

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Формування та реалізація маркетингової стратегії закупівель
державних компаній**

Виконав: **Романенко Віталій Миколайович**
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник: **Колодненко Наталія Володимирівна**
Канд. екон. наук, доцент кафедри
маркетингу та логістики

Рецензент: **Директор ТОВ «Укрфорж»**
Юраш І.А.

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри Наталія МАКАРЕНКО
« — » 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Романенку Віталію Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування та реалізація маркетингової стратегії закупівель державних компаній»

2. База практичного дослідження:

Компанії відповідно до Додатка 1

керівник роботи Колодненко Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. №71-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

18 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до роботи:

показники закупівельної діяльності підприємств;

законодавчі та нормативні документи, які регулюють діяльність підприємств;

наукові статті та монографії провідних вчених сучасності та практиків з питань закупівель;

результати власних досліджень та дані інтернет джерел.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретико-методичні основи маркетингового управління інноваційним

розглянути закупівельно – економічну характеристику державних підприємств;

провести маркетинговий аналіз закупівель державних підприємств;

сформувані маркетингову стратегію закупівель;

описати результати впровадження маркетингової стратегії закупівель на підприємствах;

сформувані висновки.

6. Дата видачі завдання

12 січня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 11 грудня 2023 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	11-17 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	27-28 грудня 2023 р.	

Студент _____

Віталій РОМАНЕНКО

Керівник роботи _____

Наталія КОЛОДНЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____
 Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Надія БАРАНІК
 Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Романенко В.М. Формування та реалізація маркетингової стратегії закупівель державних компаній.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми -2023 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні засади маркетингу закупівель, огляд та його застосування в державних компаній при проведенні закупівель, огляд економічних показників з закупівель визначених груп державних компаній. Розглянуто основні підходи до побудови закупівель в державних компаніях, проблеми які при цьому виникають. Проведено аналіз витрат держави на підготовку кадрів з закупівель. Представлено схему витрат на освіту державних замовників в розрізі держави, а також наведено теорію про втрати ринку надання освіти державними закладами освіти. Проведено аналіз закупівель трьох великих груп державних замовників, визначено можливі шляхи покращення та впровадження відсутніх маркетингових стратегій. Проведено кількісну оцінку рівня маркетингового потенціалу підприємства за елементами внутрішнього маркетингового середовища.

Для найбільш оптимального огляду було визначено три об'єднані групи з 37 державних компаній. Проведено маркетинговий аналіз закупівель визначених груп компаній, розроблено маркетингову стратегію закупівель, розроблено шляхи її впровадження та наведено перші результати впровадження в висновку роботи.

На основі розроблених маркетингових політик проведено перемовини з керівництвом зазначених груп компаній та впроваджено запропоновані стратегії в роботу в межах експерименту.

Розглянуто питання впливу законотворчої норми щодо розвитку виробничого потенціалу України при проведенні закупівель в частині встановлення вимоги щодо рівня локалізації виробництва підприємств.

Розроблено маркетингову стратегію розрахунку очікуваної вартості закупівель, маркетингової стратегії (зовнішню) роботи з потенційними учасниками ринку та маркетингову стратегію (внутрішню) узгодження закупівель в підприємствах державного сектору. Відповідні зміни систематизують роботу підприємств, визначають відповідальних за кожний крок при проведенні закупівель, а також роблять прозорими правила взаємовідносин з ринком в державному секторі.

Відповідно до проведеного експерименту впровадження запропонованих змін чи/або впровадження маркетингової стратегії змін було розраховано економічний ефект зниження витрат державних підприємств.

Ключові слова: маркетинг закупівель, маркетингова закупівельна стратегія, державні закупівлі, маркетингові ризики закупівель, маркетингові стратегії розвитку компаній.

SUMMARY

Romanenko V.M. Formation and implementation of a marketing strategy for procurement of state-owned companies.

Qualification work in the specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy 2023 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical principles of procurement marketing, an overview and its application in state-owned companies when conducting procurement, an overview of economic indicators from the procurement of certain groups of state-owned companies. The main approaches to the construction of procurement in state-owned companies, the problems that arise at the same time, are considered. An analysis of the state's expenditures on procurement personnel training was carried out. The scheme of expenses for the education of state customers in the section of the state is presented, as well as the theory of market losses in the provision of education by state educational institutions is presented. An analysis of the purchases of three large groups of government customers was carried out, possible ways of improvement and implementation of the missing marketing strategies were determined. A quantitative assessment of the level of the enterprise's marketing potential by elements of the internal marketing environment was carried out.

For the most optimal review, three combined groups of 37 state-owned companies were identified. A marketing analysis of purchases of certain groups of companies was conducted, a marketing strategy for purchases was developed, ways of its implementation were developed, and the first results of implementation were given in the conclusion of the work.

On the basis of the developed marketing policies, negotiations were held with the management of the specified groups of companies and the proposed strategies were implemented in the work within the framework of the experiment.

The question of the impact of the legislative norm on the development of the production potential of Ukraine during procurement in terms of setting requirements for the level of localization of production of enterprises was considered.

A marketing strategy for calculating the expected cost of purchases, a marketing strategy (external) for working with potential market participants and a marketing strategy (internal) for coordinating purchases in public sector enterprises have been developed. Corresponding changes systematize the work of enterprises, determine those responsible for each step in procurement, and also make transparent the rules of relations with the market in the public sector.

According to the conducted experiment of implementation of the proposed changes and/or implementation of the marketing strategy of the changes, the economic effect of reducing the costs of state-owned enterprises was calculated.

Key words: procurement marketing, marketing procurement strategy, public procurement, marketing risks of cigarette lighters, marketing strategies of the company's development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Романенко В.М., Колодненко Н.В. Ставлення державних закупівель в розвитку внутрішнього ринку. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 27 січня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. – Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. – 350 с. С. 83-85.
2. Романенко В.М. Державні закупівлі України, деякі питання проблематики категорійного менеджменту. The process and dynamics of the scientific path: collection of scientific papers “SCIENTIA” with Proceedings of the IV International Scientific and Theoretical Conference, June 16, 2023. Athens, Hellenic Republic: European Scientific Platform – 201 pages. 25 – 31 P.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ – ОСНОВИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	10
1.1. Сутність та засади маркетингу закупівель державних компаній	12
1.2. Механізм побудови проведення публічних закупівель	13
1.3. Методичне покращення публічних закупівель	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ НАЯВНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ	23
2.1. Закупівельно - економічна характеристика державних компаній	23
2.2. Аналіз внутрішньої та зовнішньої маркетингової закупівельної діяльності державних замовників	36
2.3. Маркетингові ризики закупівель	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ КАТЕГОРИЗАЦІЇ ТОВАРУ	57
3.1. Формування та розробка маркетингової стратегії закупівель державних компаній	57
3.2. Шляхи впровадження маркетингової стратегії закупівель	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Утримання економіки держави в теперішній час досить складне питання. За даними Мінекономіки, падіння ВВП України в 2022 році досягло 30,4% [1]. В сучасних умовах динамічного розвитку економічних процесів, природними викликами (епідемії, міграції), складність переорієнтації підприємств, руйнація виробничого та сільськогосподарського у результаті розпочатої війни проти України. Досить гостро стає питання розвитку підприємницької діяльності в Україні. Станом на березень 2022 року, підприємства які отримали збиток (як державної так і приватної власності) склали 46,8% [2]. Враховуючи всі виклики, які стали перед українським бізнесом, вже на вересень 2022 року, підприємства які отримали збиток (як державної так і приватної власності) склали 41,1% [3], тобто український бізнес невеликими кроками продовжує відновлення та власний розвиток

В процесі своєї діяльності, кожна юридична особа стикається з необхідністю придбати певні товарно-матеріальні цінності (далі за текстом – «ТМЦ»), послуги чи роботи. Тобто одним з найважливіших факторів існування для будь-якої компанії на сьогодні є проблема з забезпеченням. Дана проблема стосується й компаній державного сектору. Більшість державних компаній взагалі не мають маркетингової стратегії закупівель, що ставить під питання їх прибутковість (доцільність) для держави, а в деяких випадках й саме існування компанії.

Отже, необхідність подальших розробок теоретико-методичних засад системи управління ланцюгів постачання, стратегій закупівель відповідно певної категоризації, враховуючи науковий інтерес, своєчасність та необхідність розробок, кваліфікаційна робота на тему: **“Формування та реалізація маркетингової стратегії закупівель державних компаній”** є сучасною та актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у становлення системи державних закупівель, їх просування, формування системи, створення законодавчої бази та іншого, що зараз впливає для

пересічного користувача системи в звичному бачення вклали ряд спеціалістів та активістів, таких як П.Шеремет, О.Стародубцев, О.Кучеренко, Л.Лахтіонова, Т.Мішта, Н.Шимко, В.Задворний, М.Нефьодов, Д.Шимків, Н.Бігун, Т.Мілованов, М.Трепова, В.Стецик та інші. Напрямок державних закупівель України, як новостворений напрям, лише зароджується в ознаках наукових робіт. З урахуванням плинності часу, систематичних змін в суспільстві, природних та дипломатичних викликах, наслідками розпочатої росією війни більшість наукових робіт, що опрацьовувались з заснуванням стратегічної функції державних закупівель, в більшій своїй мірі неактуальні.

Метою написання кваліфікаційної роботи є удосконалення системи державних закупівель, розробка практичних рекомендацій щодо маркетингової стратегії закупівель в діяльності державних компаній для розширення ланцюгів постачання, автоматизації категорійних напрямів закупівель на товари широкого попиту. Досягнення мети дослідження обумовило необхідність постановки і вирішення таких основних задач:

- розкрити суть теоретико-методологічних основ маркетингового управління закупівель державного сектору;
- визначити можливість розвитку внутрішнього ринку при локалізації державних закупівель;
- окреслити основні складові необхідні для створення сталих та автоматизованих ланцюгів постачання;
- ознайомитися з організаційно – економічною моделлю типового державного підприємства;
- провести маркетинговий аналіз діяльності найбільших державних підприємств з урахуванням АВС аналізу ;
- визначити особливості маркетингової стратегії розвитку державних закупівель;
- запропонувати програму заходів щодо удосконалення системи маркетингової стратегії закупівель;

- ідентифікувати критичні напрями щодо реалізації запропонованої стратегії закупівель в умовах конкурентного ринкового середовища;
- провести оцінку та обґрунтувати запропонованої стратегії закупівель в системі маркетингу.

Об'єктом дослідження є процеси пов'язані з ланцюгами постачання державних підприємств, розвиток маркетингової стратегії закупівель державних компаній за умови динамічних змін ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування та функціонування механізмів і систем маркетингу ринку державних закупівель.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є формування та реалізація пропозицій з управління маркетингової стратегії закупівель державних компаній, що спрямовані на розвиток внутрішнього ринку держави. Підвищення ефективності закупівель державних компаній в частині формування й послідууючої реалізації маркетингової стратегії закупівель сприятиме значної ефективності закупівель, збільшенню доходів компаній, раціональності використання часу, сил та коштів.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність методів та прийомів, в процесі дослідження були використані наступні методи:

- *АВС аналіз* – метод вивчення класів бізнес-ресурсів підприємства;
- *Релевантний аналіз* – інформаційний аналіз спрямований на виокремлення та оцінку серед всіх даних тільки релевантних.
- *абстрактно-логічний метод* – при узагальненні теоретичних положень і формулюванні висновків;
- *методи аналізу та синтезу* - при визначенні типологічних та класифікаційних характеристик механізмів, систем та стратегій маркетингового управління інноваційною діяльністю;
- *метод порівняння* - для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період;

- *економіко-статистичний аналіз* – для кількісної та якісної діагностики стану фінансових результатів;
- *SWOT-аналіз*– для визначення шляхів підвищення закупівель;
- *табличний* - ;
- *графічний методи* – для наочної ілюстрації результатів дослідження;
- та інші;

Інформаційну базу склали офіційні дані публічних закупівель, статистичні дані Державної служби статистики України за досліджуваний період. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну основу для удосконалення системи закупівель державних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на 2 міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжгалузеві диспути: «Динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень» від 27 січня 2023 року, м. Хмельницький, Україна.
2. IV International Scientific and Theoretical Conference “The process and dynamics of the scientific path” in June 16, 2023, Athens Hellenic Republic.

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані самостійно та у співавторстві в матеріалах науково-практичних та міжнародних конференціях, загальним обсягом 12 ум. друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 124 сторінок, містить 4 рисунки, 10 таблиць, 3 додатки. Список використаних джерел включає 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ - ОСНОВИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

1.1. Сутність та засади маркетингу закупівель державних компаній.

Маркетинг закупівель – це маркетинг відносин, який поєднує в єдину систему конкретних виробників, оптову і роздрібну торгівлю з конкурентними споживачами, де найбільш активну роль грає підприємство, яке здійснює закупівлю [4].

В забезпеченні ефективній, сталій та прибутковій роботи підприємства відіграє важливу роль функція управління закупівель. Не менш важливе значення ніж виробництво (виращування) продукції чи її збут в сучасних ринкових умовах для функціонування підприємства набуває закупівля товарно-матеріальних цінностей для сталого функціонування підприємства.

Комерційні та державні закупівлі мають різний вектор розвитку та стилі управління. Комерційні закупівлі мають більш широкий спектр можливостей щодо просування стратегії закупівель з використання будь-яких світових практик та адаптацією їх під вимоги та завдання підприємства.

Щодо державних закупівель, то починаючи з 2016 року в Україні проводиться реформа публічних закупівель, а також поетапне приведення законодавства України до норм Європейського Союзу. Завдяки підвищенню прозорості, конкурентності та професійності закупівель, Україна за 6 років заощадила 210 млрд грн [5]. Запровадження електронних закупівель сприяло розширенню можливості бізнесу щодо участі в публічних закупівлях. В той же час міжнародні форми та практики в державних закупівлях більш обмежені, так як кожен замовник проводить закупівлю з урахуванням чинного законодавства України.

З початку проведення реформи публічних закупівель, Україна стала амбасадором з впровадження прозорих та конкурентних закупівель. Законотворцями, спеціалістами та активістами було створено систему закупівель Prozorro, завдяки чому кожен громадянин безперешкодно може отримати доступ до умов проведення закупівлі, перегляду поданих тендерних

пропозицій учасника, прийнятим замовникам рішенням. Дана система дозволяє на кожному етапі відслідковувати обмежуючі вимоги до учасників закупівлі (потенційних постачальників), вірність прийнятих рішень, статус виконання договору та інше. Зазначена система не тільки дозволяє ефективно проводити закупівлі, відслідковувати статуси, бути відкритим для можливих інвесторів в державний чи приватний сектор але й сприяє максимально-можливному розвитку антикорупційного законодавства та унеможливленню її прояву. Корупційна складова тим чи іншим чином ще залишилась в державному секторі, нажаль. Дана робота буде побудована з урахуванням виходу корупційної складової до неприпустимості. Одним з ключових кроків законотворців для унеможливлення розвитку корупційної складової стало впровадження інституту уповноважених осіб, які прийшли на зміну тендерних комітетів, й повноцінно несуть відповідальність зі сторони замовника за будь-яке прийняте рішення щодо закупівлі.

Уповноважена особа (особи) - службова (посадова) чи інша особа, яка є працівником замовника і визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі/спрощених закупівель згідно з цим Законом на підставі власного розпорядчого рішення замовника або трудового договору (контракту) [6].

1.2. Механізм побудови проведення публічних закупівель.

Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» (далі по тексту – «Закон»), державні закупівлі, відповідно до статті 5 Закону здійснюються за такими принципами:

1. Добросовісна конкуренція серед учасників закупівлі.
2. Максимальна економія, ефективність та пропорційність.
3. Відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель.
4. Недискримінація учасників та рівне ставлення до них.
5. Об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/прощеної закупівлі.
6. Запобігання корупційним діям і зловживанням.

Відповідно до норм Закону [6] будь-який замовник повинен оприлюднювати повну інформацію (з урахуванням вимог Закону) щодо закупівлі з ціною договору від 1 копійки гривень. При планування закупівлі Законом розрізняють наступні предмети закупівель, а саме:

1. Роботи – це розроблення проектної документації на об'єкти будівництва, науково-проектної документації на реставрацію пам'яток архітектури та містобудування, будівництво нових, розширення, реконструкція, капітальний ремонт та реставрація існуючих об'єктів і споруд виробничого та невиробничого призначення, роботи з будівництва об'єктів з розробленням проектної документації, роботи з нормування в будівництві, геологорозвідувальні роботи, технічне переоснащення діючих підприємств та супровідні роботам послуги, у тому числі геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка та інші послуги, що включаються до кошторисної вартості робіт, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих робіт.
2. Товари – це продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, у тому числі сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому і газоподібному стані, а також послуги, пов'язані з постачанням таких товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів.
3. Послуги – це будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, найм (оренда), лізинг, а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт, поточний ремонт з розробленням проектної документації.

Закон передбачає придбання підприємством предметів закупівлі з

урахуванням наступних типів проведення закупівель для яких визначені певні часові та вартісні межі застосування, а саме:

1. Відкриті торги.
 - а. Відкриті торги. Є основною процедурою закупівель, відповідно до частини 1 статті 20 Закону [6].
 - б. Відкриті торги з публікацією англійською мовою (сленг - Євроторги). Є повним аналогом відкритих торгів але обов'язково оприлюднюється в електронній системі закупівель англійською мовою. Застосовується коли очікувана вартість закупівлі перевищує для товарів і послуг – 133 тисяч євро та для робіт – 5 150 тисяч євро для робіт – 5 150 тисяч євро.
2. Торги з обмеженою участю. Застосовуються у разі потреби попередньої перевірки кваліфікації учасників шляхом проведення кваліфікаційного відбору та якщо оголошення про проведення торгів з обмеженою участю оприлюднюється відповідно до частини третьої статті 10 Закону [6].
3. Конкурентний діалог. Застосовується замовником у разі неможливості визначити необхідні технічні, якісні характеристики (специфікації) робіт або визначити вид послуг і для прийняття рішення про закупівлю необхідно провести переговори з учасниками процедури закупівлі.
4. Переговорна процедура закупівлі. Використовується замовником як виняток і відповідно до якої замовник укладає договір про закупівлю після проведення переговорів щодо ціни та інших умов договору про закупівлю з одним або кількома учасниками процедури закупівлі. При застосуванні даної закупівлі замовник обов'язково оприлюднює обґрунтування застосування переговорної процедури закупівлі, експертні, нормативні, технічні та інші документи, що підтверджують

наявність умов застосування переговорної процедури закупівлі.

5. Спрощена закупівля. Законом не розглядається саме як окрема процедура закупівлі незважаючи на її деяку схожість з відкритими торгами але з меншою кількістю обов'язкових вимог до учасників та строком проведення закупівлі.
6. Закупівля без використання електронної системи закупівель (для закупівель, що не перевищують 50 тисяч гривень). Не є конкурентним видом закупівлі але дозволяє замовникам придбати товар (роботу чи послугу) у будь-якого учасника в разі якщо сума закупівлі за кодом державного класифікатору в розрізі одного року не перевищує 50 тисяч гривень. Даний вид закупівлі дозволено законотворцями з урахуванням, що витрати підприємства замовника та постачальника на опрацювання та підготовку документів до незначних закупівель може бути більш економічно не вигідним з урахуванням тайм менеджменту.

Законотворці систематично впроваджують зміни до умов проведення закупівель, враховуючи наявні виклики. Так з початку 2021 року було внесення більше 10 змін до Закону України «Про публічні закупівлі», прийнято ряд постанов щодо здійснення оборонних та публічних закупівель. Законотворці та замовники державних підприємств спонукають розвивати внутрішній ринок, опановувати нові технологічні процеси, збільшувати випуск продукції чи збір врожаю для можливості забезпечити всі необхідні потреби держави. Після повномасштабного вторгнення росії до України стало зрозуміло, що виконувати закупівельну функцію державними компаніями в тому вигляді як було неможливо. Постала необхідність приховувати деякі закупівлі чи роботу замовника в цілому (в окупованих, оточених чи прифронтових місцях). З урахуванням ряду дискусій та проміжних версій було прийнято Постанову [7], яка внесла ряд видозмін в типи проведення

закупівель, ліміти застосування та часовий строк перебігу процедури. Адже предмет закупівлі в деяких випадках треба отримати якнайшвидше.

1.3. Методичне покращення публічних закупівель.

З урахуванням вищезазначеного можливо виділити наступні тенденції державних закупівель, що сприяють розвитку внутрішнього ринку, а саме:

1. Створення загальнодержавного marketplace для можливості проведення державних закупівель товарів широкого вжитку в декілька кліків. Завдяки наявності даного інструменту держава перестала витрачати шалені кошти на кваліфікованих фахівців, які витрачають час на малі закупівлі, де вартість закупівлі та можлива економія значно менша вартості витраченого часу фахівцями для проведення аналогічної закупівлі з урахуванням норм чинного законодавства. Так станом на 2022 рік закупівлі за допомогою ProzorroMarket збільшились в 3 рази (див. рисунок 1.1) [8]



Рисунок 1.1 – показники ефективності ProzorroMarket

Джерело: інформація отримана з консолідованого звіту ДП «Державні закупівлі» розміщеною на веб-ресурсі підприємства [8].

2. Застосування державним замовникам закупівель з урахуванням вартості життєвого циклу. Вартість життєвого циклу – це спосіб розрахунку та порівняння реальної вартості тендерних пропозицій з урахуванням часу використання предмета закупівлі (див. рисунок 1.2). Дана концепція була

виділена окремо в закупівельних директивах ЄС 2014 року, а також широко використовується багатьма закупівельними організаціями в Європі та в світі [9]. Застосування формули «вартість життєвого циклу» в публічних закупівлях надала великий поштовх в розвитку малого бізнесу, який приймає участь в закупівлях свого регіону та пропонує найбільш вигідні пропозиції з урахуванням формули.

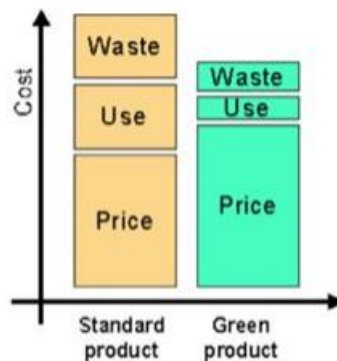


Рисунок 1.2 – приклад оцінки вартості життєвого циклу товару з урахуванням декількох показників

Джерело: інформація наведене в директивах ЄС 2014 року [9].

3. Вимога Закону України «Про публічні закупівлі», що вступила в силу з липня 2022 року й сприяє розвитку промислового комплексу України, а саме щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості (локалізація виробництва). Метою законопроекту є модернізація та забезпечення сталого розвитку виробничо-експортного потенціалу промислового сектору національної економіки, поліпшення економічного становища України, збереження існуючих і створення нових робочих місць, підвищення добробуту громадян. Законом передбачено, що державні замовники тимчасово, строком на 10 років, встановлюються особливості здійснення закупівель певних видів товарів лише за умови, що ступінь локалізації виробництва (частка вітчизняної складової в товарі) повинна бути не менше 15% (для 2023 року) й кожного року збільшуватись на 5%. Дана норма націлена на значний розвиток вітчизняної промисловості, що буде спричиняти розвиток виробництва, збільшення доходів підприємств,

поліпшення торгівельного балансу, розвиток малого та середнього бізнесу. Вимога щодо локалізації виробництва застосовується до наступної категорії товарної групи: дизель-генераторні установки; генераторні установки з двигуном із іскровим запалюванням; турбогенераторні установки; трансформатори; трансформатори з рідинним діелектриком; трансформатори напруги; вимірювальні трансформатори; трансформатори живлення; електричні конденсатори; конденсатори постійної ємності; конденсатори змінної та регульованої ємності; автомобілі швидкої допомоги; транспортні засоби для перевезення пацієнтів; мототransпортні засоби для перевезення 10 і більше осіб; міські та туристичні автобуси; громадські автобуси; двосекційні автобуси; низькопідлогові автобуси; туристичні автобуси; мототransпортні вантажні засоби; автоцистерни; автоцистерни для перевезення паливно-мастильних матеріалів; самоскиди; фургони; великовантажні мототransпортні засоби; автокрани та вантажні автомобілі-самоскиди; вантажні автомобілі з підіймальними платформами; вантажні автомобілі-самоскиди; мототransпортні засоби спеціального призначення; пересувні бурові вежі; пожежні транспортні засоби; пожежні автомобілі з поворотною драбиною; пожежні автоцистерни; пожежні автомобілі; транспортні засоби аварійно-ремонтного призначення; підмітально-прибиральні машини; підмітально-збиральні машини з вакуумно-пневматичною системою; поливальні машини; сміттєвози та асенізаційні машини; сміттєвози; сміттєзбиральні машини; вантажоперевізні транспортні засоби; електробуси; кузови, причепа та напівпричепа; кузови транспортних засобів; причепа, напівпричепа та пересувні контейнери; причепа та напівпричепа; напівпричепа; причепа; причепа загального призначення; залізничні та трамвайні локомотиви і рейковий рухомий склад та супутні деталі; залізничні локомотиви та тендери; локомотиви; локомотивні тендери; рейковий рухомий склад; вантажні залізничні вагони; транспортні засоби для ремонту та обслуговування залізничних доріг; залізничні та трамвайні пасажирські вагони і тролейбуси; трамвайні пасажирські вагони; залізничні пасажирські вагони; тролейбуси;

залізничні вагони; багажні вагони та вагони спеціального призначення; самохідні частини; вертольоти, літаки, космічні та інші літальні апарати з двигуном; вертольоти та літаки; вертольоти; двигуни для повітряних літальних апаратів; турбореактивні двигуни; турбогвинтові двигуни; реактивні двигуни; навчально-тренувальні літаки; пошуково-рятувальні вертольоти; турбіни та мотори; парові турбіни; гідравлічні турбіни; водяні колеса; насоси та компресори; насоси; насоси для рідин; відцентрові насоси та підіймачі рідин; підіймачі рідин; відцентрові насоси; компресори; газові компресори; роторні компресори; повітряні компресори; турбокомпресори; поршневі об'ємні компресори; машини спеціального призначення різні; гірничодобувне та будівельне обладнання; врубові та тунелепрохідні, бурильні чи прохідницькі машини для добування вугілля чи гірських порід; прохідні комбайни; прохідні машини; машини для земляних і землерийних робіт та їх частини; машини для земляних робіт; фронтальні ковшові навантажувачі зі зворотною лопатою; механічні лопати, екскаватори та ковшові навантажувачі, гірнична техніка; механічні лопати; механічні ковшові навантажувачі; землерийні машини; механічні екскаватори; машини для змішування гравію з бітумом.

Вимога стосовно підтвердження ступеню локалізації не застосовується до товару, країною походження (виробництва) якого є країна, з якою Україна уклала Угоду, та країна, яка є учасником Угод про державні закупівлі, до якої Україна приєдналася, з урахуванням порогових значень, а саме:

- 400 000 (для товарів та послуг) та 5 000 000 (для робіт) СПЗ* для угоди про вільну торгівлю між Україною та державами Європейської асоціації вільної торгівлі (в яку входять Швейцарія, Ліхтенштейн, Норвегія та Ісландія) (ратифіковано Законом України № 4091-VI від 07.12.2011) - Розділ 6: Державні закупівлі) [10];

- 412 000 (для товарів та послуг) та 5 150 000 (для робіт) євро для угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами

(ратифіковано Законом України № 1678-VII від 16.09.2014 – Глава 8: Державні закупівлі, Додаток XXI до Глави 8: Державні закупівлі) [11];

- 400 000 (для товарів та послуг) та 5 000 000 (для будівельних послуг) СПЗ для угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою (CUFTA) (ратифіковано Законом України від 14.03.2017 року № 1917-VIII - Глава 10: Державні закупівлі) [12];

- 418 000 (для товарів та послуг) та 5 225 000 (для виконання робіт) євро** для угоди про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії (ратифіковано Законом України від 16.12.2020 № 1100-IX) – Глава 8: Державні закупівлі, Додаток XVI до Глави 8 [13];

- 400 000 (для товарів та послуг) та 5 000 000 (для будівельних послуг) СПЗ для угоди про державні закупівлі Світової організації торгівлі Закон України № 1029-VIII “Про приєднання України до Угоди про державні закупівлі” [14].

**- Спеціальні права запозичення (далі за текстом – «СПЗ») — резервний та платіжний засіб, що емітується Міжнародним Валютним Фондом (МВФ). Існує лише в безготівковій формі у вигляді записів на банківських рахунках.*

Розрахунок порогових значень базується на середньому денному курсі національної валюти в СПЗ за попередній дворічний період (наприклад, на 2022–2023 рр. розрахунок проводиться з урахуванням курсу з листопада 2019 року по жовтень 2021 року). На 2022–2023 рр. для України цей курс складатиме 1 СПЗ = 37,8442 грн. Наступне коригування порогових значень буде здійснено через два роки і набуде чинності з 01.01.2024.

Тож, що такого законотворцями було передбачено в тексті Закону, що нівелює сталі умови міжнародних та комерційних маркетингових стратегій закупівель, такі як:

- заборони посилення без зазначення виразу «або еквівалент» в разі посилення на конкретну марку, виробника або конкретний процес, що характеризує продукт чи послугу певного суб'єкта господарювання чи на торгові марки, патенти, типи або конкретне місце походження чи спосіб

виробництва;

- заборона закупівлі предмету закупівлі у певного підприємства чи групи підприємств без належного експертного висновку, що підтвердить наявність монопольного становища суб'єкту підприємницької діяльності на ринку чи то обґрунтованих причин закупівлі певного товару, в разі відсутності конкуренції на ринку;
- обмеження умовами оплати. Державна політика вибудована таким чином, що 80% закупівель проводять на умові постачання товару з відтермінуванням платежу;
- визначений вид звітності та типи товарів передбачають, що замовникам доцільно провести комплексну закупівлю ніж проводити декілька профільних закупівель;
- відсутність можливості побудови тривалих відносин з постачальником товарів широкого профілю, так як кожна наступна процедура закупівлі повинна відбуватись з урахування конкретності та відкритості.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ НАЯВНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Закупівельно - економічна характеристика державних компаній

Для повноцінного аналізу стратегії закупівель й опису закупівельно – економічної характеристики в державних компаніях, їх порівняння, було розглянуто перелік державних компаній різних форм власності, з поділом на ділові групи, відповідно до Додатку 1 кваліфікаційної роботи. Даний поділ забезпечить чітко побачити проблематику в державних закупівлях та попередні результати впровадження запропонованої маркетингової стратегії закупівель.

Розглянемо організаційну структуру переліку компаній групи I, а саме Акціонерне Товариство «Укргазвидобування» (далі також Товариство, АТ «Укргазвидобування»), що було засноване Національною акціонерною компанією «Нафтогаз Україна» відповідно до рішення установчих зборів від 25.12.2012 р на виконання наказу Міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 18.07.2012 № 529 «Про реорганізацію Дочірньої компанії «Укргазвидобування» Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та за погодженням Кабінету Міністрів України відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.06.2012 № 360-р «Про реорганізацію дочірніх компаній Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України».

АТ «Укргазвидобування» найбільша газовидобувна компанія у центральній і східній Європи. Основний напрям компанії це пошук та розвідка родовищ нафти та газу, їх розробкою, а також видобутком, транспортуванням, переробкою вуглеводневої сировини та реалізацією нафтопродуктів. Компанія забезпечує видобуток більше ніж 70% українського газу [23].

Компанія веде діяльність на території 12 областей України, акваторії Чорного моря, та на території Республікою Єгипет. АТ «Укргазвидобування» є

одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств України. Станом на 2022 рік обіг коштів в Товаристві становив 86,4 млрд. грн. [24].

Основна мета діяльності АТ «Укргазвидобування» є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку від провадження господарської діяльності, а також для підвищення рівня енергетичної безпеки держави, задоволення потреби внутрішніх та іноземних споживачів у відповідних послугах у безпечний, надійний та економічний спосіб.

У 2022 році компанія забезпечила видобуток 12,5 млрд куб.м товарного газу, який був відпущений населенню і ТКЕ (підприємства теплокомуненерго).

АТ «Укргазвидобування» об'єднує 11 філій в регіонах, а саме:

- Газопромислове управління «Львівгазвидобування», що здійснює розвідку та видобування газу у Львівській, Івано-франківській, Волинській, Чернівецькій та Закарпатських областях. Фонд діючих свердловин налічує 458 об'єктів та 46 виробничих об'єктів;
- Газопромислове управління «Полтавагазвидобування», що здійснює розвідку та видобування газу у Полтавській, Харківській, Дніпропетровській та Сумській областях. Фонд діючих свердловин налічує 533 об'єктів та 69 виробничих об'єктів;
- Газопромислове управління «Шебелинкагазвидобування», що здійснює розвідку та видобування газу у Харківській, Луганській, Дніпропетровській, Полтавській та Донецькій областях. Фонд діючих свердловин налічує 1 671 об'єктів та 97 виробничих об'єктів;
- Науково-дослідний інститут УкрНДІГаз, який виконує функцію хаба науково-технічної компетенції, що забезпечує науковою, проєктною і нормативною документацією повний цикл виробничої діяльності Товариства;
- філія «УГВ-Сервіс», це нафтосервісний підрозділ, що виконує внутрішньосвердловильні операції на родовищах Товариства,

капітальний ремонт свердловин, операції з гідророзриву пластів, колтюбінгові операції, цементування свердловин. Має сучасну базу з виробництва та обслуговування обладнання;

- філія Укргазпромгеофізика, що виконує промислово-геофізичні дослідження в межах розвідки, розробки нафтогазових родовищ і видобування вуглеводневої сировини, здійснює будівництво, буріння і ремонт виснаженого фонду свердловин;
- Управління з переробки газу та газового конденсату, що виробляє паливно-мастильні матеріали за європейськими стандартами, такі як бензин Shebel 92 і Shebel 95, а також Shebel дизельне паливо та іншу дотичну продукцію. Паливно-мастильні матеріали створені із використанням технології німецького концерну BASF (багатофункціонального пакета присадок Keropur Shebel);
- Спеціалізована аварійно-рятувальна служба ЛІКВО, що виконує профілактичні роботи з запобігання виникнення газонафтоводопроявлень і відкритих фонтанів та роботи з їх ліквідації на газовидобувних та бурових об'єктах компанії;
- Управління будівельно-монтажних робіт Укргазспецбудмонтаж – виконує будівельно-монтажні роботи з облаштування родовищ, підключення свердловин, будівництва об'єктів виробничого призначення, соціальної сфери та інфраструктури для підрозділів компанії та інших замовників;
- Навчально-оздоровчий комплекс «Червона Рута», який є об'єктом соціальної сфери та надає оздоровчі, спортивно-розважальні та готельні послуги;
- Мережа автозаправних станцій бренду U.GO.

На сьогодні основними видами діяльності АТ «Укргазвидобування» є:

- Видобування природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

- Транспортування внутрішньопромисловими трубопроводами (приєднаними мережами) природного газу, газового конденсату, нафти і інших корисних копалин;
- Зберігання споживачам газового конденсату, нафти і інших корисних копалин (крім природного газу);
- Розробка довгострокових прогнозів, перспективних і поточних планів економічного та соціального розвитку Товариства, цільових комплексних науково-технічних, економічних і соціальних програм;
- Забезпечення надійності та безпеки експлуатації об'єктів видобутку та переробки газу, газового конденсату та нафти відповідно до чинного законодавства;
- Здійснення єдиної науково-технічної політики на підприємствах, концентрація науково-технічного та виробничого потенціалу на розробці та впровадженні нових прогресивних технологічних процесів, видів техніки та матеріалів;
- Розробка документів, що обґрунтовують обсяги викидів для підприємств, установ, організацій та громадян – суб'єктів підприємницької діяльності;
- Виконання геологорозвідувальних і бурових робіт, розробка та експлуатація родовищ газу, газового конденсату, нафти, нафтового бітуму і бішофіту з використанням передових методів розвідки та розробки родовищ;
- Організація виробництва сучасних видів обладнання, приладів та засобів автоматики, виконання робіт з їх монтажу технічного та діагностувального обслуговування;
- Проектування, експертиза та затвердження проектів пошуково-розвідувальних робіт з буріння, дослідно-промислова експлуатація, розробки та облаштування родовищ газу та нафти, об'єктів соціально-культурного призначення; буріння свердловин, будівництво, розширення та реконструкція і технічне переоснащення виробництва;

- Та багато іншого.

АТ «Укргазвидобування» у відповідності до постанови Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 222 «Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу» по 30 квітня 2023 року щомісяця здійснює продаж природного газу власного видобутку (крім обсягів виробничо-технологічних витрат, обсягів, які використовуються для власних потреб Товариства, пов'язаних із видобутком, підготовкою до транспортування і транспортуванням природного газу, а також для виробництва скрапленого природного газу та стабільного бензину) НАК «Нафтогаз Україна» для формування ресурсу природного газу для побутових споживачів і виробників теплової енергії на умовах та у порядку, що Положенням та Законом України «Про ринок природного газу».

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 року № 1109 об'єкти АТ «Укргазвидобування» та ТОВ «Нафтогаз Тепло» віднесено до об'єктів критичної інфраструктури, та відповідно до внутрішніх документів Товариства вся інформація щодо діяльності Товариства є комерційною таємницею на період дії воєнного стану.

Виходячи з вищенаведеного та на виконання вимог п.1.9 Договору №УГВ 288/30-23 від 15.05.2023р., вся інформація наведена в даній роботі формується лише на відкритих даних компаній та інформацією, що опубліковані в єдиній інформаційній системі Prozorro.

Розглянемо організаційну структуру переліку компаній групи II, а саме ТОВ «Нафтогаз Тепло», яке було засновано 15.08.2018 року Дочірньою компанією «Газ України» Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», основною місією якого є здійснення діяльності з виробництва електричної та теплової енергії на теплоелектроцентралях (далі за текстом –

«ТЕЦ») України, що є в юридичному підпорядкуванні ТОВ «Нафтогаз Тепло», а також діяльності з транспортування теплової енергії.

На сьогодні основними видами діяльності ТОВ «Нафтогаз Тепло» є:

- виробництво теплової енергії на теплоцентралях, теплоелектростанціях, атомних електростанціях і когенераційних установках;
- виробництво теплової енергії;
- транспортування теплової енергії магістральними і місцевими тепловими мережами;
- виробництво електричної енергії;
- та інше пов'язане з виробництвом, транспортування, розподілом, постачання електрично та теплової енергії.

Також розглянемо організаційну структуру переліку компаній групи ІІІ, а саме центрального органу виконавчої влади – Державне агентства відновлення та розвитку інфраструктури України (далі за текстом – «Агентство відновлення») та створених ним на основі служб автомобільних доріг регіональних служб відновлення та розвитку інфраструктури в кожній області України. Відповідно до Постанови [25] Кабінету Міністрів України на базі агентств Укрінфрапроект та Укравтодор 21 лютого 2023 року створено Агентство відновлення. Відповідно до Постанови [26] Кабінету Міністрів України затверджено «Положення про Державне агентства відновлення та розвитку інфраструктури України», яким визначено наступні напрями роботи, а саме:

- реалізація державної політики у сфері дорожнього господарства та здійснення державного управління автомобільними дорогами загального користування державного значення;
- реалізація державної політики в частині здійснення заходів з будівництва (нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту), ремонту, модернізації інфраструктури, об'єктів житлової нерухомості,

громадського призначення, виробничого комплексу, соціальної сфери, сфери житлово-комунального господарства, благоустрою населених пунктів, управління побутовими відходами (об'єктів оброблення відходів, полігонів), інженерно-транспортної, енергетичної інфраструктури, захисних споруд цивільного захисту, військових об'єктів та майна, об'єктів у сферах авіаційного, залізничного (крім утримання), морського та внутрішнього водного транспорту, автомобільного транспорту загального користування, міського електричного транспорту, у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель, а також об'єктів і споруд оборонного та спеціального призначення;

- реалізація державної політики з питань розвитку, будівництва, ремонту, облаштування, модернізації та утримання пунктів пропуску через державний кордон для автомобільного та залізничного сполучення;
- здійснення у межах повноважень, передбачених законом, державного управління у сфері безпеки автомобільних доріг загального користування державного значення;
- взяття у межах повноважень участі у розвитку енергетичної галузі;
- здійснення функцій з управління об'єктами державної власності.

Проведемо аналіз закупівельно – економічної характеристики кожної визначеної групи, де в таблиця 2.1 – 2.3 наведемо основні показники визначених Груп за 2021 – 2023 роки. Дані для аналізу взяті з електронного закупівельного майданчика (бази даних) та консолідовано за допомогою аналітичного модулю bi.prozorro.org.

Розглянемо зведену таблицю з загальними показниками всіх визначених груп компаній для порівняння та проведення аналізу закупівельної діяльності, дивись таблицю 2.4.

Таблиця 2.1 - Основні показники компаній Групи І за 2021 – 2023 роки.

№ п/п	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Сумарно 2021-2023 роки	Зміни
1	2	3	4	5	6	7
1	Очікувана вартість, млрд. грн.	37,98	24,72	48,65	111,35	28,09%
2	Кількість оголошених лотів, тис. шт.	4,44	2,62	3,72	10,79	-16,21%
3	Загальна кількість учасників, тис. шт.	3,15	1,74	2,32	4,90	-26,34%
4	Середня кількість пропозицій в закупівлях, шт.	3,45	2,72	2,60	2,94	-24,63%
5	Закупівлі, що завершені, од.	2 646 (59,60%)	1 728 (65,90%)	2 485 (66,80%)	6 859 (63,60%)	-6,08%
6	Закупівлі, що не відбулись, од.	1 605 36,10%)	770 (29,40%)	771 (20,7%)	3 146 (29,20%)	51,96%
7	Закупівлі, що були відмінені, од.	187 (4,20%)	122 (4,70%)	112 (3,00%)	421 (3,90%)	40,10%
8	Активі закупівлі на дату аналізу, од.	-	-	359 (9,50%)	359 (3,30%)	-
9	Кількість скарг до АМКУ*	87	17	169	273	-94,20%
10	Кількість виконаних рішень АМКУ	95%	88,90%	76%	86,63%	-20%
11	Кількість скажників до АМКУ	54	13	99	166	-83,30%

* - Антимонопольний комітет України

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

Таблиця 2.2 - Основні показники компаній Групи ІІ за 2021 – 2023 роки.

№ п/н	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Сумарно 2021- 2023 роки	Зміни
1	2	3	4	5	6	7
1	Очікувана вартість, млрд. грн.	0,075	0,085	0,105	0,266	40%
2	Кількість оголошених лотів, тис. шт.	0,564	0,536	0,716	1,820	26,95%
3	Загальна кількість учасників, тис. шт.	0,329	0,284	0,417	0,777	26,74%
4	Середня кількість пропозицій в закупівлях, шт.	2,20	1,91	2,13	2,10	-3,18%
5	Закупівлі, що завершені, од.	471 (83,50%)	464 (86,6%)	615 (85,90%)	1 550 (85,40%)	30,57%
6	Закупівлі, що не відбулись, од.	78 (13,80%)	65 (12,10%)	59 (8,20%)	202 (11,1%)	-24,36%
7	Закупівлі, що були відмінені, од.	15 (2,70%)	7 (1,30%)	10 (1,40%)	32 (1,80%)	-33,33%
8	Активі закупівлі на дату аналізу, од.	-	-	32 (4,50%)	32 (1,80%)	-
9	Кількість скарг до АМКУ	1	-	5	6	-
10	Кількість виконаних рішень АМКУ	0%	0%	50%	50%	-
11	Кількість скажників до АМКУ	1	-	5	6	-

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

Таблиця 2.3 - Основні показники Групи III за 2021 – 2023 роки.

№ п/п	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Сумарно 2021-2023 роки	Зміни
1	2	3	4	5	6	7
1	Очікувана вартість, млрд. грн.	488,45	63,23	95,91	647,58	-80,36%
2	Кількість оголошених лотів, тис. шт.	9,20	3,70	3,52	16,41	-61,74%
3	Загальна кількість учасників, тис. шт.	2,48	1,30	1,32	3,53	-46,77
4	Середня кількість пропозицій в закупівлях, шт.	2,63	1,80	2,00	2,41	-23,95
5	Закупівлі, що завершені, од.	8 070 (87,80%)	3 317 (89,70%)	3 175 (90,30%)	14 562 (88,70%)	-60,66%
6	Закупівлі, що не відбулись, од.	712 (7,70%)	198 (5,40%)	93 (2,60%)	987 (6,00%)	86,94%
7	Закупівлі, що були відмінені, од.	413 (4,50%)	182 (4,90%)	59 (1,70%)	670 (4,10%)	85,71%
8	Активі закупівлі на дату аналізу, од.	-	-	192 (5,40%)	192 (1,20%)	-
9	Кількість скарг до АМКУ	459	10	62	531	86,49%
10	Кількість виконаних рішень АМКУ	100%	100%	97,78%	99,74%	-2,22%
11	Кількість скажників до АМКУ	108	8	32	138	7-,37%

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

Таблиця 2.4 - Основні показники Групи I - III за 2021 – 2023 роки.

№ п/н	Назва показника	Група I		Група II		Група III	
		Сумарно 2021-2023 роки	Зміни	Сумарно 2021-2023 роки	Зміни	Сумарно 2021-2023 роки	Зміни
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Очікувана вартість, млрд. грн.	111,35	28,09%	0,266	40%	647,58	-80,36%
2	Кількість оголошених лотів, тис. шт.	10,79	-16,21%	1,820	26,95%	16,41	-61,74%
3	Загальна кількість учасників, тис. шт.	4,90	-26,34%	0,777	26,74%	3,53	-46,77
4	Середня кількість пропозицій в закупівлях, шт.	2,94	-24,63%	2,10	-3,18%	2,41	-23,95
5	Закупівлі, що завершені, од.	6 859 (63,60%)	-6,08%	1 550 (85,40%)	30,57%	14 562 (88,70%)	-60,66%
6	Закупівлі, що не відбулись, од.	3 146 (29,20%)	51,96%	202 (11,1%)	-24,36%	987 (6,00%)	86,94%
7	Закупівлі, що були відмінені, од.	421 (3,90%)	40,10%	32 (1,80%)	-33,33%	670 (4,10%)	85,71%
8	Активі закупівлі на дату аналізу, од.	359 (3,30%)	-	32 (1,80%)	-	192 (1,20%)	-
9	Кількість скарг до АМКУ	273	-94,20%	6	-	531	86,49%

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Кількість виконаних рішень АМКУ	86,63%	-20%	50%	-	99,74%	-2,22%
11	Кількість скаргників до АМКУ	166	-83,30%	6	-	138	7-,37%

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>, а також даних таблиць 2.1-2.3 кваліфікаційної роботи

Порівняння проводимо в розрізі 3-х років, так як певний проміжок часу 2022 року закупівлі всіх державних замовників не публікувались в електронній системі закупівель та проводились поза системою Prozorro. Враховуючи наявні обмеження, комерційну таємницю та критичність закупівель того часу, розголошення яких заборонено, тому при аналізі застосували підхід врахування закупівель 2023 року період, яких ще триває але загальну динаміку змін вже можна оцінити.

В першу чергу досить чітко вбачається проблема з зменшенням конкуренції в публічних закупівлях, показник «Середня кількість пропозицій в закупівлях, шт», де середня кількість учасників в закупівлях зменшилась у порівнянні з попередніми роками від 3% до 25%. Одним з факторів впливу є розпочата активна фаза війни з російською федерацією, що триває з 2014 року, та спричинила зупинку великої кількості підприємств (зводів, фабрики і т.п.), релокацію підприємств та жителів України, демографічну кризу та значний спад виробничого потенціалу підприємств.

Цей показник є спільним для всіх опрацьовуваних груп компаній. Всі інші показники не є послідовними й залежать від різних факторів які реалізовані при проведенні закупівель в державних компаніях, в першу чергу наявності закупівельного маркетингу в компаніях.

Відмінна тенденція спостерігається в ринковій процедурі оскарження публічних закупівель. Де в групах компаній I та II збільшилось кількість оскарження, в той же час група компаній III значно скоротила даний показник. В даному випадку група компаній III відстає через значне зменшення кількості закупівель. В той же час, провівши аналіз поданих скарг вбачається значне покращення підходу учасників до захисту своїх прав. В більшій частині випадків, де АМКУ стає на сторону учасника/переможця, державні компанії виконують рішення АМКУ.

Проаналізувавши закупівлі визначених груп компаній можна побачити, що загальна вартість очікуваних витрат (затверджених бюджетними планами державних компаній) за три роки склала майже 759,196 млрд грн., що в порівнянні з розміром державного бюджету України на 2024 рік [27] складає майже $\frac{1}{4}$.

2.2. Аналіз внутрішньої та зовнішньої маркетингової закупівельної діяльності державних замовників.

Внутрішня та зовнішня маркетингова закупівельна політика, повинна бути затверджена в компанії та передбачати опис взаємодії всіх учасників процесу; зон відповідальності кожного залученого та порядок дій при проведенні закупівель; постійний аналіз якості співробітництва груп компаній з постачальниками/підрядниками; аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників; контроль виконання плану постачання; аналіз відповідності кількості та якості товарів, що надходять; контроль за фінансовими зобов'язаннями; комунікаційна стратегія; контроль ініціації та виконання претензійно-позовної роботи до постачальника/підрядника; порядок приймання товарів, робіт та послуг; порядок дотримання фінансових зобов'язань; умови проведення медіації.

Маркетинговий закупівельний менеджмент кожної групи державних підприємств оцінюватимемо за рівнем використання ними маркетингового інструментарію (табл. 2.5). Для повноцінного опрацювання було проведено

вивчення даних відкритих джерел, аналіз закупівель визначених груп, моніторинг веб-сайтів та опрацювання інформації отриманої в наслідок консультацій з працівниками визначених груп підприємств (група I – опитано 10 осіб; група II – опитано 3 особи; група III – опитано 36 осіб). В опитуванні приймали участь як начальники відділу маркетингу, начальники відділу матеріально технічного забезпечення, уповноважені особи з закупівель, головні спеціалістами з аудиту та комплаєнсу.

Аналіз проводиться до впровадження ідей/рекомендацій та напрацювань описаних в даній кваліфікаційній роботі, результати якої будуть описані далі.

Таблиця 2.5 - Оцінювання маркетингового потенціалу визначених груп підприємств до впровадження результату кваліфікаційної роботи.

Маркетинговий потенціал (основні функції та елементи маркетингу)	Досліджувані компанії					
	Група I		Група II		Група III	
	Оцінка за результату досліджен ня відкритих джерел, від 1-10	Оцінка за результату опитування, від 1-10	Оцінка за результату дослідження відкритих джерел, від 1-10	Оцінка за результату опитування, від 1-10	Оцінка за результату дослідження відкритих джерел, від 1-10	Оцінка за результату опитування, від 1-10
1	2	3	4	5	6	7
<i>Зовнішні</i>						
Наявність затвердженої зовнішньої маркетингової закупівельної політики	0	0	0	0	0	0
Наявність комунікаційної стратегії	5	2	0	0	0	0
Проведення ринкових консультацій перед закупівлею	10	7	10	5	0	0
Робота з ринком, розширення кола потенційних учасників. Співпраця з ринком	10	5	10	6	0	0
Врахування пропозицій ринку під час проведення закупівель	10	8	10	8	0	0

1	2	3	4	5	6	7
Інформування про публікацію закупівель	10	5	10	7	10	2
Врахування практик інших замовників	10	7	10	6	0	0
Відкритість при проведенні закупівель	10	8	10	9	10	3
Наявність опрацювання зворотного зв'язку від учасників закупівель	10	2	10	5	0	0
Аналіз якості співробітництва з постачальниками / підрядниками	10	8	10	8	0	3
Аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників	0	0	0	0	0	0
Контроль ініціації та виконання претензійно-позовної роботи	10	9	10	10	10	3
Прозорий порядок приймання товарів, робіт та послуг	10	6	0	0	0	0
Застосування медіації	0	0	0	0	0	0
Порядок дотримання фінансових зобов'язань	10	9	10	10	0	0
Загальна зовнішня оцінка	115	76	100	74	30	11

1	2	3	4	5	6	7
<i>Внутрішні</i>						
Наявність затвердженої внутрішньої маркетингової закупівельної політики	10	10	10	8	0	0
Розмежування зон відповідальності залучених осіб при проведенні закупівель	10	8	10	5	0	0
Визначений порядок дій при проведенні закупівель	10	10	10	10	5	2
Контроль виконання плану постачання	10	8	10	9	0	0
Контроль залишків складських запасів	0	0	10	8	0	0
Аналіз технічного завдання на конкурентоспроміжність	10	2	10	3	0	0
Наявність внутрішнього аудиту перед проведення закупівлі	10	10	0	0	0	0
Наявність категорійного мендежменту	10	9	0	0	0	0
Комісійне приймання товару	10	7	10	8	0	0
Наявність офісу з етики закупівель	10	10	0	0	0	0
Загальна внутрішня оцінка	90	74	70	51	5	2
Загальна оцінка по групі	88,75		73,75		12,00	

Джерело: власні аналітичні дані автора на основі нормативних документів та опитування працівників груп підприємств

Отримані дані дозволили дійти висновку, що компанії групи I та групи II мають визначену маркетингову політику закупівель. В той же час можна спостерігати, що всі групи не мають зовнішньої закупівельної політики, хоча перші дві групи мають високий показникові рівні. В першу чергу це визначено Законом, який регламентує дотичні питання, такі як прозорість, інформативність ринку, проведення ринкових консультацій, тощо.

Найбільш в жахливому стані є група III, в якій зовсім відсутні як внутрішні так і зовнішній маркетинг закупівель. Дані компанії працюють в так званому режимі «пожежної команди», тобто не аналізують майбутню проблему, річні потреби, не формулюють сталий і єдиний підхід до політики закупівель. Схожа тенденція спостерігається у більшості державних замовників

Основним завданням маркетингу закупівельного менеджменту є побудова якісного процесу взаємодії між ініціатором закупівлі (внутрішнім замовником) – закупівельним дивізіоном та ринком. Де кожний учасник розуміє свою цінність та значимість, відкритість на кожному етапі від планування до виконання договору.

Розглянемо діючі життєві цикли проведення закупівлі в кожній з визначених груп, що більш детально описана в таблиці 2.6.

На основі визначених даних буде сформовано маркетингові ризики кожної з визначеної групи та в подальшому запропоновано примірні методики їх рішення.

Таблиця 2.6 – Життєві цикли проведення закупівлі

Життєвий етап закупівлі	Зона відповідальності	Група I (наявне/відсутнє)	Група II (наявне/відсутнє)	Група III (наявне/відсутнє)
1	2	3	4	5
Управління залишками	Директор матеріально – технічного забезпечення (далі за текстом Директор МТЗ)	Наявне	Наявне	Відсутнє
Планування	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Аналіз попередніх закупівель	Відділ закупівель, закупівельник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Аналіз актуальності пропозицій ринку	Відділ закупівель, закупівельник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Виникнення потреби	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Ініціація закупівлі	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Перевірка потреби	Відділ закупівель, закупівельник	Відсутнє	Відсутнє	Відсутнє
Перевірка технічного завдання	Відділ закупівель, закупівельник	Відсутнє	Наявне	Відсутнє
Робота з ринком	Відділ закупівель, закупівельник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Збір пропозицій	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Аналіз пропозицій	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Уточнення технічного завдання	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Погодження закупівлі	Директор МТЗ	Наявне	Наявне	Наявне
Оголошення закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Запрошення потенційних учасників	Уповноважена особа	Відсутнє	Наявне	Відсутнє

1	2	3	4	5
Супровід оголошеної закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Надання роз'яснень/відповідей по закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Аукціон	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Кваліфікація учасників	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Визначення переможця закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Укладання договору про закупівлі	Керівник компанії	Наявне	Наявне	Наявне
Публікація договору про закупівлю	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Супровід договору	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Приймання товару/робіт/ послуг	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Оплата	Директор МТЗ	Наявне	Наявне	Наявне
Претензійна робота	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Використання об'єкту закупівлі	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Контроль гарантійних зобов'язань	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Відсутнє

Джерело: власні аналітичні дані автора на основі нормативних документів та опитування працівників груп підприємств

Враховуючи визначений об'єм підприємств, по кількості, на основі показників та інформації, проводимо аналіз наявності (наявної) маркетингової стратегії в кожній з груп компаній, запропонуємо можливі шляхи впровадження чи/або удосконалення наявних стратегій, опрацюємо дані рекомендації на місцях та у висновках покажемо результат впровадження змін/стратегії по кожній груп окремо.

2.2.1. Аналіз стратегії закупівель компаній групи І.

Розглянувши внутрішню документацію групи І можемо зазначити про наявність гарно опрацьованих та сформованих стратегій закупівель, внутрішньої політики узгодження закупівель. Дана група впроваджує розвиток власного категорійного менеджменту та підходу превентивного контролю закупівель. На перший погляд було виявлено проблему відсутності стратегії роботи з ринком.

Для формування безпосередньої зовнішньої стратегії закупівель (роботи з ринком), в першу чергу необхідно визначити основних стейкхолдерів з якими будемо працювати та на основі яких буде ґрунтуватись робота. Для цього проведемо АВС аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії.

Відповідно до вищезазначеного, проведемо аналіз з урахуванням потреб групи компаній І та розробимо стратегію й шляхи її впровадження. Відповідно до критичної потреби групи І аналізу було взято напрям енергетичної незалежності виробничих підприємств під час можливих блекаутів. Безпосередньо стратегія роботи з ринком буде описана далі по тексту.

За основу аналізу було взято закупівлі групи І в частині забезпечення дизель-генераторним устаткуванням, закупівлі яких систематично не відбуваються.

Для подальшої побудови стратегії було проведення АВС аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії, дивись табл.2.7 та табл.2.8 АВС аналіз компаній публічних закупівель дизель-генераторів.

Таблиця 2.7 - ABC аналіз учасників закупівель групи компаній І

Учасник	Кіль- ть лотів, шт.	Очікувана вартість закупівлі, млн грн.	Кількість договорі, шт.	Сума виграних пропозицій, млн грн.	Категорія ABC
1	2	3	4	5	6
ТОВ ДАРЕКС-ЕНЕРГО 39423347	9	178, 59	2	67, 45	A
ТОВ ЕНЕРГІЯ 30189598	9	101, 15	3	26, 65	A
ТОВ "КОМПРЕССОРС ІНТЕРНЕТШІЛ" 33104260	7	168, 98	1	24, 91	A
ТОВ "Хайтед Україна" 34807286	2	16, 68	2	15, 27	B
ТОВ "ЗЕЛКО ГРУП" 39536117	3	24, 14	1	4, 29	B
ТОВ "АГРІКАР" 43140965	1	4, 93	1	3, 50	B
ТОВ "ТЕХНО ІНОВЕЙШН КОМПАНІ" 40536733	1	0,15	1	0,15	C

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

Таблиця 2.8 - ABC аналіз компаній публічних закупівель дизель-генераторів (всіх)

Учасник	Кіль- ть лотів, шт.	Очікува на вартість закупівлі, млн грн.	Кількіс ть догово рі, шт.	Сума виграних пропозиц ій, млн грн.	Категор ія ABC
1	2	3	4	5	6
ТОВ ДАРЕКС-ЕНЕРГО 39423347	239	1 331, 24	125	484, 98	A
ТОВ СК СТРОЙІНВЕСТ 39086059	7	639, 43	3	475, 94	A

1	2	3	4	5	6
ТОВ "ДАЛГАКИРАН КОМПРЕСОР УКРАЇНА" 33399780	54	585,37	32	242, 96	A
ТОВ "КІРМІКОМ" 43095127	3	179, 06	3	179, 06	A
ТОВ "КОМПРЕССОРС ІНТЕРНЕШНЛ" 33104260	88	604, 76	47	168, 49	A
ТОВ "Епіцентр К" 32490244	42	128, 91	27	100, 97	A
ТОВ НіК 31305795	12	180, 77	9	95, 60	B
ФОП Лук'ян Михайло Федорович 2604312359	32	111, 11	20	91, 94	B
ТОВ "М.Б." 37881671	41	598, 18	11	83, 37	B
ТОВ "АГРОНОМ-КР" 42321814	35	164, 55	18	77, 54	B
ТОВ "Ксентес" 44587074	1	65, 00	1	64, 95	B
ПП "Західпроменерго" 37246018	8	66, 22	7	63, 09	B
ТОВ ЖТК 43672760	8	56, 19	8	56, 19	B
ТОВ "Хайтед Україна" 34807286	26	138, 91	16	54, 19	B
ТОВ «ЕКВІВЕС» 37502259	69	196, 94	21	49, 36	C
ТОВ "Венкон Інвест" 40481790	9	95, 97	4	47, 69	C
ТОВ "ФРЕШ ТРЕЙД КОМПАНІ" 43896552	12	84, 00	8	44, 11	C
ТОВ "УЮТСПЕЦБУД" 42613505	58	325, 83	13	41, 43	C
ТОВ «Порт і флот» 42697365	2	42, 12	2	40, 97	C
ТОВ "КТД "Зернопродукт" 36601015	2	40, 13	2	40, 13	C
ТОВ "ІМПЕРІЯ ДИСТРИБ'ЮЦІЇ" 39053112	10	39, 53	9	38, 52	C
ТОВ "ГЕКО-Центр" 32962186	65	97, 11	28	36, 31	C
ТОВ "АЛБАТ" 31111009	3	64, 69	2	35, 68	C

1	2	3	4	5	6
ТОВ "ПЕРВОМАЙСЬКДИЗЕЛЬ МАШ" 00210996	3	33, 70	3	33, 70	С
ТОВ "Запорізькі індустріальні технології" 43343734	7	33, 06	7	33, 06	С
ТОВ «ТРЕЙД-КОМПАНІ 2021» 44170304	51	456, 53	20	32, 46	С
ТОВ "ІННОВАЦІЙНА ЕНЕРГЕТИКА" 39378724	27	301, 18	6	31, 44	С

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

За результатами проведеного аналізу було визначено основний перелік учасників ринку, що найбільше впливає на групу компаній (таблиця 2.7, категорія А) та сформовано потенційний перелік компаній (весь перелік учасників з обох таблиць, що підпадають під категорію А), які складають найбільш значимий кластер на ринку. Проаналізувавши пропозиції кожної компанії, як мінімум в одній закупівлі формуємо перелік питань та пропозицій до компанії, а саме на що необхідно звернути в їх пропозиціях для унеможливлення дискваліфікації при проведенні закупівель групою, типові помилки допущенні в попередніх закупівлях.

2.2.2. Аналіз стратегії закупівель компаній групи II

Розглянувши внутрішню документацію групи II можемо зазначити про наявність опрацьованих та сформованих стратегій закупівель, внутрішньої політики узгодження закупівель. Дані документи є схожими за оформленням з групою I. Тому підхід до запропонованих змін буде аналогічний з групою I.

Відповідно до сформованих вище вимог проведемо аналогічний пункту 2.2.1 аналіз відповідно до потреб групи компаній II та застосуємо розроблену вище стратегію й шляхи її впровадження. Відповідно до критичної потреби групи II аналізу було взято напрям закупівель обладнання щодо обліку енергії, яке використовується для обліку спожитої електричної чи теплової енергії. Безпосередньо стратегія роботи з ринком буде описана далі по тексту.

За основу аналізу було взято закупівлі групи II в частині забезпечення товарами обліку енергії.

Для подальшої побудови стратегії було проведення ABC аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії, дивись табл. 2.9 та табл. 2.10 ABC аналіз компаній публічних закупівель приладів обліку.

Таблиця 2.9 - ABC аналіз учасників закупівель групи компаній II

Учасник	Кіль- ть лотів, шт.	Очікувана вартість закупівлі, млн грн.	Кількість договорі, шт.	Сума виграних пропозицій, млн грн.	Категорія ABC
1	2	3	4	5	6
ТОВ "АЛБАТ" 31111009	5	11,24	5	11,01	A
ТОВ ФІРМА "СЕМПАЛ КО ЛТД" 19022122	2	2,28	1	1,42	B
ПП "НВФ "ЕРГОМЕРА ІНВЕСТ" 42817901	2	2,28	1	0,25	C
ФОП "БАРАННИК ІРИНА ЮРІЇВНА" 3027416809	1	0,018	1	0,018	C

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

Таблиця 2.10 - ABC аналіз компаній публічних закупівель приладів обліку енергії

Учасник	Кіль- ть лотів , шт.	Очікуван а вартість закупівлі, млн грн.	Кількіст ь договорі , шт.	Сума виграних пропозицій , млн грн.	Категорі я ABC
1	2	3	4	5	6
ТОВ "АЛБАТ" 31111009	61	1 131,11	49	1 067,27	A

1	2	3	4	5	6
ТОВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ НІ ТЕХНОЛОГІЇ 31506682	19	227,45	17	220,28	A
ТОВ "Г.Р.Е.М." 32492901	14	160,74	5	51,89	A
ТОВ "ПАУЕРГАЗ" 43722465	17	52,77	14	49,89	A
ТОВ ФІРМА "СЕМПАЛ КО ЛТД" 19022122	108	55,01	94	39,31	A
ПП "НВФ "ЕРГОМЕРА ІНВЕСТ" 42817901	30	44,88	21	28,32	B
ПП ТТМ-С 32871061	1	22,00	1	21,99	B
ТОВ ««КОУВЕЛ УКРАЇНА» 444926134	2	15,51	2	15,51	B
ТОВ "ЕЛСТРИМ" 41104773	3	14,84	3	14,84	B
ТОВ "АНТАП УКРАЇНА" 31926313	56	17,31	53	14,62	B
ТОВ "Техномер" 32530538	26	48,75	14	13,11	B
ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ "ТЕЛЕКАРТ-ПРОМ" 38644532	10	12,53	9	12,44	B
ТОВ "Інвест Премекс" 23299378	32	17,45	30	12,29	B
ТОВ "НВП "ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧІ ВИМІРЮВАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ" 44550641	16	33,22	11	11,51	B
ТОВ МГС 41196948	1	11,34	1	11,34	B
ТОВ АМІТРЕЙД 41372674	3	13,23	2	10,11	B
ПП «НВФ «Ерго Мера» 41897682	6	8,38	6	8,38	C
ПП Аква Україна 31305690	30	24,41	26	7,70	C
ТОВ "ДІВАЙС" 30357952	1	8,06	1	6,61	C

1	2	3	4	5	6
ТОВ ПОЛІМЕРГАЗБУД ПЛЮС 36516920	4	10,21	3	6,33	C
ТОВ ЕНЕРГОПРОМСИС 38864924	7	4,90	5	4,03	C
ТОВ "РЕГІОНАЛЬНА ГАЗОВА КОМПАНІЯ" 37401646	6	8,95	3	3,76	C
ПП "ЮГТЕПЛОМЕР- СЕРВІС 32937944	2	3,74	1	2,88	C
ТОВ "БТК-Центр Комплект" 34973151	30	2,18	30	2,17	C
ТОВ ЕЛ ЕНД ДЖИ МІТЕРІНГ 23539150	11	11,148	7	2,07	C
ПП "СТАНДАРТЕНЕРГО" 36322087	6	3,63	4	1,70	C
ТОВ "Мембранні технології" 38184335	2	1,72	2	1,69	C
ТОВ „ОРГТЕХКОМ” 24336012	1	1,51	1	1,51	C
ТОВ "НАУКОВО- ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЕНЕРГІЯ 3000" 39936397	3	1,66	2	1,42	C
ТОВ «ЕЙДІ ДЕПЛОЙ» 44134341	3	1,49	3	1,40	C
ТОВ "АЛКОМА" 39289446	2	2,68	1	1,35	C
ТОВ "НВП ТЕХ-АС" 35171386	108	18,12	103	1,31	C
ТОВ "ІНВЕСТ-ВІ " 44233751	12	1,26	12	1,26	C
ТОВ "АВІА-СПЕЙС" 35588774	2	2,68	1	1,20	C
ТОВ "ЗТІК" 40374733	17	1,15	17	1,15	C

1	2	3	4	5	6
ТОВ"СМАРТ ЕКО ЛОДЖИК" 41745590	3	1,06	3	1,06	С
ДП "ЗАВОД "ГЕНЕРАТОР" 14312453	4	3,62	3	1,04	С

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

За результатами проведеного аналізу було визначено основний перелік учасників ринку, що найбільше впливає на групу компаній та сформовано потенційний перелік компаній, які складають найбільш значимий кластер на ринку. Проаналізувавши пропозиції кожної компанії, як мінімум в одній закупівлі формуємо перелік питань та пропозицій до компанії, а саме на що необхідно звернути в їх пропозиціях для унеможливлення дискваліфікації при проведенні закупівель, типові помилки допущенні в попередніх закупівлях.

2.2.3. Аналіз стратегії закупівель компаній групи III

Розглянувши внутрішню документацію групи III можемо зазначити про відсутність будь-якої стратегії проведення закупівель, як внутрішньої так і зовнішньої. Даний варіант найбільш гарний приклад державного замовника, так як відсутні будь-які описані стратегії проведення закупівель, можливих дій службових осіб чи автоматизація систематичної роботи.

2.3. Маркетингові ризики закупівель

Державою впроваджено прозору систему закупівель але не впроваджено стратегії проведення (маркетингової політики закупівель) в державних замовників до визначення, підготовки та безпосередньої реалізації й закриття потреби. Відсутність розробленої маркетингової стратегії закупівель компанії несе в собі великі ризики, які розглянемо далі.

2.3.1. Корупційна складова при проведенні закупівель.

Підготовка, планування, написання технічних чи кваліфікаційних вимог, умов договору, умов приймання товару розробляються з дискримінаційними вимогами та умовами. Замовник (будь-яка посадова особа Замовника) свідомо

включає до умов проведення закупівлі дискримінаційні вимоги, що дозволяють перемогти (прийняти участь) лише завчасно визначеним компаніям, які за результатами закупівлі надають службовій особі певну вигоду (як фінансову, матеріальну чи іншу). Такі дискримінаційні вимоги можуть носити різний характер та умови, найбільш розширені з них це:

- Розробка проектно-кошторисної документації (далі – «ПКД») з завчасно закладеними технічними вимогами під певного виробника, який монопольно представлений в Україні;
- Опис робіт/послуг чи товарів які вже виконані чи не будуть включені до замовлення після підписання договору. В разі такої умови, учасник в конкурентній процедурі закупівель закладає на завчасно визначені послуги/роботи чи товари мінімальну ціну, а решта складових пропонується по завищеній ціні. Як результат після виконання договору замовник сплачує найвищу ціну, а товар чи послуга/робота які пропонувались по мінімальній ціні просто не надаються;
- Формування ПКД з мінімальними заробітними платами працівників, де учасник не може подати пропозицію на завчасно підготовлений ПКД з такими розцінками, а після підписання договору Замовник укладає додаткову угоду на підвищення вартості робіт чи виконання робіт, які не були передбачені по завищеним цінам;
- Формування технічного завдання під монополіста чи з описом комплектації, яка наявна у переможця і не представлена широко на ринку чи/або зазначення строку поставки, який не передбачає можливості поставки під замовлення (товар постачається зі складу певного учасника) чи/або опису умов оплати за договір, які будуть не ринковими, враховуючи швидку девальвацію державної валюти та інші ринкові показники;
- Зазначення певних кваліфікаційних вимог, які надають певних преференцій змовникам, таких як надання сертифікатів відповідності, сертифікатів якості на виробництво, сертифікатів на працівників чи

іншого, що не підтверджено будь-якими нормативно-правовими вимогами держави, а лише бажанням замовника ускладнити участь в закупівлі;

- Надання учаснику технічних вимог до оголошення закупівлі для можливості ознайомлення та підготовки пропозиції, в разі великого обсягу замовлення, що унеможливорює вчасне опрацювання іншими учасниками ринку;
- Застосування вимог щодо надання банківської гарантії в тих закупівлях, де це є недоцільним;
- Опис умов приймання товару, які унеможливають його постачання для учасників, що не в змові з замовником. Свідоме не підписання договорів, актів, видаткових накладних та інше.

Станом на сьогодні умови тендерної документації можна оскаржити в Антимонопольному комітеті України (далі – «АМКУ»). Знову таки ж, враховуючи неосвіченість закупників як зі сторони замовника так і сторони учасника даною можливістю не всі користуються при знаходженні закупівель, що свідомо написані під одного учасника. Однією з найпоширеніших думок учасників є – «Навіть коли переможу в АМКУ, замовник зробить все, щоб не прийняти мій товар/пропозицію».

Провівши аналіз закупівель по зазначеним трьом групам, ми можемо побачити, що рівень виконання рішень АМКУ складає понад 75% з повним виконанням зазначених договорів. Тобто навіть коли у замовників було виявлено дискримінаційну вимогу чи було оскаржено невірне рішення замовника, АМКУ відмінив чи/або зобов'язав ввести зміни в тендерну документацію, це було зроблено. В більшості випадків скажник ставав переможцем, а відповідно і постачальником процедури закупівель.

2.3.2. Робота в режимі «пожежної команди», коли потреба закривається невчасно або коли в ній відпала необхідність.

Проаналізувавши роботу груп підприємств, дану проблему можемо віднести до найважливіших (одна з трьох). Так корупційна складова стоїть в перших рядах але в свої більшості це не така проблема як зазначена. Робота закупівельного напрямку без планування, підготовки чи аналізу призводить до найгіршого:

- закупівля товару, послуг/робіт з наявності (можливості) для максимально швидкого закриття потреби;
- закупівля товару по ціні учасника (відсутні можливості для маркетингової стратегії оцінки пропозицій);
- простій обладнання в разі неможливості вчасно забезпечити потребу;
- несвоєчасного відвантаження кінцевого виробу/роботи;
- відсутність ланцюгів постачання.

2.3.3. Зловживання неконкурентними процедурами закупівель.

В даному випадку замовник надає перевагу проведенню неконкурентних закупівель з придбанням товару, робіт/послуг у замовника з яким було попередньо домовлено з урахуванням корупційної складової. Це як і укладання договорів в межах визначених лімітів, наприклад закупівля розробки ПКД на кожний об'єкт у одного й того ж учасника ринку, чи придбання товару у «свого» учасника, а ніж ринкової пропозиції.

2.3.4. Отримання неякісного товару.

Одна з розповсюджених проблем, це коли замовником якісно не опрацьовується потреба (планування), коли ставиться розрахунок на найдешевшу пропозицію ринку чи без врахування вартості життєвого циклу товару чи без конкретизації завдання. В даному випадку як результат можливе придбання товару, що є неякісним (дешевшим і гіршої якості), виготовлений не за встановленими стандартами (з порушенням), що є дорожчим в

використання (наприклад двигун 300 кВт різних виробників за результатами роботи в рік може споживати різну кількість кВт та надавати гірші показники).

2.3.5. Низька кваліфікація фахівців сфери.

Виходячи з опрацьованого, віднесемо дану проблему до топ -3 проблем закупівель. Станом на сьогодні лише один державний навчальний заклад надає послуг з кваліфікаційного навчання спеціалістів з закупівель. Всі інші лише в розрізі певних фахових напрямів. Відповідно до проведеного аналізу, що наведено в Додатку 2 до даної кваліфікаційної роботи, максимальний відсоток з навчання спеціалістів з закупівель був в 2022-2023 роках і склав 4,8% від всіх закупівель з навчання, що були оголошені державними замовниками. Цей показник вказує на те, як державні замовники мало уваги приділяють своїм закупникам, це може призвести, що замовник буде мати висококваліфікованих спеціалістів за іншими напрями але низька кваліфікація закупників буде ставити під сумнів можливість виконувати поставлені завдання перед замовником чи\або нести негативний комунікаційні ризики (в разі систематично наявного корупційних розслідувань чи іншого).

Під час аналізу також було виявлено, що державні замовники в більшості нехтують впровадженням категорійного менеджменту в структурі компаній та розподілу категорій серед них для більш якісного опрацювання ринку.

2.3.6. Недооцінка напряму.

Даний критерій ризику тісно пов'язаний з пунктом 2.3.5, так як відсутність висококваліфікованих спеціалістів та категорійних менеджерів спонукає проведенню закупівель без повноцінного аналізу ринку, технічного завдання, кваліфікаційних вимог чи іншого. Як результат замовник може отримати застарілий тип товару чи\або неякісний чи\або взагалі процедура закупівель не відбудеться через відсутність учасників. Більшість замовників не проводять аналіз потенційних учасників, аналітику попиту та наявної пропозиції.

2.3.7. Відсутність превентивного контролю.

Під превентивним контролем маємо на увазі відсутність служб комплаєнсу чи/або служби внутрішнього контролю (безпеки), які проводять паралельну перевірку технічного завдання, кваліфікаційних вимог до закупівлі, результат попереднього опрацювання ринку чи взагалі підходу й стратегії проведення закупівлі.

В результаті таких дій наша держава витрачає шалені кошти на утримання органів контролю, таких як Державна аудиторська служба, Національне антикорупційне бюро України, бюро економічної безпеки України, державне бюро розслідувань України, Служба безпеки України (економічний підрозділ), Національна поліція України та інші органи, що проводять економічні розслідування.

2.3.8. Потенційні та реальні перевитрати державного бюджету.

Враховуючи вищезазначене, та опрацювавши результати річних закупівель державних замовників, можна сміло стверджувати, що державний бюджет, по середнім оцінкам втрачає в розмірі від 5 до 20 відсотків загального розміру бюджету.

Реальні перевитрати бюджету можливо порахувати лише при аналізі великих закупівель чи окремого замовника. Не кожна аудиторська компанія може провести вірну аналітику результативності закупівель, так як це колосальні витрати в часі та ресурсах для проведення даного аналізу.

2.3.9. Зменшення рейтингу державного замовника в очах інвесторів та міжнародної спільноти, а також власного народу.

В завершення цілого розділу можемо констатувати, що всі ризики в державних закупівлях призводять до зменшення інвестиційного потенціалу держави в цілому, як для зовнішніх інвесторів так і внутрішніх. Станом на 2023 рік, дефіцит бюджету майже 50% від потреби, а зовнішній борг перевищив 43 573,6 млн. дол. США [30].

Так збільшення боргу пов'язано з переходом в активну фазу війни російської федерації проти нас, яка була розпочата в 2014 році, зменшенням рівня експорту товарів, та іншого.

Якщо державою не буде Переглянуто концептуальний підхід до проведення закупівель, побудови прозорої системи співпраці фахівців з ринком, то наша країна буде й надалі втрачати всі шанси на світле майбутнє.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ КАТЕГОРИЗАЦІЇ ТОВАРУ

3.1. Формування та розробка маркетингової стратегії закупівель державних компаній.

Для формування стратегії закупівель в компаніях груп було вирішено сформувати проєкт зовнішньої маркетингової стратегії закупівель.

Усі види потенціалу підприємств взаємопов'язані, причому інші види потенціалу залежать від маркетингового потенціалу і навпаки. Маркетинговий потенціал є складовою загального потенціалу підприємства. Формуємо основні складові зовнішнього маркетингового потенціалу для підприємств (рис. 3.1).

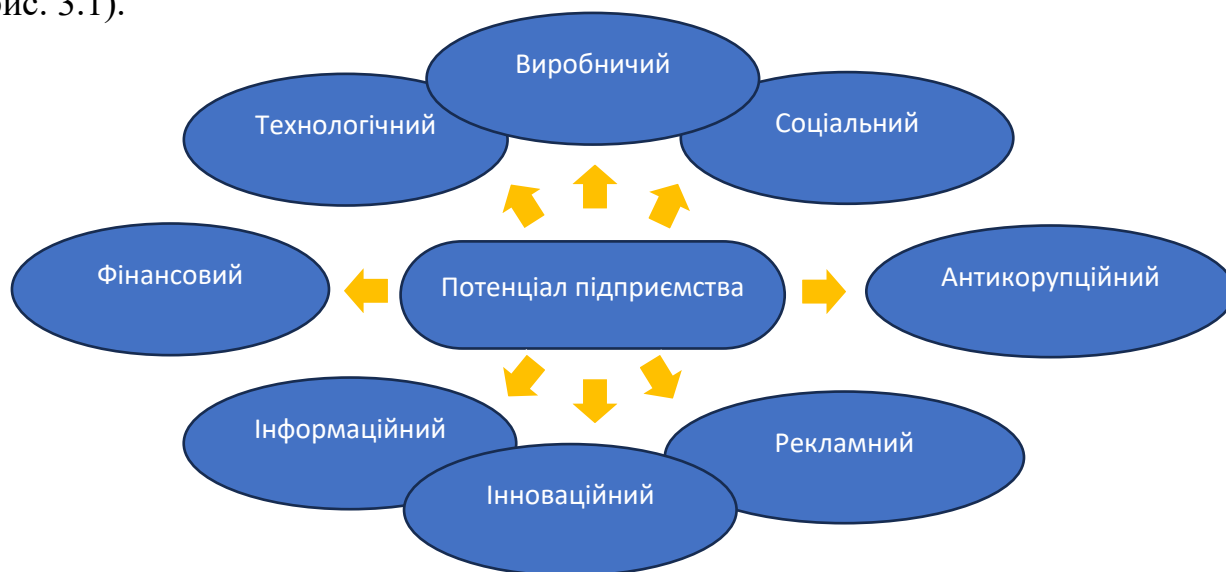


Рисунок 3.1 – Основні складові зовнішнього маркетингового потенціалу.

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень.

Тобто при формуванні та впровадженні зовнішньої маркетингової стратегії закупівель компанія (незалежно від форми власності) розвиває наступні складові власного потенціалу:

- Фінансовий – отримання найбільш – економічно вигідної пропозиції через прозору і рівну конкуренцію учасників ринку. Залучення капіталу, який раніше не був зацікавлений у співпраці з державним замовником;

- Технологічний – отримання якісного товару за найменшу ціну;
- Виробничий – вчасне та стабільне постачання, створення ланцюгів постачання які можуть страхувати ризики невчасного постачання та проблем у одного з виробників/постачальників;
- Соціальний – зацікавленість ринку в роботі з державою, що спонукатиме розвитку бізнесу в регіоні та зростанню соціальної значимості як замовників так і учасників ринку;
- Антикорупційний – створення відкритого ринку де кожен учасник буде впевнений в прозорих правилах державних закупівлях;
- Рекламний – охоплення більшого кола учасників ринку, зацікавленість ринку до прозорої державної компанії;
- Інноваційний – можливість отримати товар/послугу нового покоління чи удосконалену, про яку раніше державний замовник не знав;
- Інформаційний – обмін інформацією з ринком для більш якісного побудови роботи та розуміння потреб ринку.

Сформуємо основні вимоги для побудови стратегії роботи з ринком під час проведення закупівель, розділивши її на певні етапи, а саме:

1. Визначення категорії напрямку проведення аналізу.
2. Визначення коло осіб, що будуть задіяні під час реалізації, впровадженні та подальшої підтримки стратегії.
3. Проведення ABC аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії.
4. Проведення аналізу їх пропозицій в минулих закупівлях для визначення слабких крапок в їх документації/пропозиції.
5. Формування плану перемовин з компаніями групи А за ABC аналізом.
6. Направлення запрошення та коротка анотація з кожним учасником.
7. Оформлення запрошення до круглого столу. Щодо доцільності зустрічі та можливих результатів.

8. Проведення круглого столу з учасниками відповідно до затвердженого в компанії плану перемовин.
9. Отримання зворотного зв'язку щодо закупівель, дій та пропозицій замовника.
10. Опрацювання пропозицій учасників та їх врахування в наступних закупівлях замовників.
11. Проведення закупівель.
12. Аналіз економічного ефекту за результатами опрацьованої закупівлі та аналогічної за минулий період.

Сформуємо схематично порядок взаємодії під час реалізації зовнішньої маркетингової стратегії (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схема порядку взаємодії під час реалізації зовнішньої маркетингової стратегії.

Джерело: систематизовано автором на основі запропонованої стратегії.

Тобто відповідно наведеної схеми вище (див. рис. 3.2) є декілька зведених головних етапів реалізації стратегії. Перший підготовка технічного завдання, моніторинг ринку, формування груп учасників ринку (група А відповідно до ABC аналізу, група виробників (резиденти та нерезиденти) та інші учасники ринку (дилери, посередники, тощо). Друга це погодження закупівлі з відповідальними в компанії особами. Третя це проведення ринкової консультації та опрацювання запропонованих змін при обговоренні з ринком. Остання – проведення закупівлі та виконання договору.

Опишемо розроблену зовнішню маркетингову стратегію більш детально, відповідно до порядку, що зазначено на схемі (рис. 3.2), а саме:

- Ініціатор закупівлі формує вимоги до технічного завдання та погоджує їх з визначеним в підприємстві закупником та відділом маркетингу. Дані дії необхідні для якісного опрацювання технічного завдання й вимог до учасника усіма представниками замовника.
- Маркетолог формує інформацію про закупівлю, опрацьовує потенційний ринок та інше, а саме:
 - Готує загальні відомості про замовника (групу замовників) з зазначенням напрямку діяльності, важливості представлення в регіоні, результат господарської діяльності для представлення учасникам ринку;
 - Описує основний перелік вагомих закупівель компанії, що є систематичними (з року в рік);
 - Опис необхідності даної зустрічі (розгляд майбутньої закупівлі) – вимоги до предмета закупівлі обов'язково направляються разом з запрошенням на проведення круглого столу. Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники);
 - Опис основних вимог до предмета закупівлі, та яка доцільність в його придбанні для компанії (для збільшення можливої значимості учасників на ринку). Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники);

- Опис кваліфікаційних вимог. Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники);
- Проводить ABC аналіз, по аналогії з таблицями 2.7-2.10 для формування основного набору учасників (групи А);
- Формує перелік відомих замовнику виробників предмету закупівлі (резидентів та нерезидентів);
- Формує перелік всіх можливих учасників ринку, яким цікаво прийняти участь чи/або раніше вони приймали участь в схожих закупівлях (предметах закупівель);
- Формування попередньої пропозиції результатів перемовин (прийнятний результат), де визначити мінімально та максимально прийнятну пропозицію. В деяких випадках встановлюється лише максимальна чи мінімальна межа, а інша, що буде краща за визначену, однозначно буде найбільш вигідна пропозиція;
- Закупник формує наступне:
 - Опис найбільш часто виявлених у запрошених (визначених) компаніях помилок при подання пропозиції при проведенні закупівель. Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники);
 - Шляхи їх вирішення, викорінення. Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники);
 - Формування кваліфікаційних вимог до учасників закупівлі;
 - Аналіз технічних вимог на відповідність пропозиціям ринку;
 - Формує проєкт тендерної документації;
 - Проводить перевірку відповідно до внутрішніх документів компанії.
- Формується кінцеве технічне завдання та вимоги до учасників закупівлі;
- Повний пакет документів направляється для розгляду та затвердження уповноваженим замовника, який є відповідальним за організацію та проведення закупівлі;

- В разі погодження закупівлі уповноваженим, маркетолог за керівництва уповноваженої особи готує запрошення до участі в ринкових закупівлях;
- За результатами сформованого запрошення направляється визначеному переліку компаній. Запрошення направляється як мінімум за 5 робочих днів до планованої дати зустрічі. Після направлення запрошення відповідальний закупник спільно з маркетологом проводить спілкування з визначеним переліком ринку за допомогою засобів телефонного зв'язку для контролю отримання запрошення та надання анотації щодо зустрічі. Результати телефонних розмов заносяться в спільну таблицю з позначкою отримано/не отримано запрошення, зацікавлені в зустрічі/не зацікавлені в зустрічі;
- Безпосереднє проведення ринкових консультацій відбувається як форматі онлайн так і онлайн або в змішаному форматі. В разі обрання змішаного формату, замовнику варто передбачити спікера, та особу, яка буде контролювати можливі питання в чаті присутніх онлайн учасників. Опис найбільш часто виявлених у запрошених компаніях помилок при подання пропозиції при проведенні закупівель. Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники). Обговорення шляхів їх вирішення, викорінення. Дана частина відбувається в частині діалогу (спікер-запрошені учасники);
- За результатами зустрічі замовник повинен врахувати пропозицію всіх учасників щодо вимог тендерної документації та технічного завдання. В разі неврахування будь-якої пропозиції, ініціатор неврахування повинен їх занести в таблицю довільної форми для інформування причин не врахування пропозиції ринку.
- Проведення закупівлі та виконання договору (якщо закупівля відбулась). В разі якщо закупівля не відбулась, документи повертаються ініціатору закупівлі для проведення аналізу й повторного оголошення закупівлі.

Формування стратегії закупівель компаній групи III. Враховуючи відсутність в компаній групи III будь – якої маркетингової стратегії закупівель, в першу чергу було проаналізовано наявний рух при ініціалізації закупівель, та розроблено стратегію (порядок) взаємодії структурних підрозділів під час ініціювання закупівель, який в повному обсязі наведено в Додатку 3 до кваліфікаційної роботи.

В другу чергу було впроваджено стратегію роботи з ринком, яка описана вище, за єдиного виключення, а саме було застосовано підхід запрошення всіх потенційних учасників, а також учасників комерційного ринку, які раніше не приймали участь в державних закупівлях, для максимально можливого залучення ринку до закупівель цивільного будівництва групи III. Даний підхід пов'язаний через профіцит майбутніх закупівель по відношенню до фактичного ринку учасників державних закупівель.

По третє розробляємо стратегію проведення прямих закупівель (поза системою Prozorro), а саме:

1. Формування переліку потенційних учасників ринку на основі попередніх закупівель, аналізу учасників за кодом ДК в аналітичному модулі bi.prozorro.org.
2. Формування закупівлі на комерційному майданчику zakupki.prom, smarttender.biz з встановленням обов'язкової вимоги проведення двоетапного тендеру.
3. Перший етап аналіз технічної складової пропозиції
4. Проведення аукціону з встановлення позначки, проведення до останньої пропозиції (кількість етапів пониження обмежена лише часом розгляду, а не пропозицій) та врахуванням коефіцієнту життєвого циклу, в частині поділу пропозицій пропорційно 70% - ціна пропозиції, 30% - строк виконання робіт. Де відповідно реалізованої технічним регламентом оператора веб-порталу ціна формується з урахуванням визначеного циклу, де 30% - найшвидша

пропозиція в виконанні, 20% - менш швидка в виконанні та 0% - строк, відповідно до тендерної документації.

5. Укладання договору з переможцем.

3.2. Шляхи впровадження маркетингової стратегії закупівель.

Маючи безпосередній вплив на роботу закупівельних підрозділів зазначених груп, було вирішено експериментально опрацювати запропоновані стратегії та впровадити на визначених закупівлях для можливості проведення порівняння з раніше проведеними закупівлями.

В другу чергу було впроваджено стратегію роботи з ринком по аналогії з пунктом 3.2.1 та 3.2.2., за єдиного виключення, а саме було застосовано підхід запрошення всіх потенційних учасників, а також учасників комерційного ринку, який раніше не приймав участь в державних закупівлях для максимально можливого залучення ринку до закупівель цивільного будівництва групи III. Даний підхід пов'язаний в зв'язку з профіцитом майбутніх закупівель по відношенню до фактичного ринку учасників державних закупівель.

Відповідно до реалізації експериментального проєкту, що базується на пропозиціях даної роботи, було визначено в кожній групі відповідальне коло осіб за впровадження, а саме:

- Група I:
 - Ініціатор закупівлі;
 - Закупник;
 - Уповноважена особа – Віталій РОМАНЕНКО;
 - Маркетолог.
- Група II:
 - Ініціатор закупівлі;
 - Уповноважена особа – Віталій РОМАНЕНКО;
 - Маркетолог.

- Група III:
 - Закупник;
 - Категорійний менеджер;
 - Керівник напряму закупівель – Віталій РОМАНЕНКО;
 - Відділ маркетингу;
 - Служби за містами впровадження.

Якщо впровадження в групах компаній I та II були реалізовані на рівні персональних запрошень, в зв'язку з вузько направленою спеціалізацією ринку з придбаваемого товару, то в групі III було отримано підтримку керівництва та Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України й реалізовано масштабний проєкт зустрічей з ринком під назвою «Діалог будівельного бізнесу з Агентством відновлення для відбудови та розвитку країни» [34].

Звісно впровадження нового це тяжкий шлях, так як більшість залучених учасників не зацікавлені в змінах через наступні:

- Збільшення роботи;
- Страх виходу з зони комфорту;
- Найбільш часто зустрічаємо пояснення супротиву «В нас все працює, навіщо щось змінювати»;
- Страх та недовіра ринку;
- Відсутність реальних контактів для побудови діалогу.

Для безпосереднього впровадження було проведено ряд зустрічей та обговорень, на яких наводимо теоретичні аспекти доцільності впровадження, пояснення причин та можливих наслідків.

ВИСНОВКИ

Результатом даної кваліфікаційної роботи є розроблення стратегії роботи з ринком при проведенні закупівель для трьох груп компаній, фактичні результати які будуть описані нижче, а також розроблення стратегії ініціації закупівлі та стратегії визначення переможця прямих закупівель для групи компаній III.

Кожна з описаних стратегій може бути взята за основу будь-яким державним замовником для впровадження та реалізації. Враховуючи кількість опрацьованих респондентів, вважаємо за доцільне впровадження в державі можливості передачі малими державними замовниками функції закупівель на аутсорсинг, що забезпечить їх якісне і комплексне опрацювання, а також розвиток компанії відповідальної за їх проведення, а також економічного навантаження на державний бюджет.

Результат впровадження в групі компаній I:

Група компаній планувала придбати енергетичне обладнання (генератори), які мали малий успіх і не відбулись, а саме:

ID закупівлі - UA-2022-09-22-003818-a, очікувана вартість якої складала 21 862 435,10 грн з ПДВ. Кількість учасників, що подали свої пропозиції але були відхилені через невідповідність (помилки виправлення яких неможливе) - 2;

ID закупівлі - UA-2022-10-07-009424-a, очікувана вартість якої складала 16 942 664,80 грн з ПДВ. Кількість учасників, що подали свої пропозиції – 0;

Повторно оголошені закупівлі в складі однієї лотової закупівлі. ID закупівлі - UA-2022-12-21-010021-a, очікувана вартість якої складала 36 800 963,54 грн.

В результаті впровадження запропонованого методу було проведено ряд зустрічей з потенційними учасниками, що були визначені в розділі 3.2.1. Сформувавши оновлене технічне завдання, обговоривши з учасниками їх

систематичні помилки та основні елементи на які варто звертати увагу. За результатами зустрічі було проведено дві закупівлі з зменшеною очікуваної вартості, без зменшення кількості та технічних вимог. Зменшення відбулось з 36 800 963,54 до 24 789 536,00 грн. За результатами конкурентних процедур закупівель було підписано дві угоди на загальну вартість 10 884 000,00 та 3 509 487,00. Частина лоту очікуваної вартості 8 971 930,02 грн була відмінена через надання генераторів в межах міжнародної благодійної допомоги. Середня кількість учасників збільшилась з 2 до 11 на закупівлю.

Техніко-економічний результат впровадження кваліфікаційної роботи:

Забезпечено збереження державних коштів в розмірі 14 393 487,00 грн, що склало 48% від запланованих витрат. На прикладі аналізованого процесу, а не всього плану закупівель групи;

Збільшення конкуренції в 5 разів;

Забезпечено прозору зустріч з ринком, яка підтвердила нульову толерантність компанії до корупції та відкритість на всіх стадіях реалізації потреби;

Внесено зміни в технічне завдання без погіршення якості, що дозволило придбати більш якісний товар з прямою синусоїдою (забезпечує сталу роботу обладнання);

Визнання якісно опрацьованого ринку викривачами в сфері публічних закупівель – [31].

Фактичний результат наведено лише на одній з аналізованих потреб. Реалізація проєкту має більші показники, які не аналізувались але вже були взяті на озброєння компанії та проведено ряд зустрічей для спілкування з ринком.

Результат впровадження в групі компаній II:

В результаті впровадження запропонованої маркетингової стратегії роботи з ринком було проведено ряд зустрічей з потенційними учасниками, що були визначені в розділі 3.2.2. За результатами проведених зустрічей було сформоване технічне завдання та оголошено процедуру закупівель, ID - /UA-2023-11-23-016993-a.

Після розкриття поданих пропозицій кількість учасників досягла до 4-х в порівнянні з попередніми роками чи іншими аналогічними закупівлями, де конкуренція практично була відсутня. За результатами аукціону відбулось пониження очікуваної вартості з 587 513,97 грн до 432 000,00 грн, що склало 36% від запланованої суми витрат.

Результат впровадження в групі компаній III:

Станом на сьогодні всі пропозиції описані в даній кваліфікаційній роботі в стадії впровадження. Очікується найближчими місяцями отримання всіх погоджень щодо впровадження маркетингової політики описаної в Додатку 3 в усіх регіональних службах відновлення й безпосередньо Агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України.

В результаті реалізації запропонованої політики роботи з ринком, було проведено 4 великих зустрічей з потенційними учасниками, «У найближчі роки держава буде найбільшим замовником проєктів відбудови. Реалізувати ці проєкти якісно і швидко можна за умови, коли між державою і бізнесом буде довіра і чесне партнерство. Я зі свого боку готовий зробити все, щоб ця довіра була», - заявив голова Агентства відновлення Мустафа Найєм [32] так описав зустріч керівник Агентства відновлення.

Результат проходжень закупівель на збільшення середньої кількості учасників з одного до 3-4. За результатом аналізу закупівлі ID - UA-2023-07-26-011610-a.

Загальні висновки

При впровадженні запропонованої маркетингової стратегії, що детально описана в Додатку 3 до даної кваліфікаційній роботі, державні замовники чітко визначають правила взаємодії всередині компанії, описують механізм визначення очікуваної вартості з урахуванням всіх аспектів комерційного ринку закупівель та адаптацією правил закупівель до вимог наявного Закону. Встановлення маркетингової стратегії звільняє закупників від повсякденного навантаження в частині повторюваних дій та визначає зони відповідальності кожної службової особи державного замовника.

Визначена маркетингова стратегія роботи з ринком на практиці доводить свою результативність в економії державних коштів не менше ніж на 36%.

В разі застосування запропонованого підходу до закупівель (маркетингової стратегії), держава може заощадити до 1,005 трлн. гривень., виходячи з практичної економії в розмірі 36% та розмір державного бюджету України на 2024 рік [33].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронне видання Thepage, 2023. Марина Трепова. Як підготувати до невизначеності: поради на 2023 рік. Вилучено з <https://thepage-ua.cdn.ampproject.org/c/s/thepage.ua/ua/experts/yak-zabezpechiti-plastichnist-viddiluzakupivel-osnovni-skladovi/amp>
2. Державна служба статистика України. Таблиця «Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-березень 2022 року». Вилучено з <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Державна служба статистика України. Таблиця «Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-вересень 2022 року». Вилучено з <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Маркетинг закупівель: конспект лекцій (електронний ресурс) / І.В. Ніколаєнко – К.: НУХТ, 2014 – 50 с.
5. За 6 років роботи Prozorro, Україна заощадила 210 мільярдів гривень. Вилучено з <https://prozorro.gov.ua/news/za-6-rokiv-roboty-prozorro-ukrayina-zaoshchadyla-210-milyardiv-gryven>
6. Закон України «Про публічні закупівлі» №922-VIII від 25.12.2015 року з урахуванням змін, в редакції чинній на 01.01.2023р. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print1453109859715783#n823>
7. Постанову Кабінету міністрів України №1178 від 12.10.2022р з урахуванням змін, в редакції чинні на 01.01.2023 р. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>
8. Інформаційна сторінка ДУ «Професійні закупівлі», що є адміністратором ProzorroMarket. Вилучено з <https://www.facebook.com/100064653944270/posts/pfbid02wb5rsQFkZpFxrtd4EyYg8px4qryVpowcgkf1vsBNcYAw3oFXeDGcMyihSPj6iR8dl/?>
9. Life-cycle costing. Вилучено з <https://ec.europa.eu/environment/gpp/lcc.htm>

10. Угода про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ, ратифікована Законом № N 4091-VI ([4091-17](#)) від 07.12.2011р. Вилучено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_456#Text
11. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони {Щодо обсягу тимчасового застосування окремих частин цієї Угоди див. Вербальну ноту}. Угода ратифікована Законом № 1678-VII від 16.09.2014р. Вилучено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
12. УГОДА про вільну торгівлю між Україною та Канадою. Угода ратифікована Законом № 1917-VIII від 14.03.2017р. Вилучено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_052-16#Text
13. УГОДА про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. Ратифіковано Законом України від 16.12.2020р. № 1100-IX. Вилучено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_001-20#Text
14. УГОДА про державні закупівлі Світової організації торгівлі Закон України № 1029-VIII “Про приєднання України до Угоди про державні закупівлі”. Прийнята Законом №1029-VIII від 16.03.2016р. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-19#Text>
15. Вартість Життєвого циклу в Prozorro. Олексій Грибановський. Вилучено з <https://cep.kse.ua/article/life-cycle-costing-in-prozorro/pdf.pdf>
16. Маркетинг закупівель: навч. посіб. / Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. – 240 с. ISBN 978-617-645-322-2
17. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с
18. Видання «Маркетинг і менеджмент інновацій», 2011, № 2. Н.В. Розумна. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства.

19. Федір Крикун, Максим Нефьодов (2020). Книга «ProZorro. Зробити неможливе в українській владі» (Українська). "Наш формат". с. 192. [ISBN 978-617-7730-73-5](#).
20. UNDP Global Fund Implementation Guidance Manual. Procurement and Supply Management. Вилучено з [Procurement Supply Management.pdf \(undphealthimplementation.org\)](#)
21. [The American Recovery and Reinvestment Act of 2009 \(Recovery Act\)](#). Вилучено з <https://www.govinfo.gov/content/pkg/BILLS-111hr1enr/pdf/BILLS-111hr1enr.pdf>.
22. Постанова Президента Республіки Узбекистан №ПП-4544 від 05.12.2019р. Вилучено з [Постановление Президента Республики Узбекистан от 05.12.2019 г. N ПП-4544 "О мерах по дальнейшему совершенствованию системы государственных закупок и широкому привлечению субъектов предпринимательства к процессу государственных закупок" | Закупка для государственных нужд. Государственный резерв | Общие вопросы хозяйственной и предпринимательской деятельности | Законодательство РУз | NRM.uz](#).
23. АТ «Укргазвидобування». Вилучино з URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Укргазвидобування>.
24. «Бізнес в умовах війни: топ-20 найбільших компаній за підсумками 2022 року». Вилучино з URL : <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-najbilshih-kompanij-za-pidsumkami-2022-roku>.
25. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2023 р. № 193 «Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади». Вилучено з URL: [Деякі питання діяльності централ... | від 21.02.2023 № 193 \(rada.gov.ua\)](#).
26. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439 «Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України». Вилучено з URL: [Про затвердження Положення про Д... | від 10.09.2014 № 439 \(rada.gov.ua\)](#).

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України
(mtu.gov.ua)

ДОДАТКИ

Додаток 1

до кваліфікаційної роботи на тему:

«Формування та реалізація
маркетингової стратегії закупівель
державних компаній»

Перелік компаній дослідження

Для повноцінного аналізу стратегії закупівель в державних компаніях, їх порівняння, розробки в разі відсутності, впровадження та оцінки результативності дій було розглянуто наступний перелік державних компаній різних форм власності, з поділом на ділові групи, а саме:

1. Група І:

- a. Акціонерне товариство "Укргазвидобування" - код ЄДРПОУ 30019775;
- b. Філія Газопромислове Управління "Львівгазвидобування" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 39585756;
- c. Філія Газопромислове Управління "Полтавагазвидобування" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — 00153100;
- d. Філія Газопромислове Управління "Шебелинкагазвидобування" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 00153146;
- e. Філія Український науково-дослідний інститут природних газів (УКРНДІГАЗ) Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 00158764;
- f. Філія Бурове управління "УКРБУРГАЗ" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 00156392;
- g. Філія "УГВ-СЕРВІС" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 40444061;
- h. Філія Геофізичне управління "УКРГАЗПРОМГЕОФІЗИКА" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 21236681;
- i. Філія Спеціалізована аварійно-рятувальна (газорятувальна) служба "ЛІКВО" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 39585761;
- j. Філія Управління будівельно-монтажних робіт "УКРГАЗСПЕЦБУДМОНТАЖ" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 33601981;

- k. АТ "Укргазвидобування" в особі філії "Управління з переробки газу та газового конденсату" – код ЄДРПОУ 25976423;
- l. Філія "Учбово-оздоровчий комплекс "Червона Рута" Акціонерного товариства "Укргазвидобування" — код ЄДРПОУ 37269260.

2. Група II:

- a. ТОВ "Нафтогаз Тепло" - код ЄДРПОУ 42399765.

3. Група III:

- a. Державне Агентство відновлення та розвитку інфраструктури України — код ЄДРПОУ 37641918;
- b. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Вінницькій області — код ЄДРПОУ 25845655;
- c. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Волинській області — код ЄДРПОУ 25908960;
- d. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Дніпропетровській області — код ЄДРПОУ 25843931;
- e. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Житомирській області — код ЄДРПОУ 03451526;
- f. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Закарпатській області — код ЄДРПОУ 25449824;
- g. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Запорізькій області — код ЄДРПОУ 25891336;
- h. Служба відновлення та розвитку інфраструктури в Івано-Франківській області — код ЄДРПОУ 25825434;
- i. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Київській області — код ЄДРПОУ 26345736;
- j. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Кіровоградській області — код ЄДРПОУ 24718432;
- k. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Луганській області — код ЄДРПОУ 25903424;
- l. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Львівській області — код ЄДРПОУ 25253009;
- m. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Миколаївській області — код ЄДРПОУ 25878206;
- n. Служба відновлення та розвитку інфраструктури в Одеській області — код ЄДРПОУ 25829550;
- o. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Полтавській області — код ЄДРПОУ 25898491;
- p. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Рівненській області — код ЄДРПОУ 25894919;
- q. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Сумській області — код ЄДРПОУ 24014538;

- г. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Тернопільській області — код ЄДРПОУ 25887079;
- с. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Харківській області — код ЄДРПОУ 30885376;
- т. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Херсонській області — код ЄДРПОУ 25899361;
- ц. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Хмельницькій області — код ЄДРПОУ 25879878;
- в. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Черкаській області — код ЄДРПОУ 05422303;
- ш. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Чернівецькій області — код ЄДРПОУ 22843868;
- х. Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Чернігівській області — код ЄДРПОУ 25901106.

Додаток 2

до кваліфікаційної роботи на тему:

«Формування та реалізація
маркетингової стратегії закупівель
державних компаній»

Аналіз кваліфікаційного ринку підвищення рівня знань фахівців сфери
закупівель

Зміни законодавства України, в тому числі й публічних закупівель (зловживань на тендерах), ставили на меті зменшення корупційної складової, що залишились нам в спадок від радянської системи.

Корупція – це лише частина проблеми закупівельної сфери, хоча неефективне і безвідповідальне витрачання коштів не завжди помітне, але втрати, що вони спричиняють державі і нам, її громадянам, є колосальними [28].

Виявити неефективне використання коштів непросто. Якщо задля виявлення корупційних ризиків в системі закупівель є чимало методів, в тому числі автоматичних/напіваавтоматичних, то неефективність рідко помітна [28].

В загальному розуміння громадян, публічна закупівля (тендерний процес), це закупівля, яку можна переглянути в єдиній закупівельній системі Prozorro (далі за текстом – ЕСЗ). Але саме тендерний процес, це не є лише закупівля на в ЕСЗ, а й проведення підготовки до оголошення закупівлі, а саме:

- аналіз доцільності закупівлі;
- аналіз технічного завдання;
- аналіз кон'юнктури ринку;
- та інше.

Більшість учасників зі сторони Замовника (закупники, уповноважені особи), приділяють незначну увагу розвитку закупівельників, а саме розвитку професійних якостей як закупника чи/або категорійного менеджменту.

Відповідно до п.7, статті 7 закону зазначено, що уповноважена особа повинна мати вищу освіту, як правило юридичну або економічну освіту [6].

Провівши аналіз державних закупівель з послуг навчання починаючи з 2020 по 2023 роки, можна сміло запевнити, що державні компанії почали вкладати кошти в закупівельний персонал (див. таблицю Д.2.1). Аналіз було поділено на три часові відрізки – 2020 рік, 2021 рік та 2022-2023 рік. Об'єднання двох останніх років було пов'язано з тим, що на початку 2022 року в Україні розпочалась активна фаза вторгнення ворога Російської Федерації, де більшість замовників було релаковано, призупинено роботу, приховано всі закупівлі та інше.

Таблиця Д.2.1 – Зведена таблиця по ціні/кількості закупівель з навчання по відношенню до закупівель з закупівель.

Рік аналізу	Загальна очікувана вартість всіх закупівель з навчання, грн	Загальна кількість закупівель з навчання, шт	Загальна очікувана вартість закупівель з підвищення знань закупівельників, грн	Загальна кількість закупівель з підвищення знань закупівельників, шт
2020	539 282 830,95	44 294	2 418 604,07	798
2021	912 616 467,00	77 467	4 072 585,41	1 406
2022-2023	463 790 800,97	43 050	6 322 089,12	2 100

З наведеної таблиці вбачається, що навчання з закупівель в 2020 року склали 2%; в 2021 року склали 1,8%; 2022-2023 роки склали 4,8% від загальної кількості закупівель навчань Замовників. Даний показник свідчить, що менеджмент державних замовників позитивно рухається в розвитку професійних навиків закупників.

Серед надавачів послуг з навчання державним закупівель, майже відсутні державні університети України.



Більшість надавачів послуг з навчання в сфері закупівель приділяють максимум уваги до діючого законодавства, практики оскаржень рішень органу оскарження чи Державної аудиторської служби України. Так, важливо проводити закупівлі без порушень Закону але проведення саме тендерного процесу є не менш важливою складовою.

Комерційний ринок, як України так і інших держав, починаючи з кінця 80-х початку 90-х років XX століття запровадив таке поняття, як категорійний менеджмент.

Категорійний менеджмент в закупівлях займається управлінням тієї чи іншої групи (Категорії) товарів і / або послуг з точки зору всього циклу, починаючи з визначення потреби в закупівлі та закінчуючи відстеженням як, то, що ми закупили, впливає на наш кінцевий продукт, його якість і на задоволеність наших покупців [29].

Категорійний менеджмент передбачає більш ретельний, скрупульозний і стратегічний підхід до закупівель для досягнення максимально можливого ефекту для компанії. При такому підході передбачається дуже тісна взаємодія представників різних департаментів, особливо закупівельників і внутрішніх клієнтів для досягнення довгострокових цілей і привнесення додаткової цінності для компанії [29].

На мою думку, саме впровадження й розвиток категорійного менеджменту є вирішенням питань неафективного/недоцільного використання державних коштів, правильний підхід до визначення очікуваної вартості, зменшення строку ланцюгів постачання, перехід від посередників до виробників товарів з більшим залученням міжнародних компаній чи виробників-нерезидентів.

Впровадження розвитку категорійного менеджменту в державних компаніях також повинно передувати й розвиток даного напрямку в державних університетах країни.

Додаток 3

до кваліфікаційної роботи на тему:

«Формування та реалізація
маркетингової стратегії закупівель
державних компаній»

**Стратегія
організації та взаємодії між структурними підрозділами під час
проведення публічних закупівель товарів, робіт і послуг
у Службі відновлення та розвитку інфраструктури
в _____ області**

Розділ 1. Загальні положення

1.1. Цей Порядок організації та взаємодії між структурними підрозділами під час проведення публічних закупівель товарів, робіт і послуг (далі – Порядок) у Службі відновлення та розвитку інфраструктури у _____ області (далі – Служба) розроблено з урахуванням положень [Закону України «Про публічні закупівлі»](#) (далі – Закон) та Особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування, затверджених [постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178](#) (зі змінами) (далі – Особливості) з метою організації взаємодії структурних підрозділів Служби в рамках закупівельного процесу. Закупівля товарів, робіт та послуг Службою здійснюються відповідно до Закону та Особливостей з урахуванням цього Порядку.

Порядок розроблений з метою запровадження єдиного підходу до підготовки та проведення процедур закупівлі, підвищення їх ефективності, виявлення та мінімізації (усунення) корупційних ризиків, визначає механізм взаємодії структурних підрозділів та посадових осіб Служби на всіх етапах процедури закупівлі та встановлює вимоги до документів, на підставі яких здійснюються закупівлі.

1.2. Порядок розроблено з урахуванням Методичних рекомендацій, наказів та окремих доручень в сфері закупівель Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України (далі – Агентство відновлення).

1.3. Терміни, що використовуються у даному Порядку, вживаються у значеннях, відповідно до Закону, Особливостей та інших НПА.

1.4. Посадові особи Служби несуть відповідальність за повноту та достовірність інформації, наданої в документах відповідно до цього Порядку.

1.5. Порядок містить опис загального процесу проведення закупівель, при цьому окремі специфічні умови, кваліфікаційні критерії та інші особливості, притаманні відповідним предметам закупівель, можуть міститися в окремих додатках до Порядку.

Розділ 2. Планування закупівель

2.1. Для ефективної організації закупівельного процесу, завчасної підготовки до початку процедур та інформування ринку про майбутні потреби Служби, процес закупівель починається з їх планування.

2.2. Планування потреби в закупівлях відбувається в рамках загального процесу річного планування в Службі з урахуванням:

- кошторису видатків на утримання Служби;
- наказів Агентства відновлення;
- постанов Кабінету міністрів України щодо виділення фінансування будівництва та поточного ремонту об'єктів інфраструктури;
- плану використання бюджетних коштів;
- інших фінансових документів, якими передбачено відповідні видатки на закупівлю, враховуючи наявну потребу в товарах, роботах чи послугах на бюджетний рік;
- укладених перехідних договорів на виконання робіт, надання послуг та постачання товарів;
- наявності гарантійних зобов'язань по раніше виконаним договорам та інших документів

2.3. До плану потреб включаються всі закупівлі, у тому числі ті, на які не поширюється дія Закону та які підпадають під виключення з Особливостей.

План потреб повинен містити перелік закупівель; назву кожного предмету закупівлі; розмір бюджетного призначення; статті витрат згідно з КЕКВ або фінансовим планом; прогнозу очікувану вартість (далі – ОВ) предмета закупівлі; обсяг закупівлі; орієнтовний необхідний строк поставки товару/виконання робіт/надання послуг.

Забороняється поділ закупівлі на частини з метою уникнення проведення процедури або отримання можливості зміни виду процедури закупівлі.

2.4. Визначення предмету закупівлі здійснюється відповідно до Закону, Порядку визначення предмета закупівлі, затвердженого [наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 15.04.2020 № 708](#) та з урахуванням відповідних додатків до цього Порядку.

2.5. Планування та подальша ініціація закупівлі виконується підрозділом, який є відповідальним за використання відповідного бюджету та/чи реалізацію відповідної функції (далі – Ініціатор закупівлі чи Відповідальний підрозділ). За необхідності, відповідальний підрозділ визначається начальником Служби або його профільним заступником.

2.6. Відповідальні підрозділи Служби формують свої плани потреб, узгоджують їх з заступником начальника Служби з фінансово-економічних

питань та начальником Служби, та подають до тендерно-договірному відділу Служби для формування річного плану закупівель (далі – РПЗ)

2.7. РПЗ та зміни до нього формуються на основі планів потреб підрозділів Служби та оприлюднюються в системі Уповноваженою особою згідно вимог Закону та інших НПА, але не пізніше оголошення відповідної закупівлі. При цьому, перше оприлюднення плану закупівель на відповідний календарний рік є саме річним планом закупівель, а всі наступні плани протягом року оприлюднюються у Системі у вигляді змін до РПЗ.

2.8. Відповідно до реєстру ризиків та програми з їх мінімізації, фахівець з внутрішнього контролю перевіряє РПЗ на предмет наявності ознак поділу закупівлі з метою уникнення конкурентних та прозорих закупівель

Розділ 3. Ініціювання закупівлі

3.1. Порядок підготовки заявки на закупівлю та її погодження. Формування тендерної документації

3.1.1. Відповідальний підрозділ Служби є початковим Ініціатором проєкту заявки на закупівлю і несе відповідальність за своєчасність, коректність, якісне і кількісне наповнення проєкту заявки в межах компетенції, технічні характеристики/технічне завдання, розрахунок ОВ (для товарів та послуг) та консолідацію потреби по предмету закупівлі. За розрахунок ОВ (в тому числі актуальність цін та рівня зарплат) під час закупівель робіт з будівництва та послуг з поточного ремонту чи експлуатаційного утримання несе відповідальність керівник *відділу інвестиційно-кошторисної роботи, будівництва, реконструкції та капітального ремонту* чи іншого відділу, яким проводились відповідні розрахунки.

3.1.2. Заявка на ініціювання процедури закупівлі, яка не передбачена затвердженням РПЗ, приймається до роботи за умови її погодження згідно з вимогами Розділу 2 цього Порядку.

3.1.3. Відповідальний підрозділ Служби спільно з юридичним та тендерно-договірним відділом зобов'язаний підготувати та погодити у порядку, встановленому Порядком організації договірної роботи, проєкт договору про закупівлю з обов'язковим зазначенням порядку змін його умов, істотних умов, санкційних та антикорупційних застережень або погодити використання типового проєкту договору, що був затверджений окремим наказом по Службі.

3.1.4. Ініціатор закупівлі під час формування проєкту заявки за формою, визначеною додатком 1 до цього Порядку, повинен додати до неї, зокрема:

- обґрунтування проведення закупівлі, яке повинно містити короткий опис необхідності проведення закупівлі;
- технічні вимоги до предмету закупівлі з обґрунтуванням відповідних технічних та якісних характеристик та необхідною додатковою

документацією (склад та вимоги до якої можуть визначатися відповідними додатками до Порядку);

- розрахунок ОВ, сформований відповідно до п.3.2 цього Порядку, та підтверджуючі документи, на основі яких проводиться розрахунок, з зазначенням розміру бюджетного призначення (за наявності), статті витрат згідно з КЕКВ або фінансового плану;

- інформацію щодо відомих потенційних учасників (за наявності) з зазначенням назви учасника, коду ЄДРПОУ/ІПН, контактного телефону, електронної адреси;

- місце поставки товару/виконання робіт/надання послуг;

- підтвердження наявності чи відсутності товарів, у тому числі у складі робіт чи послуг, якщо виконання таких робіт чи надання послуг передбачає набуття замовником у власність товарів, що підпадають під вимогу щодо локалізації товарів, які визначені положеннями пункту 6-1 розділу Х «Прикінцеві та перехідні положення» Закону, та перелік таких товарів у складі предмета закупівлі;

- узгоджений проєкт договору (у разі, якщо це передбачено Порядком організації договірної роботи) або істотні умови договору (якщо згідно з Порядком організації договірної роботи проєкт договору формується на основі заявки на закупівлю);

- вимоги до учасників закупівлі (кваліфікаційні критерії), з урахуванням відповідних додатків до цього Порядку та з обов'язковим обґрунтуванням, якщо вони відрізняються від зазначених у додатках;

- аргументовані очікувані терміни постачання товарів, виконання робіт або надання послуг;

- інші документи та інформацію, відповідно до вимог цього Порядку та Уповноваженої особи.

3.1.5. Ініціатор закупівлі формує вимоги до предмета закупівлі з урахуванням ст. 23 Закону, а також наступних умов:

- вимоги до предмета закупівлі та їх деталізація повинні чітко відповідати потребам, виходячи з безпосереднього призначення товару, результату робіт, надання послуги, та не повинні мати двозначного тлумачення. Учасник закупівлі за технічною специфікацією повинен однозначно ідентифікувати предмет закупівлі та в результаті виконати договір про закупівлю, повною мірою задовольнивши потребу Служби в товарах (роботах, послугах);
- інформація, яку замовник надає в технічній специфікації чи проєктній документації, повинна дати учаснику повне розуміння щодо переліку і видів робіт, що підлягають виконанню;
- у разі, якщо вичерпний опис характеристик скласти неможливо, технічні специфікації можуть містити посилання на стандартні характеристики, технічні регламенти та умови, вимоги, умовні позначення та термінологію, що передбачені існуючими стандартами, технічними

еталонними системами, нормами та правилами. До кожного посилання повинен додаватися вираз “або еквівалент”;

- все, що не зазначено в технічній специфікації до предмета закупівлі, учасник закупівлі має право не включати в свою пропозицію і, як наслідок, не виконувати;

Особливості вимог щодо окремих предметів закупівель зазначено у відповідних додатках до Порядку.

Для підготовки технічної специфікації (завдання, вимог, іншого) Відповідальний підрозділ може залучити інші підрозділи Служби, в межах їх компетенції.

3.1.6. При формуванні пропозицій щодо кваліфікаційних вимог не допускається встановлення вимог, які вже визнавалися органом оскарження дискримінаційними, в тому числі (не виключно):

- підтвердження наявності конкретних моделей техніки без можливості надання еквівалентів/аналогів;
- конкретних марок/виробників тощо матеріалів, які мають використовуватись під час виконання робіт / надання послуг;
- відсутності можливості залучати техніку та матеріально-технічну базу на підставі договорів оренди/надання послуг тощо;
- вимоги щодо конкретного місцезнаходження матеріально-технічної бази;
- встановлення конкретних вимог щодо досвіду або освіти працівників відповідної кваліфікації;
- відсутність можливості залучення позаштатних працівників;
- встановлення конкретно визначеної кількості аналогічних договорів;
- визначення аналогічності договору виключно за конкретним предметом закупівлі;
- встановлення вимоги щодо надання аналогічних договорів, укладених з конкретним замовником;
- надмірні вимоги щодо оформлення документів, що отримуються від третіх осіб (оформлення листів-відгуків, вимоги до їх змісту, дати тощо);
- обмеження учасників у виборі банківських установ для надання забезпечення тендерної пропозиції/виконання договору;
- вимоги щодо нотаріального посвідчення документів тендерної пропозиції (крім документів, складених іноземною мовою);
- вимоги щодо надання документів у паперовому вигляді;
- неможливість надання аналогів документів для учасників-нерезидентів;
- інші вимоги, наведені у відповідних додатках до цього Порядку.

3.1.7. Для закупівлі товарів пріоритетним є використання кваліфікаційної вимоги “Наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічного (аналогічних) за предметом закупівлі договору (договорів)”. Інші кваліфікаційні вимоги можуть застосовуватись в разі закупівлі складного

технологічного обладнання або товару з супутніми послугами. Застосування кваліфікаційних критеріїв для окремих предметів закупівлі наведено у відповідних додатках до Порядку

3.1.8. Ініціатор закупівлі визначає критерії оцінки пропозицій учасників та зазначає їх у заявці на проведення закупівлі. Рекомендованим критерієм оцінки є ціна. У разі застосування інших критеріїв оцінки, відповідальний підрозділ разом із заявкою подає обґрунтування вибору такого критерію.

3.1.9. Підготовлений проєкт заявки візується відповідними підрозділами, погоджується начальником Служби та передається *керівнику відділу, відповідального за проведення закупівель чи відповідній Уповноваженій особі*.

3.1.10 Уповноважена особа протягом 5 робочих днів (строк може бути збільшено до 15 робочих днів у випадку закупівель робіт, складного технологічного обладнання, нестандартних послуг, а також при першій в календарному році закупівлі відповідного предмету закупівлі) з моменту отримання проєкту заявки від відповідального підрозділу:

- перевіряє та опрацьовує проєкт заявки на закупівлю та комплектність і зміст супутніх документів до неї у межах компетенції (у тому числі на відповідність вимогам, передбаченим окремими дорученнями Агентства відновлення (методологій, рекомендацій тощо)). У разі некомплектності документів, передбачених пунктом 3.1.4 Порядку, або якщо документи не містять (або містять не повну) інформацію, що має суттєвий вплив на якість опрацювання проєкту заявки та перевірки обчислення очікуваної вартості, додатково запитує у Ініціатора закупівлі необхідні документи чи інформацію;

- за наявності підстав, може вимагати проведення додаткового моніторингу цін, використаних при розрахунку очікуваної вартості закупівлі товарів, відповідно до пункту 3.2 цього Порядку, а також визначає максимально допустимий відсоток перевищення ОВ учасниками при подачі тендерних пропозицій (за необхідності та обґрунтованості). В разі закупівель робіт/послуг може залучати кошторисний відділ для надання роз'яснень щодо підтвердження ОВ;

- перевіряє встановлені технічні вимоги до предмету закупівлі та кваліфікаційні критерії до учасника з метою уникнення встановлення дискримінаційних вимог, звуження ринку, а також поділу закупівлі на частини з метою отримання можливості уникнення проведення або зміни виду процедури закупівлі. У разі виявлення відповідних вимог чи критеріїв, уповноважена особа повертає таку заявку на закупівлю на доопрацювання з наданням відповідних пропозицій;

- встановлює вимоги щодо надання забезпечення тендерної пропозиції, забезпечення виконання договору про закупівлю та їх розміри, з урахуванням Закону та заявки Ініціатора закупівлі;

- у разі необхідності розбиває на окремі лоти чи закупівлі або групує предмети закупівлі, за відповідними категоріями, з різних заявок в одну процедуру закупівлі;

- з урахуванням заявки Ініціатора та вимог цього Порядку, визначає строк на подання пропозицій учасниками.

3.1.10. У випадку, коли вимагається забезпечення тендерної пропозиції, строк подання пропозицій закупівлі встановлюється з урахуванням строку, необхідного учасникам для отримання такого забезпечення.

Вимоги щодо визначення строку на подання пропозицій на окремі предмети закупівель зазначено у додатках до Порядку, що стосуються відповідних предметів закупівлі.

За необхідності чи доцільності встановлення більшого строку, Ініціатор закупівлі може запропонувати відповідний строк, а Уповноважена особа - прийняти відповідне рішення.

3.1.11. З метою недопущення зловживань з боку учасників під час процедури закупівлі, зниження ризику відтермінування чи неуспішного завершення тендеру при закупівлі товарів чи послуг на суму від 1 млн. грн., а також при закупівлі робіт на суму від 10 млн. грн передбачати у тендерній документації вимогу щодо надання учасниками забезпечення тендерної пропозиції - електронної банківської гарантії, оформленої відповідно до вимог Положення про порядок здійснення банками операцій за гарантіями в національній та іноземних валютах, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 15.12.2004 № 639, наказу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 14.12.2020 № 2628 "Про затвердження форми і вимог до забезпечення тендерної пропозиції/пропозиції" та додатків до цього Порядку для окремих предметів закупівлі.

Для підвищення відповідальності потенційних учасників та уникнення зловживань під час проведення торгів, Уповноважена особа може встановлювати максимально дозволений розмір забезпечення тендерної пропозиції.

3.1.12. Уповноважена особа на підставі заявки формує проєкт тендерної документації за формою примірної тендерної документації.

3.1.13. Форми примірної тендерної документації та зміни до неї розробляються тендерно-договірним відділом Служби з урахуванням вимог Закону, Особливостей, рекомендацій Агентства відновлення та затверджуються Уповноваженою особою. Форма примірної тендерної документації є обов'язковою до використання для відповідного предмету закупівлі.

3.1.14. Для підготовки до проведення закупівель Уповноважена особа спільно з ініціатором закупівлі можуть проводити попередні ринкові консультації з метою аналізу ринку, у тому числі запитувати й отримувати рекомендації та інформацію від суб'єктів господарювання. Для проведення ринкових консультацій засобами електронної пошти направляється запрошення до всіх відомих потенційних учасників для відповідного предмету закупівлі, а також публікується інформація на веб-сайті Служби із зазначенням часу, формату, місця, теми зустрічі, а також запропонованими для обговорення на зустрічі питаннями. У разі необхідності, учасники запрошуються також засобами телефонного зв'язку та за допомогою месенджерів.

Для ефективної організації проведення ринкових консультацій використовуються електронні форми реєстрації учасників. Всім зареєстрованим учасникам надсилається підтвердження реєстрації, відповідне посилання в разі проведення онлайн зустрічі, матеріали для обговорення на консультаціях.

У разі проведення консультацій в офлайн-форматі, забезпечується онлайн-трансляція зустрічі з можливістю для учасників задавати питання та надавати коментарі.

Обов'язкове застосування ринкових консультацій передбачається перед оголошенням закупівлі у випадках (не виключно):

- неуспішної закупівлі в зв'язку з відсутністю учасників;
- закупівлі з відбудови та розвитку інфраструктури на територіях в безпосередній близькості до зони бойових дій, де можлива мінімальна зацікавленість потенційних підрядників;
- складних інфраструктурних об'єктів;
- неможливості визначити технічне завдання;
- нового напрямку закупівель Служби (раніше подібні закупівлі не проводилися).

Під час ринкових консультацій ініціатор чи інша відповідальна особа Служби спільно з Уповноваженою особою презентує інформацію про Службу в цілому; наводить детальну інформацію про закупівлі, щодо яких проводиться зустріч; зазначає основні вимоги до учасників ринку, що будуть відображені в тендерній документації; надає можливість представникам ринку задати питання та надати свої коментарі та пропозиції. Всі надані коментарі та пропозиції опрацьовуються відповідними фахівцями Служби та у разі доцільності враховуються в кінцевому варіанті тендерної документації.

Уповноважена особа повинна вести перелік учасників, що приєдналися до участі в ринкових консультаціях та після закінчення проведення закупівлі, в разі відсутності тендерних пропозицій від учасників ринкових консультацій, направити лист в довільній формі з проханням надати інформацію щодо причин відсутності їх пропозицій в обговорюваний закупівлі. Отримана інформація повинна бути врахована й обговорена з керівництвом відділу та ініціатором закупівлі для можливості врахування при проведенні аналогічних закупівель в подальшому.

3.1.15. Уповноважена особа, відповідно до діючих наказів та з урахуванням вимог порядку взаємодії Агентства відновлення із службами відновлення та розвитку інфраструктури з питань організації та проведення публічних закупівель, повинна завантажити до модулю аналітики електронної системи "E-Road" проєкт тендерної документації з усіма додатками до неї та кошторисом чи розрахунком ОБ.

3.1.16. За результатами проведеного аналізу, у разі виявлення в проєктах тендерної документації дискримінаційних вимог та/або інших невідповідностей вимогам законодавства з питань публічних закупівель чи внутрішнім організаційно-розпорядчим актам, Агентство відновлення може

надавати рекомендації Службі щодо усунення виявлених порушень чи покращення якості документації.

Рішення про врахування чи не врахування рекомендацій Агентства відновлення приймає керівник Служби на підставі інформації, наданої від Уповноваженої особи. В разі неврахування рекомендацій Уповноважена особа надає Агентству відновлення зворотній зв'язок з викладенням причин не врахування рекомендацій в довільній формі.

3.2. Визначення очікуваної вартості

3.2.1. Очікувана вартість закупівлі визначається ініціатором закупівлі (окрім закупівлі робіт з будівництва та супутніх послуг) при формуванні заявки з урахуванням норм [Наказу Мінекономіки від 18.02.2020 №275](#) “Про затвердження примірної методики визначення очікуваної вартості предмета закупівлі” та відповідних внутрішніх нормативних актів, застосовуючи один з можливих методів розрахунку:

- Розрахунок ОВ товарів/послуг методом порівняння ринкових цін;
- Розрахунок ОВ товарів/послуг на підставі закупівельних цін попередніх закупівель;
- Розрахунок ОВ товарів/послуг, щодо яких проводиться державне регулювання цін і тарифів;
- Розрахунок очікуваної вартості робіт;
- Розрахунок очікуваної вартості електричної енергії.

3.2.2. Пріоритетним методом розрахунку ОВ при закупівлі товарів та послуг є метод порівняння ринкових цін, який полягає у визначенні очікуваної вартості на підставі даних ринку, а саме загальнодоступної відкритої інформації про ціни та інформації з отриманих цінових пропозицій та прайс-листів на момент вивчення ринку. Застосування методу виконується відповідно до п.1 Розділу III зазначеного Наказу Мінекономіки.

Для отримання не менше 3 релевантних відповідей, запити комерційних пропозицій повинні направлятися якомога більшій кількості потенційних учасників та надаватися достатньо часу для підготовки відповідей. У разі низької активності потенційних учасників додатково проводиться інформування та нагадування за допомогою телефонного зв'язку.

При використанні даних з публічних джерел, прайс-листів, відповідей на запити комерційних пропозицій розрахунок ОВ здійснюється на основі інформації про ціну, строк формування якої складає не більше 60 днів до дати розрахунку ОВ.

3.2.3. У разі обмеженої пропозиції на ринку певного товару чи послуги та неможливості отримання достатньої кількості інформації щодо актуальних ринкових цін доцільно застосовувати метод розрахунку очікуваної вартості на підставі закупівельних цін минулих закупівель у порядку, визначеному п.2 Розділу III зазначеного Наказу Мінекономіки.

3.2.4. Розрахунок ОВ робіт та супутніх послуг під час закупівель робіт з будівництва та послуг з поточного ремонту чи експлуатаційного утримання

проводиться відповідно до діючих кошторисних норм України, з урахуванням Правил визначення вартості будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування, затверджених наказом Міністерства інфраструктури України від 02.05.2022 № 273, Методики визначення вартості дорожніх робіт та послуг щодо визначення вартості нового будівництва, реконструкції, ремонтів та експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування, затвердженої наказом Міністерства інфраструктури України від 07.10.2022 № 753, діючих Галузевих будівельних норм, відповідно до розробленої та затвердженої кошторисної документації.

Для визначення очікуваної вартості закупівлі робіт з будівництва використовується кошторисна вартість об'єкта будівництва, що визначається в складі інвесторської кошторисної документації затвердженого проєкту будівництва (крім випадків, коли така документація, згідно діючих НПА, не складається). Повну кошторисну вартість об'єкта будівництва або його черги визначає зведений кошторисний розрахунок (далі – ЗКР) вартості об'єкта будівництва.

До очікуваної вартості предмета закупівлі робіт з будівництва або його частини (лоту) не включається вартість витрат, що відповідно до характеристик предмета закупівлі або його частини (лоту) не відносяться до розрахункової вартості ціни тендерної пропозиції учасника торгів, а також витрати, які в ЗКР вартості об'єкта будівництва передбачені на виконання робіт/надання послуг іншими суб'єктами господарювання, ніж учасник/виконавець робіт.

У разі, якщо проєктну документацію було розроблено не на замовлення Служби, а отримано від зовнішніх замовників чи балансоутримувачів, а також коли є сумніви щодо актуальності цін і тарифів, застосованих при складанні інвесторської кошторисної документації, відділ інвестиційно-кошторисної роботи спільно з уповноваженою особою з аналізу цін повинні провести моніторинг цін на матеріали, вартість яких перевищує 1 млн.грн. чи 1% загальної кошторисної вартості об'єкту будівництва чи робіт з будівництва на відповідність середньоринковим показникам у регіоні.

У разі їх перевищення над рівнем поточних ринкових цін у регіоні, враховуючи конкретні технічні та якісні характеристики, необхідно уточнити (в бік зменшення) розрахунок очікуваної вартості закупівлі, описаний вище в цьому пункті, використавши для нього відповідні ціни на рівні поточних ринкових.

У разі, якщо згідно результатів моніторингу, застосовані в інвесторській кошторисній документації ціни і тарифи є нижчими від поточних ринкових і є необхідність збільшити очікувану вартість, розраховану в наведеному вище порядку, а також є впевненість, що без такого збільшення торги не відбудуться, необхідно ініціювати внесення відповідних змін до проєктної та кошторисної документації з подальшим проходженням експертизи, відповідно до діючого порядку.

Допускається для визначення обґрунтованої очікуваної вартості робіт залучати на договірних засадах експертів, консультантів чи надавачів послуг з моніторингу (суб'єктів моніторингу), зокрема інженера-консультанта, а також спеціалізовані підприємства та установи (в т.ч. ДП “ДерждорНДІ”) чи інших надавачів послуг з моніторингу цін, визначених Порядком здійснення аналізу поточних цін на матеріальні та трудові ресурси в будівництві.

Відповідальний за розрахунок підрозділ/особа додає до заявки відповідне обґрунтування, а також кошторисний розрахунок з обсягами та цінами матеріалів (дефектний акт чи інший документ) чи/або затверджений відповідно до Порядку здійснення аналізу поточних цін на матеріальні та трудові ресурси в будівництві звіт моніторингу цін, для його оприлюднення з відповідною тендерною документацією згідно з п.5.5 цього Порядку.

3.2.5. Розрахунок ОВ електричної енергії виконувати на основі даних офіційного сайту АТ «Оператор ринку» (<https://www.oree.com.ua>) щодо ціни на електричну енергію на ринку «на добу наперед» (РДН), з урахуванням затвердженого тарифу на послуги з передачі електричної енергії та її розподілу (у разі закупівлі електроенергії з послугами її розподілу). При цьому в умовах ТД та проекті відповідного договору передбачати перерахунок ціни електроенергії при зміні зазначених компонентів ціни.

Розділ 4. Способи і особливості здійснення закупівель

4.1. Закупівлі здійснюються одним з наступних способів:

- відкриті торги (Розділи 5 та 6 Порядку);
 - з використанням електронного каталогу (Розділ 7 Порядку);
 - без використання електронної системи закупівель (Розділ 8 Порядку)
- та іншими способами, передбаченими Законом та Особливостями.

4.2. При проведенні закупівель, на виконання вимог пункту 4¹ Постанови Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 № 710 “Про ефективне використання державних коштів”, Уповноважена особа протягом двох робочих днів від дати оголошення про проведення закупівлі або повідомлення про намір укласти договір для закупівель без використання системи, направляє інформацію у вигляді службової записки (або електронною поштою) до відділу/фахівця із зв'язків з громадськістю та пресою для забезпечення оприлюднення інформації про назву предмета закупівлі, ідентифікатор, розрахунок ОВ і обґрунтування технічних та якісних характеристик предмета закупівлі та посилання на оголошення про проведення закупівель.

Відділ/Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою протягом двох робочих днів з дня отримання інформації розміщує її разом з посиланням на оголошення про проведення закупівлі шляхом публікації у відповідному розділі веб-сайту Служби, а також перевіряє відображення інформації на інтерактивній мапі публічних закупівель Агентства відновлення - <https://reconstitution.restoration.gov.ua>.

Розділ 5. Особливості застосування процедури відкритих торгів

5.1 Відкриті торги є основним та пріоритетним способом проведення закупівель у Службі.

5.2. Відкриті торги проводяться відповідно до порядку, визначеному Законом та Особливостями.

5.3 При закупівлях з очікуваною вартістю більше 100 млн.грн., та у всіх випадках, передбачених Законом та іншими НПА, а також у випадках, коли ініціатор закупівлі чи уповноважена особа вважає це необхідним через очікувану участь у торгах нерезидентів, оголошення про відкриті торги оприлюднюється також і англійською мовою.

5.4. Для збільшення конкуренції та отримання максимальної економічної вигоди для замовника, Уповноважена особа направляє запрошення про оголошену закупівлю потенційним учасникам через Систему, вибравши всіх потенційних учасників запропонованих Системою та додатково зазначивши електронні адреси потенційних Учасників, в тому числі наданих Ініціатором закупівлі. Текст запрошення формується Системою автоматично.

5.5. Для забезпечення максимальної відкритості та конкуренції на торгах, для сприяння учасникам ринку в якісній підготовці тендерної пропозиції за визначений обмежений час, а також для уникнення зловживань, пов'язаних із нерівним доступом до інформації, при оголошенні процедури закупівлі Уповноважена особа оприлюднює інформацію в складі, що визначено відповідними додатками до цього Порядку, в залежності від предмету закупівлі.

Розділ 6. Взаємодія під час проведення відкритих торгів

6.1. У разі надходження звернення за роз'ясненнями та/або з вимогою щодо усунення порушення від учасника, Уповноважена особа інформує електронною поштою Ініціатора закупівлі не пізніше наступного робочого дня з дати його отримання. У разі надходження звернення в передостанній та/або останній робочий день тижня, з метою забезпечення своєчасного надання відповіді, інформація про надходження звернення направляється невідкладно.

6.2. У разі звернення учасників поза межами Системи, Уповноважена особа повинна проінформувати учасника, що будь-яке спілкування по діючій (опублікованій) процедурі закупівель відбувається лише в межах Системи.

6.3. У разі дій потенційних учасників, що не відповідають вимогам Закону чи антикорупційної політики Служби, співробітник Служби, якому стало про це відомо, повинен у день отримання зазначеної інформації повідомити про це начальника тендерно-договірного відділу, начальника Служби та антикорупційного уповноваженого Служби.

6.4. У разі необхідності отримання консультацій з питань, що виникають під час аналізу звернень за роз'ясненнями та/або вимоги щодо усунення порушення, Уповноважена особа може звертатися до інших структурних підрозділів Служби та протягом 1 робочого дня отримувати відповіді/коментарі з питань, що належать до їх компетенції. За необхідності, Уповноважена особа може звертатися до Управління публічних закупівель Агентства відновлення.

6.5. Уповноважена особа за участі Ініціатора закупівлі готує та оприлюднює відповідь/роз'яснення у Системі щодо тендерної документації у строки, визначені законодавством.

6.6. За потреби та в межах компетенції Ініціатор закупівлі/Уповноважена особа може ініціювати внесення змін до тендерної документації до закінчення строку подання тендерних пропозицій – у тому числі, на підставі питання чи вимоги в електронній системі закупівель.

6.7. Рішення щодо внесення змін до тендерної документації приймається Уповноваженою особою, яка формує окремий документ з переліком змін до тендерної документації та оприлюднює оновлені документи в Системі.

У разі ініціювання змін до проєкту договору, такий проєкт договору зі змінами до винесення на розгляд та затвердження Уповноваженій особі, підлягає погодженню відповідно до Порядку організації договірної роботи Служби.

6.8. Відповідно до Закону, наказом по Службі може утворюватися робоча група для розгляду тендерних пропозицій. Робоча група бере участь у розгляді тендерних пропозицій, а її рішення мають дорадчий характер. Ініціювати її створення може Уповноважена особа, ініціатор закупівлі чи профільний заступник начальника Служби.

Розподіл обов'язків між членами робочої групи визначається відповідним наказом.

6.9. Уповноважена особа у день розкриття тендерних пропозицій направляє службовою запискою або з використанням інших передбачених в Службі способів офіційного повідомлення пропозицію, яка визначена Системою найбільш економічно вигідною, на розгляд членам робочої групи або відповідним співробітникам Служби з зазначенням інформації щодо перевірки тендерної пропозиції в межах повноваження члена групи чи співробітника.

Механізм взаємодії забезпечується шляхом офіційного листування через систему електронного документообігу, проведення нарад/засідань/відеоконференцій/електронного листування із використанням робочих електронних адрес з доменом restoration.gov.ua.

6.10. Члени робочої групи чи співробітники Служби на відповідне звернення Уповноваженої особи, не пізніше ніж через 2 робочі дні направляють службовою запискою на її ім'я результати аналізу тендерних пропозицій в межах компетенції або доповідають про результати аналізу тендерних пропозицій під час засідань робочої групи під протокол.

6.11. Зони відповідальності в Службі при оцінці тендерних пропозицій учасників та документів переможця процедури закупівлі визначаються наступним чином:

6.11.1. Ініціатор закупівлі перевіряє:

- копію ліцензії або документа дозвільного характеру (у разі їх вимоги та наявності) на провадження певного виду господарської діяльності;

- документи щодо кваліфікаційних вимог тендерної документації (у разі використання кваліфікаційної вимоги щодо підтвердження фінансової спроможності, ініціатор може звернутися до фінансово-економічного (економічного, планово-економічного) відділу за відповідними роз'ясненнями);
- аналізу пропозиції на предмет відповідності технічним вимогам та критеріям вибору контрагента, заявленим у тендерній документації;
- відповідності дозвільних документів чинному законодавству;
- відповідності предмету закупівлі вимогам пункту 6-1 Розділу X «Прикінцеві та перехідні положення» Закону щодо локалізації;
- відповідності інших документів, наданих учасником закупівлі, вимогам, визначеним тендерною документацією, відповідно до компетенції.

6.11.2. Уповноважений з антикорупційної діяльності перевіряє тендерну пропозицію учасника в частині, визначеній Порядком проведення антикорупційної перевірки ділових партнерів Служби, а також:

- інформаційну довідку з Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;
- інформаційну довідку або витяг з Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;
- відомості з Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство;
- довідку про відсутність притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінальним процесуальним законодавством України у формі витягу з інформаційно-аналітичної системи «Облік відомостей про притягнення особи до кримінальної відповідальності та наявності судимості» відносно фізичної особи, яка є учасником процедури закупівлі, службової (посадової) особи учасника процедури закупівлі, яка підписала тендерну пропозицію, службової (посадової) особи учасника процедури закупівлі, яку уповноважено учасником представляти його інтереси під час проведення процедури закупівлі, та уповноваженої на підписання договору з боку учасника.

6.11.3. Представник відділу інвестиційно-кошторисної роботи, будівництва, реконструкції та капітального ремонту, в разі закупівлі робіт (в залежності від виду Договірної ціни) перевіряє:

- кошторисні розрахунки, складені згідно із вимогами відповідних додатків до проекту договору та/або відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 01.08.2005 №668 «Загальні умови укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві»;
- коректність зазначення у наданих Переможцем кошторисах марок/технічних характеристик, ціни за одиницю виміру використовуваних матеріалів/обладнання, розрахунку за одиницю робіт/послуг, які нормуються відповідно до чинних галузевих нормативних актів (якщо вони використовувались для розрахунку

ОВ), та інше згідно із відповідними додатками до проєкту договору;

- договірну ціну з усіма додатками до неї;
- підсумкову відомість ресурсів;
- плановий розрахунок заробітної плати на об'єкт;
- розрахунок загально-виробничих та адміністративних витрат за попередній рік;
- інші підтверджуючі розрахунки за статтями витрат договірної ціни відповідно до Настанови;
- розрахунок розміру кошторисної заробітної плати, виходячи із середньомісячної заробітної плати одного працівника в режимі повної зайнятості, яку Підрядник планує отримувати на об'єкті будівництва;
- розрахунок показників загально-виробничих витрат, визначених розрахунково-аналітичним методом на підставі аналізу цих витрат за попередній звітний період за даними бухгалтерського обліку.;
- розрахунок показників адміністративних витрат, визначеними розрахунково-аналітичним методом на підставі аналізу цих витрат за попередній звітний період за даними бухгалтерського обліку;
- перевірки наявності документального підтвердження фактичної спроможності Учасника виконати з відповідною якістю обсяг робіт (послуг), що був визначений Замовником в тендерній документації, а саме розрахунків, які надаються на підтвердження досвіду виконання основних видів робіт (при закупівлі робіт з будівництва, реконструкції, капітального ремонту та іншого);
- обґрунтування аномально низької ціни (для закупівлі робіт), у разі, якщо пропозиція учасника визначена Системою аномально низькою.

Відповідно до розділу IV Правил визначення вартості будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування, затверджених наказом Міністерства інфраструктури України від 02.05.2022 № 273, під час погодження договірної ціни документи та обґрунтування розрахунків укрупнених показників вартості не надаються. Укрупнені показники вартості робіт розраховуються учасником процедури закупівлі на власний розсуд.

6.11.4. Представник юридичного відділу перевіряє:

- проєкт договору на відповідність проєкту договору, опублікованого в Системі та відповідність тендерній пропозиції переможця;
- інформацію про наявність права у службової (посадової) особи Переможця на підписання договору про закупівлю (статут або інший установчий акт, виписка з протоколу засновників/учасників, наказ про призначення,

довіреність, доручення або інший документ, що підтверджує повноваження посадової особи Переможця на підписання договору про закупівлю).

6.12. Уповноважена особа перевіряє всі документи, з урахуванням наданих відповідей відповідними співробітниками чи членами робочої групи, в тому числі щодо:

- надання Учасником усіх документів відповідно до вимог тендерної документації;
- відповідності забезпечення тендерної пропозиції вимогам, визначеним у тендерній документації (у разі необхідності може звернутися до фінансово-економічного (*фінансового, планово-економічного*) відділу за відповідними роз'ясненнями;
- відповідності кваліфікаційним критеріям та іншим вимогам до учасника, визначених тендерною документацією;
- обґрунтування аномально низької ціни, у разі якщо пропозиція учасника визначена Системою аномально низькою;
- виконання учасником зобов'язань за раніше укладеними договорами про закупівлю із Службою, зокрема в частині виявлення обставин невиконання ним своїх зобов'язань, що призвело до дострокового розірвання такого договору і застосування санкцій у вигляді штрафів або відшкодування збитків до такого учасника протягом трьох років з дати дострокового розірвання такого договору;
- коректність цінової пропозиції (правильність розрахунку вартості, суми ПДВ тощо), наданої Переможцем (крім робіт з будівництва та послуг з поточного ремонту);
- відповідність проєкту договору, підписаного з боку Учасника ;
- гарантійний лист або копії документів, що підтверджують повноваження посадової особи або представника учасника щодо підпису документів тендерної пропозиції та договору про закупівлю відповідно до вимог тендерної документації.

6.13. Уповноважена особа, з урахуванням отриманих відповідей та результатів самостійного розгляду пропозицій учасників, приймає відповідне рішення. Загальний строк розгляду Уповноваженою особою найбільш економічно вигідної тендерної пропозиції не повинен перевищувати п'яти робочих днів з дня визначення її електронною системою закупівель найбільш економічно вигідною. У разі необхідності продовження строку розгляду тендерної пропозиції до 20 робочих днів Уповноважена особа приймає відповідне рішення та оприлюднює відповідну інформацію в Системі.

6.14. Якщо під час розгляду тендерної пропозиції учасника процедури закупівлі виявлено невідповідності в інформації та/або документах, що подані учасником процедури закупівлі у тендерній пропозиції та/або подання яких передбачалося тендерною документацією, Уповноважена особа розміщує в Системі повідомлення з вимогою про усунення таких невідповідностей (крім випадків відсутності інформації (та/або документів) про технічні та якісні

характеристики предмета закупівлі, що пропонується учасником процедури в його тендерній пропозиції).

6.15. Уповноважена особа перевіряє наявність та своєчасність завантаження в Систему всіх документів, що вимагаються замовником від Переможця, відповідно до тендерної документації даної процедури закупівлі.

6.16. Перевірка розрахунків договірної ціни тендерної пропозиції (при закупівлі робіт) переможця закупівлі проводиться відповідно до Порядку застосування кошторисних норм та нормативів з ціноутворення при визначенні вартості будівництва, затвердженого [наказом Мінрегіону від 25.06.2021 №162](#).

6.17. Підрозділи, відповідальні за аналіз пропозиції учасника, здійснюють перевірку пропозиції учасника у межах повноважень протягом 2 робочих днів.

У разі відсутності у встановлений строк зауважень або погодження, вважається, що у відповідального за аналіз документів підрозділу зауваження відсутні, тобто документи учасника/переможця повністю відповідають вимогам тендерної документації.

6.18. Після завантаження Переможцем у Систему всіх документів, що вимагаються замовником, та підтвердження відповідності зазначених документів вимогам тендерної документації, Уповноважена особа ініціює погодження в Службі (візування) договору у порядку, передбаченому Порядком ведення договірної роботи при укладанні договору, з переможцем процедури закупівлі.

6.19. Рішення Уповноваженої особи про відхилення пропозиції Учасника є підставою для переходу до розгляду наступної найбільш економічно вигідної пропозиції та виконання дій, передбачених підпунктами 6.9-6.18 цього Порядку.

6.20 Рішення щодо відміни відкритих торгів (або окремих лотів) приймається Уповноваженою особою за наявності підстав, визначених Законом (у тому числі, відповідно до звернень Ініціатора закупівлі). Протягом одного дня з дати прийняття такого рішення, Уповноважена особа оприлюднює повідомлення про це в Системі.

6.21 Під час здійснення закупівель уповноважена особа повинна вести моніторинг наявності скарг, питань, вимог чи моніторингів ДАСУ по закупівлям Служби та ініціювати підготовку необхідних відповідей чи дій.

6.22 Звіт про виконання договору про закупівлю оприлюднюється Уповноваженою особою в строк та на підставах, визначених Законом.

Розділ 7. Закупівлі з використанням електронного каталогу (е-каталог)

7.1 Закупівля з використанням електронного каталогу здійснюється відповідно до Порядку формування та використання електронного каталогу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2020 р. № 822 зі змінами.

7.2 Для здійснення закупівлі Відповідальний підрозділ та Уповноважена особа керується Розділом 2 цього порядку, з урахуванням наступних особливостей:

- тендерна документація не готується;
- забезпечення тендерної пропозиції не вимагається;
- предметом закупівлі можуть бути лише товари;
- розгляд пропозицій, згідно розділу 6 Порядку, не проводиться.

7.3 Уповноважена особа приймає рішення про проведення закупівлі з використанням електронного каталогу на основі отриманої заявки на закупівлю від ініціатора та наявності відповідного предмету закупівель у електронному каталогу системи Прозорро, а також вносить відповідну інформацію в річний план закупівель з приміткою «е-каталог».

7.4 Уповноважена особа відповідно до умов затвердженої заявки на закупівлю обирає профіль товарів каталогу та створює запит пропозиції ціни із зазначенням:

- кінцевого строку подання пропозицій (не менше 2 робочих днів);
- найменування товару (інформацію про технічні характеристики товару та їх допустимі значення в разі закупівлі товару, вартість якого дорівнює або перевищує 500 тис. гривень);
- кількості товару;
- строку та місця поставки;
- проєкт договору з обов'язковим зазначенням порядку змін його умов, істотних умов та антикорупційних застережень;
- способу та умов оплати і доставки.

7.5 Після підтвердження замовлення постачальником (отримання наміру про укладення договору від переможця відбору), Уповноважена особа ініціює укладання договору, відповідно до Порядку організації договірної роботи в Службі.

Розділ 8. Закупівлі без використання електронної системи

8.1 Закупівлі без використання електронної системи можуть проводитися виключно у випадках, передбачених діючим Законом та іншими відповідними НПА.

8.2 Якщо очікувана вартість закупівлі не перевищує суми, встановлені для обов'язкового застосування відкритих торгів чи електронного каталогу Законом чи іншими НПА, чи при застосуванні підстав згідно підпунктів 5, 7 чи 8 пункту 13 Особливостей, такі закупівлі можуть проводитися шляхом укладання договорів без використання електронної системи (далі - прямі договори). У цих випадках рішення про укладання відповідних договорів приймає начальник Служби за поданням керівника відповідального підрозділа та підтвердженням Уповноваженої особи відповідності таких дій вимогам Закону чи Особливостей.

8.3. Якщо очікувана вартість закупівлі перевищує суми, встановлені для обов'язкового застосування відкритих торгів чи електронного каталогу Законом чи іншими НПА, та прийнято рішення про проведення закупівлі без використання електронної системи з підстав, відмінних від підпунктів 5, 7 чи 8 пункту 13 Особливостей, такі закупівлі проводяться через запит комерційних пропозицій (далі - КП).

8.4. У разі проведення закупівлі згідно з попереднім пунктом, Ініціатор закупівлі зазначає в заявці відповідне обґрунтування та несе відповідальність за можливі порушення при визначенні підстав для проведення закупівлі без використання електронної системи.

8.5. У разі наявності аргументованих та обґрунтованих підстав проводити закупівлю шляхом запиту комерційних пропозицій, вибір постачальника здійснюється за принципом вибору найбільш економічно вигідної пропозиції серед учасників, які надали свої КП (в тому числі, через електронну систему закупівель, якщо вона була використана для збору КП) та відповідають всім встановленим вимогам до закупівлі.

8.6 Для проведення закупівлі шляхом запиту КП, підготовлену відповідно до пункту 3.1.4 Порядку Заявки Ініціатор погоджує з начальником Служби та разом із супутніми документами і переліком потенційних учасників направляє Уповноваженій особі для прийняття відповідного рішення. Уповноважена особа перевіряє зазначені у заявці підстави та наведене обґрунтування для проведення відповідної закупівлі і має право відхилити таку заявку у випадку недостатньої її обґрунтованості.

8.7 Якщо рішення про проведення закупівлі через запит КП прийнято, Уповноважена особа здійснює запит потенційним учасникам (отриманим від Ініціатора та визначеним самостійно за результатами вивчення ринку):

- про надання комерційних пропозицій з урахуванням інформації, наданої у проекті Заявки (також можуть зазначатися інші необхідні вимоги);
- про надання інформації та документів з метою підтвердження технічної спроможності потенційного постачальника постачати товари, надавати послуги чи виконувати роботи належної якості та у встановлені терміни.

8.8 Уповноважена особа має право, у разі необхідності, додатково запитувати в учасників уточнюючу інформацію або документи, у тому числі КП, з метою виправлення виявлених технічних помилок або у разі ненадання документів, що є частиною пропозиції та вимагаються умовами закупівлі.

При здійсненні уточнення інформації Уповноважена особа керується принципами неупередженості, об'єктивності та рівного ставлення до всіх потенційних учасників.

Трьом учасникам (або всім, якщо їх кількість менше трьох), що надали найбільш економічно вигідні пропозиції, Уповноважена особа направляє електронною поштою запити про перегляд ціни в бік зменшення та надання максимальної знижки. Учасник, який знижує ціну, надає електронною поштою оновлену КП

8.9 Найменша по вартості КП направляється Уповноваженою особою на розгляд призначеній робочій групі чи окремо:

- Ініціатору закупівлі для аналізу пропозиції на предмет відповідності технічним вимогам та критеріям вибору контрагента заявленим у заявці вимогам;
- антикорупційному уповноваженому та іншим відповідальним співробітникам – для перевірки в межах своїх повноважень відповідно до п.6.11 Порядку.

8.10 Висновки за результатами розгляду пропозиції надаються Уповноваженій особі протягом 3 (трьох) робочих днів з дати направлення пропозиції.

8.11 На підставі висновків відповідальних підрозділів, за наявності пропозиції, яка відповідає заявленим вимогам, Уповноважена особа формує зведений висновок про результати проведеного запиту комерційних пропозицій із зазначенням інформації про всіх учасників, які розглядались, та приймає рішення щодо затвердження результатів закупівлі.

8.12 Укладення договору та внесення змін до нього відбувається відповідно до Порядку ведення договірної роботи.

8.13 Уповноважена особа оприлюднює в Системі звіт про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель, не пізніше 10 робочих днів з дати укладання такого договору.

У разі здійснення закупівлі, вартість якої є меншою, ніж 50 тис. гривень, без використання електронної системи закупівель звіт про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель не оприлюднюється.

Розділ 9. Оприлюднення договорів та контроль за їх виконанням

9.1 Під час узгодження, підписання та реєстрації договорів відповідальний підрозділ керується Порядком організації договірної роботи в Службі.

9.2 За результатами здійснення процедури закупівель, відповідно до вимог Закону та інших НПА, Уповноважена особа оприлюднює в електронній системі договір про закупівлю та всі додатки до нього, а також інформацію згідно з вимогами відповідних додатків до цього Порядку.

9.3 Відповідальний за адміністрування договорів підрозділ формує єдину базу обліку (електронний журнал) договорів у Службі, в якій зазначається номер договору, назва та код ЄДРПОУ контрагента, дата підписання, посилання на процедуру закупівлі в системі Прозорро, сума договору, строк виконання за договором, гарантійний строк за договором, номер, сума та строк дії банківської гарантії виконання договору, дата її видачі та назва банку (гаранта).

9.4 Забороняється ініціювати закупівлю робіт/послуг, в разі відсутності претензійно-позовної роботи до ділового партнера щодо невиконання гарантійних зобов'язань, у період, що покривається гарантійними зобов'язаннями наданих робіт/послуг по раніше виконаному договору (в період дії гарантійного строку наданих послуг/робіт).

9.5 При порушенні умов договору контрагентом, відповідальна за виконання/адміністрування договору особа готує доповідну записку начальнику Служби з описом порушених умов, для вирішення питання щодо пред'явлення претензії та стягнення банківської гарантії.

9.6 Посадова особа, що відповідає за виконання/адміністрування договору про закупівлю, надає уповноваженій особі звіт про виконання договору за формою, визначеною Порядком організації договірної роботи в

Службі, протягом двох календарних днів з моменту настання будь-якої із зазначених подій:

- з дня виконання сторонами договору про закупівлю;
- з дня закінчення строку дії договору про закупівлю;
- з дня розірвання договору.

9.7 Уповноважена особа у встановленому порядку оприлюднює в Системі відповідний звіт про виконання договору про закупівлю.

Начальник Служби _____

Додатки

Додаток 1 - Форма Заявки на закупівлі

Додаток 2 - Рекомендовані Коди ДК при закупівлях

Додаток 3 - Окремі вимоги та умови проведення закупівель робіт з будівництва та супутніх послуг

Додаток 4 - Окремі вимоги та умови проведення закупівель послуг з експлуатації (утримання) дорожньої інфраструктури

Додаток 1

до Порядку організації та взаємодії між структурними підрозділами під час проведення публічних закупівель товарів, робіт і послуг у Службі відновлення та розвитку інфраструктури _____ області

Форма заявки на закупівлю

“Погоджено”

Начальник Служби _____
(підпис) (ПІБ)

Заявка на закупівлю

Відповідно до затвердженого наказом №____ від _____ Порядку організації та взаємодії між структурними підрозділами під час проведення

публічних закупівель товарів, робіт і послуг, прошу провести наступну закупівлю:

Назва предмета закупівлі	
Код предмета закупівлі відповідно до Єдиного закупівельного словника ДК 021:2015	
Код економічної класифікації видатків бюджету (КЕКВ)	
Плановий вид процедури закупівлі	
Очікувана вартість предмета закупівлі, грн з ПДВ	
Вид договірної ціни (<i>зазначається тільки для робіт</i>)	
Кількість товару/ обсяг надання послуг/ робіт, од.вим.	
Строк поставки товару або надання послуг/ виконання робіт	
Місце поставки товару або надання послуг/ виконання робіт	
Умови оплати	
Орієнтовний початок закупівлі	
Крок аукціону (<i>у межах від 0,5 до 3 відсотків очікуваної вартості закупівлі</i>)	
Забезпечення тендерної пропозиції	вимагається / не вимагається
Зазначити розмір у відсотках від ОВ, якщо вимагається	
Забезпечення виконання договору	вимагається / не вимагається

Зазначити розмір у відсотках від суми договору, якщо вимагається	
Відповідальний за надання роз'яснень щодо документації від Ініціатора закупівлі (посада, ПІБ, номер телефону, ел.пошта)	
Підтвердження наявності/відсутності товарів, що підпадають під дію норми про локалізацію* (за наявності - перелік чи посилання на вимоги технічного завдання)	так/ні, перелік

** - підтвердження наявності/відсутності товарів, у тому числі у складі робіт чи послуг, якщо виконання таких робіт чи надання послуг передбачає набуття замовником у власність товарів, що підпадають під вимогу щодо локалізації товарів, які визначені положеннями пункту 6-1 розділу X «Прикінцеві та перехідні положення» Закону, та перелік таких товарів у складі предмету закупівлі.*

Обов'язкові додатки:

1. Технічні вимоги до предмету закупівлі з необхідною додатковою документацією (технічне завдання (технічну специфікацію) завдання на проєктування, експертний звіт, дефектний акт, відомість обсягів робіт (BoQ), відомість ресурсів, проектно-кошторисна документація, інвесторська кошторисна документація або інший документ);
2. Вимоги до учасників закупівлі (кваліфікаційні критерії), з урахуванням Додатку 2 до цього Порядку та з відповідним обґрунтуванням, якщо вони відрізняються від зазначених у Додатку 2.
3. Розрахунок очікуваної вартості відповідно до пункту 3.2 Розділу 3 Порядку та копії документів, відповідно до яких проведено розрахунок ОВ.
4. Перелік потенційних учасників (за наявності) з зазначенням назви учасника, коду ЄДРПОУ/ПІН, контактного телефону, електронної адреси - для додавання їх до списку додаткової розсилки інструментами системи після оголошення.
5. Узгоджений проєкт договору.
6. На виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 16.12.2020 року № 1266 - окремим файлом обґрунтування технічних і якісних характеристик предмета закупівлі, його очікуваної вартості та/або розміру бюджетного призначення;
7. Обґрунтування проведення закупівлі, яке повинно містити опис доцільності проведення закупівлі;
8. Інші документи та інформацію, відповідно до вимог цього Порядку.

Ініціатор закупівлі _____

(підпис)

(ПІБ)

(підпис)

(ПІБ)

(підпис)

(ПІБ)

Додаток 2

до Порядку організації та взаємодії між структурними підрозділами під час здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг у Службі відновлення та розвитку інфраструктури _____ області

Рекомендовані коди ДК при закупівлях

Під час розміщення інформації про предмет закупівлі в електронній системі закупівель зазначати наступні коди Єдиного закупівельного словника для визначених товарів, робіт чи послуг, а саме:

Вид товару, робіт чи послуг	Код ДК 021:2015
<i>Нове будівництво</i>	<i>45210000-2 Будівництво будівель</i>
<i>Капітальний ремонт, реконструкція та реставрація</i>	<i>45450000-6 Інші завершальні будівельні роботи (45453000-7 Капітальний ремонт і реставрація)</i>
<i>Розроблення проєктної документації</i>	<i>71320000-7 Послуги з інженерного проєктування</i>
<i>Технічний нагляд</i>	<i>71520000-9 Послуги з нагляду за виконанням будівельних робіт</i>
<i>Авторський нагляд</i>	<i>71240000-2 Архітектурні, інженерні та планувальні послуги (71247000-1 Нагляд за будівельними роботами)</i>
<i>Геодезичні роботи</i>	<i>71250000-5 Архітектурні, інженерні та геодезичні послуги</i>
<i>Інженерно-геологічні вишукування</i>	<i>71510000-6 Послуги у сфері інженерно-геологічних вишукувань</i>
<i>Науково-технічний супровід</i>	<i>71350000-6 Науково-технічні послуги в галузі інженерії</i>

<i>Послуги інженера-консультанта</i>	<i>71310000-4 Консультаційні послуги у галузях інженерії та будівництва</i>
<i>Послуги з технічної інвентаризації</i>	<i>71630000-3 Послуги з технічного огляду та випробувань</i>
<i>Послуги з комплексного утримання міжнародного автомобільного пункту пропуску через державний кордон</i>	<i>79990000-0 Різні послуги, пов'язані з діловою сферою</i>

Додаток 3

до Порядку організації та взаємодії між структурними підрозділами під час здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг у Службі відновлення та розвитку інфраструктури _____ області

Окремі вимоги та умови проведення закупівель робіт з будівництва будівель

1. Визначення очікуваної вартості предмета закупівлі

Очікувана вартість предмета закупівлі робіт з будівництва є розрахунковою вартістю предмета закупівлі робіт, що сформована на умовах тендерної документації на підставі затвердженої у встановленому порядку проєктної документації на будівництво (крім тих випадків, коли наявність проєктної документації не передбачено чи вона не є обов'язковою), виходячи зі складу технічних, якісних, кількісних характеристик (відомості обсягів робіт) предмета закупівлі або його частини (лоту). Очікувана вартість закупівлі робіт з будівництва визначається з урахуванням Порядку застосування кошторисних норм та нормативів з ціноутворення при визначенні вартості будівництва, затвердженого [наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 25 червня 2021 року №162](#), та кошторисних норм України «Настанова з визначення вартості будівництва» (далі – Настанова), затверджених [наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 01 листопада 2021 року № 281](#).

Для визначення очікуваної вартості закупівлі робіт з будівництва використовується кошторисна вартість об'єкта будівництва, що визначається

в складі інвесторської кошторисної документації затвердженого проєкту будівництва.

Повну кошторисну вартість об'єкта будівництва або його черги визначає зведений кошторисний розрахунок (далі – ЗКР) вартості об'єкта будівництва, який включає кошторисну вартість будівельних робіт, витрати на придбання устаткування, меблів та інвентарю, а також інші витрати. ЗКР вартості об'єкта будівництва складається на основі об'єктних кошторисів та/або об'єктних кошторисних розрахунків і кошторисних розрахунків на окремі види витрат. У ЗКР вартості об'єкта будівництва кошти розподіляються по главах, що наведені в додатку 8 Настанови «Примірна номенклатура зведеного кошторисного розрахунку вартості об'єкта будівництва».

До очікуваної вартості предмета закупівлі робіт з будівництва або його частини (лоту) не включається вартість витрат, що відповідно до характеристик предмета закупівлі або його частини (лоту) не відносяться до розрахункової вартості ціни тендерної пропозиції учасника торгів, та витрати, які передбачені ЗКР вартості об'єкта будівництва на виконання робіт/надання послуг іншими суб'єктами господарювання, ніж учасник/виконавець робіт.

Замовник має проаналізувати, які витрати, відповідно до ЗКР вартості конкретного об'єкта будівництва, є такими, що не підлягають включенню до очікуваної вартості закупівлі робіт з будівництва.

До таких витрат можуть належати (не виключно) витрати, передбачені у главах ЗКР на:

- здійснення науково-технічного супроводу (у разі, якщо замовником його не є учасник підрядна організація) (гл.9 ЗКР);
- здійснення технічного нагляду; надання послуг інженера-консультанта; проведення процедури закупівлі; формування страхового фонду документації; утримання служби замовника; компенсацію витрат, пов'язаних з наданням висновку з оцінки впливу на довкілля (гл.10 ЗКР);
- проєктно-вишукувальні роботи; експертизу проєктної документації; здійснення авторського нагляду; аудиту безпеки автомобільних доріг (гл.12 ЗКР).

До очікуваної вартості предмета закупівлі робіт з будівництва не включається вартість матеріальних ресурсів поставки замовника у разі забезпечення замовником об'єкта будівництва окремими матеріальними ресурсами, зокрема, окремими видами будівельних матеріалів, виробів, устаткування, інвентарю тощо, які передбачені затвердженою проєктною документацією. У такому випадку найменування та кількість матеріальних ресурсів поставки замовника зазначається в умовах тендерної документації та проєкті договору про закупівлю.

Розрахунок вартості будівництва, зменшений на суму витрат, які не відносяться до розрахункової вартості ціни тендерної пропозиції учасника торгів та які не передбачені до виконання учасником/виконавцем робіт, та відповідно відкоригований за підсумком глав 1-12 ЗКР вартості об'єкта будівництва, буде становити очікувану вартість закупівлі робіт з будівництва.

Зазначений порядок визначення очікуваної вартості закупівлі робіт з будівництва не поширюється на закупівлю робіт з будівництва об'єктів розробленням проєктної документації.

Для визначення вартості робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, може бути застосований відбір на підставі аналізу пропозицій договірних цін, отриманих за запитами від потенційних підрядників (виконавців) на ринку робіт з демонтажу. Для розрахунку таких пропозицій замовник має надати потенційним підрядникам (виконавцям) вихідні дані для розроблення проєктно-технологічної документації з демонтажу згідно Порядку виконання робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 року №474.

Враховуючи порядок затвердження проєктної документації та прийняття рішень щодо фінансування об'єктів будівництва, при закупівлі відповідних робіт не використовувати можливість, зазначену в пункті 28 Особливостей, та в тендерній документації визначати, що пропозиції учасників з ціною, вищою за очікувану вартість предмета закупівлі, не приймаються до розгляду.

2. Організація відвідування об'єктів будівництва

При підготовці та проведенні процедур закупівель робіт з будівництва ініціаторам закупівлі забезпечити (за необхідності – із залученням балансоутримувачів) можливість відвідування відповідних об'єктів будівництва та прилеглої території потенційними учасниками для можливості отримання останніми всієї доступної інформації, формування максимально конкурентних тендерних пропозицій та запобігання внесенню змін до договорів у процесі їх виконання. При організації відвідування забезпечити дотримання принципів прозорості та рівного ставлення, а також виконання всіх вимог та правил безпеки для всіх учасників заходу.

При цьому замовник (балансоутримувач) дає згоду на таке відвідування за умови дотримання учасником всіх правил безпеки, а також письмового підтвердження, що учасник відвідування, його співробітники та представники звільняють замовника (балансоутримувача), його персонал та представників від будь-якої відповідальності та гарантуватимуть відшкодування збитків у випадку загибелі або каліцтва людей, втрати або псування майна та будь-яких інших видів збитків, пошкодження та витрат, пов'язаних із таким оглядом (відвідуванням).

Забороняється вимагати в складі тендерної пропозиції підтвердження замовником відвідування (огляду) учасником будівельного майданчика (об'єкта будівництва)

3. Склад тендерної документації на закупівлю робіт з будівництва

Для забезпечення максимальної відкритості та конкуренції на торгах, для сприяння учасникам ринку в якісній підготовці тендерної пропозиції за визначений обмежений час, а також для уникнення зловживань, пов'язаних із нерівним доступом до інформації, ініціатору закупівлі необхідно надати Уповноваженій особі, яка при оголошенні процедури закупівлі робіт з будівництва у складі тендерної документації має оприлюднити, в тому числі, затверджену проектну документацію в повному обсязі, а також іншу наявну інформацію щодо предмету закупівель, включаючи:

- кошторисну документацію (включаючи Відомість обсягів робіт по розділам, Підсумкову відомість ресурсів, інші розділи інвесторської кошторисної документації) у форматі обміну даними спеціалізованих електронних систем (.ibs, .idc (ІБД-6.x), .bsdu, .bdcu (ІБД-5.x) чи ін.) та у форматі Excel. Файли, що надаються у форматах спеціалізованих електронних систем, мають бути відкритими для можливості застосування в розрахунках спеціалізованих програмних комплексів з визначення вартості будівництва;
- розрахунок очікуваної вартості закупівлі
- звіт з обстеження будівель та споруд, відповідно до вимог [Постанови Кабінету Міністрів України від 12.04.2017 № 257](#) “Про затвердження Порядку проведення обстеження прийнятих в експлуатацію об’єктів будівництва”(за наявності);
- експертний звіт (позитивний), зареєстрований у ЄДЕССБ;
- технічний паспорт на будівлю (за наявності);
- наявні фотоматеріали.

4. Сертифікати, ліцензії та інші дозвільні документи

Відповідно до частини одинадцятої статті 13 [Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності»](#), ліцензія на провадження виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, оформлюється органом ліцензування в електронному вигляді (запис про рішення органу ліцензування щодо видачі ліцензії суб’єкту господарювання в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань) та відображається у виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, яка видається ліцензіату безоплатно та підлягає обов’язковому оприлюдненню на порталі електронних сервісів у порядку, визначеному Міністерством юстиції України в Порядку надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

Згідно [Постанови КМУ від 18.03.2022 №314](#) “Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану”, у період воєнного стану право на провадження господарської діяльності може набуватися суб’єктами господарювання на підставі безоплатного подання до органів ліцензування, дозвільних органів та суб’єктів

надання публічних (електронних публічних) послуг декларації про провадження господарської діяльності без отримання дозвільних документів, крім окремих видів господарської діяльності.

Виходячи з декларативного характеру отримання права на провадження господарської діяльності, протягом дії воєнного стану не вимагається надання учасниками у складі тендерних пропозицій ліцензій на право займатись відповідною діяльністю та дозволів на виконання відповідного виду робіт чи надання послуг, окрім випадків, що підпадають під виключення з Постанови КМУ від 18.03.2022 №314 (додаток 2 до зазначеної Постанови).

У випадку встановлення вимоги щодо наявності в учасника документів на право провадження господарської діяльності, у тендерній документації має бути зазначений перелік конкретних видів діяльності/робіт, щодо виконання яких вимагаються дозвільні документи, а також примітка щодо можливості надання інформації про такі ліцензії, дозволи чи декларації в електронному вигляді (посилання на запис у відкритих реєстрах) та можливості надання листів-пояснень у разі, якщо цей вид послуг (робіт) не підлягає ліцензуванню або отриманню відповідних дозволів (подачі декларацій). У випадку виконання окремих видів робіт субпідрядними організаціями, учасник може надавати відповідні дозвільні документи субпідрядника, разом із інформацією про його залучення на відповідні види робіт.

5. Встановлення строку для подання тендерних пропозицій

Враховуючи складність предмета закупівлі робіт з будівництва, необхідно встановлювати строк для подання тендерних пропозицій не менше 14 днів, а для закупівель з очікуваною вартістю від 50 млн.грн. - не менше 20 днів, що надасть можливість потенційним учасникам встигнути провести аналіз тендерної документації, зробити всі необхідні розрахунки та якісно підготувати документи, що вимагаються у складі тендерної пропозиції.

У разі наявності звернень від учасників із обґрунтованими запитом на продовження строку для подання тендерних пропозицій Уповноваженій особі спільно з Ініціатором закупівлі розглядати можливість відповідного продовження такого строку.

6. Вимоги до формування ціни тендерної пропозиції (договірної ціни) учасника процедури закупівлі

В тендерній документації необхідно передбачати вимогу до порядку формування ціни тендерної пропозиції (договірної ціни) на виконання робіт з будівництва відповідно до положень Настанови з визначення вартості будівництва.

Для забезпечення прозорих та рівних умов для учасників закупівель, а також для уникнення ризиків та можливих зловживань на стадії проведення розрахунків, необхідно визначати вид договірної ціни - тверда, та вимагати від всіх учасників включати до розрахунку договірної ціни кошти на покриття

ризиків та кошти на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами відповідно до порядку, передбаченого Настановою з визначення вартості будівництва.

На основі інвесторської кошторисної документації, необхідно зазначати в тендерній документації конкретну суму коштів на покриття ризиків та коштів на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, для обов'язкового включення відповідних сум до договірної ціни кожним учасником, про що окремо зазначати у вимогах тендерної документації.

Порядок врахування коштів на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, при взаєморозрахунках за обсяги виконаних робіт встановлюється умовами проєкту договору підряду.

7. Проєкт договору про закупівлю

Тендерна документація повинна містити проєкт договору про закупівлю з обов'язковим зазначенням порядку змін його умов. Проєкт договору з додатками необхідно завантажувати в електронну систему окремим файлом.

Договір про закупівлю укладається відповідно до норм Цивільного кодексу України (далі - ЦК України), Господарського кодексу України (далі - ГК України), з урахуванням особливостей, визначених Законом та Особливостями (п.17 Особливостей).

Договір на виконання робіт з будівництва за своєю сутністю є договором будівельного підряду відповідно до ЦК України. Умови, які повинен передбачати договір підряду на капітальне будівництво, визначені в ст. 318 ГК України.

Договори на виконання робіт з будівництва укладаються відповідно до Загальних умов укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві, затверджених [Постановою Кабінета Міністрів України від 01.08.2005 №668](#), які визначають порядок укладення та виконання договорів підряду на проведення робіт з нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту об'єкта будівництва, а також містять перелік істотних умов договору підряду.

У тендерній документації необхідно визначати, що невід'ємною частиною договору підряду є договірна ціна, календарний графік виконання робіт, план фінансування робіт. За необхідності, в тендерній документації, крім вищезазначених, замовник може передбачити інші додатки до проєкту договору підряду.

В проєкті договору необхідно передбачати:

- антикорупційне та санкційне застереження;
- повноваження інженера-консультанта та зобов'язання підрядника щодо надання інженеру-консультанту доступу до будівельного майданчика (у випадку його залучення);

- порядок врахування при взаєморозрахунках за обсяги виконаних робіт коштів на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, у межах відповідного розміру коштів, передбачених договірною ціною.

У проєкті договору необхідно передбачати право одностороннього розірвання договору з таких підстав:

- припинення діяльності, банкрутство виконавця;
- якщо виконавець договору та/або кінцевий бенефіціарний власник виконавця - юридичної особи став особою, до якої застосовано санкцію у виді заборони на участь нею в публічних закупівлях товарів, робіт і послуг згідно із [Законом України «Про санкції»](#);
- наявність судового рішення, що набрало законної сили, яким встановлено правомірність висновку органу Держаудитслужби за результатами моніторингу процедури закупівлі, яким було визначено необхідність припинення (розірвання) відповідного договору.

Проєкт договору підряду має містити порядок використання коштів на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, при взаєморозрахунках за обсяги виконаних робіт.

Для цього в проєкті договору підряду зазначати наступні умови.

Відшкодування підряднику збільшення вартості трудових та матеріально-технічних ресурсів, спричинене інфляцією, яка може відбутися протягом будівництва, здійснюється за рахунок та в межах коштів на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, передбачених договірною ціною.

При взаєморозрахунках за обсяги виконаних робіт кошти на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, враховуються в «Актах приймання виконаних будівельних робіт» за відповідними обґрунтованими розрахунками.

Для відшкодування замовником додаткових витрат підрядника, пов'язаних з інфляційними процесами на ринку будівельних матеріалів, підрядник надає замовнику розрахунок додаткових витрат, виходячи з номенклатури та обсягів виконаних у звітному періоді робіт, зазначених в Акті приймання виконаних будівельних робіт (форма № КБ-2в), нормативної кількості матеріальних ресурсів на виконаний обсяг робіт, та фактичного індексу цін у будівництві (до місяця, в якому було укладено договір чи останню додаткову угоду щодо зміни цін на роботи чи матеріали). Замовник має встановити в тендерній документації конкретний вид індексу цін у будівництві, який буде застосовуватися при щомісячному розрахунку суми коштів із загальної суми відповідного резерву, що буде якнайкраще відповідати предмету закупівель, а також посилення на офіційну сторінку Держстату з відповідними показниками, яка буде слугувати джерелом інформації при проведенні розрахунків.

У випадку, коли відповідна інформація щодо індексу цін у будівництві не оприлюднюється, може бути застосовано інший порядок: для

відшкодування замовником витрат підрядника, пов'язаних з використанням при виконанні робіт матеріальних ресурсів, придбаних за поточними цінами, які перевищують ціни на відповідні ресурси, що враховані в договірній ціні, підрядник надає замовнику розрахунок додаткових витрат виходячи з номенклатури та обсягів виконаних у звітному періоді робіт, зазначених в Акті приймання виконаних будівельних робіт (форма № КБ-2в), нормативної кількості матеріальних ресурсів на виконаний обсяг робіт, поточних ринкових цін у співставленні з цінами тих самих ресурсів, що враховані в договірній ціні.

До розрахунку підрядником додаються документи, що підтверджують придбання ним матеріальних ресурсів за поточними ринковими цінами, зазначеними в розрахунку додаткових витрат.

При цьому поточні ринкові ціни на матеріальні ресурси, придбані для виконання робіт у звітному періоді, що зазначені в розрахунку додаткових витрат, не мають перевищувати середні ціни в регіоні при рівних якісних характеристиках.

Замовник може передбачити умову відшкодування додаткових витрат підрядника, пов'язаних з інфляційними процесами на ринку будівельних матеріалів, виробів у разі збільшення цін тільки на основні (ціноутворюючі) матеріальні ресурси. За такої умови найменування та перелік основних (ціноутворюючих) матеріальних ресурсів зазначається в проєкті договору про закупівлю.

У будь-якому випадку, кошти на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, можуть бути використані виключно для компенсації змін вартості ресурсів, які відбулися від дати укладення договору до дати прийняття замовником виконаних робіт з урахуванням додаткових витрат.

Підрядник не може вимагати покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, у разі, коли строки виконання робіт порушені з його вини. У такому випадку додаткові витрати на виконання робіт, пов'язані із зростанням цін на ресурси після дати закінчення виконання робіт, передбаченої договором, компенсуються підрядником.

Невід'ємною частиною договору підряду є договірна ціна, календарний графік виконання робіт, план фінансування робіт.

Договірна ціна має включати розрахунки, що підтверджують усі статті витрат, у тому числі локальні кошториси та підсумкову відомість ресурсів за формою, передбаченою Додатком 11 до Настанови з визначення вартості будівництва, з цінами.

У разі, якщо договірна ціна розрахована за укрупненими показниками вартості, додатком до договору підряду необхідно передбачити відомість ресурсів за формою згідно додатку 11 до Настанови в частині будівельних матеріалів, виробів та комплектів із зазначенням цін на них.

В проєкті договору про закупівлю необхідно зазначити, що істотні умови договору не можуть змінюватися після його підписання до виконання зобов'язань сторонами в повному обсязі, крім випадків, встановлених Особливостями, перелік яких є виключним (п.19 Особливостей). Також треба зазначити випадки зміни істотних умов договору підряду. При цьому, незважаючи на те, що вартість матеріальних ресурсів становить переважну частину від загальної вартості робіт, випадок щодо зміни ціни за одиницю товару не може застосовуватися до закупівлі робіт оскільки предметом закупівлі є саме роботи, а не товар.

Рекомендується передбачити умову щодо порядку закупівлі додаткових робіт, пов'язаних з предметом закупівлі основного договору, необхідність у виконанні яких може виникнути після укладення договору про закупівлю. В такому випадку закупівля додаткових робіт при вартості, що становить або перевищує 1,5 млн. грн., здійснюється без застосування електронної системи закупівель за наявності підстав, передбачених підпунктом 8 пункту 13 Особливостей.

8. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ КРИТЕРІЇВ

Під час встановлення кваліфікаційних критеріїв замовник може застосовувати такі критерії:

- наявність в учасника процедури закупівлі обладнання, матеріально-технічної бази та технологій;
- наявність в учасника процедури закупівлі працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання та досвід;
- наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічного (аналогічних) за предметом закупівлі договору (договорів);
- наявність фінансової спроможності, яка підтверджується фінансовою звітністю.

Замовник має передбачити у тендерній документації можливість для учасників підтверджувати такі кваліфікаційні критерії, як наявність обладнання, матеріально-технічної бази і технологій та наявність працівників, які мають необхідні знання й досвід, шляхом залучення потужностей інших суб'єктів господарювання як субпідрядників / співвиконавців (стаття 16 Закону).

У випадку проведення процедур закупівель для виконання будівельних робіт на об'єктах, які розташовані в частково окупованих областях чи на відстані до 80 км від зони активних бойових дій чи кордону з рф, наведені нижче кваліфікаційні вимоги можна спрощувати відповідно до результатів проведених ринкових консультацій для забезпечення результативності торгів в ускладнених умовах обмеженої пропозиції з боку учасників ринку

8.1. Наявність в учасника процедури закупівлі робіт з будівництва обладнання, матеріально-технічної бази та технологій

Для підтвердження наявності в учасника процедури закупівлі обладнання, матеріально-технічної бази та технологій у Тендерній документації вимагати:

1) довідку, що містить перелік техніки (транспортних засобів, основних будівельних (дорожніх) машин, механізмів, обладнання та устаткування тощо) (далі – техніка), який відповідає вимогам замовника, сформованим на основі проєктної документації на відповідний об’єкт будівництва.

Для цього ініціатору визначати необхідний перелік техніки на основі відомостей про потреби в основних будівельних машинах і транспортних засобах на будівництво та ремонт, які є складовою проєкту організації будівництва (Додаток Е ДБН А.3.1-5:2016 «Організація будівельного виробництва», затверджений [наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 05.05.2016 № 115](#)), із зазначенням її кількості та найменування.

При цьому необхідно вимагати у учасника підтвердження наявності мінімальної кількості основних позицій техніки та обладнання, які є спеціалізованими та дійсно демонструють здатність учасника виконувати відповідні роботи. Забороняється зазначати конкретні марки та моделі техніки. У випадку визначення необхідних технічних характеристик - залишати тільки основні характеристики та формулювати їх не конкретним значенням, а фразою “від...”, “не менше...”, “не більше...” і т.ін.

У виключних випадках, якщо тендерна документація містить посилання на конкретні торговельну марку чи фірму, патент, конструкцію або тип предмета закупівлі, обладнання або механізмів, джерело його походження або виробника, необхідно завжди додавати фразу «або еквівалент». При цьому технічні характеристики еквівалента мають бути не гіршими від технічних характеристик обладнання, передбаченого тендерною документацією.

У довідці відображається належність обладнання (власного, залученого або субпідрядної організації), яке залучається до виконання робіт. У разі залучення обладнання третіх осіб – зазначається документ з номером і датою реєстрації правових підстав, згідно з якими учасник залучає відповідне обладнання. Необхідно окремо зазначати в тендерній документації, що надання копій відповідних документів не вимагається.

Таблиця 1. Довідка про наявність обладнання, матеріально-технічної бази та технологій

№ з/п	Мінімальний перелік та кількість необхідної техніки, відповідно до вимог Замовника	Назва відповідної техніки Учасника	Тип/ марка/ модель	Кількість	Зазначення приналежності*	Назва та реквізити документа, що підтверджує приналежність **

1	2	3	4	5	6	7

* якщо Учасник є власником, зазначається «власний», в інших випадках – вказується «право користування» механізмів, обладнання та устаткування тощо (договір оренди, договір лізингу, договір надання послуг, договір субпідряду (підряду) або в інший спосіб, визначений законодавством України).

** зазначається номер та дата документа приналежності відповідно до графі 6 Таблиці;

2) у разі, якщо виконання робіт за предметом закупівлі передбачає необхідність залучення послуг будівельної лабораторії, рекомендується замовникам вимагати скан-копію атестата або сертифіката про акредитацію, чинного на час розкриття тендерних пропозицій. У випадку залучення лабораторії за умовами договору – надати скан-копії чинного на момент оголошення закупівлі договору, а також атестата або сертифіката про акредитацію, чинного на час розкриття тендерних пропозицій.

8.2. Наявність в учасника процедури закупівлі досвіду виконання аналогічного договору

Для підтвердження цього кваліфікаційного критерію від учасників вимагається такий перелік інформації та документів:

1) довідка про виконання учасником аналогічного договору за формою, наведеною у Таблиці 2.

Таблиця 2. Довідка щодо наявності досвіду виконання аналогічного договору

№ з/п	1. Відомості про Замовника (місцезнаходження, ПІБ відповідальної особи, № телефону, код ЄДРПОУ). 2. Посилання на закупівлю в системі Prozorro (за наявності). 3. Посилання на відомості про об'єкт на Порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (за наявності).	1. № договору 2. Дата укладення договору. 3. Предмет договору. 4. Найменування та місцезнаходження об'єкта.	1. Ціна договору, грн. 2. Сума виконання договору, грн.
-------	--	--	--

1	2	3	4

2) скан-копія(ї) договору(ів) з усіма додатками, що наведений(ні) в довідці (Таблиця 2).

Аналогічним вважається договір, укладений протягом останніх 5 років від дати, що передує даті оголошення закупівлі, предметом якого є виконання робіт з нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту чи реставрації будівель (згідно з визначенням діючої редакції ДК 018), при цьому клас наслідків (відповідальності) об'єкта за аналогічним договором (визначається відповідною проектною документацією, дозвільним документом з ДАБІ/ДІАМ чи сертифікатом готовності об'єкту до експлуатації - учасник має в складі тендерної пропозиції надати копію відповідного документу) повинен бути не нижче класу наслідків об'єкта за предметом закупівлі з урахуванням таких умов:

- при закупівлі робіт з нового будівництва аналогічним вважається тільки договір з виконання робіт з нового будівництва;
- при закупівлі робіт з реконструкції аналогічним вважається договір з виконання робіт з нового будівництва або реконструкції;
- при закупівлі робіт з капітального ремонту чи реставрації аналогічним вважається договір з виконання будь-яких робіт з нового будівництва, реконструкції, реставрації чи капітального ремонту

Забороняється наводити перелік конкретних видів робіт, виконання яких у рамках зазначених договорів має підтвердити учасник.

За необхідності підтвердження досвіду виконання різних етапів робіт з будівництва, зазначається додаткова вимога, що до аналогічних договорів учасник може включати тільки ті договори, які фактично виконані не менше, ніж на 60%.

Учасник може надати документальне підтвердження досвіду виконання робіт одним договором або сумарно різними договорами.

При цьому необхідно встановлювати вимогу до загальної суми виконання аналогічних договорів в обсягах, що відповідають певному відсотку від очікуваної вартості предмета закупівлі, згідно таблиці 2а:

Таблиця 2а. Необхідний обсяг виконання аналогічних договорів у залежності від очікуваної вартості предмету закупівлі

№ з/п	Очікувана вартість предмету закупівлі	Необхідний загальний обсяг виконання аналогічних договорів
1	До 100 млн.грн.	Не менше 80% від ОВ

2	Від 100 до 300 млн.грн.	Не менше 60% від ОВ, але в будь-якому разі не менше 80 млн.грн.
3	Від 300 млн.грн.	Не менше 40% від ОВ, але в будь-якому разі не менше 180 млн.грн.

3) довідки про вартість виконаних будівельних робіт та витрати (форма КБ-3, [затверджена наказом Мінрегіону від 01.11.2021 №281](#)) або інші документи, що підтверджують приймання виконаних робіт за аналогічним(и) договором(ами), зазначеними у довідці (Таблиця 2).

8.3. Наявність в учасника процедури закупівлі працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання та досвід

8.3.1. До переліку необхідних інженерних працівників необхідно відносити наступні ключові посади:

- головного інженера або іншу особу, яка здійснює технічне керівництво діяльністю будівельної організації;
- начальника ділянки / виконавця робіт або іншу особу, яка виконує його функції;
- інженера в частині кошторисної документації;
- інженера з охорони праці (будівництво).

Для підтвердження цього кваліфікаційного критерію вимагати від учасників такий перелік інформації та документів стосовно інженерних працівників:

1) довідка з інформацією щодо працівників відповідної кваліфікації за нижченаведеною формою (Таблиця 3):

Таблиця 3. Довідка з інформацією щодо основних інженерних працівників відповідної кваліфікації

№ з/п	Посада	ППБ	Освіта / спеціальність	Штатний / трудовий договір / цивільно-правовий договір / за сумісництвом	Наявність сертифіката (за наявності)
1	2	3	4	5	6

2) трудові книжки (сторінки, що містять інформацію) та/або накази про призначення на посаду, та/або накази про сумісництво, щодо осіб, які будуть

здіянні учасником під час виконання договору, та/або інші документи, які підтверджують наявність правовідносин учасника з відповідними працівниками, зазначеними у Довідці (цивільно-правовий договір тощо)

Окремо зазначати в тендерній документації, що працівники інженерних професій можуть працювати за будь-якою формою залучення (штатний/трудовий договір, цивільно-правовий договір, за сумісництвом і т.ін.)

8.3.2. Також необхідно встановлювати вимогу щодо надання інформації про наявність працівників робітничих професій у кількості, необхідній для виконання робіт, що визначається замовником відповідно до відомостей про потреби в кадрах будівельників за основними категоріями, які є складовою проекту організації будівництва (Додаток Е ДБН А.3.1-5:2016 «Організація будівельного виробництва»). При цьому зазначати перелік робітничих професій, визначених на основі проекту організації будівництва, працівників яких учасник може включати у зазначену довідку. Не визначати конкретні кваліфікаційні розряди та не вимагати конкретну кількість працівників по кожній окремій професії - тільки загальною кількістю по всіх зазначених професіях.

Для підтвердження цього кваліфікаційного критерію вимагати від учасників довідку з інформацією щодо працівників відповідної кваліфікації за нижченаведеною формою (Таблиця 3а):

Таблиця 3а Довідка з інформацією щодо працівників робітничих спеціальностей

№ з/п	ПІБ	Спеціальність / професія, розряд	Штатний / трудовий договір / цивільно-правовий договір / за сумісництвом
1	2	3	4
	...		
	Разом кількість:		

Окремо зазначати в тендерній документації, що працівники робітничих професій можуть працювати за будь-якою формою залучення, а також звертати увагу учасників, що надання копій відповідних підтверджуючих документів не вимагається.

8.4. Наявність фінансової спроможності

За необхідності встановлювати такий кваліфікаційний критерій, як наявність фінансової спроможності, перевіряючи обсяг доходу (виручки) учасника за один з трьох останніх календарних років чи за звітний період поточного року.

Підтвердження обсягу доходу (рядок звітності 2000) вимагати за будь-який з останніх 3 календарних років чи за звітний період поточного року, згідно з таблицею 3б:

Таблиця 3б. Необхідний обсяг доходу для підтвердження фінансової спроможності учасника в залежності від очікуваної вартості предмету закупівлі

№ з/п	Очікувана вартість предмету закупівлі	Необхідний обсяг доходу
1	До 100 млн.грн.	Не менше 80% від ОВ
2	Від 100 до 300 млн.грн.	Не менше 50% від ОВ, але в будь-якому разі не менше 80 млн.грн.
3	Від 300 млн.грн.	Не менше 40% від ОВ, але в будь-якому разі не менше 150 млн.грн.

На підтвердження фінансової спроможності учасника вимагати такі документи:

- для юридичних осіб — копії звіту про фінансові результати Учасника (форма № 2) за відповідний період;
- для суб'єктів малого підприємництва – копії фінансового звіту Учасника (форма № 2-м) за відповідний період.

Фінансова звітність повинна бути надана з підтвердженням (відміткою, квитанцією №1, квитанцією №2 тощо) про прийняття відповідними органами, до яких вона має бути подана.

9. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЛІ ПІСЛЯ ОГОЛОШЕННЯ ВІДПОВІДНОЇ ПРОЦЕДУРИ

9.1. Порядок розрахунку та погодження договірної ціни

Відповідно до Порядку застосування кошторисних норм та нормативів з ціноутворення при визначенні вартості будівництва, затвердженого [наказом Мінрегіону від 25.06.2021 №162](#), ціна пропозиції учасника процедури закупівлі (договірна ціна) розраховується на підставі нормативної потреби в трудових і матеріально-технічних ресурсах, необхідних для здійснення проектних рішень по об'єкту будівництва, та поточних цін на них або з

використанням укрупнених показників вартості робіт, обсяги та види яких передбачені затвердженою проектною документацією.

Для створення рівних умов та забезпечення добросовісної конкуренції, необхідно зазначити в тендерній документації, що переможець в договірній ціні повинен врахувати кошти на покриття ризиків, пов'язаних з виконанням робіт, та кошти на покриття додаткових витрат, пов'язаних з інфляційними процесами, відповідно до порядку, передбаченого Настановою з визначення вартості будівництва та п.2.12 цих Рекомендацій.

Для забезпечення необхідної якості підготовки договірної ціни як невід'ємної частини договору підряду, а також для уникнення непорозумінь та ризику оскаржень дій замовника, необхідно в тендерній документації встановлювати порядок розрахунку та погодження договірної ціни переможця, який би передбачав, що до моменту підписання договору надана Переможцем договірна ціна повинна бути погоджена Замовником.

Такий порядок має включати вимогу до переможця процедури закупівлі у строк, що не перевищує 4 дні з моменту оприлюднення повідомлення про намір укласти договір, завантажити в електронну систему закупівель договірну ціну, сформовану за результатами аукціону, з розрахунками у форматі PDF, .xls та у форматі, сумісному з відповідним програмним забезпеченням (.ibs, .idc, .ipd, .bsdu, .bdcu тощо), у складі:

- договірної ціни у формі, передбаченою Настановою в залежності від виду договірної ціни;
- пояснювальної записки;
- локальних кошторисів (мають бути складені відповідно до технічної специфікації з урахуванням технологічного процесу) із зазначенням технічних характеристик матеріалів, устаткування та ін.;
- підсумкової відомості ресурсів;
- розрахунку загально-виробничих витрат та коштів на покриття адміністративних витрат (крім випадків застосування твердої ціни за УПВ);
- інших підтверджуючих розрахунків за статтями витрат договірної ціни відповідно до Настанови з визначення вартості будівництва.

При цьому Замовник повинен протягом 5 робочих днів перевірити надану Переможцем договірну ціну з розрахунками на відповідність зазначеним вимогам та у разі наявності невідповідностей повинен повідомити про це Переможця передбаченими засобами електронної системи закупівель або надіславши відповідного електронного листа від імені Уповноваженої особи Замовника на електронну адресу Переможця, зазначену ним як контактну у тендерній пропозиції чи під час реєстрації на майданчику електронної системи Прозорро з переліком усіх невідповідностей та надати не менше 3 робочих днів на їх усунення. Зауваження Замовника повинні ґрунтуватися виключно на підставі вимог, передбачених зазначеною Настановою та Тендерною документацією. У випадку, якщо протягом 5

робочих днів з дати завантаження Переможцем відповідної кошторисної документації. Замовник не надасть обґрунтованих зауважень щодо невідповідностей, вважається, що Замовник погодив договірну ціну та кошторисні розрахунки.

Після отримання та опрацювання зауважень Замовника щодо невідповідностей, Переможець протягом 3 робочих днів завантажує виправлену договірну ціну з розрахунками на веб-портал Уповноваженого органу чи сторони підписують договір з усіма додатками, включаючи договірну ціну. Якщо Переможець не усуне повідомлені йому Замовником невідповідності у розрахунок договірної ціни чи не надасть вчасно розрахунок, який відповідає вимогам Тендерної документації, то він буде вважатись таким, що відмовився від підписання договору (підпункт 3 пункту 44 Особливостей).

9.3. Оприлюднення укладеного договору та додатків до нього

За результатами здійснення процедури закупівель, відповідно до вимог Закону та Особливостей, замовник оприлюднює в електронній системі договір підряду та всі додатки до нього, визначені відповідно до п.7 цього Додатку.

Договірна ціна оприлюднюється в повному складі, відповідно до п.9.1 цього Додатку, з усіма розрахунками, що підтверджують всі статті договірної ціни, у тому числі з локальними кошторисами та підсумковою відомістю ресурсів з цінами. При цьому, локальні кошториси (локальні кошторисні розрахунки) та відомості ресурсів (включаючи підсумкову відомість ресурсів) оприлюднюються як у форматі .pdf, так і у форматі .xls(x).

Календарний графік виконання робіт складає переможець процедури закупівлі згідно вимог ДБН А.3.1-5:2016 Організація будівельного виробництва при формуванні повного пакета договірних документів. Вимоги до формування календарного графіка виконання робіт, за необхідності, встановлюються в тендерній документації. Замовник може визначити в тендерній документації строки виконання робіт за окремими етапами. У цьому разі всі учасники мають дотримуватися відповідних визначених строків.

9.4. Внесення даних до Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови інфраструктури (далі - ЄСУВ)

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 15.11.2022 № 1286 замовник є користувачем ЄСУВ та має вносити інформацію, відомості (дані), документи (різного формату) щодо всіх етапів реалізації проєктів: проєктування, реалізації, фінансування тощо.

Замовник (визначена відповідальна особа) має систематично проводити наповнення системи шляхом внесення інформації, відомостей (даних), документів у відповідні поля ЄСУВ у вигляді показників, чисел, документів (різних форматів) тощо, відповідно до затвердженого регламенту чи іншого

нормативного документа. До затвердження такого документа інформацію вносити ініціатору закупівлі в режимі тестової експлуатації використовуючи відповідний функціонал з періодичністю не рідше ніж 1 раз на тиждень.

Якщо для реалізації цієї функції потрібна додаткова інформація від підрядника, порядок надання цієї інформації має бути визначено в проєкті договору.