



Резиме 2

Септември, 2016 година

Јавни набавки

Економски прашања во областа на јавните набавки

СОДРЖИНА

- [Централизиран или децентрализиран пристап за јавни набавки](#)
- [Најдобар вид договор](#)
- [Хетерогени задачи](#)
- [Формат за постапка за јавна набавка](#)
- [Е-аукции – неизвесност и резултат](#)
- [Поделба на договорот во делови](#)
- [Дополнителни информации](#)

Централизиран или децентрализиран пристап за јавни набавки

Ефективните стратегии за јавни набавки, со кои се контролираат трошоците и се рационализираат процесите, се од клучно значење за сите договорни органи. За да се обезбеди најдобрата вредност на пари во јавните набавки, а притоа да се контролираат трошоците за управување со процесот, потребни се неколку клучни одлуки, вклучувајќи ја одлуката за „оптимална“ комбинација од централизирана и децентрализирана набавка. За оваа одлука се важни одреден број на тесно поврзани економски фактори. Во следните точки се истакнати можните придобивки од централизираната набавка.

Ефикасност преку контрола на трошоци: Сите договорни органи треба да го контролираат своето трошење. Централизацијата може да помогне во зголемувањето на ефикасноста и намалувањето на трошоците за набавка, главно поради економиите на обем, намалување на удвоената работа, зголемена специјализација и подобро споделување на знаењето и ресурсите.

Намалување на локалното фаворизирање: За потребата од релевантни локални информации при утврдувањето на стандардите за квалитет и локалните барања за испорака може да бидат поповолни децентрализираните набавки, но тие може да поттикнат локално фаворизирање, особено кон локалните економски оператори. Фаворизирањето може да настане и на централно ниво. Меѓутоа, повисоката видливост на централизираната набавка резултира во потешко спроведување на „приспособените“ стратегии за набавка кои фаворизираат одредени економски оператори.

Услови за стратегиски набавки: Набавката е „стратегиска“ кога вклучува елементи или активности кои имаат значително влијание врз бизнисот или врз националните социоекономски политики. Колку е поголемо значењето на тие активности, толку поцентрализирани се одлуките, бидејќи секоја одлука за набавка веројатно ќе има огромно влијание врз целата организација. Владите обично ги сметаат следните области за стратегиски активности: одбрана – поради својата национална важност и чувствителност; јавно здравје – поради потребата од координирање на активностите и спроведување на минималните стандарди за квалитет; и животна средина – поради потребата од промовирање на конзистентни политики на ниво на целата земја и заеднички стандарди.

Мрежи и стандарди: Кога одлуките за набавка се децентрализирани, промената кон потенцијално супериорни технологии може да биде тешка, а можеби и невозможна. Клучните мрежни индустрии се телекомуникации, Интернет услуги, компјутерски софтвер и одредени аспекти од современото банкарство, како што се мрежите на банкомати и е-пазарите. Стоките или услугите се смета дека имаат мрежни ефекти ако нивната вредност за кој било корисник се зголеми со бројот на корисници кои веќе ги користат. Кога бројот на корисници на одреден производ со мрежен ефект е доволно голем, таквиот производ може всушност да стане стандард. Потенцијално сериозен проблем може да настане кога е достапен друг стандард, односно, иако корисниците (вклучувајќи ги локалните купувачи) сметаат дека другата технологија е супериорна во однос на претходната, не сакаат да направат промена бидејќи се плашат дека повеќето нивни корисници нема да ги следат.

Итни случаи: Има неколку причини за фаворизирање на централизираниот наместо децентрализираниот пристап кон набавките во случај на вистински итни случаи, како што се природните непогоди: потреба од координирани интервенции, со што се намалува ризикот од обезбедување на основните стоки/услуги со различен квалитет и ризикот од корупција кога се работи со дополнителни средства.

Е-набавки: Поимот „е-набавки“ (електронски набавки) честопати се поврзува со е-аукциите, кои претставуваат алатка за е-набавки што се користи во финалната фаза од постапката за јавна

набавка. Друга алатка за е-набавки е динамичниот систем за набавки. Опфатот на е-набавките, во принцип, е многу поширок и се движи од е-известувања и е-каталози до е-фактурирање и системи за е-плаќање. Директивите од 2014 година¹ ставаат многу поголем акцент отколку претходните директиви врз е-набавките во процесот за јавни набавки. Со истите се бара постапките за јавни набавки да се извршуваат со употреба на одредени форми на е-набавка, како што се е-известувања, можност за економските оператори да го користат Единствениот европски документ за набавка, е-комуникација и е-поднесување на понуди.

Трошоците за водење и учество во постапката за е-набавка веројатно ќе бидат пониски од оние во постапката која се базира на хартиени документи. Локалните одделенија за набавки би можеле да воспостават системи за е-набавки кои се релативно евтини, со што може да се фаворизира децентрализираниот пристап. Меѓутоа, нема единствен технолошки стандард за водење на е-аукции или системи за е-набавки. Според тоа, колку е понезависно однесувањето на локалните одделенија за набавки, толку е поверојатно дека технолошките избори нема да бидат целосно компатибилни, што ќе доведе до зголемување на трошоците на фирмите кога тие треба да се запознаат со различните стандарди. Стратегијата за централизираните набавки со која се наметнува еден стандард во рамки на организацијата ќе ги намали овие трошоци и може да го поттикне учеството на малите и средни претпријатија (МСП). Олеснувањето на учеството на МСП во јавните набавки е клучно прашање за директивите од 2014 година. Различни мерки во директивите, вклучувајќи ги и е-набавките, се насочени кон поттикнување на учеството на МСП.

Најдобар вид договор

Од економска гледна точка, постојат три широки категории на договори за јавни набавки: договори за надомест на трошоци (или трошоци плус), фиксна цена и договори со условен поврат на трошоците. Секое решение за договор генерира различно однесување од страна на економскиот оператор и затоа може да има различно влијание од аспект на забележаните или реалните нивоа на квалитет и севкупни трошоци. Голем број договори за набавки се алтернативи или комбинација од овие категории.

Договори за надомест на трошоци (или трошоци плус): Карактеристично за договорите за надомест на трошоци е тоа што договорниот орган се согласува да ги надомести сите документирани трошоци на производство поврзани со проектот, а може да се согласи да плати и надоместок за надзор. Иако целосно се гарантира дека трошоците нема да бидат надминати, договорите за надомест на трошоци не му обезбедуваат на економскиот оператор никаква мотивација да генерира заштеди на трошоците или други придобивки.

Договори со фиксна цена: Според договорот со фиксна цена, на економскиот оператор му се плаќа фиксна цена за реализирање на договорот според однапред утврдени стандарди за квалитет. На економскиот оператор не му се плаќа дополнително за постигнување на повисоки стандарди за квалитет. Обично во договорот се вклучени казни за да се заштити договорниот орган од ризикот на испорачување стандарди со понизок квалитет од оние кои се утврдени во договорот. Во договорот со фиксна цена обично економскиот оператор не е заштитен во однос на надминување на трошоците, но тој ги ужива придобивките од остварување заштеда на трошоците ако истовремено ги исполни договорените стандарди за квалитет.

Договори со условен поврат на трошоците: Договорите со условен поврат на трошоците се наоѓаат во спектарот меѓу договорите за надомест на трошоци и договорите со фиксна цена.

¹ Директива 2014/24/ЕУ за јавни набавки и за укинување на Директива 2004/18/ЕЗ, 26 февруари 2014 година и Директива 2014/25/ЕУ за набавки на субјектите кои работат во секторите за водоснабдување, енергетика, транспорт и поштенски услуги и за укинување на Директива 2004/17/ЕЗ, 26 февруари 2014 година.

Распределба на ризик: Различните видови договори вклучуваат различни распределби на ризикот помеѓу договорните страни. Соодветното распределување на ризикот во договорот помеѓу договорниот орган и економскиот оператор претставува клучно практично прашања и влијае на трошоците и на ефикасноста. Ова најдобро е прикажано со следниот пример:

Договорите за надомест на трошоци се добар избор кога:

- Проектот е многу сложен.
- Постојат непредвидени околности, односно, настани вон контрола на договорните страни кои може да доведат до сериозни прекини на проектот.
- Потребна е флексибилност во договорот.
- Тешко може да се измери релевантноста на димензиите на квалитетот (на пример, проактивноста на консултантот за менаџмент, едноставноста на користење на компјутерскиот софтвер).

Договорите со фиксна цена се добар избор кога:

- Договорниот орган сака да набави стоки/услуги кои исполнуваат само минимално ниво од техничките спецификации.
- Економскиот оператор има целосна контрола над повеќето настани кои влијаат на трошоците на производство.
- Потребите на економскиот оператор остануваат непроменети во текот на извршувањето на договорот.

Хетерогени задачи

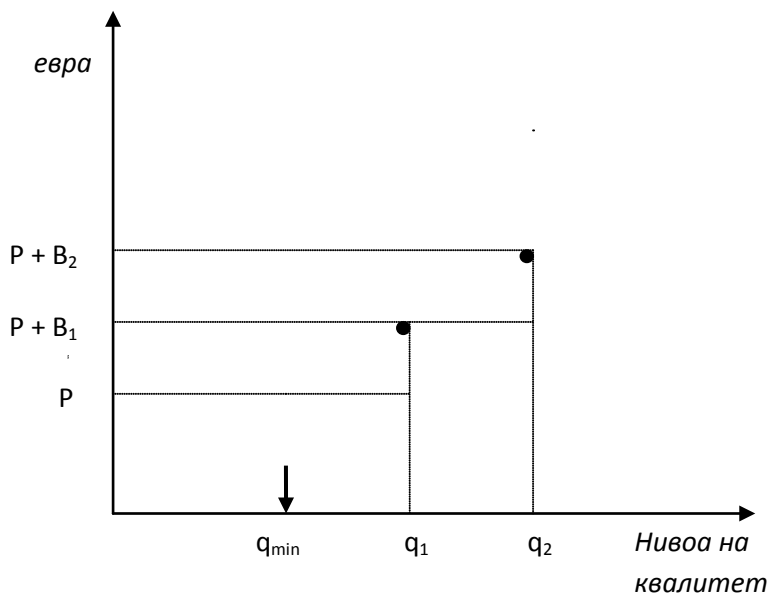
Во практика, особено за посложените договори, елементите од двата горенаведени видови договори ќе се инкорпорираат во еден договор. Договорите со условен поврат на трошоците овозможуваат комбинација од овие елементи.

Договори со условен поврат на трошоците – договори со условен поврат на трошоците и договори со условен поврат на трошоците поради постигнат квалитет: Договорите со условен поврат на трошоците се наоѓаат некаде помеѓу договорите за надомест на трошоци и договорите со фиксна цена. Економскиот оператор добива исплата во два дела: фиксна компонента и варијабилна компонента, при што варијабилната компонента зависи од таргетите кои ја подобруваат реализацијата. Договорите со условен поврат на трошоците се користат главно кај јавни работи или при набавка на високотехнолошки производи. Договорите со условен поврат на трошоците поради постигнат квалитет почесто се користат за набавка на стандардизирани стоки и услуги.

- **Договорите со условен поврат на трошоците** обично вклучуваат таргетиран трошок, таргетиран профит и формула за приспособување на профитот, која обезбедува дека (i) фактичкиот трошок или квалитет кој го исполнува таргетот ќе резултира во таргетираниот профит или провизија; (ii) фактичкиот трошок кој го надминува таргетот ќе резултира во приспособување на таргетираниот профит или провизија надолу; и (iii) фактичкиот трошок или квалитет кој е под таргетот ќе резултира во приспособување на таргетираниот профит или провизија нагоре.
- **Со договорите со условен поврат на трошоците поради постигнат квалитет** обично се утврдува основно ниво на квалитет и распоред за подобрување, наведувајќи го износот кој договорниот орган е подготвен да го плати за таргетите на квалитетот кои се повисоки од основното ниво. На Слика 1 подолу е дадена едноставна шема за

стимулирање на квалитетот со две нивоа на квалитет кои се повисоки од минималниот резултат. Во овој случај, договорот со условен поврат на трошоците обично пропишува основно плаќање P за минимум реализација q_{min} , вообичаено мерка за квалитет и дополнителни повисоки таргетирани нивоа q_1, \dots, q_n со соодветни бонуси B_1, \dots, B_n .

Слика 1: Шема за стимулирање на квалитетот



- Постојат две главни категории на шеми за стимулирање на квалитетот, во зависност од степенот до кој договорните страни можат да дефинираат објективни мерки за реализација. Овие категории се 1) шеми кои вклучуваат димензии за квалитет што може да се проверат и од трети лица, вклучувајќи го времето на испорака на производот или брзината на решавање проблеми од страна на службата за помош на корисници; и 2) шеми со димензии за квалитет што не може да се потврдат и кои може да се забележат од двете страни, но не може да се потврдат од трети лица, вклучувајќи ја проактивноста на консултантот, степенот на едноставност на користење на софтверот, или учтивоста/пресретливоста на операторот од службата за помош на корисници.
- Меѓународно прифатените статистички алатки, како што е Индексот на задоволство кај клиентите, ја мерат перцепцијата на корисникот за димензиите на квалитетот на производот или услугата, но овие алатки се субјективни и може да се потврдат само од корисникот.

Формат на постапката за јавни набавки: дали е подобро да се спроведе конкурс со затворени понуди или електронска аукција?

Договорни трошоци: Трошоците на договорот се состојат од повеќе елементи. За договорните органи е корисно да разберат како економските оператори ги определуваат договорните трошоци, влијанието на неизвесноста врз проценките на трошоците и грешките кои ги прават економските оператори при определување на трошоците за реализирање на договорот. Разбирањето на овие прашања може да помогне во донесувањето на одлуката за најдобриот формат на постапката за јавна набавка за конкретен договор.

Приватни и заеднички димензии на трошоците: При проценување на трошоците за реализирање на одреден договор, секој економски оператор треба да разгледа најмалку две димензии:

- **Приватна димензија на трошоците, специфична за конкретната фирма:** Оваа димензија се однесува на ефикасноста на економскиот оператор во извршувањето на секоја задача која е наведена во договорот. Ефикасноста резултира од интеракцијата меѓу искуството на персоналот на економскиот оператор при извршување на слични задачи и, поопшто, од менаџерските вештини на фирмата.
- **Заедничка димензија:** Оваа димензија се однесува на способноста на економскиот оператор точно да ја процени комбинацијата од различните задачи кои се наведени во договорот. Оваа неизвесност е заедничка за сите економски оператори.

Неизвесноста во врска со заедничката димензија може да има значително влијание на понудите и на реализацијата на договорот. На пример, економски оператор кој доставува понуда врз основа на премногу оптимистичка проценка на заедничката компонента може потоа да се соочи со „проклетството на победникот“. Како резултат на тоа, економскиот оператор може да утврди дека фактичките трошоци на производство се повисоки од проценетите трошоци и може да го намали квалитетот на реализацијата. Неизвесноста во врска со заедничката компонента може, исто така, да резултира во загриженост поради потенцијалните тековни загуби и може да резултира во премногу претпазливи понуди и повисоки цени за договорниот орган.

Економските оператори, во ситуација со затворени понуди, се потпираат на значително различни основи на знаење и искуство во подготовката на понудите. Во оваа ситуација постои опасност дека неискусните понудувачи ќе достават понуда со многу пониски цени или со значително повисоки цени поради одреден број на фактори, вклучувајќи ја и неизвесноста во врска со заедничката компонента, како што е погоре наведено.

Дали е-аукциите може да помогнат во намалување на неизвесноста и подобрување на резултатите?

Е-аукцијата не ги решава секогаш проблемите со прениските или превисоките понуди. Меѓутоа, обезбедените информации за трошоците, кои се достапни за економските оператори во текот на процесот на е-аукција, може да им помогнат во приспособувањето на своите проценки за заедничката компонента, а со тоа и поточно да ги определат трошоците. На тој начин, тие може да избегнат да станат жртви на поднесувањето прениски понуди со прениско проценување на комплетните трошоци за реализација на договорот или на превисоки понуди кога се потпираат само на своите проценки за заедничката компонента.

Негативни страни на е-аукциите: Кога ќе се одлучи за е-аукција, договорниот орган треба да разгледа две клучни прашања:

- Оптекот на информации може да го зголеми ризикот од тајно договарање, особено кај е-аукции за повеќе договори. Економските оператори може да ја искористат отвореноста на форматот за е-аукција за да си испраќаат сигнали (преку цените) за да ги координираат своите понуди. Покрај тоа, е-аукцијата може да им овозможи на членовите на кругот понудувачи да откријат отстапување од шемата на тајно договарање и да ги казнат економските оператори кои отстапуваат.
- Транспарентноста и отвореноста на форматот на е-аукцијата може да наведе одредени економски оператори да усвојат стратегии на доставување понуди со цел да ги сокријат своите информации од ривалите или да блефираат.

Поделба на договорот во делови

Една од главните одлуки во областа на јавните набавки се однесува на тоа дали потребните работи, стоки или услуги треба да се добијат само со еден договор или со неколку поединечни договори или делови. Одлуката не е едноставна, бидејќи заштедите кои се резултат од економиите на обем може да резултираат во одлука да се користи еден договор, додека разновидноста што резултира од повеќе договори може да ги поттикне конкуренцијата и ефикасноста.

Директивата за јавни набавки во класичниот јавен сектор² ги поттикнува договорните органи да ги поделат договорите во делови како еден од начините за олеснување на учеството на МСП во јавните набавки. Член 46(1) ги обврзува договорните органи да ги наведат главните причини за нивната одлука договорот да не го поделат на делови. Во согласност со член 46(2), договорните органи мора да наведат, во огласот или во поканата за потврдување на интерес, дали понудите може да се достават за еден, за неколку, или за сите делови. Договорните органи може да го ограничат бројот на делови кои може да се доделат на еден понудувач, дури и кога понудите може да се доставуваат за неколку или за сите делови, доколку максималниот број на делови по понудувач е наведен во огласот или во поканата за потврдување на интересот.

Кога одлучува за бројот и конфигурацијата на деловите, договорниот орган треба да го познава својот пазар и да разгледа повеќе фактори, вклучувајќи ги следниве:

- **Релевантност на економиите од обем:** на пример, производните трошоци може да се пониски ако се изврши групирање на одреден број делови и истите ги реализира еден изведувач. Групирањето треба да се претпочита кога се очекува поголема синергија во производството (што се должи, на пример, на повисоките фиксни трошоци).
- **Бројот на потенцијални учесници и нивниот степен на специјализација во производството:** на пример, ако има само неколку економски оператори кои можат да конкурираат за неколку делови, конкуренцијата меѓу нив може да се зголеми со групирање на деловите.
- **Пост-пазарна трговија (подизведувачи):** групирањето може да ги одврати помалите фирми директно да поднесат понуда за договорот за јавната набавка, но не мора да ги спречи да извршат дел од договорот. Генерално, групирањето на делови не е штетно од аспект на заштедите кога постои ефикасна пост-пазарна трговија (подизведувачи), но кога има неефикасна пост-пазарна трговија, тоа може да влијае на заштедите.

Поделба во делови и учество: Големината на секој дел утврдува кој потенцијален економски оператор може да ги исполни барањата и да учествува во процесот. Генерално, фирмата учествува во постапката за јавна набавка ако очекуваниот профит од процесот за јавна набавка е доволно висок во однос на трошоците за постапката и другите достапни опции. Тогаш, како договорниот орган може најдобро да го подели договорот во делови за да се зголеми очекуваниот профит на потенцијалните нови економски оператори, а истовремено да се задржи мотивацијата за учество на постојните економски оператори?

Ова прашање не е едноставно, бидејќи економските оператори се хетерогени и, според тоа, се поттикнати да учествуваат од различни мотиви. Меѓутоа, економските оператори главно може да се разликуваат според:

- големината (големи или мали);

²

Директива 2014/24/EU за јавни набавки и за укинување на Директива 2004/18/EZ, 26 февруари 2014 година.

- позицијата на пазарот (ако веќе имаат етаблирана позиција како постојни оператори или ако се нови оператори).
 - **Големина:** МСП обично немаат доволно капацитет самостојно да реализираат голем договор, па според тоа создавајќи големи делови, договорниот орган може да ги исклучи помалите фирми од процесот на конкурирање. Меѓутоа, во голем број случаи, учеството на МСП е пожелно. Честопати високоспецијализираните помали фирми 1) се поефикасни од поголемите фирми во извршувањето на одредени делови од проектот; 2) ја зголемуваат конкуренцијата за деловите за кои доставуваат понуда, со што се намалуваат очекуваните трошоци; и 3) постоењето на помали економски оператори може да ги попречи стратегиите за тајно договарање меѓу поголемите учесници на пазарот. Овие аргументи одат во прилог на поделбата на договорот за јавни набавки на голем број помали делови. Од друга страна, постоењето на комплементарности меѓу деловите може да ги поттикне економските оператори поагресивно да даваат понуди за група делови. Овој аргумент оди во прилог на договор за група делови. Двете спротивни сили треба соодветно да се евалуираат, од случај до случај, за да се одреди најсоодветната стратегија за договорот.
 - **Постојни и нови економски оператори:** Ако групата на потенцијални економски оператори која ќе конкурира се состои и од етаблирани фирми и од нови фирми, постапката за јавна набавка треба да се подготви така што и новите фирми ќе имаат разумна шанса за успех. Договорниот орган може да не е сигурен дали новите субјекти ќе бидат поефикасни од постојните и поради тоа да го осмисли конкурентниот процес така што еднаквиот влез нема да звучи атрактивно во смисла на очекуваниот трошок на набавката. Меѓутоа, ако искуството има некакво значење во соодветното извршување на договорот за јавна набавка, тогаш учењето преку работа може да ги стави помалите економски оператори во позиција да бидат поконкурентни во иднина. Следствено на тоа, поделбата на договорот во неколку делови може истовремено да постигне две цели: поттикнување на тековното учество и зголемување на конкуренцијата во иднина. Договорните органи мора да обезбедат дека со одлуките за поделба во делови и за групирање на деловите не се фаворизираат националните добавувачи, дека одлуките не се дискриминаторски и дека обезбедуваат еднаков третман на сите учесници во постапката за јавна набавка.

Поделба во делови и тајно договарање: Доделувањето на делови обезбедува начин за поделба на деловите меѓу потенцијалните конкуренти и според тоа им олеснува на понудувачите да постигнат и да одржат имплицитни или експлицитни тајни договори за да ја делат набавката при „надуени“ цени.

Од општ аспект, тајните договори меѓу економските оператори имаат за цел да ја ублажат ценовната конкуренција. Постојат неколку стратегии за тајно договарање со коишто се постигнува таков резултат. Кога договорите за набавки се делат во неколку делови, економските оператори кои тајно се договараат се обидуваат однапред да одлучат која фирма ќе даде понуда за кој дел, како и за финансиските понуди кои треба да се достават. Интуитивно, секој член од картелот треба да добие договор по цена што е доволно висока за да го одврати од мамење, односно од тоа да ги добие сите договори нудејќи пониски цени од другите заговорници.

За успешни тајни соработки меѓу економските оператори се потребни три главни компоненти:

- договарање за цените/количините,
- ефективно следење на активностите на ривалите,
- спроведување, односно, способност да се казни девијантното однесување.

Спроведувањето е клучна димензија. Економските оператори кои учествуваат во тајното договарање треба да сметаат дека е попрофитабилно да се држат до договорената стратегија отколку да ги измамат другите економски оператори за да добијат поголем дел од колачот. Придржувањето кон таквата стратегија може да се одржи само ако мамењето повлекува одмазда при идни пазарни интеракции. Според тоа, тајното договарање бара повторливи интеракции со текот на времето.

Ефектот од поделбата на делови врз ризикот од тајно договарање меѓу економските оператори е под влијание на повеќе фактори. Подолу се дадени неколку индикатори:

- **Број на учесници:** Генерално, колку е поголем бројот на учесници толку е понизок ризикот од тајно договарање, бидејќи проблемите поврзани со договарањето во рамки на картелот за тоа колку делови треба да се „добијат“ се зголемуваат со бројот на учесници. Поради тоа, договорните органи кои се загрижени во однос на тајното договарање треба да изберат оптимален број на делови за да обезбедат колку што е можно повеќе учесници.
- **Симетрија:** Симетричните економски оператори (односно со сличен капацитет/димензија/ пазарно учество) сметаат дека е полесно да се поделат симетричните делови со слична економска вредност. Спротивно на тоа, потешка им е поделбата на асиметрични делови. Генерално, моќта на преговарање на секој заговарач во картелот е пропорционална на неговата релативна позиција на релевантниот пазар. Според тоа, за да го спречи тајното договарање, договорниот орган треба да го подели договорот на таков начин што ќе креира одредени асиметрии меѓу економските оператори и меѓу деловите.
- **Број на делови:** Кога има повеќе делови од учесници, тогаш за картелот е генерално потешко да ја направи тајната распределба на деловите (иако начелата за ротација или тајното договарање за повеќе набавки може да се договараат во картелот кога постапките за јавни набавки се повторуваат). На пазар кој е попредвидлив, договорниот орган може да се обиде да го подели договорот во повеќе делови отколку што е бројот на очекуваните понудувачи.
- **Карактер на формата на поднесување понуди – истовремено или последователно доделување на повеќе делови:** Откако договорните органи ќе одлучат за најсоодветната поделба на делови, треба да се разгледа едно дополнително прашање: дали деловите треба да се доделуваат истовремено или последователно?

Постојат два начина на кои последователното поднесување понуди може да го олесни тајното договарање меѓу економските оператори во споредба со истовременото поднесување понуди. Првиот начин, интуитивната негативна страна на тајното договарање, се поврзува со способноста на членовите на картелот да ги идентификуваат отстапувањата од тајниот договор и брзо да реагираат, во рамки на истото последователно доделување. Вториот начин е поврзан со можната асиметрија во картелот на економски оператори кои се договараат. Одржливоста на картелите честопати е ограничена со присуство на „непослушници“, односно, фирми кои тешко може да се дисциплинираат бидејќи можат да добијат повеќе доколку го измамат картелот (или да добијат помалку ако се дел од него). Ако економските оператори се асиметрични, конкурентните набавки со последователно поднесување понуди може да го олеснат тајното договарање ако му овозможат на картелот да ја намали агресивноста на непослушните фирми распределувајќи му го на тој економски оператор последниот дел од последователната

постапка. Со оваа активност се минимизира мотивацијата на непослушните фирми да отстапат од договореното и се зајакнува одржливоста на картелот.

Дополнителни информации

Публикации

СИГМА (2015), *Прирачник за обука за јавните набавки* – Модули А1, А2 и А3, издание на ОЕЦД, Париз, <http://www.sigmaxweb.org/publications/public-procurement-training-manual.htm>

Резимеа за јавните набавки

<http://www.sigmaxweb.org/publications/key-public-procurement-publications.htm>

СИГМА (2016), *Поделба на договорите во делови*, Резиме 36, издание на ОЕЦД, Париз

СИГМА (2016), *Е-набавки*, Резиме 17, издание на ОЕЦД, Париз