



UPRAVLJANJE UGOVARANJEM U PROJEKTU

Doc.dr Bojana Ostojić

Proces ugovaranja realizacije projekta bitno utiče na efikasnost upravljanja projektom. Ugovaranje se uglavnom odnosi na bitne elemente u procesu upravljanja i odnosi se na:

- rokove,
- cenu,
- kvalitet i ostale prihvaćene uslove.

Iz prethodnog proizilazi činjenica da od dobrog ugovaranja u velikoj meri zavisi konačan ishod u ostvarenju osnovnih ciljeva projekta.



Proces ugovaranja takođe zavisi od vrste projekata, čime je ustanovljena njegova složenost. Srazmerno složenosti uvećavaće se i značaj ugovaranja datim projektom. Može se zaključiti da su gotovo uvek najsloženiji investicioni projekti zbog svoje obimnosti, vremena trajanja i cene koštanja. Proizvodni projekti, istraživačko razvojni, organizacioni i drugi ne zahtevaju složen proces ugovaranja, pa samim tim i nije od velike važnosti u realizaciji projekta. Složenost ugovaranja kod investicionih projekata je u potrebi ugovaranja sa većim brojem izvođača, što usložnjava čitav proces ugovaranja. Ukoliko se realizuje projekat unutar nekog preduzeća, moguće je da on bude ostvaren sa sopstvenim snagama, tako da u tom slučaju proces ugovaranja praktično i ne postoji.



Proces ugovaranja

U procesu upravljanja projektnim zadatkom postoje dva osnovna činioca:

1. naručilac i
2. izvršilac

Prema tome proces ugovaranja može biti dvojako posmatran iz čega se pojavljuju aktivnosti u delu zajedničkih interesa, kao i onih koji su specifični za svaku ugovornu stranu.

Sa aspekta naručioca proces ugovaranja obuhvata sledeće aktivnosti:

1. donošenje odluke o realizaciji projekta i obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava,
2. ugovaranje poslova oko izrade projektne dokumentacije,
3. priprema za ugovaranja i određivanje vrste ugovora,
4. raspisivanje konkursa za izvođača radova,
5. ocena prispelih ponuda i izbor najpovoljnijeg ponuđača,
6. pregovori u vezi sa ugovorom,
7. potpisivanje ugovora,
8. praćenje realizacije ugovora i ugovornih obaveza tokom izvođenja.

Proces ugovaranja

Sa pozicije izvođača proces ugovaranja se sastoji iz aktivnosti:

1. istraživanja tržišta,
2. izrade ponude za određeni projekat,
3. pregovori koji su u vezi sa ugovorom,
4. potpisivanje ugovora,
5. izrada projektne dokumentacije,
6. izbor najpovoljnijih podizvođača,
7. ugovaranje sa izabranim podizvođačima,
8. potpisivanje ugovora sa podizvošačima,
9. praćenje ugovora i ugovorenih obaveza tokom izvođenja.



Izbor izvođača radova - izvršioca projekta

Načini za izbor izvođača:

1. javnim konkursom,
2. prikupljanjem ponuda i
3. direktnom pogodbom.



Za izvođenje velikih i skupih projekata moguće je raspisati nacionalni konkurs, kao i konkurs međunarodnog značaja, čime mogućnost učestvovanja u konkursu i dobijanju posla može da ostvari i strana organizacija.

Kod ponude je karakteristično da na osnovu tražnje, potencijalni izvođači dostavljaju ponude u kojima preciziraju uslove po kojima mogu da izvedu radove na datom projektu. Ponuda se dostavlja na osnovu raspisanog tendera, odnosno tenderske dokumentacije. Ova dokumentacija je zbir dokumenata, koji prikazuju neophodne aspekte za projekat i predstavljaju osnovne uslove za podnošenje ponude od strane potencijalnih ponuđača.

Izbor izvođača radova - izvršioca projekta

Ponuda treba da sadrži elemente:

- rokove za izvođenje pojedinih faza,
- rok za završetak kompletnog projekta,
- način i uslove plaćanja po fazama i konačnu isplatu,



Kod izbora najpovoljnijeg izvođača nije osnovni kriterijum cena, tako da najpovoljniji izvođač može biti i onaj koji ima višu ponuđenu cenu, ali u delu rokova i kvaliteta daje bolje pogodnosti.

Vrste ugovora

Postoje četiri vrste ugovora za ugovaranje realizacijom projekta:

1. jedinstveni ugovor,
2. odvojeni ugovor,
3. ugovor po principu, ključ u ruke i
4. BOT ugovor.

1. Jedinstveni ugovor

Ova vrsta ugovora se karakteriše sklapanjem ugovora između investitora i izvođača radova po principu jedinstvenosti. To znači da investitor zahteva od izvođača da sve radove u celosti obavi i odgovara za njihov kvalitet. U tom slučaju posao izvođača je da koordinira sa radovima na projektu i sklapa ugovore sa podizvođačima. Prilikom odabira izvođača poželjno je da investitor vodi računa i izabere izvođača koji može najveći deo posla da izvede samostalno, dakle uz angažovanje što manjeg broja podizvođača.

Vrste ugovora

2. Tip odvojenih ugovora

Kod ove vrste ugovaranja investitor vrši izbor većeg broja izvođača, nezavisno jedan od drugog. Pri tome svaki izvođač pojedinačno je odgovoran za svoj rad investitoru. Za konačan ishod projekta u ovom slučaju preuzima investitor.

3. Tip ugovora ključ u ruke

Ovakvim ugovaranjem izvođač radova preuzima kompletnu odgovornost i rizik za okončanje rada na projektu. Princip je isti kao i kod jedinstvenog ugovaranja, sa tom razlikom, što izvođač radova preuzima i posao u delu izrade projektne dokumentacije i definisanje potrebne proizvodne tehnologije.

4. BOT ugovori (Bild - izgradi, Own - poseduj, Transfer - predaj)

Ugovaranjem ovakve vrste, izvođač radova finansira projekat svojim ili delom svojih sredstava. Nakon završetka projekta on zadržava pravo korišćenja izgrađenog objekta određeni broj godina sa ciljem da povрати uložena sredstva. Ovim načinom ugovaranja sklapaju se dogovori uglavnom za izgradnju objekata od javnog značaja, tako da nakon eksploatacije od strane izvođača i finansijera projekta, objekat ostaje u javnom vlasništvu.

Materijal za rad: prezentacije I skripta
Način polaganja ispita: usmeni, aktivnost
na času I seminarski rad

