

Javne nabavke u  
odnosu na privredne subjekte

Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke

# MODUL H

## DIO 6

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Odjeljak 1: Uvod          | 93 |
| Odjeljak 2: Narativni dio | 94 |

## ODJELJAK 1 UVOD

### 1.1. CILJEVI

Cilj ovog poglavlja je da pruži opšte i praktične smjernice o:

1. planiranju i pripremi javnih nabavki;
2. identifikovanju tržišnog profila i sprovođenju istraživanja tržišta;
3. identifikovanju potencijalnih nabavki i ugovora;
4. pripremi ponuda.

### 1.2. VAŽNA PITANJA

Najvažnija pitanja koja su sadržana u ovom poglavlju su:

- odredbe direktiva koje olakšavaju identifikovanje nabavki i ugovora;
- očekivanja naručilaca;
- elementi koji doprinose kreiranju potencijalno uspješne ponude.

To znači da je od ključne važnosti da se razumije sljedeće:

- priroda vašeg tržišta i vaš položaj na njemu,
- potrebe naručioca,
- postupak pripreme ponuda,
- uloga i sadržaj konkursne dokumentacije.

Ove informacije će biti od posebnog značaja za pripremu i podnošenje uspješnih ponuda.

### 1.5. PRAVNE INFORMACIJE KOJE JE KORISNO ZNATI

Može biti korisno da imate pri ruci primjerke oglasa o javnim nabavkama koji se moraju objaviti u **Službenom listu EU**.

## ODJELJAK 2 NARATIVNI DEO

### 2.1 UVOD

Uspješna priprema i podnošenje ponuda nije mehanički proces koji se sastoji od podnošenja standardnih dokumenata i reprodukcija postojećih obrazaca ili modela pomoću funkcija kompjuterskog softvera „isjeci“ i „naljepi“. Tačno je da ponude treba da budu praćene određenim dokumentima koje traži naručilac, obično dokumentima povezanim sa statusom i kvalifikacijama privrednog subjekta, ali izrada ponude daje privrednom subjektu mogućnost da zablista.

Ona će omogućiti privrednom subjektu ne samo da pokaže da je usaglašen sa formalnim zahtjevima naručioca (klijenta), već i da je upoznat sa potrebama i djelatnošću klijenta u opštem smislu, da je posvećen ciljevima klijenta i razumije njegove specifične uslove (čak i kada klijent nije jasno iskazao ili nije bio u mogućnosti da jasno iskaže te uslove), i da ima pravu kombinaciju vještina, sredstava i iskustva da bi ispunio te uslove.

Uspješni privredni subjekat neće samo odgovarati na oglase kada se objave, već će se aktivno truditi da se postavi u takav položaj da zgrabi mogućnosti kada se one pojave. To je povezano sa direktnim preduzimanjem inicijative od planiranja intervencije na tržištu do završavanja ugovora na vrijeme i u okvirima budžeta. U svakoj fazi procesa privredni subjekt će biti u mogućnosti da uradi stvari koje će poboljšati njegove šanse za uspjeh. U Modulu H6 se razmatraju različite faze postupka nabavke i pravi se pokušaj da se identifikuju mogućnosti koje postupak nudi privrednim subjektima da poboljšaju svoje šanse za uspjeh.

Centralni mehanizam koji se koristi da bi se obezbjedilo maksimalno učešće pod pravednim i jednakim uslovima je transparentnost koja funkcioniše tako što se garantuje da su aktivnosti javnog naručioca poznate i dostupne privrednim subjektima i provjerljive od strane organa. Ovi ciljevi neizbežno vode do određenih formalnosti u postupcima, što se često nepovoljno upoređuje sa savremenijim ali netransparentnim postupcima privatnog sektora. Međutim, baš je ova formalnost ono što daje privrednim subjektima iz EZ mogućnost da identifikuju i da se nadmeću za ugovore o nabavkama na teritoriji Zajednice i prema tome je važna da bi se shvatio praktični uticaj odredaba direktiva u odnosu na privredne subjekte, kao i dobiti koje one nude sa aspekta poboljšanih mogućnosti.

### 2.2 PLANIRANJE I PRIPREMA

Naručilac je dužan da do 31. januara tekuće fiskalne, odnosno finansijske godine sačini plan javnih nabavki i dostavi nadležnom organu radi objavljivanja na portalu javnih nabavki.

Plan javnih nabavki sadrži:

- 1) podatke o naručiocu;
- 2) naziv i predmet javne nabavke;
- 3) procijenjenu vrijednost javne nabavke za svaki pojedini predmet javne nabavke;
- 4) poziciju budžeta, odnosno finansijskog plana na kojoj su planirana sredstva za javnu nabavku.



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

Izmjene, odnosno dopune plana javnih nabavki mogu da se izvrše najkasnije 15 dana prije pokretanja postupka javne nabavke, osim u slučaju rebalansa budžetskih sredstava.

Saglasnost na plan javnih nabavki korisnika budžeta Crne Gore, osim za Skupštinu Crne Gore i organe sudske vlasti, daje Ministarstvo, a saglasnost na plan javnih nabavki organa jedinice lokalne samouprave nadležni organ jedinice lokalne samouprave.

Plan javnih nabavki potpisuje starješina, odnosno odgovorno lice naručioca.

Na internet stranici Uprave za javne nabavke daju se neophodne instrukcije i ukazuje na obaveze koje su obveznici dužni da preduzmu u skladu sa Zakonom, kao što su pripremanje i objavljivanje plana javnih nabavki i sačinjavanje i dostavljanje izvještaja na način propisan standardnim formularom, najkasnije do kraja februara tekuće, za prethodnu godinu, objavljuju se osnovna mišljenja o primjeni pojedinih odredbi Zakona, kreirane su rubrike sa prikazom zakona i podzakonskih propisa i direktiva o javnim nabavkama, daju se mišljenja o primjeni propisa, obavještenja i instrukcije naručiocima i ponuđačima, izvještavanje o aktivnostima u međunarodnoj saradnji, organizovanju seminara, stručna literatura, bilteni i časopisi. Posebno su kreirane i rubrike koje se odnose na vršenje opštih poslova iz nadležnosti Uprave, uključujući i slobodan pristup informacijama. Kako je jedna od osnovnih aktivnosti Uprave objavljivanje poziva za javno nadmetanje i odluka o dodjeli ugovora na internet stranici Uprave, završene su aktivnosti na pripremi inoviranog sajta Uprave koji je stavljen u funkciju u početkom 2012. Godine..

Putem internet stranice, ostvaruje se i edukativna misija Uprave.

Prodaja putem javne nabavke predstavlja samo još jedan način prodaje proizvoda i usluga. Međutim, to nije pasivna aktivnost i zahtjeva preduzimanje pozitivne aktivnosti da bi se izvršila prodaja.

Pravila nabavki su nastala delimično zbog uviđanja da vlade obično kupuju proizvode i usluge od istih dobavljača, i to veoma često od svojih državljana. Ne praveći bilo kakva istraživanja tržišta (posebno šireg evropskog tržišta) da bi došle do uporedivih cijena, te vlade su u prošlosti takođe obično plaćale veće cijene koje su naplaćivali aktuelni dobavljači, koji su na taj način bili u mogućnosti da izvuku korist iz svog „monopolskog“ položaja.



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

Situacija je bila još akutnija u djelu „nacionalnih šampiona“, odnosno kompanija koje su prema mišljenju vlada radile u strateškim sektorima i koje su bile efikasno zaštićene od konkurencije, subvencionisane ili su dobijale povlašćeni status. Rezultati takve prakse su velike varijacije cijena osnovnih roba, radova i usluga širom Zajednice, kao i vještački uvećane cijene.

Jedan od glavnih rezultata usvajanja direktiva o javnim nabavkama je primoravanje naručilaca da primjenjuju konkurentne postupke i da na taj način dobiju raspon uporednih cijena. Naoružani ovakvim uporednim podacima, naručioci su u mogućnosti da identifikuju robe i usluge koji se nude sa preteranom cijenom i u skladu sa dozvoljenim mjerama kvaliteta iz direktiva (vidite H4) da se opredjele za robe i usluge ponuđene od strane privrednih subjekata po najnižim cijenama za zahtjevani nivo kvaliteta – ova kombinacija cijene i kvaliteta često se naziva „vrijednost za novac“. Jedan od ishoda ovog procesa su takođe i niže cijene koje nude privredni subjekti koji su prethodno zahvaljujući svom privilegovanom položaju bili u mogućnosti da naplaćuju uvećane cijene.

Evropski privredni subjekti se ne mogu više oslanjati na svoje nacionalne vlade koje će kupovati od njih po uvećanim cijenama. Te vlade će sada morati da zasnivaju svoje odluke o kupovini na konkurentnim cijenama i od privrednih subjekata zavisi da li će da pokažu da mogu da ponude najbolje cijene za utvrđene zahtjeve.

Ovo ne znači da će ugovore dobijati strani privredni subjekti. Primarni uticaj direktiva je izvršen na nacionalnim tržištima javnih nabavki podsticanjem konkurencije između domaćih privrednih subjekata gde su cijene ponuđene od strane ovih privrednih subjekata snižene da bi odgovarale preovlađujućim tržišnim cijenama.

Što se tiče ugovora velikih vrijednosti koji privlače međunarodnu konkurenciju, javlja se konkurencija privrednih subjekata iz drugih država članica, ali njima se ne daje prednost. Od javnih naručilaca se traži da zasnivaju svoje odluke na objektivnoj kombinaciji kvaliteta i cijene, a privredni subjekt je taj koji nudi najbolju kombinaciju kojom će dobiti ugovor. Sa stanovišta direktiva, nema razlike da li je uspješan privredni subjekt državljanin države naručioca ili ne.

Prema tome, presudan faktor uspješnog nadmetanja u režimu javnih nabavki je da se naručilac ubjedi da privredni subjekt može da ispunji navedene zahtjeve naručioca i da ima neophodno znanje, resurse i iskustvo da bi ispunio zahtjev blagovremeno i po navedenoj cijeni.

Ključna reč je „ubjediti“ – to za privrednog subjekta znači da uvjeri naručioca da je on najbolji izbor. Privredni subjekt mora biti proaktivan u ovom pogledu i ne smije se jednostavno osloniti na nejasna i nepotkrepljena obećanja o ispunjenju eventualnog ugovora. Postupak javne nabavke koji propisuju direktive predstavlja mehanizam kojim privredni subjekt ubjeđuje ugovorni organ da on treba da dobije nabavku. Iako su neke formalnosti neophodno zlo, postupak nabavke je izvanredan način kojim privredni subjekt može izvršiti prodaju. Prema tome, to je zadatak koji treba shvatiti veoma ozbiljno.



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

## 2.2.1 Tržišni profil i istraživanje

Čak i ako je primarni postupak javne nabavke sa ciljem ispunjenja direktiva otvoreni postupak nadmetanja koji počinje oglašavanjem, sve mogućnosti za javnu nabavku se ne stvaraju putem oglasa. Iako privredni subjekt najviše reaguje na javne oglase, on još uvek može da nastoji da se pozicionira na tržištu da bi bio privlačniji potencijalnim klijentima.

Čak i kad postoji oglašavanje javne nabavke na evropskom nivou, u Modulu H5 smo vidjeli da je pored toga naručiocu dozvoljeno da oglasi javnu nabavku i u štampi na nivou države, pod uslovom da to ne uradi prije objavljivanja oglasa na evropskom nivou i da nacionalni oglas ne sadrži druge informacije. Obrazloženje za ovakav postupak je da se svim ponuđačima (u svim državama članicama) pruže jednake mogućnosti nadmetanja, što znači da se svima pruži podjednako vrijeme da pripreme i podnesu svoje ponude. Pod istim uslovima (odnosno, da oglas ne bude objavljen prije evropskog oglasa i da bude objavljen bez dodatnih informacija), naručioci bi takođe bili u mogućnosti da direktno pošalju primjerak oglasa o javnoj nabavci potencijalnim privrednim subjektima za koje misle da bi mogli da budu zainteresovani. Na taj način, tamo gde su naručioci bliski sa privrednim subjektom kao rezultat prethodnog poslovanja ili opšteg tržišnog profila, ovo može da funkcioniše u korist privrednog subjekta. Ovo je posebno tačno kada je kupac svesan interesa koji privredni subjekt ima za određeni sektor ili oblast djelovanja.

Kao što je navedeno u Modulu H5, postoje i okolnosti koje opravdavaju pribjegavanje manje konkurentnim postupcima koji omogućavaju naručiocima da izaberu određeni broj kandidata koje će pozvati da podnesu ponudu. Nema sumnje da se ovakvi postupci mogu upotrebiti za povlašćivanje određenog privrednog subjekta, ali se takođe legitimno mogu upotrebiti u korist privrednih subjekata. Oni privredni subjekti koji su visoko profilisani na određenom tržištu, koji imaju dobru reputaciju u vladinim krugovima i koji su ranije uspješno radili sa javnim sektorom ili sa naručiocem, biće u dobroj poziciji da dobiju takvu ponudu na osnovu svog kvaliteta i reputacije.

Privredni subjekti koji su specijalizovani u određenim oblastima učestvovali na sajmovima, biće aktivni u trgovačkim udruženjima i mogu dati svoj doprinos u relevantnim novinama i časopisima posvećenim nauci i tehnici. Svi su oni konsultovani i podstaknuti da učestvuju kako od strane javnog tako i od privatnog sektora.

Vladine stručne službe takođe treba da idu u korak sa tehničkim razvojem i moraće da sakupljaju informacije o najnovijim dostignućima i inovacijama koje utiču na oblasti njihove stručnosti. Ovi službenici će biti dobro upoznati sa visoko profilisanim i uglednim privrednim subjektima koji su aktivni u sektoru. Kada se ovakvi stručni službenici konsultuju o pouzdanim subjektima u oblasti, što će se i dešavati, privredni subjekti koji su se pozicionirali na tržištu imaju bolje izgleda da privuku interes javnog naručioca. Uspjeh upražnjavanja ovakvih javnih odnosa zavisi od količine i kvaliteta informacija koje potencijalni klijent ima o privrednom



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

subjektu. Iako, kao što ćemo vidjeti u nastavku, nije dobra ideja da se opšte brošure vezuju za ponude, ne postoji razlog da se takve brošure ne prilože uz ponudu kao dio opštije marketing kampanje. Međutim, sve informacije moraju biti ažurirane i tačne, a takođe i relevantne za tržište. Potencijalni privredni subjekti moraju imati mogućnost da pokažu svoje prednosti.

Na direktnijem nivou, važno je da privredni subjekti neguju i održavaju dobar (i profesionalan) odnos sa postojećim i potencijalnim klijentima. Ovim ne želimo da sugerišemo da će se odluke donositi na osnovu ličnih odnosa, ili da privredni subjekti treba da prekorače liniju i da pokušaju da uspostave neprimjeren odnos sa potencijalnim klijentima. Ali dobar radni odnos će uspostaviti reputaciju privrednog subjekta u odnosu na profesionalnost, efikasnost i pouzdanost, što su faktori koji su bitni za naručioca. Održavanje kontakata se, na primjer, može vršiti putem neformalnih i slučajnih susreta na sajmovima ili prilikom okupljanja predstavnika određene industrijske grane. Održavanje kontakata se može vršiti i prilikom podnošenja prijave za registraciju ili za produženje registracije na spiskovima kvalifikovanih ponuđača.

Ono će takođe biti i rezultat radnih odnosa u okviru postojećih ugovora. Za privrednog subjekta je važno da uvek pokazuje kvalitete koji ga čine uspješnim. Ove prilike treba iskoristiti da se potencijalni klijenti obavjeste o napretku i razvoju resursa i iskustava privrednog subjekta, pri čemu će se ukazati na iskustvo na novim zadacima i naglasiti stečeno dopunsko znanje ili personal.

Čak i kad privredni subjekt lično ne poznaje klijenta, ne postoji razlog zašto se on ne bi potrudio da sprovede neka istraživanja i dođe do objavljenih podataka. Uspješni privredni subjekt će istražiti potencijalne klijente da bi na taj način došao do saznanja šta da očekuje. Malo je teže istraživanje strukture same organizacije i njene oblasti djelovanja. Prethodni projekti će takođe dati uvid u vrste projekata kojima privredni subjekt daje prvenstvo i ciljeve koje on može imati. Klijenti često ne kupuju ili ne žele da kupe standardnu opremu sa lagera ili da prihvate standardne dizajne i kvalitet. Oni će imati svoje programe i ciljeve, svoju sopstvenu viziju o tome šta žele da postignu. Privredni subjekti koji su u mogućnosti da se približe ovoj viziji i da pokažu klijentima da razumeju njihove ciljeve, da ih podržavaju i da su im ciljevi zajednički, biće u daleko boljoj poziciji od privrednih subjekata koji samo mehanički odgovaraju na traženje dokumenata.

Istraživanje prošlih projekata takođe može da otkrije iduće planove, bilo kao proširenje prethodnih projekata ili kao njihova neizbježna posledica. Direktivama se predviđa da naručioci objavljuju obaveštenja o dodjeli ugovora, a praćenje ovakvih obaveštenja može omogućiti pametnom privrednom subjektu da stekne sliku o potrošačkom profilu naručioca. Mogućnost da predvidi šta će možda potencijalni klijent željeti i šta će vjerovatno kupovati pruža privrednom subjektu nadmoć, a verovatno i prednost u odnosu na njegove konkurente.

Da se predvidi ono što javni naručioci mogu željeti u budućnosti, nije samo pitanje nagađanja. Pored objavljivanja obaveštenja o dodjeli ugovora, same direktive obezbjeđuju mehanizam koji obavezuje naručioce da objavljuju svoje godišnje planove nabavki. Ovo se sprovodi uz pomoć prethodnog raspisa (u klasičnom sektoru) i periodičnih indikativnih obavještenja (u posebnim sektorima).

Funkcija **prethodnih raspisa** (PIN) je da unapred upozori potencijalne privredne subjekte o predstojećim ugovorima ili okvirnim sporazumima koji će biti objavljeni oglasom o

javnim nabavkama.

- U slučaju ugovora o ustupanju izvođenja radova, raspis se koristi da bi unaprijed upozorio izvođače radova o ugovoru o ustupanju izvođenja radova koji će prekoračiti normalne vrijednosti praga. Raspis treba poslati Kancelariji za zvanične publikacije ili objaviti na profilu kupca u najkraćem mogućem roku nakon donošenja odluke kojom se odobrava planiranje radova.
- Međutim, u slučaju nabavke roba PIN se ne primjenjuje na pojedinačne ugovore. Naručioci u najkraćem mogućem roku nakon početka njihove budžetske godine moraju objaviti ukupne planirane nabavke **po oblastima proizvoda** koje predviđaju za dodjelu tokom narednih 12 mjeseci, kada ukupna procjenjena vrijednost nije niža od 750.000 evra. Oblast proizvoda naručioci utvrđuju pozivanjem na JRN nomenklaturu.
- Kao i kod nabavke roba, planirana ukupna nabavka u svakoj kategoriji usluga navedenih u aneksu XVIIIA čija se dodjela predviđa u toku 12 mjeseci nakon početka budžetske godine naručioca, treba da bude predmet indikativnog obavještenja kada ukupna procjenjena vrijednost nije manja od 750.000 evra.

Osim upućivanja na JRN, oblast proizvoda se ne definiše. Međutim, neki naručioci koriste ovo da bi definisali svoje zahtjeve u skladu sa onim što može isporučiti jedan isti dobavljač. Na primjer, kompjuterska oprema, pisači stolovi, stolice, hartija i heft-municija mogu imati sasvim različite JRN šifre ali su proizvodi koji se mogu nabaviti od jednog tipa dobavljača: dobavljača kancelarijske opreme. Ukoliko se koristi ovaj pristup, može se koristiti i PIN da bi se otkrilo postojanje velikog obima ugovora za određene vrste dobavljača.

U posebnim sektorima, funkcije **periodičnih indikativnih obavještenja** posebnih sektora se mogu razlikovati. Kao prvo, ona se mogu koristiti samo kao mehanizam za prethodno upozorenje, kao što je slučaj u javnom sektoru. Njihova svrha je da informišu potencijalne dobavljače da će vjerovatno biti objavljena nabavka koja će vjerovatno obuhvatiti ugovore ispod vrijednosti praga, u klasama roba koje su oni u mogućnosti da ponude. Međutim, periodičnim indikativnim obavještenjem se može uputiti sam poziv za učešće u nadmetanju. Kada se periodično indikativno obavještenje koristi kao poziv za učešće na konkursu, ono mora posebno da se odnosi na robe, radove ili usluge koje će biti predmet ugovora koji će se dodjeliti i mora da ukaže na to da će se ugovor dodjeliti restriktivnim ili pregovaračkim postupkom bez daljeg objavljivanja poziva za učešće na konkursu i da se pozivaju zainteresovani privredni subjekti da iskažu zainteresovanost u pismenoj formi. Svi kandidati kasnije moraju biti pozvani da potvrde svoju zainteresovanost na osnovu detaljnih informacija o predmetnoj nabavci, a obavještenje mora biti objavljeno ne kasnije od 12 mjeseci prije slanja ovog poziva.

Ova obavještenja nisu obavezna ali prednost za naručioca je u tome da je u slučaju kada se objavljuju takvi prethodni raspisi ili periodična indikativna obavještenja vremenski rok za prijem ponuda skraćen. Ona se mogu objavljivati u **Službenom listu EU** ili na „profilu kupca“. Privrednim subjektima se nudi mogućnost da predvide koji će ugovori biti dostupni u toku godine i omogućava im se da planiraju u skladu sa tim.

#### Napomena:

„Profil kupca“ je novi koncept koji se odnosi na internet stranu na kojoj naručilac može da





Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

objavi informaciju povezanu sa ugovorom. On se može koristiti kao alternativa **Službenom listu EU** ali nije obavezan. Kada se koristi, oglas za tu svrhu mora takođe biti poslat **Službenom listu EU**.

Kao što uvod u novi postupak dijaloga u javnom sektoru pokazuje, takođe postoje slučajevi kada naručioci ne mogu uvijek da specifikuju kakve su njihove potrebe unapijred, bilo zato što je, na primjer, projekat novi i traži novu tehnologiju, ili zato što zahtjevi mogu dovesti do različitih tehnologija. U ovakvim slučajevima, privredni subjekt može biti pozvan na razgovor o tehničkim rješenjima sa naručiocem. Ovakav postupak se zasniva na oglašavanju i iako reputacija firme može da dovede do direktnog poziva nakon objavljivanja oglasa, cio proces se odvija u kontekstu konačnog postupka. Međutim, privredni subjekti sa posebnom tehničkom ekspertizom mogu takođe da pomognu i u ranijoj fazi i time počinju da razvijaju dobar radni odnos sa naručiocima.

Kao što je već razmatrano u Modulu H4, privrednim subjektima je dozvoljeno da razmatraju tehnička pitanja sa naručiocima prije početka bilo kakvog postupka nabavke. Da bi dobio informacije koje su mu potrebne, naručilac će morati da komunicira sa potencijalnim privrednim subjektima, ali ako to radi u kontekstu postupka konkurentnog nadmetanja, to može da predstavlja povredu pravila zato što uopšteno razgovori sa privrednim subjektima u toku postupka nisu dozvoljeni.

Direktive dozvoljavaju (u njihovim recitativima) mogućnost razgovora o tehničkim specifikacijama sa potencijalnim privrednim subjektima pre bilo kakvog postupka dodjele ugovora. Ovo se naziva „tehničkim dijalogom“. Sa ključnim uslovom da nikakvi razgovori ne smiju da imaju efekat sprječavanja konkurencije, recitativima direktiva je predviđeno da „prije počinjanja postupka dodjele ugovora naručioci mogu, koristeći tehnički dijalog, tražiti ili prihvatiti savjet koji se može koristiti u pripremi predviđenih specifikacija...“. Definicija tehničkog dijaloga znači da su ovakvi razgovori na prvi pogled dozvoljeni. Svakako, oni ne smiju imati efekat sprječavanja konkurencije i zbog toga ne smiju pružati ni jednom potencijalnom privrednom subjektu pristrasnu konkurentsku prednost, na primjer, utvrđujući tehničke specifikacije da ogovaraju specifikacijama koje može da ispuni jedan privredni subjekt, bez razlike da li je domaći ili strani.

## 2.2.1 Identifikovanje potencijalnih nabavki

Takođe, kao kada ponude „ijseci i nalijepi“ nisu posebno efikasne i često su kontraproduktivne, nije efikasno da privredni subjekt podnosi ponude za svaku nabavku koja je oglašena. U stvari, pokušaj da se odgovori na svaki oglas može na prvom mestu da bude razlog loše pripremljene ponude tako da je sam privredni subjekt kriv za neuspjeh.

Priprema ponuda zahtjeva veliki napor, što znači trošenje vremena i novca. Ako su izgledi za pobjedu u postupku javne nabavke slabi, postavlja se pitanje da li bi bilo bolje da se sredstva

privrednog subjekta iskoriste za nešto drugo.

Problem troškova učešća u postupku nabavke se takođe vidi i kod dostupnih postupaka nabavki. Iako u važećim direktivama nije eksplicitno navedeno, objašnjenje za korišćenje restriktivnog postupka je dato u jednoj od ranijih direktiva. Jedan od razloga zašto restriktivni postupak može da bude poželjan je to što on može da se primjeni tako da se smanje troškovi nabavke podjelom postupka na dve faze: pretkvalifikacija i podnošenje ponuda. Priprema za kvalifikovanje opterećuje mnogo manje od pripreme iscrpne tehničke ponude i, podjelom na dve faze, naručilac je u mogućnosti da se prvo skoncentriše na pitanje kvalifikovanosti. Prednost subjekta koji vrši nabavku je to što zatim može da pozove samo one kandidate koji imaju ozbiljne izgleda da budu izabrani da podnesu iscrpnu tehničku ponudu, čime se izbegava potreba za ocjenjivanjem velikog broja tehničkih ponuda koje nemaju realne izgleda da budu izabrane zato što privredni subjekti koji su ih podnijeli jednostavno nisu kvalifikovani. Korist za privredne subjekte je u tome da su pošteđeni troškova pripreme iscrpne tehničke ponude ukoliko se ne kvalifikuju.

Međutim, pametni privredni subjekti će za svaku nabavku sprovesti samostalan sličan postupak da bi uporedili izgleda za uspjeh sa troškom podnošenja ponude. Priprema i podnošenje kvalitetne ponude kada su izgledi za uspjeh ograničeni može samo da predstavlja nepotrebno trošenje resursa. Privredni subjekti treba da budu selektivni kako bi se njihovi resursi koristili efikasno i efektivno. Ovo obuhvata analizu troškova i koristi kojom se uzima u obzir različiti broj faktora.

Faktori koje treba uzeti u obzir u ovoj analizi troškova i koristi će zavisi od konkretnih okolnosti. Neki će biti irelevantni, neki će postati važni u odnosu na jedan ugovor ili na jednog naručioca posebno. Neki će zahtijevati da privredni subjekt uopšte i ne razmišlja o njima; drugi mogu da se uzmu u razmatranje samo nakon daljeg istraživanja. Neki od faktora koje će možda biti potrebno razmatrati su:

- **Konkurentna sredina:** kakve izgleda ima privredni subjekt da pobjedi u nadmetanju; da li naručilac ima dugotrajan odnos sa drugim privrednim subjektom; da li je ugovor produženje prethodnog ugovora; da li je privredni subjekt nekada dobio posao od ovog naručioca; koliko dobro je bio ispunjen taj ugovor i kakav je odnos sa naručiocem; koji su konkurentni privredni subjekti i kako privredni subjekt može da se uporedi sa njima; koliko ih je (ovo će, na primjer, biti poznato u restriktivnom postupku); da li konkurentni privredni subjekti imaju državnu podršku ili subvencije; da li ćete vi dobiti nekakvu podršku, posebno ako je ugovor izvan vaše države;
- **Koliko je konkurentan postupak:** koliko je jasna konkursna specifikacija (tražite razjašnjenje ako nije jasna); da li izgleda da su specifikacije pripremljene da favorizuju određene konkurente (ovo može biti nezakonito, ali teško za dokazivanje); da li imate dokumente koji su potrebni za podnošenje ponude; da li možete da ih dobijete; kako će se ocjenjivati ponude; da li vam to ide u prilog.
- **Troškovi pripreme:** koji troškovi su uključeni u smislu izrade, štampanja i slanja ponude; da li imate zaposlene i da li su na raspolaganju za izradu ponude; koliki su ovi troškovi u poređenju sa očekivanim profitom; da li ste već potrošili vrijeme za postupak pretkvalifikacije za ugovor i za predstavljanje klijentu; da li će ovi troškovi predstavljati gubitak ako ne uspjete



## Javne nabavke u odnosu na privredne subjekte



### Kako izvući najviše iz postupka nabavke



#### Narativni dio

u nadmetanju; da li se od vas traži da dostavite garanciju za ozbiljnost ponude/garanciju za dobro izvršenje posla; koliki je trošak za to (da li to nameće neprihvatljivu obavezu, na primjer, kada se traže dodatne garancije); ukoliko se nabavka sprovodi u drugoj državi, da li će vaša garancija biti prihvaćena; da li će biti potrebno da pribavite garanciju strane banke; da li su uključeni transakcioni troškovi; da li to zahtjeva kupovanje usluga ili se možete osloniti na postojećeg inostranog saradnika ili partnere;

- **Troškovi projekta:** da li možete sa sigurnošću da utvrdite troškove projekta i neočekivane troškove; da li postoji klauzula o povećanju, odnosno o promjeni cijena; da li bi ovi troškovi nadmašili predviđeni profit; da li bi projekat imao udarni efekt na druge ugovore koje možda imate ili planirate u smislu uticaja na kapital i resurse koji mogu biti preusmjereni; da li projekat zahtjeva opsežnu podršku tehničkih službi; da li je potrebno dodatno vrijeme za upravljanje, na primjer, za osnivanje i rad firme sa zajedničkim ulaganjem ili drugim partnerima ili podizvođačima; gde će se sprovoditi ugovor; da li je to prihvatljivo; da li to traži dopunske mjere (naknadu za osoblje, mjere bezbjednosti).
- **Cijena:** kolika je vjerovatnoća da vaša cijena bude konkurentna; da li možete potkopati konkurenciju; da li ste u situaciji da koristite zaposlene koji su inače neiskorišćeni i neiskorišćene resurse; da li možete da iskoristite određene popuste (koji su dozvoljeni direktivama); da li su vaši konkurenti u mogućnosti da potkopaju vas iz sličnih razloga; da li neko od konkurencije koristi državnu pomoć (zakonsku ili bilo kakvu); u kojoj valuti ćete biti plaćeni; da li ovo obuhvata pitanje kursne razlike; da li ćete tražiti dodatne (strane) finansijske usluge; da li će biti potrebe da uzimate strane kredite; da li postoji inflacijski pritisak; koliki su troškovi osiguranja;
- **Iskustvo klijenata:** kakvo je vaše prethodno iskustvo sa klijentom u smislu radnog odnosa, upravljanja i logističkih pitanja; da li možete da predvidite neka pitanja u odnosu na implementaciju; kakvi su uslovi plaćanja klijenta; ako ne plaća na vrijeme, da li je predviđeno plaćanje kamate; da li je to važan klijent koga jednostavno ne možete da odbijete; da li je to prestižan projekat/klijent;
- **Kapacitet:** da li ste sposobni da završite ugovor na vrijeme i po toj cijeni; da li imate potrebno znanje i resurse; da li treba da obezbjedite dodatnu obuku ili da kupite još resursa i znanja.

## 2.3 IDENTIFIKOVANJE POTENCIJALNIH UGOVORA

Direktive svakako predviđaju brojna obavještenja koja treba da se objave u **Službenom listu Evropske unije (OJEU)**. Ovo su primarni načini za oglašavanje postupaka konkurentnog nadmetanja u okviru nabavki u Zajednici. Kao što predviđa modele oglasa za one slučajeve kada je potrebno objavljivanje, Direktiva takođe pruža naručiocima i mogućnost da u **Službenom listu EU** oglase nabavke za izvođenje radova, nabavke roba i usluga koje ne potpadaju pod zahtjeve Direktive o objavljivanju, odnosno kada su predviđeni ugovori ispod neophodne vrijednosti praga.

Modeli oglasa i obavještenja koji pokazuju potrebne informacije su sadržani u aneksima direktiva. Ovi aneksi sadrže upućivanja na informacije koje moraju biti objavljene u ovim



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

oglasima, a koje su dovoljne da potencijalnim privrednim subjektima obezbjede ono što im je potrebno da odluče da li da podnesu ponudu ili ne i gde i kada to treba da urade.

Objavljivanje svih oglasa znači objavljivanje u **Službenom listu Evropske unije**, koji objavljuje Kancelarija za zvanične publikacije u Luksemburgu. **Službeni list Evropske unije** se objavljuje u nekoliko tomova: tom „L“ koji sadrži zakonske tekstove; tom „C“ koji sadrži informativna obavještenja u odnosu na predložena zakonodavna i nezakonodavna obavještenja i tom „S“ koji sadrži oglase o javnim nabavkama. Svi ovi tomovi su dostupni preko službe za pretplatu, bilo u kompletu ili odvojeno. Detalji se mogu naći na:

U skladu sa ZJN CG nije propisana obaveza objavljivanja u Službenom listu EU - [www.ojeu.eu](http://www.ojeu.eu)

, već samo na portalu javnih nabavki

[ Primjerci iz serije „S“ se objavljuju skoro svaki dan na svim zvaničnim jezicima Zajednice, a svako izdanje objavljuje sve oglase o kojima se govori u direktivama.

Oni obuhvataju:

Tendere po kategorijama:

Audio vizuelni, čišćenje, odjeća, komunikacije, računarstvo. građevinarstvo, životna sredina, finansijske usluge, hrana, namještaj, zdravstvena briga, industrija, laboratorija, prane usluge, konsalting, marketing, razno, kancelarijski materijal, štampanje, zapošljavanje, bezbjednost, obuka, transport...]

Oglasi o javnoj nabavci se objavljuju u cijelosti na njihovom izvornom jeziku dok se na drugim zvaničnim jezicima Zajednice objavljuje rezime skraćenih elemenata svih oglasa, pri čemu je samo izvorni tekst autentičan. Prevod oglasa vrši Kancelarija za zvanične publikacije tako da naručioci samo treba da dostave odgovarajući oglas na svom jeziku.

Kao što objavljuje štampane oglase, Kancelarija za zvanične publikacije vodi i kompjutersku bazu podataka poznatu kao Elektronski dnevnik nabavki (Tenders Electronic Daily / TED). Na ovaj način se efikasno obezbjeđuje internet verzija toma „S“ **Službenog lista EU** kome se može pristupiti elektronski. Ova verzija ima prednost što može da se pretražuje korišćenjem određenih ključnih reči i promjenljivih termina (na primjer, JRN šifre) i što nudi uslugu oglašavanja. Ovakve usluge takođe nude i privatne kompanije koje rade na evropskom tržištu.

Adresa sajta TED baze podataka je:

[ted.europa.eu](http://ted.europa.eu)

Koristeći prednosti novih elektronskih načina komunikacije, direktive takođe predviđaju mogućnost objavljivanja prethodnih raspisa i periodičnih indikativnih obaveštenja i na „profilu kupca“.

Pored objavljivanja oglasa u **Službenom listu EU**, naručioci, kao što smo vidjeli, imaju pravo



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

da objavljuju oglase i u nacionalnom službenom listu ili novinama u državi naručioca, pod uslovom da oglas nije objavljen pre datum slanja istog oglasa Kancelariji za službene publikacije. Pored toga, u nacionalnom oglasu treba da se navede datum slanja.

U skladu sa ZJN CG, Transparentnost postupaka obezbjeđuje se objavljivanjem plana javnih nabavki, poziva za javno nadmetanje, odluke o kvalifikaciji kandidata, odluke o izboru najpovoljnije ponude, odluke o obustavi postupka javne nabavke, odluke o poništavanju postupka javne nabavke, ugovora o javnoj nabavci, izmjene, odnosno dopune plana, poziva, odluke i ugovora, kao i preduzimanjem drugih radnji i mjera. Navedena dokumenta objavljuju se na portal javnih nabavki, internet adresa: [www.ujn.gov.me](http://www.ujn.gov.me).[

#### 2.4 PODNOŠENJE PONUDA

Priprema ponuda je komplikovan i sofisticiran zadatak. Kao što je već navedeno u uvodu, to nije (ili barem ne bi trebalo da bude) mehanički proces koji se sastoji od obezbjeđivanja standardnih dokumenata i reprodukovanja postojećih obrazaca ili modela koristeći funkcije računara isjeci/nalijepi. Uspjeh zahtjeva veće napore.

Na čisto logističkom nivou, važno je upravljati procesom objedinjavanja ponude. Ovo znači određivanje jednog lica ili tima koji se može identifikovati, a koji će biti odgovoran za pripremu ponude. Između ostalog, oni će morati da koordiniraju:

- izradu same ponude / odnosno narativnih djelova;
- sakupljanje informacija koje će obuhvatiti prikupljanje podataka i dokumenata koji su potrebni prema zahtjevima u odnosu na tehničke specifikacije i kriterijume za izbor i dodjelu;
- kompletiranje ponude, što znači objedinjavanje različitih komponenti kao što je narativni deo, potrebni dokumenti i certifikati; identifikovani načini za dokazivanje; primjerci ili brošure prema potrebi;
- provjera dokumenata, ne samo u odnosu na narativni dio već i u odnosu na proračune, čime se obezbjeđuje da nema aritmetičkih grešaka
- izrada ponude koja može da obuhvati profesionalno štampanje i/ili povezivanje; i
- slanje/dostavljanje ponude u obliku predviđenom konkursnom dokumentacijom i njeno pristizanje na vrijeme i na određeno mjesto.

Ovo nije zadatak koji treba potcjenjivati. Čak i najjednostavnije ponude imaju korist od dobre pripreme i prezentacije. Iako koordinaciju može da vrši jedno lice, ne savjetuje se da jedno lice priprema cijelu ponudu. Dobra ponuda uglavnom zahtjeva doprinos više ljudi. Ovo se najbolje može postići razumnom podjelom posla i centralnom koordinacijom.

U toku pripreme ponude javlja se određeni broj pitanja koja se moraju razmotriti. Ona mogu izgledati očigledna ali greške se lako prave tako da je dužna pažnja neophodna. Neke stvari koje treba imati u vidu su:

- Pažljivo pročitajte poziv za podnošenje ponuda zajedno sa priložima. U njima će biti sadržane sve informacije koje su vam potrebne za kompletiranje ponude na zadovoljstvo naručioca. Prilozi takođe često sadrže bitne informacije i ne smiju se zanemarivati.
- Detaljno provjerite cijlu konkursnu dokumentaciju da eventualno nema stranica koje nedostaju ili zbog eventualnih grešaka; nije nezamislivo da je naručilac napravio grešku pri kompletiranju i slanju konkursne dokumentacije i zato je bolje da se one otkriju u pripremnoj fazi ponude a ne na kraju, kada se ponuda finalizira, zato što onda može da bude kasno da se poprave eventualne greške (kao što su certifikati koji nedostaju ili druge informacije).



Javne nabavke u odnosu  
na privredne subjekte



Kako izvući najviše  
iz postupka nabavke



Narativni dio

## POGLAVLJE H 6: "KAKO IZVUĆI NAJVIŠE IZ POSTUPKA NABAVKE", OPŠTA PITANJA

PITANJE 1 (PREUZETO IZ MODULA C 4) Šta je PIN? (tip br. 2)

odgovori> Princip Informacije Obavijesti Prije Informacije Novine prethodne obavijesti Projekt Informacije Obavijesti

Tačni odgovori Princip Informacije Obavijesti. Povratne informacije za tačan odgovor Vidjeti modul H 5 odjeljak 2.

Pitanje 2(preuzeto iz Modula C.5.5 Pitanje br. 9)U kojem vremenenskom roku se moraju objaviti pozivi (tip br. 3)

odgovori U roku od 5 dana, ako je obavještenje o ugovoru poslano elektronskim putem roku od 8 dana, ako je obavještenje o ugovoru poslano elektronskim putem u roku od 12 dana ako je obavještenje o ugovoru poslano drugim putem roku od 15 dana ako je obavještenje o ugovoru poslano drugim putem Tačni odgovori U roku od 5 dana, ako je obavještenje o ugovoru poslano elektronskim putem u roku od 12 dana ako je obavještenje o ugovoru poslano drugim putem

Povratne informacije za tačan odgovorvidjeti Modul H 6 poglavlje 2.2

pitanje 3(preuzeto iz Modula E.2.5 Pitanje br. 2) Gdje moraju da se objavljuju pozivi u Crnoj Gori(tip br. 2)

odgovori Na sajtu nadležnog organa uprave U jednim dnevnim novinama Na sajtu komisije Tačan odgovori Na sajtu nadležnog organa uprave Povratne informacije za tačan odgovor vidjeti Modul H 6 poglavlje 2.2.1

pitanje 4 (preuzeto iz Modula E.2.5 Pitanje br. 4) Kada treba da objavljujete plan javnih nabavki (tip br. 2)odgovori

Do kraja tekuće godine Do 31 januara tekuće godine Do kraja maja tekuće godine Tačni odgovori> Do 31 januara tekuće godine. Povratne informacije za tačan odgovor vidjeti Modul H 6 poglavlje 2.2.1

pitanje 5 (preuzeto iz Modula E.2.5 Pitanje br. 8). Gdje možete da pronađete standardne obrasce o javnim nabavkama?

(tip br. 3)odgovori> Na sajtu uprave za javne nabavke. U Pravilniku o obrascima u postupku javne nabavke. Na Državne komisije . Tačni odgovori Na sajtu uprave za javne nabavke U Pravilniku o obrascima u postupku javne nabavke

Povratne informacije za tačan odgovor vidjeti Modul H 6 poglavlje 2.3.

pitanje 6 (preuzeto iz Modula E.2.5 Pitanje br. 10) Koji je rok za dostavljanje ponuda kod otvorenog postupka javne nabavke? (tip br. 2) odgovori 37 dana 22 dana 52 dana Tačni odgovori 37 dana

Povratne informacije za tačan odgovor vidjeti Modul H 6 poglavlje 2.3.