

КЕРІВНИЦТВО МАМС № 1005
З ПИТАНЬ НАДАННЯ ПІДРЯДІВ НА ПОСЛУГИ
З НАВІГАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОРЕПЛАВСТВА

Видання 2 (грудень 2005 р.)
Попередні видання – 1994 / 1995 рр.

Зміст

1. Вступ	29
2. Визначення і скорочення	30
3. Принципи надання підрядів на послуги з навігаційного забезпечення мореплавства.	30
3.1 Положення СОЛАС (ММО).	30
3.2 Правові зобов'язання установи	31
3.3 Управління ризиком	31
4. Етап 1. Прийняття рішення щодо доцільності надання підрядів на частину послуг.	31
4.1 Можливості оцінювання	31
4.2 Визначення експлуатаційних вимог	31
4.3 Вибір виконавців і ресурси проекту	32
4.4 Розробка схеми зв'язку	32
4.5 Вибір альтернативних варіантів	32
4.6 Побудова оцінювальної структури	32
4.7 Аналіз витрат.	32
4.8 Якісне порівняння.	32
4.9 Оцінка можливостей потенційних постачальників послуг	33
4.10 Розробка рекомендації.	33
4.11 Затвердження рекомендації.	33
4.12 Ухвалення рішення про придатність або непридатність.	33
5. Етап 2. Вибір постачальника послуг і типу контракту.	33
5.1 Вибір постачальника послуг	33
5.2 Тип контракту	33
5.3 Статті контракту	34
5.3.1 Предмет контракту	34
5.3.2 Обсяг робіт	34
5.3.3 Термін дії контракту.	34
5.3.4 Лоцмейстерські судна.	35
5.3.5 Персонал.	35
5.3.6 Технічні умови	35
5.3.7 Стимулювання більш високих експлуатаційних показників	35
6. Етап 3. Контроль за виконанням контракту.	36
6.1 Перехідна стадія	36
6.2 Поточне управління.	36
6.3 Експлуатаційні характеристики послуг.	36
6.4 Процес надання Повідомлень мореплавцям	36
6.5 Гнучкість контракту	36
6.6 Вимоги до постачальника послуг щодо страхування; цивільна відповідальність.	37
6.7 Безперервність: розірвання контракту та продовження надання послуг	37
7. Потенційні переваги і недоліки передачі послуг з навігаційного забезпечення мореплавства підряднику	37
7.1 Переваги	37
7.2 Недоліки	38
8. Висновки	38
9. Посилання	38

1. ВСТУП

Впродовж десятиріч національні установи для надання послуг з навігаційного забезпечення мореплавства та технічного обслуговування ЗНО використовували обслуговуючі організації (постачальників послуг). Підряд може надаватися у різному обсязі, але, як правило, це практикується стосовно звичайних (або традиційних) засобів навігаційного обладнання. Незважаючи на те, що більшість послуг ЗНО надаються національними установами, які є державними підприємствами, деякі з них впроваджують досить сучасні форми підрядництва.

Метою цього документа є не рекомендація тієї чи іншої переважаючої форми функціонування для установи, а визначення характеристик, переваг і недоліків різних рівнів і типів надання підрядів на послуги з навігаційного забезпечення мореплавства.

У процесі надання підрядів на послуги з навігаційного забезпечення мореплавства слід розрізнити декілька етапів, а саме:

Етап 1: прийняття рішення про доцільність надання підряду на частину послуг (розділ 4);

Етап 2: обрання постачальника послуг і типу контракту (розділ 5);

Етап 3: контроль за виконанням контракту (розділ 6).

Кожна організація, яка розглядає можливість передачі на зовнішній підряд послуг з навігаційного забезпечення мореплавства, повинна чітко усвідомлювати, чого вона бажає досягти, надаючи послуги в альтернативний спосіб на відміну від традиційного механізму надання послуг. Аргументи на користь такого кроку спочатку мають довести доцільність зміни звичного механізму надання послуг, а пізніше допоможуть визначити, чи був цей досвід з надання підряду успішним.

При наданні підряду на послуги з навігаційного забезпечення мореплавства слід керуватися конкретними цілями, наприклад, такими як:

- якість послуги;
- необхідність послуги, яка пропонується мореплавцям;
- надійність і безперебійність послуги;
- реагування на перебої;
- наявність засобу на штатному місці у потрібний час;
- фізична приближеність постачальників послуг до клієнтів;
- гнучкість і раціоналізаторство з боку постачальників послуг;
- впровадження нових технологій;
- управління ризиком;
- вартість послуги;
- зменшення витрат;
- економічна ефективність;
- фінансовий ризик;
- можливість відшкодування витрат.

2. ВИЗНАЧЕННЯ І СКОРОЧЕННЯ

- Установи

Установи, уповноважені регулювати, керувати та/або надавати послуги з навігаційного забезпечення мореплавства.

- Відповідальна сторона

Підприємство, відповідальне за встановлення засобів навігаційного обладнання. Таким підприємством може бути установа або інша сторона.

- Постачальник послуг

Підприємство, що надає послуги з навігаційного забезпечення мореплавства від імені Установи. Також може називатися зовнішнім постачальником послуг.

- Надання підряду на послуги з навігаційного забезпечення мореплавства

Будь-який контракт між установою, відповідальною за систему засобів навігаційного обладнання, та представниками приватної структури стосовно виконання завдань, пов'язаних із засобами навігаційного обладнання, під відповідальність установи. Надання підряду може бути одним з варіантів, який застосовується відповідальною установою для надання усіх своїх послуг або їх частини, проте існує чимало різних варіантів, починаючи з подальшого виконання установою всієї роботи з використанням власних ресурсів і закінчуючи повною приватизацією надання послуг. Крім цього, існують інші можливі варіанти, наприклад, співробітництво та партнерство з приватними структурами, формування компаній з повною або частковою участю у наданні посередницьких послуг, а також можливість участі у додатковій роботі подібного характеру або у такій роботі, що узгоджується з профільною діяльністю посередника.

- Технічне обслуговування

Термін «технічне обслуговування» використовується у широкому розумінні і передбачає виконання деяких або усіх, викладених нижче завдань:

- моніторингу і перевірки засобів навігаційного обладнання на предмет належного функціонування, відповідності характеристик і місцеположення;
- заміни компонентів (наприклад, ламп, лінз, систем швартування та ін.);
- розміщення буїв на штатних місцях та їх підняття і переміщення за необхідності.

- Регламентні роботи

Регламентні роботи означають ремонт і фарбування стаціонарних і/або плавучих засобів, передбачених контрактом.

- Проектування і планування системи засобів навігаційного обладнання

Проектування і планування системи засобів навігаційного обладнання – це обрання правильного типу засобів навігаційного обладнання з урахуванням факторів навколишнього середовища і розміщення їх у відповідності до водних шляхів, а також до потреб мореплавців.

3. ПРИНЦИПИ НАДАННЯ ПІДРЯДІВ НА ПОСЛУГИ З НАВІГАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОРЕПЛАВСТВА

3.1 Положення – СОЛАС (ММО)

Визнаною практикою є те, що відповідальність перед міжнародною спільнотою завжди несе уряд-учасник, який приєднався до Конвенції з безпеки життя на морі (СОЛАС), незалежно від типу організації. Зобов'язання уряду не може бути перекладене на підряд-

ника на підставі того факту, що уряд забезпечує послуги з навігаційного забезпечення мореплавства як сторона, що підписала Конвенцію СОЛАС (дивіться Положення 13 глави V СОЛАС)¹.

3.2 Правові зобов'язання установи

На додаток до зазначеного у попередньому параграфі, національним установам слід звертати особливу увагу на державне законодавство. Будучи власником послуг з навігаційного забезпечення мореплавства або офіційною організацією, відповідальною за надання послуг з навігаційного забезпечення мореплавства, національна установа може нести відповідальність перед будь-якими третіми сторонами, що постраждали в результаті недбалості постачальника послуг при виконанні контракту з технічного обслуговування. У більшості випадків зобов'язання та відповідальність, якими наділені національні установи, не можуть перекладатися на постачальника послуг навіть за умови укладання дуже детального і докладного контракту.

3.3 Управління ризиком

Будь-який тип менеджменту з питань надання підрядів повинен приймати форму управління ризиком у межах процесу. Для визначення, управління та зменшення ризиків, пов'язаних з ініціативами щодо надання підрядів, національній установі слід ознайомитися з Керівництвом МАМС з питань управління ризиками.

4. ЕТАП 1. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ НАДАННЯ ПІДРЯДІВ НА ЧАСТИНУ ПОСЛУГ

Кожна держава та/або організація повинні заздалегідь розробити і використовувати свої власні внутрішні або зовнішні процедури з прийняття рішень про надання підрядів на послуги з навігаційного забезпечення мореплавства. Під час ухвалення рішень до уваги необхідно брати не лише технічні або економічні аспекти, а й враховувати можливі адміністративні, соціальні, правові та функціональні наслідки, пов'язані з такими рішеннями. Кроки, наведені нижче, передбачені процедурою (посилання 1) Берегової охорони Канади і можуть використовуватися як керівництво з проходження цього етапу.

4.1 Можливості оцінювання

Обрання послуг, систем, інформації, ресурсів, процесів, діяльності, завдань та ін. (надалі – послуги), які можна покращити завдяки альтернативному способу, наприклад, шляхом надання підряду. Наприкінці цього етапу має бути складений стислий перелік послуг і вказані причини їх обрання.

4.2 Визначення експлуатаційних вимог

З'ясування очікувань клієнтів, визначення стандартів обслуговування і передбачуваних результатів вдосконалених видів діяльності, щодо яких приймається рішення. Цей етап потребує точного визначення процесів і діяльності, а також відповідних стандартів обслуговування і необхідних результатів. Необхідно чітко вказати, які терміни та умови є важливими для цієї послуги, наприклад, експлуатаційна готовність, рівень обслуговування, швидкість реагування на вихід з ладу та ін. Як відправну точку доцільно використовувати поточний стандарт обслуговування. Крім цього, слід пам'ятати, що вузько спеціалізовані вимоги значно обмежать кількість потенційних постачальників послуг.

1. Слід зазначити, що Асамблея ММО затверджує Резолюцію щодо Добровільного порядку ревізії держав-членів ММО (VIMSAS) на своїй 24-й сесії. Вона також буде містити Положення 13 глави V СОЛАС.

4.3 Вибір виконавців і ресурси проекту

Створення команди, яка була б здатна надавати авторитетні та зважені рекомендації, підтримані вагомими доводами на користь альтернативного надання послуг.

4.4 Розробка схеми зв'язку

Розробка схеми зв'язку зі співробітниками, профспілками (у разі необхідності), клієнтами, управлінцями, центральними органами та іншими учасниками проекту для оповіщення їх про наміри щодо процесу, динаміки та результатів альтернативного надання послуг.

4.5 Вибір альтернативних варіантів

Визначення діапазону альтернатив або варіантів надання послуг, що допоможе у процесі перегляду та аналізу.

4.6 Побудова оцінювальної структури

Створення простої та всеохоплюючої структури для оцінювання доцільності альтернативних варіантів надання послуг, що ґрунтуються на кроці 4.5. У процесі реалізації цих кроків слід враховувати вплив, який матиме залучення підрядника на всю організацію, зокрема:

- адаптування кадрових ресурсів / робочої сили з урахуванням бази знань у межах компетентного органу. Яке б рішення не розглядалось, має бути впроваджена процедура з реалізації спеціальних знань і контрактних повноважень національної установи. Для керування наданням підряду та забезпечення мотивації персоналу необхідно задіяти достатні ресурси.
- внутрішні ресурси:
 - існуючі договірні угоди;
 - управління активами;
 - прибутки;
- клієнти та учасники:
 - рівні обслуговування;
 - очікування клієнтів та задоволення їх потреб;
 - «клієнт завжди правий»;
- політика і процес обслуговування;
- громадські інтереси та управління:
 - урахування громадських інтересів;
 - нормативно-правова база;
 - довгострокові ризики.

4.7 Аналіз витрат

Порівняння обраного набору альтернатив з точки зору прибутків, витрат, відшкодування витрат і фінансових ризиків.

4.8 Якісне порівняння

Порівняння обраних альтернатив на основі таких якісних факторів як стратегічна прийнятність, задоволення потреб клієнта, експлуатаційні характеристики і ризики, а також простота впровадження.

4.9 Оцінка можливостей потенційних постачальників послуг

Порівняння обраних альтернатив з точки зору можливостей постачальників послуг та врахування того факту, що надання послуг може здійснюватись кількома сторонами, включаючи клієнтів, приватні структури, державні служби та ін. Слід зауважити, що у деяких випадках постачальником послуг може бути урядовий орган.

4.10 Розробка рекомендації

Розробка виваженої, прозорої рекомендації щодо бажаного варіанту надання послуг.

4.11 Затвердження рекомендації

Підтвердження обґрунтованості та життєздатності рекомендації щодо бажаного варіанту надання послуг.

4.12 Ухвалення рішення про придатність або непридатність

Консультації з вищим керівництвом та затвердження з його боку початку впровадження рекомендованого варіанту надання послуг або методів вдосконалення вашої рекомендації.

5. ЕТАП 2. ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА ПОСЛУГ І ТИПУ КОНТРАКТУ

5.1 Вибір постачальника послуг

Критерії вибору успішних постачальників послуг мають бути ретельно продумані і охоплювати такі аспекти як технічна й управлінська компетентність постачальників послуг, їх вірогідна фінансова спроможність протягом терміну дії контракту та достатність їх управління безпекою та якістю.

5.2 Тип контракту

Контракт із фіксованою ціною і жорстким контролем з боку національної установи запобігає великій кількості спорів. Якщо цілі чітко обумовлені й належним чином визначені, постачальник послуг не матиме жодних виправдань у разі їх невиконання.

Контролювання усіх аспектів належного технічного обслуговування засобів навігаційного обладнання – дуже складне завдання, бо потребує чимало людських ресурсів з боку національної установи, що суперечить головній ідеї залучення третьої сторони до цієї роботи. Саме тому для досягнення дієвих результатів і уникнення постійних суперечок всю відповідальність за обслуговування засобів навігаційного обладнання слід покласти на постачальника послуг і за виконану роботу у будь-якому випадку сплачувати фіксовані суми. У такому разі діяльність з контролю може виявитись дуже специфічною і потребуватиме залучення лише декількох дуже кваліфікованих співробітників. З іншого боку, національній установі буде заздалегідь відома точна сума, що має бути витрачена.

Умови контракту повинні ґрунтуватися на експлуатаційних характеристиках, які підлягають досить об'єктивному контролю і можуть бути виміряні або перевірені. Слід впровадити систему заохочень і покарань за забезпечення належних і неналежних експлуатаційних характеристик відповідно.

Якщо короткотривалі експлуатаційні характеристики, наприклад, експлуатаційну готовність засобу навігаційного обладнання, вимірювати порівняно легко, то триваліші характеристики, пов'язані із загальним матеріальним станом інфраструктури засобів навігаційного обладнання (електричні/механічні системи, конструкції, будівлі та ін.), важко піддаються вимірюванню і контролю у контракті, що базується на експлуатаційних характеристиках. Зокрема, для контрактів, термін дії яких складає від 3 до 5 років, а з циклами інфраструктури основних робіт – від 5 до 25 років, стан інфраструктури

повинен бути чітко визначений і зафіксований національною установою і постачальником послуг на початку та вкінці терміну дії контракту. На початку терміну дії контракту від національної установи може потребуватися залучення значних ресурсів для початкового визначення стану інфраструктури.

Слід забезпечити стосовно ризиків належний баланс. Так, якщо підрядна урядова установа бере на себе всі ризики, то постачальник послуг отримує такі умови, що ще й отримує винагороду за неналежне виконання своїх обов'язків, і навпаки, передача усіх ризиків сприяє тому, що постачальники послуг вказують більш високу винагороду за ризик у своїх контрактних цінах.

5.3 Статті контракту

5.3.1 Предмет контракту

Предмет контракту має бути чітко визначеним і містити належним чином сформульовані стратегічні цілі та описання засобів оцінювання рівня обслуговування. Усе майбутнє планування щоденної роботи має бути покладене на постачальника послуг, хоча деякі контракти, пов'язані з передачею на зовнішній підряд послуг з навігаційного забезпечення мореплавства, фактично можуть передбачати планування роботи замовником. Національна установа повинна звертати особливу увагу на планування роботи, оскільки порушення графіка роботи постачальником послуг може означати, що інші послуги також не будуть надаватись так ефективно, як це передбачалося.

5.3.2 Обсяг робіт

Дуже важливе значення має обсяг робіт, передбачений контрактом. Кількість засобів навігаційного обладнання і район, який буде обслуговуватися постачальником послуг, повинні бути мінімальними. Це пов'язано з кількістю лоцмейстерських суден, які повинен мати у своєму розпорядженні постачальник послуг. Постачальник послуг повинен мати щонайменше одне лоцмейстерське судно, але, враховуючи час, що витрачається на ремонт, класифікацію та інший незадіяний час, дуже зручно, коли є більша кількість суден. Якщо для роботи не потребується одне повністю оснащене лоцмейстерське судно, то пошук додаткової роботи для такого судна є непростим завданням з огляду на потенційно високу вартість його обслуговування. Те саме стосується і кількості засобів навігаційного обладнання. Для їх обслуговування буде потрібна мінімальна кількість всього, починаючи з достатньої кількості запасних частин і закінчуючи необхідною кількістю обслуговуючого персоналу.

5.3.3 Термін дії контракту

На термін дії контракту впливає багато факторів, зокрема це людські ресурси, судна, матеріали і законодавчі питання. Термін дії контракту зазвичай може залежати від капіталовкладення у краще обладнання для засобів навігаційного забезпечення. Що ж стосується постачальників послуг, то, враховуючи фактори навколишнього середовища, їм простіше вкладати інвестиції в більш досконале обладнання для засобів навігаційного забезпечення протягом довшого проміжку часу. У разі укладання короткотривалих контрактів, постачальники послуг можуть збільшувати свої витрати.

При оцінюванні експлуатаційних витрат слід враховувати відмінності у метеорологічних умовах, які спостерігаються у різні роки. Розрахунок витрат для короткотривалих контрактів передбачає, що гірші умови завжди обумовлюють вищі витрати. Що стосується довготривалих контрактів то погані роки компенсуються гарними роками.

Термін дії контракту слід обирати досить ретельно. Якщо він занадто короткий, це може відвернути деяких постачальників послуг від участі у тендері у зв'язку з високими

витратами на таку участь і виконання контракту, оскільки такі витрати повинні окупи-тися впродовж терміну дії контракту. Контракти на довгі терміни можуть не забезпе-чити усі переваги конкурентного тендерного процесу.

5.3.4 Лоцмейстерські судна

Забезпечення роботи лоцмейстерських суден може здійснюватися силами постачаль-ника послуг або національної установи. У багатьох випадках дуже цікавим і зручним є пошук формули передачі лоцмейстерських суден національної установи у користуван-ня постачальнику послуг. Зрозуміло, що на постачальника послуг у такому разі лягає зобов'язання з утримання суден у належному стані. Національна установа, зі свого боку, повинна скласти графік контролю стану судна. У контракті необхідно зазначи-ти, що лоцмейстерські судна не можуть використовуватися за іншим призначенням, крім обслуговування засобів навігаційного обладнання, без письмового на це дозво-лу національної установи. До контракту також слід додати пункт стосовно того, що лоцмейстерські судна, які не використовуються у цілях виконання контракту, мають бути повернуті національній установі. Таке рішення допоможе зберегти чимало грошей постачальнику послуг і національній установі, оскільки для названого типу робіт досить важко знайти потрібні судна.

5.3.5 Персонал

У контракті повинні бути виписані головні вимоги щодо навичок і кваліфікації персо-налу постачальника послуг.

Весь персонал можна поділити на чотири категорії: (1) моряки і технічний персонал на лоцмейстерських суднах; (2) технічний персонал на березі; (3) технічний персо-нал в офісі; та (4) адміністративний персонал. Взагалі, у Технічному завданні (TOR) можна передбачити пункт щодо кількості людей у категоріях 1 і 2 та мінімальної кількості людей у категорії 3. Персонал, що належить до категорій 3 і 4, необхідний для контролю за виконанням контракту. Персонал категорій 1 і 2 у деяких випадках підби-рається національними установами.

5.3.6 Технічні умови

Як правило системи засобів навігаційного обладнання передаються постачальнику послуг у належному і справному стані. Введення в експлуатацію більш ефективного обладнання, за умови забезпечення, щонайменше, такого самого рівня надання послуг мореплавцям та/або менших витрат за весь термін експлуатації, може здійснюватися національними установами або постачальниками послуг. Ця умова також зазначається у контракті.

5.3.7 Стимулювання більш високих експлуатаційних показників

Контракт повинен містити опис обов'язкових і мінімальних критеріїв ефективнос-ті (експлуатаційних показників). Перевиконання плану порівняно з обумовлени-ми контрактом експлуатаційними показниками може стимулюватись за допомогою матеріальної винагороди. Необхідний рівень обслуговування слід визначати відповід-но до потреб мореплавців, судноплавство яких підтримується національними устано-вами. Завжди можна досягти більш високого рівня обслуговування, проте це потребує більших затрат. У разі невиконання стандартів, погоджених у контракті, слід засто-сувати систему покарань (штрафів).

6. ЕТАП 3. КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ КОНТРАКТУ

контракти, за якими здійснюється належний контроль, сприяють успішному наданню послуг з навігаційного забезпечення мореплавства. Нижче описано стадії контролю за виконанням контракту, які слід враховувати при залученні підрядника для надання такого роду послуг.

6.1 Перехідна стадія

Стадія контролю за виконанням контракту називається перехідною. Вона починається з обрання постачальника послуг і триває до остаточної передачі повного обсягу договірних зобов'язань. Під час цієї стадії має бути розроблена стратегія плавного переходу від старих заходів до нових. Цілі перехідної стадії:

- розробка стратегії переходу до контрактного надання послуг;
- мінімізація вірогідності втрат у рівні надання послуг;
- пом'якшення негативних наслідків на клієнтів та інших учасників, включаючи власних співробітників.

6.2 Поточне управління

Національним установам необхідно розробити перелік заходів з перевірки, моніторингу та аудиту послуг, що їх надаватиме постачальник послуг. Ефективне управління потребує чіткого планування і оцінки ризику; розподілення достатніх ресурсів; виваженого підходу, підтриманого чіткими процедурами; регулярного моніторингу, а також всеохоплюючої системи звітування та аналізу для вимірювання ефективності досягнення поставлених цілей.

6.3 Експлуатаційні характеристики послуг

У контракті слід детально обумовлювати експлуатаційні характеристики послуг з навігаційного забезпечення мореплавства, які надаватимуться мореплавцям під відповідальність постачальника послуг. З метою визначення експлуатаційних характеристик слід керуватися Рекомендаціями МАМС, що стосуються показників класифікації та експлуатаційної готовності засобів навігаційного обладнання ближньої дії, а також іншими відповідними документами МАМС. Рівень обслуговування оцінює національна установа.

6.4 Процес надання повідомлень мореплавцям

Забезпечення Повідомленнями мореплавцям є методом, який національні установи використовують для інформування мореплавців про вихід з ладу засобів навігаційного обладнання. У контракті слід зазначити, що постачальник послуг зобов'язаний використовувати цей метод для інформування мореплавців про будь-які перебої у роботі засобів навігаційного обладнання, за які постачальник послуг відповідає згідно зі своїми договірними зобов'язаннями.

6.5 Гнучкість контракту

Для того, щоб охопити спеціальні чи незаплановані вимоги національних установ, контракт повинен бути достатньо гнучким, тобто передбачати різні ситуації, зокрема:

- екстрене маркування небезпек;
- маркування нових небезпек або перешкод;
- зміни в огороженні навігаційних небезпек у зв'язку зі зміною водного шляху / фарватеру;
- реагування на вихід з ладу або невідповідність засобів навігаційного обладнання;
- інші незаплановані вимоги.

У контракті мають бути описані процедури того, яким чином національна установа може вимагати певних дій з боку постачальника послуг, а також терміни виконання постачальником послуг подібних вимог.

6.6 Вимоги до постачальника послуг щодо страхування; цивільна відповідальність

Національна установа визначає відповідне страхове покриття, яке підтримується постачальником послуг. На національну установу може покладатися відповідальність перед будь-якою третьою стороною, що постраждала в результаті недбалості постачальника послуг під час виконання ним умов контракту. Це також стосується і тих випадків, коли зобов'язання і відповідальність національних установ згідно з законодавством не можуть делегуватися постачальнику послуг навіть у разі укладання дуже детального і докладного контракту. У контракті може бути передбачена стаття про гарантії, наприклад, стосовно убезпечення від можливих претензій, а також вимога щодо забезпечення страхування цивільної відповідальності. Рішення відмовитись від таких гарантій може бути взяте до уваги під час проведення аналізу факторів ризику. Ще одним способом зменшення вірогідності того, що національна установа буде вимушена нести відповідальність, є перевірка роботи, яка виконується постачальником послуг у відповідності до описання цієї роботи у контракті. Подібні перевірки здійснюються за допомогою подання постачальником послуг національній установі звітів про технічне обслуговування. І останнє. Обсяг і частота перевірки роботи постачальника послуг є тими критеріями, які слід брати до уваги в процесі врахування факторів ризику. Ці перевірки мають проводитися за принципом статистично випадкового контролю, що ґрунтується на знаннях і досвіді постачальника послуг.

6.7 Безперервність: розірвання контракту та продовження надання послуг

Ця стадія етапу контролю за виконанням контракту передбачає забезпечення плавного завершення дії контракту і зведення до мінімуму впливу на діяльність національної установи. Мета її – забезпечення безперебійної, ефективної і дієвої перехідної стадії наприкінці терміну дії контракту, що передбачає подовження існуючого контракту з будь-якими змінами у рівні обслуговування, або обрання нового постачальника послуг, або самостійне надання послуг без залучення постачальників послуг.

7. ПОТЕНЦІЙНІ ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ ПЕРЕДАЧІ ПОСЛУГ З НАВІГАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОРЕПЛАВСТВА ПІДРЯДНИКУ

У залученні до надання послуг з навігаційного забезпечення мореплавства підрядника існує безліч потенційних переваг, проте перед укладанням будь-якого контракту важливо звернути увагу на низку недоліків.

7.1 Переваги

- Залучення до надання послуг з навігаційного забезпечення мореплавства підрядника може бути більш рентабельним, з більшим фінансовим контролем і більш гнучким використанням ресурсів і мотивацією співробітників.
- Передача послуг з навігаційного забезпечення мореплавства у підряд може бути більш вигідною, ніж надання послуг безпосередньо урядовими установами.
- Залучення підрядника до надання послуг з навігаційного забезпечення мореплавства може звільнити національну установу від капітальних вкладень і витрат на розбудову інфраструктури.
- Передача послуг з навігаційного забезпечення мореплавства у підряд може скоротити кількість працівників національної установи.

- Постачальники послуг можуть мати більш інноваційний підхід і швидше впроваджувати зміни в експлуатаційний процес.
- Місцеві постачальники послуг зазвичай швидше реагують на збої у роботі обладнання і, відповідно, гарантують мореплавцям кращі і надійніші послуги.

7.2 Недоліки

- Між національною установою і постачальниками послуг може спостерігатися певна невизначеність щодо розподілу зобов'язань.
- З часом національна установа може втратити достатній практичний досвід для адекватного моніторингу діяльності постачальника послуг.
- Постачальники послуг можуть зайняти тверду позицію під час оцінки вартості термінових робіт або при поновленні контракту у тому разі, якщо національна установа втратить власні ресурси, необхідні для самостійного виконання робіт.
- У деяких випадках комбінована вартість надання послуг згідно з контрактом і достатній моніторинг діяльності постачальника послуг можуть бути не такими рентабельними, як виконання цієї діяльності силами і засобами національної установи.
- Може виявитись неможливим скорочення кадрових ресурсів з одночасною передачею послуг у підряд, що піддасть ризику потенційне збереження коштів.
- Зміна постачальника послуг може призвести до порушення безперервності надання послуги і збільшення витрат.
- Можливе виникнення ситуації з потенційною приватною монополією.
- Існує вірогідність потенційної демотивації внутрішнього персоналу.
- Може виникнути негативний вплив на якість послуги.
- Умови контракту можуть виявитись несприятливими для оптимізації довгострокових інвестицій в інфраструктуру засобів навігаційного обладнання.

8. ВИСНОВКИ

Зміни, що стосуються процедури надання послуг з навігаційного забезпечення мореплавства, пов'язані з технічними, економічними, соціальними і політичними рішеннями. Цей процес, як правило, є тривалим і повинен здійснюватись дуже виважено, щоб уникнути небажаних наслідків. Значною мірою такі зміни залежать від місцевих географічних умов, чинного законодавства і правових норм, а також від загальної політичної стратегії.

9. ПОСИЛАННЯ

- [1] Керівництво Департаменту рибальства та океанів Канади (DFO) щодо розгляду альтернативних варіантів надання послуг, 1999 рік;
- [2] Інновація послуг Берегової охорони Канади – аналіз альтернативних варіантів надання послуг, 2003 рік;
- [3] Керівництво з покращення практики контролю за виконанням контрактів (Австралійське національне ревізійне бюро (ANAO)).