiegti viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus (VSAFAS) bei patobulinti į rezultatus orientuotą savivaldybės administracijos veiklos valdymą, optimizuoti savivaldybės administracijos veiklos procesus, strateginio planavimo sistemą. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje vykdomi finansiniai, kontrolės ir strateginio planavimo procesai tiesioginiai tarpusavyje susieja visų administracijos departamentų, skyrių ar darbuotojų atliekamas veiklas bei funkcijas, tad projektas apims visus savivaldybės administracinių padalinius.

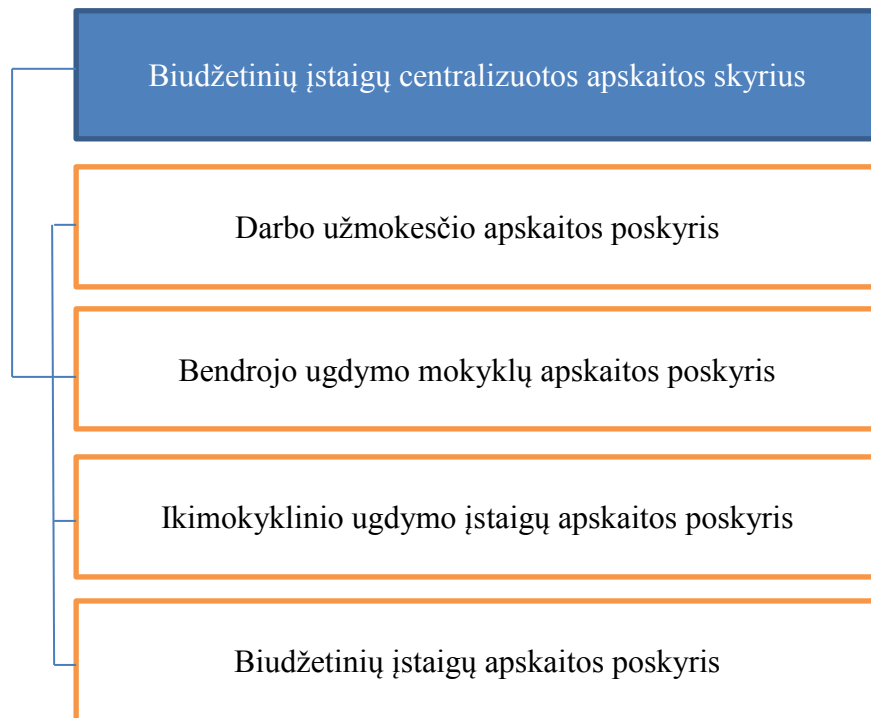
Šiuo metu dauguma užduočių Savivaldybės administracijos padaliniams yra priskiriama funkcinio pjūviu, tačiau ilgainiui pastebėta, kad dėl funkcinio darbų pasidalinimo dubliuojamas atskirų procesų vykdymas, taip pat neužtikrinamas veiklos procesų našumas ir efektyvumas. Planuodama tobulinti veiklą, savivaldybės administracija siekia atlikti objektyvų esamos savivaldybės administracijos organizacinės struktūros būklės įvertinimą ir atlikti reikiamus veiklos tobulinimo pakeitimus.



### 3. VIEŠOJO SEKTORIAUS INVESTAVIMO EFEKTYVUMO VERTINIMO PRAKTINĖ DALIS

Klaipėdos miesto savivaldybė, siekdama skaidraus ir efektyvaus valdymo, 2015-10-16 pabaigė vykdyti projektą „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas, tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“. Iš viso projektui išleista 915,3 tūkst. Eur., pati Klaipėdos miesto savivaldybė šiam projektui investavo 103,3 tūkst. Eur. iš savo biudžeto. Vykdamas šį projektą, 2013 m. buvo kardinaliai performuota Klaipėdos biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos sistema. Nuo 2014-01-01 įsteigtas biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyrius ir 122 Klaipėdos miesto biudžetinės įstaigos, teikiančios ikimokyklinio, pradinio, pagrindinio, neformaliojo švietimo bei socialines paslaugas, pasirašė sutartis su Klaipėdos miesto savivaldybės administracija dėl centralizuotos buhalterinės apskaitos tvarkymo.

2009-07-23 tarybos sprendimo Nr. T2-292 buvo patvirtintos KMSA darbo organizavimo prioriteto priemonės, o 2013-05-30 įvykusiame Klaipėdos miesto tarybos posėdyje svarstyta Klaipėdos miesto savivaldybės biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarkymas ir bendru susitarimu nuspręsta nuo 2014-01-01 buhalterinę apskaitą tvarkyti centralizuotai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**8 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyriaus struktūra nuo  
2014-01-01**

Įsteigtas finansų ir turto departamentui pavaldus biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyrius (žr. 8 pav.)

Pagrindiniai skyriaus veiklos tikslai – centralizuotai organizuoti biudžetinių įstaigų turto, įsipareigojimų, finansavimo, pajamų ir sąnaudų buhalterinės apskaitos tvarkymą. BĮCAS veikla organizuojama atsižvelgiant į KMSA veiklos procesus, kurie yra patvirtinti Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu. BĮCAS nagrinėja iš BĮ gaunamus dokumentus, analizuoja informaciją ir duomenis, jų pateikimo formą. Taip pat stebimi ir veiklos procesai bei dokumentų pateikimo tvarka ir terminai. BĮ dėl naujos apskaitos tvarkos turėjo kai kuriuos procesus pertvarkyti, pavyzdžiui buvo rekomenduota darbo užmokesčio mokėjimo terminus pailginti, nes kai kurios įstaigos pagal patvirtintą darbo užmokesčio mokėjimo tvarką atlyginimus mokėdavo paskutinę mėnesio darbo dieną.

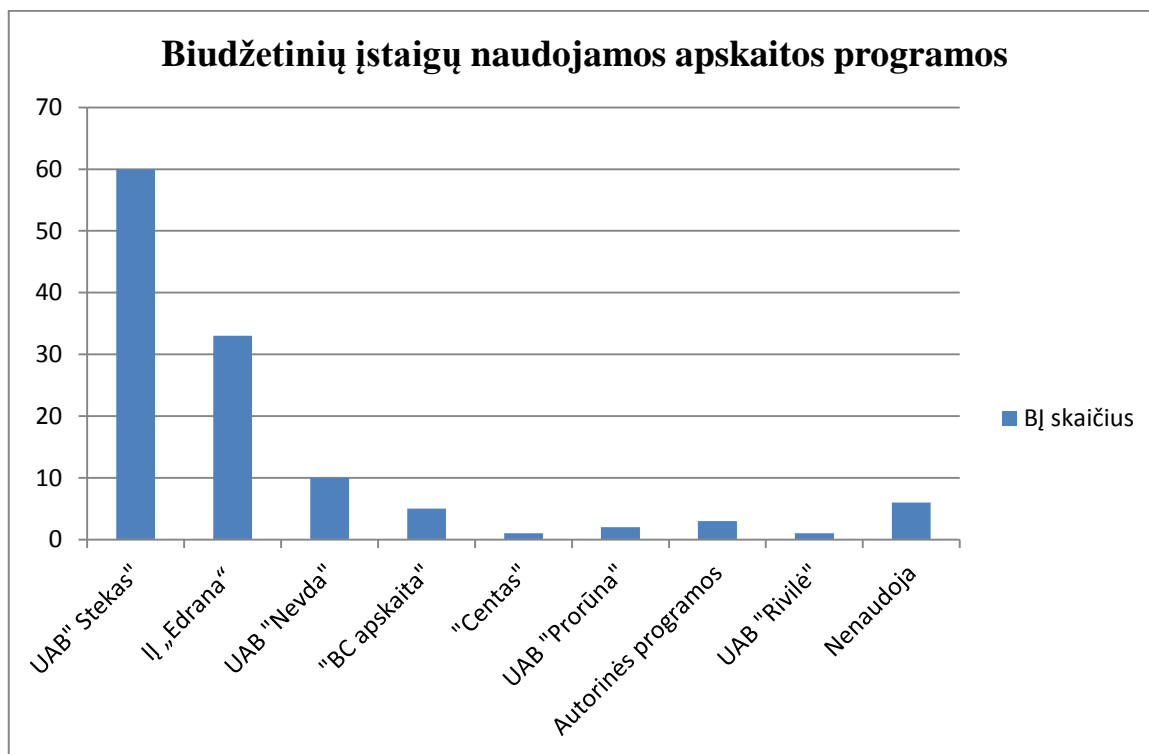
Centralizuotas buhalterinės apskaitos tvarkymas įformintas sutartimi tarp Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos ir biudžetinės įstaigos. Sutartyje nustatytos kiekvienos iš šalių pareigos, teisės, atsakomybė ir kitos sąlygos.

BĮ buhalterinė apskaita tvarkoma naudojant vieningą finansų valdymo ir apskaitos informacinę sistemą „Biudžetas<sup>VS</sup>“. Tiek finansų valdymas tiek buhalterinės apskaitos procesai yra paremti teisės aktais. Todėl buhalterinės apskaitos tvarkymas naudojant vieningą apskaitos sistemą užtikrina teisingą, efektyvų ir skaidrų Klaipėdos miesto finansų valdymą pagal nustatytas taisykles.

Klaipėdos miesto savivaldybės naudojama sistema „Biudžetas<sup>VS</sup>“ yra nuolat tobulinama, atsižvelgiant į Savivaldybės administracijos bei BĮ individualius poreikius. BĮCAS veiklos pradžioje pasitaikydavo nemažai sisteminių klaidų, dėl pačios apskaitos programos naujumo, duomenų kiekio ir dėl darbuotojų programinių įgūdžių stokos, tačiau sistemos diegėjams buvo ir vis dar yra formuluojamos užduotys dėl įvairių ataskaitų bei sistemos modulio tobulinimo, nuolat atliekami programos atnaujinimai, programinės klaidos šalinamos, o darbuotojai jau turintys 2 metų darbo patirtį apmoko naujai priimtus specialistus.

Iki BĮCAS įkūrimo kiekviena įstaiga naudojosi skirtingomis apskaitos sistemomis. Dažniausiai pasirinkusios buvo STEKAS-apskaita arba Edranos apskaitos programą (žr. 9 pav.). Apskaitos programų aptarnavimo ir priežiūros išlaidoms BĮ kasmet išleisdavo apie 73,5 tūkst. Eur. biudžeto lėšų. UAB „Stekas“ įmonei už apskaitos programų aptarnavimą ir priežiūrą BĮ kasmet sumokėdavo 32,4 tūkst. Eur., o IĮ Edrana“ nors aptarnavo beveik per pus mažiau įstaigų nei „Stekas“, tačiau ši įmonė už suteiktas apskaitos paslaugas surinkdavo po 34 tūkst. Eur. per metus. UAB „Nevda“ – 4 tūkst. Eur., Balco LTD – 1,5 tūkst. Eur.. Vienetiniai atvejai, kai naudojamos autorinės ir kitos apskaitos programos („Centas“, „Rivilė“ ir pan.) aptarnavimo mokestis kainuodavo 1,6 tūkst. Eur. Tik 6 BĮ nesinaudojo visiškai apskaitos programomis, ir gana sudėtingą apskaitą pagal VSAFAS reglamentus, vedė tiesiog

Microsoft Exel pagalba. Papildomos išlaidos įstaigoms kainuodavo kompiuterių įsigijimui ir eksploatacijos priežiūrai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### **9 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų naudojamos apskaitos programos 2013 m.**

Nusistovėjus BĮCAS veiklos procesams, BĮ periodiškai teikiamos ataskaitos apie apmokėtas ir/ar neapmokėtas paslaugų ir/ar prekių tiekėjų PVM sąskaitas-faktūras, sąskaitas faktūras. Taip pat periodiškai teikiamos apie asignavimų panaudojimą. BĮCAS vykdo kiekvienos Klaipėdos BĮ buhalterinės apskaitą pagal VSAFAS reglamentus, užtikrina vidaus išankstinę ir einamąją kontrolę.

Apibendrinant, galima teigti, kad naudojant vieningą standartizuotą finansų valdymo ir apskaitos informacinę sistemą, vykdoma efektyvesnė nuolatinė veiklos procesų rezultatų stebėseną, padidėjo atliekamų operacijų skaidrumas bei operatyvumas, padidėjo buhalterinės apskaitos kokybė, sumažės klaidų ir informacijos dubliavimo tikimybė.

### **3.1. Biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyriaus formavimas**

BĮCAS įkūrimas KMSA nebuvo naujiena. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų buhalterinė apskaita jau buvo vykdoma centralizuotai ir tik 2003 m. iki 2013 m., šio modelio buvo atsisakyti ir decentralizavus buhalteriją, kiekviena biudžetinė įstaiga pradėjo vesti buhalterinę apskaitą

savarankiškai. Tačiau atskiros įstaigos buhalterijos darbuotojų ir buhalterinių programų išlaikymui iš Klaipėdos miesto biudžeto buvo išleidžiama nemažos sumos mokesčių mokėtojų lėšų. Nepriklausomų konsultantų įmonė UAB „Ernst & Young Baltic“, išanalizavusi esamą situaciją ir atlikusi skaičiavimus, rekomendavo sukurti sistemą, kuri efektyviau įgyvendins Savivaldybės veiklos programą bei programinį biudžetą, o taip pat pagerins kontrolės priemones, taipogi biudžetinių lėšų apskaita bus tvarkoma skaidriai ir efektyviai.

Darbo krūvis BĮCAS specialistams suskirstytas pagal ekspertų rekomendacijas dėl administracijos organizacinės struktūros ir veiklos funkcijų pertvarkymo, veiklos procesų ir kontrolės priemonių gerinimo, o taip atsižvelgiant į kiekvienos BĮ pateiktą informaciją apie įstaigos ūkinių operacijų kiekius (žr. 5 lent.). Darbo krūvis BĮCAS specialistams paskirstytas tolygiai atsižvelgiant į BĮ dydį, veiklos specifiką, teikiamų paslaugų apimtį, finansavimo šaltinius. Vienam apskaitos poskyrio darbuotojui priskirta tvarkyti 3-5 BĮ buhalterinę apskaitą, o darbo užmokesčio apskaitos specialistas kas mėnesį apskaičiuoja ir išmoka vidutiniškai 550 darbuotojų atlyginimus. Nors pagal Lietuvos viešojo sektoriaus praktiką darbo užmokestį vienas specialistas skaičiuoja ir po 600 darbuotojų, tačiau naujai sukurtam skyriui pirmus dirbo mėnesius laiku išmokėti atlyginimus buvo gana rimta užduotis, su kuria sėkmingai DUAP specialistai susidorojo.

**5 lentelė. Klaipėdos miesto BĮ apskaitos darbuotojų etatų skaičiaus pasikeitimas.**

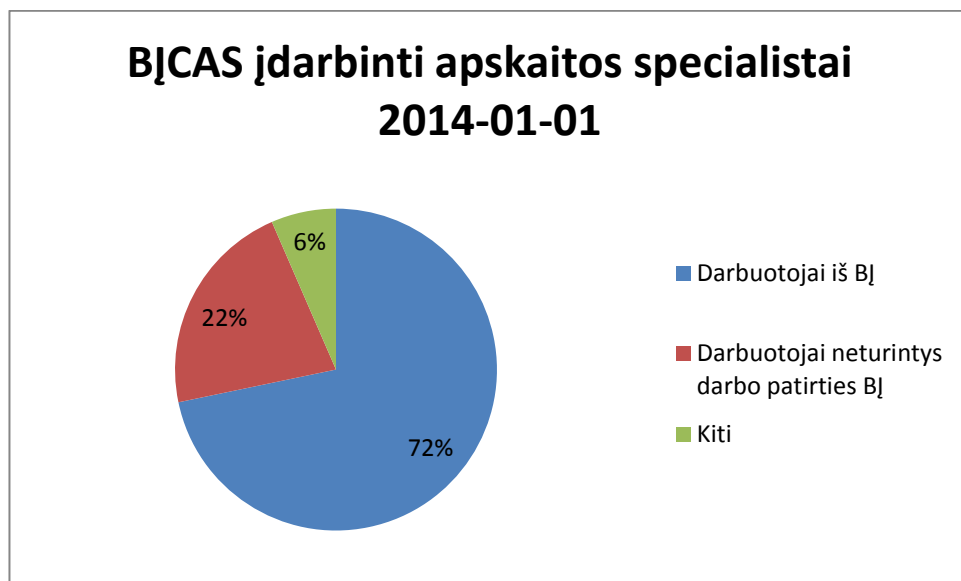
<b>Įstaigų grupės</b>	<b>Įstaigų skaičius</b>	<b>Apskaitos darbuotojų etatų sk. 2013-12-31</b>	<b>Apskaitos darbuotojų etatų sk. 2014-01-01</b>	<b>BĮCAS apskaitos specialistų etatų sk. 2014-01-01</b>	<b>BĮCAS darbo užmokesčio apskaitos specialistų etatų sk. 2014-01-01</b>
Lopšeliai - darželiai	43	65,00	27,25	10,00	13,00
Mokyklos - darželiai	8	12,00	6,25	10,00	
Mokyklos	35	54,00	17,00		
Kitos švietimo įstaigos	3	4,50	1,25		
Neformalusis švietimas	6	12,00	3,00	8,00	
Kultūros įstaigos	7	10,50	3,00		
Sporto įstaigos	6	11,00	2,50		
Socialinės, sveikatos ir kitos įstaigos	14	23,00	5,25		
<b>Viso:</b>	<b>122</b>	<b>192,00</b>	<b>65,50</b>	<b>28,00</b>	<b>13,00</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nors pradiniam projekte buvo planuota, kad apskaitos darbuotojų įstaigose neliks visai, tačiau atsižvelgus į vadovų pageidavimus, buvo nuspręsta pereinamuoju laikotarpiu palikti po 0,5 etato

specialisto pareigybės. Biudžetinių įstaigų vadovai turi galimybę paskirti šį specialistą atsakingu už komunikaciją su Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos centralizuotos buhalterijos specialistais, dokumentų pristatymą, kasos operacijų apskaitą, statistinių ataskaitų teikimą, įstaigos lėšų panaudojimo analizę, įstaigos finansų kontrolę, tarifinių ir etatinių sąrašų sudarymą, viešųjų darbų organizavimą, viešųjų pirkimų planavimą, finansinių duomenų pateikimą įstaigos internetinės svetainės atnaujinimui, darbo laiko paskaitos žiniaraščių kontrolę, maisto produktų dalinę apskaitą, projektų administravimą, įvairių anketų, klausimynų ir informacijos pateikimą kontroliuojančioms institucijoms ir pan.

BĮCAS veiki jau antri metai, aptarnauja 122 BĮ, tačiau kiekviena įstaiga rengia ir pristato skirtingos formos dokumentus, tokius kaip darbo laiko apskaitos žiniaraščiai, darbo apmokėjimui reikalingus įsakymus, darbuotojų koeficientų nustatymo ir etatų sąrašus, tarifikacijoms reikalingus dokumentus, medžiagų ir atsargų pajamavimo, nurašymo aktus. Vienam specialistui aptarnaujant 10 skirtingų įstaigų, analizuoti ir į apskaitą teisingai įvesti tiek skirtingų formų dokumentų gana sudėtingas uždavinys. O specialistų atostogų ar nedarbingumo metu aptarnaujamų įstaigų skaičius kartais padidėja dvigubai, todėl toks įstaigų skirtingas duomenų teikimas stipriai padidina laiko sąnaudas, apsunkina darbą ir sudaro galimybę klaidingoms apskaitos operacijoms įvykti.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**10 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyriaus formavimas  
2014-01-01**

Nors buvo planuojama skyrių suformuoti iš BĮ dirbusių apskaitos darbuotojų, pradžioje pavyko įdarbinti tik 33 darbuotojus, kas sudaro 72 procentus visų darbą pradėjusių specialistų. (žr. 10 pav.)

Dėl tokio pasyvaus BĮ apskaitos darbuotojų noro dirbti naujai sukurtame skyriuje, padidėjo išeitinių išmokų lėšos, bei lėmė tai, kad buvo priimta 10 darbuotojų, neturinčių patirties BĮ, o toks faktas reikalavo papildomų apmokymų ir laiko sąnaudų. Taip pat buvo keli specialistai jau dirbę KMSA ir perversi į naujai suformuotą skyrių. Kai kurie BĮ darbuotojai nepateko į BĮCAS ne tik dėl nenoro, bet ir negalėjo, nes neišlaikė bendrųjų gebėjimo testo, kas būtina norint darbą pradėti valstybės tarnyboje. Tai įrodo, kad ne visiems BĮ darbuotojams pakako kompetencijos dirbti apskaitos specialistais.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### **11 pav. Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų apskaitos darbuotojų padėtis po centralizacijos**

Darbą kurį atlikdavo 192 darbuotojai, po projekto įgyvendinimo atlieka 112. Taigi formuojant BĮCAS visiems BĮ apskaitos darbuotojams buvo pranešta apie galimą darbo netekimą. Didžioji dalis jų neteko darbo, kitiems sumažėjo pajamos (žr. 11 pav.). Nors projektui buvo panaudotos ES struktūrinio fondo lėšos ir įvykdyta žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, kurios tikslas pritraukti kuo daugiau žmonių darbo rinkoje, vis dėlto pagrindinis KMSA tikslas - lėšų taupymas. Planuotas lėšų sutaupymas įsteigus BĮCAS pateiktas 6 lentelėje

Apskaitos programų aptarnavimo ekonomija susidaro dėl to, kad Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje naudojama finansų valdymo ir apskaitos informacinė sistema, kuri įsigyta iš projekto lėšų (15% savivaldybės biudžeto lėšos, 85% Europos Sąjungos lėšos). Pagal sutartį, garantinio aptarnavimo laikotarpiu (24 mėn. po sistemos įdiegimo), diegėjas finansų valdymo ir apskaitos informacinę sistemą administruoja nemokamai. Kasmet BĮ buhalterinę apskaitą vykdant centralizuotai, sutaupoma beveik mln. mokesčių mokėtojų lėšų. Tačiau pirmais metais ekonomija mažesnė, nes buvo

mokamos išeitines išmokas 1,7 mln. Lt. biudžetinių įstaigų apskaitos specialistams, išeitinės kompensacijos dydžio suma vidutiniškai lygi darbuotojo 4 mėnesių darbo užmokesčio dydžiui. Šio sutaupytos lėšos naudojamos biudžetinių įstaigų remontui ir renovacijai.

**6 lentelė. Ekonominis efektas dėl apskaitos centralizavimo panaikinus visas biudžetinių įstaigų apskaitos darbuotojų pareigybes.**

	Necentralizuota apskaita	Centralizuota apskaita		Pokytis (ekonomija)
Darbuotojų skaičius	194	46	121 x 0,5 et.	
Metinis darbo užmokestis	1132798,3	306549,5	235495,8	590753,0
Metinės soc. draudimo įmokos (30,98%)	350941,0	94969,0	72956,7	183015,30
Darbo vietos išlaikymas (15%)	169919,8	45982,4	35324,4	88613,0
Apskaitos programų aptarnavimo mokestis per metus	73958,5	-	-	73958,5
<b>VISO</b>	<b>1727617,1 Eur</b>	<b>447500,9 Eur</b>	<b>343776,9 Eur</b>	<b>936339,8 Eur</b>

Šaltinis: Klaipėdos miesto savivaldybės pavaldžių BĮ apskaitos optimizavimo priemonių plano aiškinamasis raštas

Dėl BĮCAS įkūrimo KMSA nuo 2014-01-01 padidėjo 46 etatais valstybės tarnautojų ir darbuotojų pagal darbo sutartis dirbančių ( 1 skyriaus vedėjas, 4 poskyrių vedėjai ir 41 specialistas). Skyriaus vedėjas atlieka priskirtų biudžetinių įstaigų vyriausiojo buhalterio funkcijas, organizuoja buhalterinę apskaitą, atlieka išankstinę finansų kontrolę ir teikia finansinę atskaitomybę. Darbo užmokesčio apskaitos specialistai atsakingi už priskirtų biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo užmokesčio ir avansų priskaitymus, vykdo su darbo užmokesčiu susijusių mokesčių apskaitą, atlieka atsiskaitymas su kontroliuojančiomis institucijomis. Taip tvarko darbuotojų asmens korteles, sudaro ir išduoda pažymą apie jų gautas pajamas. Bendrojo ugdymo, ikimokyklinio, biudžetinių įstaigų apskaitos poskyrių specialistų funkcijos panašios. Jie tvarko priskirtų BĮ buhalterinę apskaitą, teikia buhalterinės apskaitos informaciją įstaigų vadovams, auditoriams, mokesčių administratoriams, Finansų skyriui, kitoms institucijoms, rengia BĮ finansines, biudžeto vykdymo ataskaitas.

### **3.2. Biudžetinių įstaigų apskaitos kokybės vertinimas**

KMSA direktoriaus įsakymais buvo sudarytos darbo grupės, kurių nariai priiminėjo BĮ 2013 metų FAR bei kitas ataskaitas, kurios reikalingos pradinių likučių suvedimui į „Biudžetas VS“. Pagal Klaipėdos miesto savivaldybės biudžetinių įstaigų apskaitos optimizavimo priemonių planą, iki 2014-

01-31 BĮ turėjo perduoti KMSA biudžetinių įstaigų duomenis ir dokumentus, būtinus buhalterinės ataskaitos tvarkymui centralizuotai. Tačiau ne visos BĮ įvykdė šį pavedimą, 22 BĮ vadovai prašė dokumentų pateikimo terminą atidėti nuo 7 iki 21 dienos, kai kurių BĮ dokumentų rinkiniai buvo po keletą kartų grąžinami klaidų taisymui, kai kurios įstaigos dokumentus pateikė tik po dviejų mėnesio nuo nustatyto termino. Dėl BĮ laiku nepateikiamų pirminių dokumentų BĮCAS ne visada gali užtikrinti savalaikį atsiskaitymų vykdymą. Vėluojami pateikti įsakymai apie darbuotojų atostogas, darbo laiko apskaitos žiniaraščiuose daromos klaidos.

Nekokybiškai ar neteisingai BĮ parengtos 2013 metų finansinės ataskaitos apsunokino pradinių likučių suvedimą, importavimą į apskaitos sistemą. Ataskaitose pateikti ne visi duomenys apie ilgalaikį turtą, atsargas, įsipareigojimus, neteisingi gautinų/mokėtinų sumų sąrašai 2013-12-31. Taip pat buvo tokių įvykių kai paaiškėjo kad BĮ apskaitoje nebuvo užregistruotos praėjusio laikotarpio skolos ar permokos; pateikti neteisingi banko sąskaitų likučiai; iki šiol nepateikti paslaugų gavėjų sąrašai.

BĮCAS specialistams teko į VSAKIS sistemą ne tik suvesti kai kurių BĮ 2013 metų finansinių ataskaitų rinkinius, bet ir taisyti BĮ tarpusavio derinimo operacijas. Už 2014 finansinius metus tarpusavio derinimo operacijos ir BĮ FAR duomenis į VSAKIS suvedė BĮCAS specialistai.

Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba kasmet tvirtina veiklos planą, pagal kurį atlieka finansinį auditą pasirinktuose subjektuose. 2013m. ir 2014 m audituojamų objektų sąrašas pateiktas 7 lentelėje.

**7 lentelė. Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos audituotų subjektų sąrašas.**

Audituoti subjektai	
2013 metais pradėti ir 2014 metais baigti auditai	2014 metais pradėti ir 2015 metais baigiami auditai
<i>Audituoti subjektai</i> Savivaldybės administracija; Klaipėdos lopšelis-darželis „Aitvarėlis“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Kregždutė“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Pumpurėlis“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Žemuogėlė“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Žuvėdra“; Klaipėdos mokykla-darželis „Inkarėlis“; Klaipėdos mokykla-darželis „Saulutė“; Klaipėdos „Aitvaro“ gimnazija; Klaipėdos „Santarvės“ pagrindinė mokykla; Klaipėdos Naujakiemio suaugusiųjų vidurinė mokykla; Klaipėdos vaikų laisvalaikio centras; Klaipėdos pedagogų švietimo ir kultūros centras	<i>Audituojami subjektai</i> Savivaldybės administracija; Klaipėdos lopšelis-darželis „Bangelė“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Berželis“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Čiauškutė“; Klaipėdos lopšelis-darželis „Eglutė“ Klaipėdos Prano Mašio progimnazija Klaipėdos J.Karoso muzikos mokykla Klaipėdos mokykla-darželis „Šaltinėlis“; Klaipėdos „Žaliakalnio“ gimnazija Klaipėdos „Pajūrio“ pagrindinė mokykla; Klaipėdos „Smeltės“ progimnazija; Klaipėdos pedagoginė psichologinė tarnyba

Šaltinis: Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2014 m veiklos ataskaita



Audito tarnyba stengiasi patikrinti rizikingiausias viešojo sektoriaus veiklos sritis bei susijusias problemas. Pagrindinis veiklos tikslas - prižiūrėti, ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas bei patikėjimo teise valdomas valstybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas ir naudojami kiti piniginiai ištekliai.

Auditas vertindamas klaidas vadovavosi kiekybiniais bei kokybiniais kriterijais. Pagrindinės rastos klaidos ir pastabos, susijusios su BĮ buhalterine apskaita, pateiktos 8 lentelėje. Išanalizavus 2013 metų apskaitos duomenis, kai buhalterinę apskaitą tvarkė pačios BĮ, pastebime daugiau ir svaresnių nusižengimų, nei apskaitą vedant centralizuotai.

### 8 lentelė. Biudžetinių įstaigų audito metu nustatytų klaidų ir pastabų sąrašas.

Decentralizuota buhalterinė apskaita	Centralizuota buhalterinė apskaita
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ buhalterinės apskaitos programoje neįvestos tinkamos kontrolės priemonės užtikrinančios inventorinių numerių nepasikartojimą;</li> <li>✓ neegzistuojančiam turtui skaičiuojamas nusidėvėjimas;</li> <li>✓ ne visada nurodomos tikslios infrastruktūros turto vienetų buvimo vietos;</li> <li>✓ vienoje įstaigoje neteisingai apskaityta administracinio pastato vertė – neįvertinta 2005 metais atlikta pastato rekonstrukcijos vertė ir neskaičiuotas nusidėvėjimas,</li> <li>✓ savivaldybės biudžetinėse įstaigose vis dar pasitaikė klaidų, tvarkant buhalterinę apskaitą bei rengiant finansines ir biudžeto vykdymo ataskaitas;</li> <li>✓ trijų įstaigų po konsolidavimo procedūrų parengtų finansinių ataskaitų duomenys ženkliai nesutapo su įstaigų apskaitos duomenimis;</li> <li>✓ nustatytas vienas teisės aktų nesilaikymo atvejis, kai darbuotojui buvo priskaičiuotas ir išmokėtas žymiai didesnis darbo užmokestis, nei jam priklauso (pinigai gražinti);</li> <li>✓ kai kurių įstaigų įsakymuose nenurodytos darbo užmokesčio priedų ir priemokų skyrimo priežastys;</li> <li>✓ vienos audituotos įstaigos vadovo įsakymu neteisėtai paskirtas ir išmokėtas darbo užmokesčio priedas darbuotojui jo ligos laikotarpiu (klaida ištaisyta);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Audito metu palyginę Savivaldybės konsoliduotojų biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinio ir kitų biudžeto vykdymo ataskaitų duomenis su buhalterinės apskaitos duomenimis reikšmingų neatitikimų nenustatyta. Rinkinio formos atitinka teisės aktų reikalavimus.</li> <li>✓ Nepaskelbta arba nepilnai paskelbta 2014 m. finansinių ataskaitų rinkiniai.</li> <li>✓ Nustatytas neteisėtas lėšų panaudojimas ir turto valdymo ir naudojimo faktas. 17 ugdymo įstaigų neteisėtai dalį patikėjimo teise valdomo savivaldybės turto be savininko leidimo suteikė naudotis neatlygintinai pelno siekiantiems juridiniams asmenims.</li> </ul>

Decentralizuota buhalterinė apskaita	Centralizuota buhalterinė apskaita
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vienoje audituotoje įstaigoje ne laiku, t.y. 2 mėnesiais anksčiau nei skirta vadovo įsakymu, išmokėti darbo užmokesčio priedai;</li> <li>✓ nustatytas atvejis, analogiškas 2012 metais nustatytiems atvejams, kai mokinio krepšelio lėšomis buvo neteisėtai apmokėtos mokinių kelionės į užsienį (į Latviją) transporto paslaugos (lėšos gražintos į biudžetą);</li> <li>✓ savivaldybės biudžetinėse įstaigose išliko aktuali viešųjų pirkimų vykdymo pagal teisės aktų reikalavimus problema (sutartys su tiekėjais sudarytos neatlikus viešųjų pirkimų procedūrų, sutartyse nėra kainoraščių ar nurodytos prekių vertės, nepagrįstai sudarytos neterminuotos ar ilgalaikės sutartys);</li> <li>✓ ne visose savivaldybės biudžetinėse įstaigose, nuomojusi patikėjimo teise valdomą savivaldybės nekilnojamąjį turtą, buvo laikomasi savivaldybės tarybos nustatytos materialiojo turto nuomos tvarkos.</li> </ul>	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2014-2015 m veiklos ataskaitas

Svarbu paminėti, kad už kažkuriuos pažeidimus, tokius kaip nepaskelbti FAR internetinėse įstaigų svetainėse, viešųjų pirkimų pažeidimai ar be sutarties vykdomų paslaugų pirkimas ar teikimas, atsakingas pats įstaigos vadovas nepriklausomai nuo apskaitos vykdymo tipo.

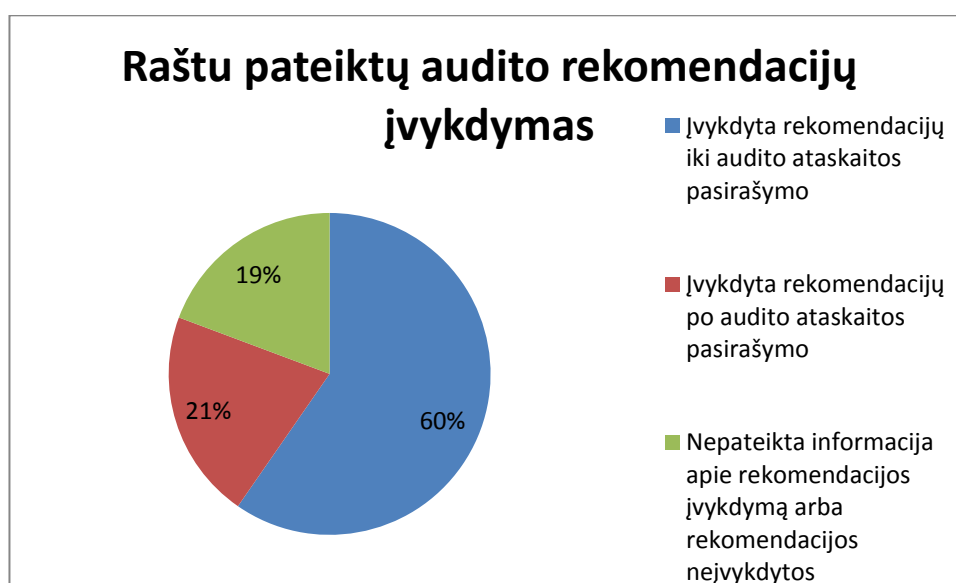
Finansinio audito metu nustatytų reikšmingų klaidų ir suformuotų rekomendacijų kiekiai pateikti 9 lentelėje. Akivaizdu, kad klaidų BĮ, vykdant apskaitą centralizuotai, sumažėjo 29,8 proc. Toks ženklus apskaitos pagerėjimas įtakojo ir bendrą KMSA finansinį ataskaitų rinkinio teisingumą.

**9 lentelė. Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nustatytų reikšmingų klaidų palyginimas 2013-2014 m.**

Pavadinimas	2013 m. atlikto audito metu pateiktų rekomendacijų skaičius (decentralizuota buhalterinė apskaita)	2014 m. atlikto audito metu pateiktų rekomendacijų skaičius (centralizuota buhalterinė apskaita)
Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	29	6
Audituotos biudžetinės įstaigos	57	17

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2014-2015 m veiklos ataskaitas

Didžioji dalis iš 57 visų įstaigoms raštu pateiktų audito rekomendacijų, net 34, kas sudaro 60 proc. įvykdomos audito atlikimo metų. (žr. 12 pav.) Tačiau kai kurios klaidos, 19 proc. taip ir neištaisomos. Taigi buhalterinę apskaitą tvarkant centralizuotai pasiektas didesnis Klaipėdos miesto savivaldybės veiklos modernizavimo, apskaitos tvarkymo, veiklos procesų vykdymo ir kontrolės lygis mažesniais finansiniais, materialiais ir nematerialiais ištekliais. Savivaldybės administracijos ir jai pavaldžių biudžetinių įstaigų ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai registruojami pagal vieningą apskaitos vadovą, atsižvelgiant į viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus bei Savivaldybės administracijos ir pavaldžių biudžetinių įstaigų veiklos keliamus reikalavimus (atskirai pagal kiekvienos įstaigos veiklas, projektus ir lėšas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### **12 pav. Klaipėdos miesto biudžetinėms įstaigoms pateiktų audito rekomendacijų įvykdymas.**

Taigi, naudojant vieningą duomenų bazę, biudžetinių įstaigų vadovai, vykdydami įstaigų ūkinę veiklą, finansinių išteklių valdymą bei organizuodami viešuosius pirkimus, naudoja operatyviai ir kokybiškai parengta informacija (pvz.: suvestinę asignavimų lėšų likučių ataskaitą, apmokėtų dokumentų sąrašą ir kt.).

Buhalterinę apskaitą tvarkant centralizuotai, ne tik sumažėjo Savivaldybės biudžeto išlaidos, susijusios su apskaitos darbuotojų vietų išlaikymu, bet ir biudžetinės įstaigos neprarado savo finansinio savarankiškumo, t.y. biudžetinių įstaigų vadovai vadovaudamiesi atsakingo ir kokybiško savo įstaigos veiklos planavimo, racionalaus ir ekonomiško jiems skirtų biudžeto lėšų naudojimo

principais, įstaigos veiklą ir toliau organizuoja taip, kad būtų teisėtai ir ekonomiškai naudojamos biudžeto bei kitos tikslinės lėšos ir miesto gyventojams teikiamos kokybiškos paslaugos.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

- Apibendrinus įvairius literatūros šaltiniuose sutinkamus viešojo sektoriaus apibrėžimus, galime traktuoti, kad, viešasis sektorius – tai vyriausybės veikla, bendrieji sprendimai (įstatymų leidyba, valdžia) ir jų pasekmės, valstybės vartojimas, investicijos ir viešoji gamyba. O pats paprasčiausias viešojo sektoriaus apibudinimas – tai, institucijos, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Analizuojant viešąjį sektorių, dažnai sutinkamos sąvokos tokios kaip viešasis administravimas, viešosios paslaugos, viešojo sektoriaus funkcijos, viešojo sektoriaus subjektas, biudžeto pajamos ir išlaidos, asignavimai. Nors iš pirmo žvilgsnio tai gana įprasti žodžiai, tačiau vis dėlto dažnai būna, kad biudžeto išlaidos painiojamos su asignavimais, o kalbant apie viešojo sektoriaus funkcijas, tai dažniausiai pamirštama perskirstymo ir reguliamo funkcija, todėl itin svarbu išsiaiškinti šių sąvokų apibrėžimus ir ypatumus.

- Išanalizavus moksliniuose literatūros šaltiniuose pateiktus efektyvumo teorijas viešajame sektoriuje, galime apibendrinti, kad viešojo administravimo efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus resursų panaudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Efektyvumas viešajame sektoriuje yra sudėtinė problema, reikalaujanti kompleksinių sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos tobulina mišrius veiklos metodus, ieško papildomų galimybių, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, naudoja kokybės vadybos principus bei kontrolės ir vertinimo sistemas vadybai tobulinti. Viešosios organizacijos siekia sistemingai motyvuoti darbuotojus, diegti naujas technologijas, tobulinti išteklių valdymą bei geriau derinti viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus. Pastaruoju metu viešajame sektoriuje itin daug dėmesio skiriama planavimui. Ir dažnai planai apima ne tik finansinius metus ir ketvirčius, bet ir ilgalaikius 5, o kartais net ir daugiau metų strateginius veiklos planus. Strateginis planavimas vykdomas tiek valstybės tiek savivaldybių mastu. Kiekviena savivaldybė vykdo strateginius planus, atsižvelgdama į savivaldybės bendruomenės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimo dėl miesto ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo krypčių ir siekiamos pažangos rodiklius.

- Ekonominio efektyvumo siekdami, viešosios valdžios valdymo organai pastaruoju metu intensyviai ieško tinkamų investicinių projektų, kad būtų galima sumažinti administracijos valdymo išlaidas, tačiau tuo pačiu metu pagerėtų paslaugų kokybę. Tokie siekiai gana sudėtingai įgyvendinami, tačiau Klaipėdos miesto savivaldybė, pasinaudojusi Europos Sąjungos struktūrinio fondo lėšomis, sugebėjo įgyvendinti projektą, kuriuo ne tik sutaupyta nemažai mokesčių mokėtojų pinigų, bet ir pasiekta skaidresnė efektyvesnė teikiamų paslaugų kokybė. Nors viešojo sektoriaus investicijų efektyvumą gana sudėtinga įvertinti, kadangi dauguma metodų pagrįsti kiekybiniais skaičiavimais, o viešajame sektoriuje dažnai pasiekto rezultato neįmanoma pateikti skaitine išraiška. Todėl buvo

atliekamas kokybinis tyrimas, imant duomenis iki projekto įgyvendinimo ir po projekto įgyvendinimo. Tyrimo metu, išanalizavus audito metinių finansinių ataskaitų rezultatus, nustatytas Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos kokybės pagerėjimas. Ir nors formuojant naują skyrių, nemažai darbuotojų neteko darbo, kai kuriems sumažėjo darbo krūvis, o tuo pačiu ir pajamos, tačiau vis dėlto sukurtas skyrius veikia rezultatyviai ir sėkmingai. Todėl nors kai kurie abejojo dėl šio projekto įgyvendinimo, tačiau galima drąsiai teigti, kad lėšos projektui buvo panaudos efektyviai, o rezultatas pasiektas teigiamas.

Atsižvelgus į tyrimo rezultatus, siūlymai Klaipėdos miesto savivaldybei dėl tolimensnio veiklos gerinimo:

1. kelti biudžetinių įstaigų centralizuotos apskaitos skyriaus darbuotojų kvalifikaciją, dalyvaujant antrame ES fondo finansavimo etape, nes dauguma darbuotojų priimti į darbą be patirties viešajame sektoriuje;

2. suvienodinti Klaipėdos miesto biudžetinių įstaigų rengiamus pirminius dokumentus, siekiant spartesnio pirminių duomenų suvedimo į apskaitos programą.

**LITERATŪROS SĄRAŠAS**

1. Aleknavičienė V. Finansai ir kreditas. Vilnius, 2005.
2. Alfaro, L. Foreign Direct Investment and Growth: Does the Sector Matter? Harvard Business School. <http://www.people.hbs.edu/lalfaro/fdisectorial.pdf>, 2003
3. Aronson, J. R. Public Finance. UAS, 1985.
4. Backūnaitė, E. Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos. Viešoji politika ir administravimas. 2006, Nr. 18, p. 17-25.
5. Bagdžiūnienė V. Biudžetai ir jų vygdymo kontrolė. Vilnius, 2006.
6. Beniušienė, I., Svirskienė, G. Konkurencingumas: Teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. 32-40
7. Biudžeto tvarkymo principai., Finansų ministerijos mokymo centras. 2004.
8. Boston: Little Brown and Co., 1983.
9. Bloch, C. (2005). Innovation measurement: present and future challenges. Paper prepared for the Eurostat Conference. Knowledge Economy – Challenges for Measurement Luxembourg.
10. Buckiūnienė O. Valstybės ir tarptautiniai finansai. Vilnius. 2005.
11. Buckiūnienė O. Finansai. Vilnius, 2002.
12. Buckiūnienė, O.; Meidūnas, V.; Puzinauskas, P. Lietuvos finansų sistema: mokomoji knyga. Vilnius: VĮ Teisinės informacijos centras, 2003.
13. Budraitis R., Šaparnis G. Komandinio darbo efektyvumo galimybės švietimo organizacijoje. 2004.
14. Buškevičiūtė, E. Mokesčių sistema. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2003.
15. Buškevičiūtė, E. Viešieji finansai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006.
16. Buškevičiūtė E., Puleikienė V. Valstybės mokesčių sistema. Kaunas, 1998.
17. Butkus F. Organizacijos ir vadyba. Vilnius, 1996
18. Chesbrough H.W. Open Innovation: The new imperative for creating and proting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003
19. Curral L. A., Forrester R. H., Dawson J. F., & West M. A. It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, 10, p. 187-204
20. Čegyte, O., Miečinskienė, A. Tiesioginių užsienio investicijų poveikio tyrimas. Mokslas – Lietuvos ateitis, 2009, 9-12.
21. Čelka M., Viešojo sektoriaus ir privataus verslo partnerystė Kauno rajone. Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013.

22. Drucker P. F. *Managing for results*. New York: Harper & Row, 1964
23. Ehrhart K. *Biudžetas ir finansai*. Vilnius, 1996.
24. Garuckas, R. E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, Nr. 23, p. 59-67..
25. Gižienė, V.; Račelienė, L. Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas, *Economics and Management* 4: 1516–1527, 2012.
26. Grabher, G., Stark, D. *Organising Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis and Post-socialism*. *Regional Studies*. Vol. 31. 1997
27. Grace, S. and Holzer, M. 1992. *Management Cooperation*. In - Holzer M. (Ed). *Public Productivity Handbook*. New York: Dekker.
28. Hanushek, E. A., Wößmann, L. *Education Quality and Economic Growth*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2007
29. Hughes, O. E. *Public management and administration*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2003.
30. Jakutis, A.; Petraškevičius, V., Stepanovas, A. ir kt. *Ekonomikos teorijos pagrindai*. Kaunas: Eugrimas, 2007. ISBN 978-9955-682-82-0.
31. Jonaitis, V., Naimavičienė, J. Analysis of housing sector in Lithuania, *International Journal of Strategic Property Management* 7(4): 172–182, 2003.
32. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998.
33. Jurgutis V. *Finansų mokslų pagrindai*. Kaunas, 1938
34. Kavaliauskaitė V., Jucevičius R., *Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją*. *Ekonomika ir vadyba*, p.809-816, 2009.
35. *Klaipėdos miesto plėtros strateginis planas*. Klaipėda, 2015
36. *Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2014 m veiklos ataskaita*
37. *Klaipėdos miesto savivaldybės pavaldžių BĮ apskaitos optimizavimo priemonių plano aiškinamasis raštas*
38. Korsakaitė, D. *Viešasis interesas valstybinio reguliavimo požiūriu: sampra*
39. Lane, J. E. *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai, 2005.
40. Lapinskaitė I., Krikščiūnaitė M. *Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja*, 2014.
41. Levišauskaitė K., Ruškys G. *Valstybės finansai*. Kaunas, 2003
42. LR investicijų įstatymas 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312.



- 43.Lowi, T. *The End of Liberalism: The Second Republic of the United States*. New York, W. W. Norton, 1979.
- 44.LRV nutarimas „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginio plano patvirtinimo“. Nr. 984. Valstybės žinios. 2001.
- 45.Lietuvos Respublikos finansų ministro ir Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro įsakymas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ Nr. 112/50. Valstybės žinios. 2000.
- 46.LR Biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000 m. liepos 11 d. Nr.VIII-1821.
- 47.LR Finansų ministro ir LR Valdymo reformų ir Savivaldybių reikalų ministro 2000 m.gegužės 3 d.įsakymas Nr.112/50 “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“
- 48.LR 2003 m valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas Nr.IX-1227.
- 49.LRV 1998 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr.536 „Dėl Lietuvos Respublikos biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo bei vykdymo bendrųjų taisyklių“
- 50.LR biudžetinių įstaigų įstatymas . 1995 m. gegužės 30 d. Nr.I-907.
- 51.LRV nutarimas 2001 m. gegužės 14 d. Nr.543 „Dėl LR Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklių patvirtinimo“
- 52.LR savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymo pakeitimo įstatymas.1999 m.spalio 19. NR.VIII-1362.
- 53.Lundvall, B. A. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. – London: Pinter Publishers. 1992
- 54.Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2014 metais, (sausis-gruodis).
- 55.Maciunskas M. Viešojo sektoriaus organizacijų žinių valdymo proceso elementai, Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013.
- 56.Martinkus B., Žilinskas B. *Ekonomikos pagrindai* . Kaunas: Technologija . 2001
- 57.Malakauskaite, A., Navickas, V. Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(1), 60-67. 2010
- 58.Meidūnas V., Puzinauskas P. *Finansai*. Vilnius, 2003
- 59.Meidūnas V., Puzinauskas P. *Mokesčiai: teorija,vaidmuo, raida*. Vilnius, 2000
- 60.Mikulskienė B. *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui: vadovėlis*. – Mykolo Romerio universitetas, 2011.
- 61.Morgan, K. *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renew-al // Regional Studies*. Vol. 31. 1997

62. Naraškevičiūtė V., Lakštutienė A. Valstybės finansai. Kaunas, 2003
63. Naraškevičiūtė, V., Makštutienė, A. Valstybės finansai. Kaunas: Technologija, 2009.
64. Nelson, R. R., Winter, S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press. – Cambridge, Mass, 1982
65. Palidauskaitė, J., Didžiulienė, R. Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje.
66. Palubinskas G. Strateginio planavimo procesas. Kaunas, 1997.
67. Pavitt, K. The Process of Innovation. J. Fagerberg, D. Mowery and R. R. Nelson. The Oxford Handbook of Innovation. – Oxford: Oxford University Press. 2005
68. Petrauskienė K., Bartaška R. Apskaita biudžetinėse įstaigose. Vilnius, 2005
69. Peters B. Birokratijos politika. Vilnius, 2002.
70. Porter, M. E. Competitive Strategy. – New York: Free Press. 1980
71. Raipa, A. Apibendrinantys požiūriai į viešąją politiką ir administravimą. Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 1, p. 75.
72. Rakauskienė, O. Valstybės ekonominė politika. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006..
73. Ratkauskienė. O. Biudžeto tvarkymo principai. Finansų ministerijos mokymo centras. Vilnius. 2004.
74. Rosen, E.D. Improving Sector Productivity. Concept and Practice. London: Sage Publication, 1993.
75. Rosen, E.D. Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. Vilnius: Knyga, 2007.
76. Rutkauskas, A. V.; Martinkutė, R. Investicijų portfelio anatomija ir valdymas: monografija [Anatomy and Management of Investment Portfolio: monograph]. Vilnius: Technika. 360 p., 2007.
77. Sabonienė, A. Lithuanian Export Competitiveness: Comparison with other Baltic States. Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics (2), 49-57. 2009
78. Snieška, V. ir kt. Mikroekonomika. Kaunas: Technologija, 2010
79. Stankevičienė J., Bernatavičienė A., Daugiakriterinis Lietuvos investicinių fondų veiklos efektyvumo vertinimas // Verslo ir teisės aktualijos. 2012, 7(2), 404–422.
80. Staškevičiūtė G., Tamošiūnienė R. Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. Verslas: teorija ir praktika, 2010, 159–162. Vilnius: VGTU.
81. Stepanovas A., Ostašenkovaitė K., Inovatyvių projektų vertinimo problema// VerslasXXI amžiūje, 2013.
82. Sumetzberger, W. 2005. Managing human resources in a multinational context [interaktyvus],

83.Tan, Ch. L., Nasurdin, A. M. Knowledge Management Effectiveness and Technological Innovation: An Empirical Study in the Malaysian Manufacturing Industry. IBIMA Publishing. Journal of Mobile Technologies, Knowledge and Society. 2010

84.Tamošiūnienė, R. Investicinių projektų efektyvumo daugiakriterinis vertinimas. Verslas: teorija ir praktika, 2006, 7(4), 203–212.

85.Vasiliauskas A. Strategijos valdymas . Vilnius, 2002

86.Vidickiene D. ir kt. Inovacijų diegimo Lietuvos ūkininkų ūkiuose motyvai ir barjerai//Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2013. Vol. 35. No. 1. Scientific Journal

87.Wholey J. Evaluation and Effective Public Management.

88.<http://www.esparama.lt>

**Stansloviėnė R.** Viešojo sektoriaus investicijų efektyvumo vertinimas / Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Tamošiūnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2015.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas viešojo sektoriaus investicijų efektyvumas Lietuvoje, naudojant mokslinių šaltinių analizę ir kokybinį tyrimą. Pirmame skyriuje analizuojama lietuvių ir užsienio autorių perskaityta mokslinė medžiaga. Pateikta viešojo sektoriaus, viešojo administravimo samprata, analizuojamas Lietuvos strategijos formavimas, viešojo sektoriaus investavimo kryptys, aprašomi investicijų efektyvumo vertinimo metodai. Antrame skyriuje pateikiama viešojo sektoriaus investicijų efektyvumo vertinimo metodologija. Trečiame skyriuje išsamiai analizuojamas Klaipėdos miesto savivaldybės įgyvendinto projekto „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas, tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“ efektyvumo vertinimas. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir pasiūlymai.

**Pagrindiniai žodžiai:** viešasis sektorius, investicinis projektas, investicinio projekto efektyvumas, investicijos, viešojo sektoriaus efektyvumas, viešasis administravimas, investavimo strategija, viešojo sektoriaus funkcijos, viešojo sektoriaus subjektas.

**Stansloviėnė R.** Evaluation of the effectiveness of the public sector investment / financial market master thesis. Supervisor doc. dr. R. Tamošiūnienė. -Vilnius: University of Mykolas Romeris, Department of Economics and Finance Management, 2015

### ANNOTATION

In work is analyzing the evaluation of the effectiveness of the public sector investment by using scientific analysis and qualitative investigation of sources. The first section analyses the Lithuanian and foreign authors' views of scientific material. Presented by the public sector, the concept of public administration, the analysis of the formation of the strategy of Lithuania, public sector investment directions, describes the methods for assessment of the effectiveness of the investment. The second section contains the evaluation of the effectiveness of the public sector investment methodology. The third chapter examines in detail the Klaipėda City municipality implemented the project "Organization of the work of the administration of the municipality of Klaipėda city improving the organizational structure, financial resources and performance management processes ' efficiency. The findings and proposals are supplied at the end of the work.

**Key words:** public sector investment, the investment project, the efficiency of the investment project, public administration, investment strategy, the functions of the public sector, the public sector entity.

**Stansloviėnė R.** Viešojo sektoriaus investicijų efektyvumo vertinimas / Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Tamošiūnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2015.

## SANTRAUKA

Šiuolaikinė ekonomika vis dažniau apibudinama kaip inovacinė ekonomika, kurios pagrindinis dėmesys teikiamas naujoms mokslinėms žinioms bei pažangioms technologijoms. Šiuo požiūriu viešasis sektorius stipriai atsilieka nuo gamybos ar komercijos sektoriaus ir visuomenėje išlieka fragmentiškas požiūris, o teikiamos viešosios paslaugos nekelia pasitikėjimo. Todėl būtina analizuoti viešojo sektoriaus trūkumus, bei diskutuoti kaip pasiekti kokybiškesnių paslaugų ir didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Pastaruoju metu inovatyviems projektams įgyvendinti tiek privačios įmonės, tiek viešojo sektoriaus subjektai stengiasi pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama. Tačiau vertinti pateiktus inovatyvius projektus efektyvumo požiūriu sudėtinga, nes finansiniai kriterijai nors ir yra labai svarbūs, tačiau neatlieka lemiamo vaidmens, vertinant rezultatus. Kadangi viešojo sektoriaus veikla nėra siekianti pelno, sunku rasti tinkamą metodą ir įvertinti investuotų lėšų ekonominį efektyvumą ir nustatyti ar atlikti pokyčiai davė lauktų rezultatų. Todėl magistro darbe iškelta problema – ar ekonomiškai efektyviai įgyvendinami Lietuvos viešojo sektoriaus investiciniai projektai ir ar pasiekti planuoti rezultatai? Magistrinio darbo objektas – Lietuvos viešojo sektoriaus investicinių projektų efektyvumo vertinimas. Šio darbo tikslas – išanalizavus teorinius viešojo sektoriaus administravimo bei jame vykdomų investicinių projektų vertinimo teorinius aspektus, įvertinti viešojo sektoriaus investicinių projektų efektyvumą Lietuvoje, remiantis konkrečiu Klaipėdos mieste vykdytu projektu. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti 3 pagrindiniai uždaviniai: išanalizuoti viešojo sektoriaus, jo administravimo bei investicinių projektų vykdymo bei vertinimo teorinius aspektus; identifikuoti Lietuvos strategijos formavimo ypatumus ir išanalizuoti viešojo sektoriaus investavimo kryptingumą ir rezultatyvumą; įvertinti viešojo sektoriaus investicinių projektų efektyvumą, remiantis konkrečiu Klaipėdos mieste vykdytu projektu.

Norint pasiekti iškelta tikslą ir atskleisti uždavinius, buvo analizuojama mokslinė literatūra, bei atliktas kokybinis tyrimas. Tyrimui pasirinktas ES struktūrinio fondo lėšomis finansuotas projektas „Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbo organizavimo gerinimas, tobulinant organizacinę struktūrą, finansinių išteklių ir veiklos valdymo procesus“. Tyrimas atliktas, imant duomenis iš atliktų finansinių audito ataskaitų iki projekto įgyvendinimo ir po projekto įgyvendinimo. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad lėšos buvo panaudotos efektyviai, o projekto įgyvendinimas atnešė lauktų rezultatų.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai Klaipėdos miesto savivaldybei dėl tolimesnės veiklos gerinimo.

**Stansloviėnė R.** Evaluation of the effectiveness of the public sector investment / financial market master thesis. Supervisor doc. dr. R. Tamošiūnienė. -Vilnius: University of Mykolas Romeris, Department of Economics and Finance Management, 2015

## **SUMMARY**

Modern economies are increasingly is called as innovative economy, whose main focus is given to new scientific knowledge and innovative technologies. In this regard, the public sector is strongly behind the commercial sector and the manufacturing or the society remains a fragmented approach, and public services do not trust. Therefore, it is necessary to analyze the shortcomings in the public sector, and discuss how to achieve better service and greater efficiency in the public sector. Recently, innovative projects for both private companies and public-sector entities are trying to take advantage of the support of the EU structural funds. However, the assessment of the submitted projects for innovative efficiency complex, because although the financial criteria and is very important, but do not carry out a decisive role in the assessment of results. Whereas the activities of the public sector is not difficult to find a decent profit method and evaluate the cost-effectiveness of the funds invested and set up or make changes brought the expected results. Therefore, the master at work raised the problem-whether public-sector investment projects cost-effective and whether the results of the planning? The object of the work is a Lithuanian investments efficiency of the public sector. The aim of this work is the analysis of the public administration and the theoretical launched the theoretical aspects of the evaluation of the investment projects, the assessment of the efficiency of the public sector investment projects in Lithuania, on the basis of the specific conduct of the Klaipėda City project. To achieve that objective was raised the 3 main objectives: to analyze the public sector, its administration and enforcement of the assessment of investment projects and theoretical aspects; identify the characteristics of the formation of the strategy of Lithuania and to analyze the effectiveness of public sector investment and manifesting; to assess the effectiveness of the public sector investment projects, on the basis of the specific conduct of the Klaipėda City project.

In order to achieve the goal and tasks of the scientific literature was analyzed to uncover and qualitative study carried out in. For investigation was selected EU Structural Fund funded project "Organization of the work of the administration of the municipality of Klaipėda city improving the organizational structure, financial resources and performance management processes". The investigation of data taken from the financial audit reports carried out by the implementation of the project and after the implementation of the project. The results of the investigation carried out showed that funds were used efficiently, and the implementation of the project brought expected results. At the end of the final work of master draws conclusions and proposals for further activities in the municipality of Klaipėda city improvement.