



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

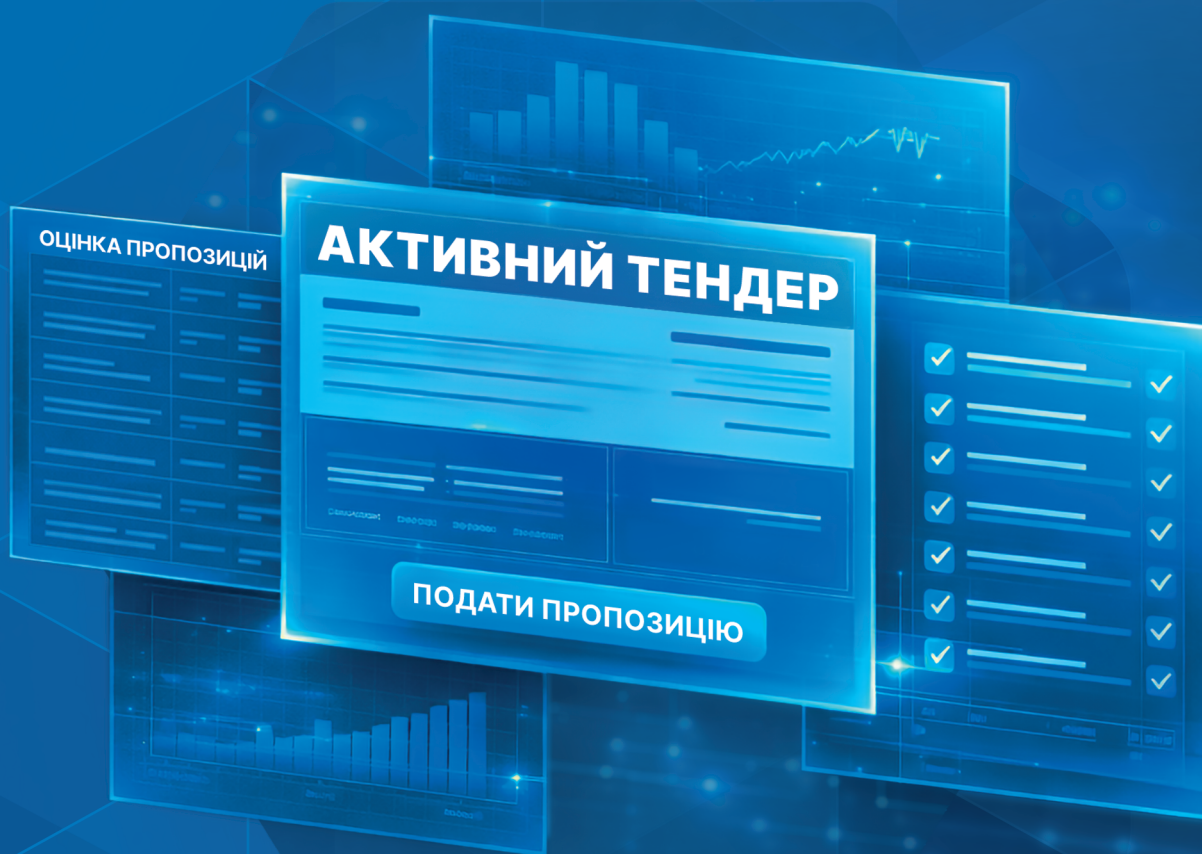
Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація



ПОСІБНИК З ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

для агенцій регіонального розвитку

ПРАВОВІ ЗАСАДИ, ПРОЦЕДУРИ,
ІНСТРУМЕНТИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ



Цей матеріал розроблено за підтримки Швейцарії в межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що впроваджується через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Відповідальність за зміст цього матеріалу несе виключно автор. Погляди автора не обов'язково відображають погляди Швейцарської агенції розвитку та співробітництва або NIRAS Sweden AB.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	5
► РОЗДІЛ 1. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Інституційна система закупівель в агенціях регіонального розвитку	7
1.2. Внутрішнє правове регулювання закупівель в агенціях регіонального розвитку	9
1.3. Взаємодія з донорами, партнерами та контролюючими органами	10
1.4. Принципи організації закупівельної діяльності	13
1.5. Європейські моделі агенцій регіонального розвитку та їх практична релевантність для України.....	17
► РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	22
2.1. Значення планування закупівель	23
2.2. Процес формування річного плану закупівель.....	24
2.3. Обґрунтування потреб і визначення предмета закупівлі	26
2.4. Вартісні межі та вибір способу закупівлі.....	27
2.5. Організація, проведення та документальне оформлення закупівель.....	30
► РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕДУРИ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ПРАКТИКА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ	36
3.1. Пряма закупівля	37
3.2. Запит цінових пропозицій (RFQ).....	38
3.3. Конкурсні процедури / тендери	39
3.4. Закупівлі через Prozorro	39
3.5. Спеціальні випадки та винятки.....	40
► РОЗДІЛ 4. ДОГОВІРНА РОБОТА ТА ВИКОНАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ	42
4.1. Правова природа договорів про закупівлю.....	43

4.2. Порядок укладання та погодження договорів	44
4.3. Виконання договорів про закупівлю	44
4.4. Зміна, продовження та розірвання договорів	45
► РОЗДІЛ 5. КОНТРОЛЬ, МОНІТОРИНГ І АУДИТ ЗАКУПІВЕЛЬ	47
5.1. Система внутрішнього контролю	48
5.2. Зовнішній моніторинг	49
5.3. Аудит закупівель: сутність і порядок проведення	50
5.4. Реагування на результати перевірок і відповідальність	52
► РОЗДІЛ 6. ЕТИКА, ДОБРОЧЕСНІСТЬ І КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ У ЗАКУПІВЛЯХ	53
6.1. Значення етичних стандартів у закупівельній діяльності	54
6.2. Конфлікт інтересів та механізми його запобігання	56
6.3. Антикорупційна політика та стандарти доброчесності агенцій регіонального розвитку	57
► РОЗДІЛ 7. ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	59
7.1. Як організувати закупівельну систему в агенції регіонального розвитку: простий практичний алгоритм	60
7.2. Мінімальний пакет документів: як швидко перевірити, що все оформлено правильно	61
7.3. Звітність, аналітика та управління інформацією в закупівлях агенцій регіонального розвитку	63
► РОЗДІЛ 8. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	68
ДОДАТОК № 1. Політика закупівель агенції регіонального розвитку	69
ДОДАТОК № 2. Чеклист впровадження та оцінки політики закупівель агенції регіонального розвитку	84

ВСТУП

Цей посібник розроблено для агенцій регіонального розвитку (далі — APP) у межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, який втілюється за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB.

Посібник є другою частиною комплексного методичного матеріалу, присвяченого фінансам та закупівлям агенцій

регіонального розвитку. Перша частина охоплювала питання фінансового планування, бухгалтерського обліку, бюджетування та звітності у межах проєктів міжнародної технічної допомоги.

Нинішня, друга частина, доповнює фінансовий блок і розкриває систему закупівель та пов'язані з нею процедури, без яких повноцінне, прозоре та відповідальне управління фінансами є неможливим.

Посібник спирається на законодавчу базу України, зокрема:

Наказ Міністерства економіки № 708 від 11.06.2020 р. «Порядок визначення предмета закупівлі»;

Закон України «Про публічні закупівлі» (№ 922-VIII від 25.12.2015);

Цивільний кодекс України як базовий акт договірної права;

Постанову КМУ № 1178 від 12.10.2022 р. «Про особливості здійснення публічних закупівель на період дії воєнного стану»;

Типове положення про агенцію регіонального розвитку, затверджене Постановою КМУ № 258 від 11.02.2016 р.

А також на вимоги та стандарти міжнародних донорських програм, зокрема EU PRAG, UNDP Procurement Manual, USAID ADS, GIZ, SIDA, UCORD та інші.

У документі систематизовано та узагальнено найкращі практики українських публічних закупівель, а також підходи, що застосовуються у європейських та донорських процедурах: конкурентні відбори, закупівлі на основі запиту цінових пропозицій, рамкові угоди, процедури оцінювання, вимоги до прозорості та

документування. Це дає змогу APP обирати таку процедуру закупівлі, що одночасно забезпечує законність, ефективність та відповідність умовам фінансування.

Разом дві частини методичного матеріалу створюють логічно цілісну систему, яка охоплює ключові аспекти фінансового менеджменту та закупівель і допомагає APP впроваджувати ефективну систему внутрішнього контролю, підзвітності та управління ризиками.



01

РОЗДІЛ 01



ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



1.1. ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Закупівлі є одним із ключових елементів фінансового управління агенцій регіонального розвитку (далі — АРР), адже саме через процедури придбання товарів, робіт і послуг реалізуються більшість проєктних, аналітичних та інституційних завдань. Від якості організації закупівель залежить не лише економічна ефективність, а й репутація установи в очах донорів, партнерів та органів влади.

Правова система закупівель в АРР має змішаний характер: вона поєднує вимоги українського законодавства про публічні закупівлі та правила міжнародних донорів. Це створює потребу у високій правовій культурі, чіткій системі внутрішнього регулювання і постійному контролю за дотриманням процедур.

Для ефективного функціонування системи закупівель АРР необхідно:



Системна й добросовісна закупівельна діяльність — це не просто юридична вимога, а стратегічна необхідність. Вона є ознакою зрілості АРР, її здатності працювати за

стандартами ЄС, управляти ризиками і відповідально ставитися до кожної гривні чи євро, довірених державою або донором.

Організація закупівельної діяльності в APP має ґрунтуватися на принципах корпоративного управління, прозорості та чіткому розмежуванні повноважень. Нижче представлено типову модель системи закупівель, яка відображає основні ролі та функції:

Роль / орган	Функції (державні закупівлі — Закон № 922)	Функції (донорські закупівлі — EU PRAG, UNDP, USAID, UCORD)	Відповідальність (державні)	Відповідальність (донорські)
Керівник APP	Затвердження річного плану закупівель - Підписання договорів - Забезпечення відповідності законодавству	Затвердження рішення закупівельної комісії - Підписання контрактів - Забезпечення відповідності правилам донора	Персональна відповідальність за порушення Закону	Відповідальність за дотримання умов грантової угоди
Уповноважена особа (державна модель)	Планування закупівель - Проведення процедур у Prozorro - Оприлюднення інформації - Підготовка документації	(Роль не застосовується)	Операційна відповідальність, ведення реєстрів	-
Тендерний комітет / закупівельна комісія (донорська модель)	-	Організація закупівель - Розгляд та оцінка пропозицій - Протоколювання рішень - Визначення переможця - Дотримання конфіденційності	-	Колегіальна відповідальність, доброчесність, відсутність конфлікту інтересів
Фінансовий менеджер / бухгалтер	Контроль наявності коштів - Контроль зобов'язань - Відповідність бюджетам - Перевірка договорів на фінансову частину	Контроль відповідності грантовому бюджету - Перевірка витрат на допустимість (allowable costs) - Фінансовий супровід закупівель	Контроль фінансового забезпечення закупівель	Дотримання бюджетних обмежень та правил донора
Юрист	Правова експертиза тендерної документації - Перевірка договорів - Оцінка ризиків	Правовий супровід донорських процедур - Перевірка відповідності контрактів донорським правилам - Аналіз ризиків	Законність процесів, юридична чистота	Відповідність міжнародним вимогам та уникнення правових ризиків

Порада:

Ведіть єдиний журнал закупівель, у якому фіксуються всі етапи: від планування до закриття договору. Це допомагає контролювати строки, уникати дублювання закупівель, швидко готувати звітність для донорів та спрощує підготовку до аудиту. Журнал можна вести у вигляді таблиці Excel або Google Sheets.





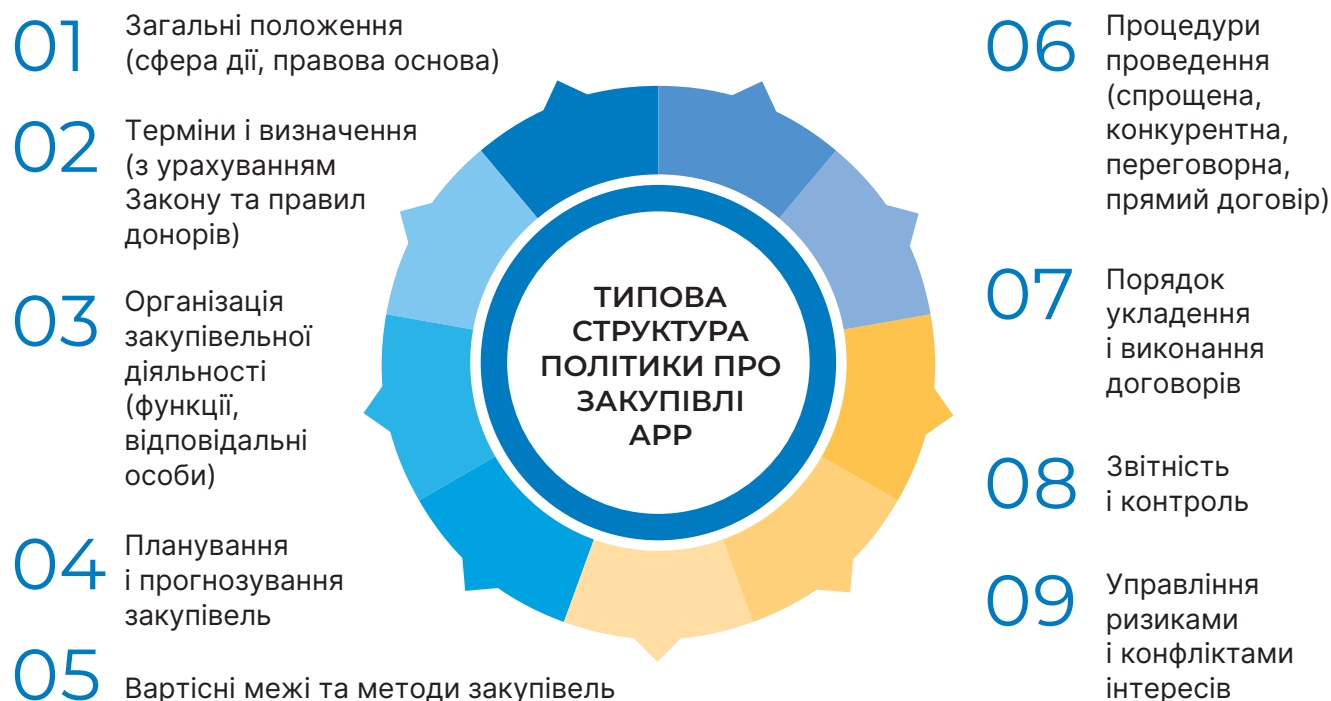
1.2. ВНУТРІШНЄ ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Кожна АРР повинна мати власну Політику про закупівлі, яка виконує роль внутрішнього нормативного документа та визначає єдині правила здійснення закупівельної діяльності. Приклад такої Політики

наведено в Додатку №1. Політика формує стандарти доброчесності, прозорості та відповідальності й забезпечує узгодженість дій усіх працівників, залучених до процесу закупівель.

У Політиці визначаються основні елементи системи закупівель, зокрема:

- ▶ порядок планування закупівель;
- ▶ методи та способи проведення процедур (від запиту цінових пропозицій до конкурентних торгів);
- ▶ критерії та вимоги до постачальників;
- ▶ правила прийняття рішень закупівельною комісією чи уповноваженою особою;
- ▶ механізми внутрішнього контролю і звітності;
- ▶ порядок розгляду спірних ситуацій та управління ризиками.



Політика про закупівлі затверджується директором АРР та підлягає оприлюдненню на офіційному вебсайті. Це підсилює прозорість діяльності, забезпечує

передбачуваність процедур для потенційних постачальників та зменшує ризики корупційних або дискримінаційних практик.

Порада:



У тексті Політики бажано передбачити пункт: «У випадках, коли донорська програма встановлює інші вимоги до закупівель, застосовуються правила донора за умови, що вони не суперечать законодавству України». Це дозволяє АРР безпечно поєднувати національні та міжнародні стандарти й уникати порушень у грантових проєктах.



1.3. ВЗАЄМОДІЯ З ДОНОРАМИ, ПАРТНЕРАМИ ТА КОНТРОЛЮЮЧИМИ ОРГАНАМИ

У діяльності АРР значна частина закупівель здійснюється за кошти міжнародних донорів або у партнерстві з іншими організаціями. Це формує змішану модель регулювання, у якій АРР повинна одночасно забезпечувати відповідність національному законодавству і вимогам донорів.

Для уникнення правових, фінансових та репутаційних ризиків АРР зобов'язана вибудувати чітку систему взаємодії з донорами та контролюючими органами.

Основні підходи донорів:

EU PRAG

Передбачає високий рівень формалізації процесів, відкритість процедур, обов'язковість оголошень та чітко визначену систему оцінювання. Основна увага приділяється прозорості, рівним умовам та запобіганню конфлікту інтересів.

GIZ

Наголошують на дотриманні етичних норм, доброчесності та уникненні конфлікту інтересів. Особливе значення має контроль за процесом, ведення протоколів та підтвердження відповідності внутрішнім стандартам організації.

UNDP

Акцентує увагу на принципі Best Value for Money — вибір не лише за ціною, а й за сукупністю критеріїв (якість, строки, ефективність, соціальна відповідальність). Процедури передбачають гнучкість, але вимагають детального документування рішень.

UCORD

Використовує підхід, адаптований до українських умов: поєднує конкурентність процедур із можливістю оперативного прийняття рішень. Орієнтується на прозорість, швидкість та відповідність бюджетним рамкам проєкту.

1.3.1 Гармонізація правил агенцій регіонального розвитку з правилами донорів

Оскільки APP працюють одночасно в межах українського законодавства та міжнародних донорських вимог, необхідно забезпечити їх узгодженість у кожному

конкретному проєкті. Гармонізація — це процес приведення процедур у відповідність так, щоб уникнути колізій, недопрацювань і ризиків під час аудиту.

APP здійснює гармонізацію шляхом:

01 Порівняння процедур (donor → APP → Закон України)

На етапі планування закупівель уповноважена особа або менеджер проєкту аналізує:

- ▶ вимоги донора (типи процедур, вартісні межі, строки, критерії);
- ▶ вимоги внутрішньої Політики APP;
- ▶ вимоги українського законодавства (якщо проєкт фінансується або співфінансується з бюджетних коштів).

Таке порівняння дозволяє визначити, яка процедура є дозволеною, яка — оптимальною, а яка — ризиковою.

03 Закріплення вибраних правил у Політиці APP та проєктних інструкціях

Щоб не приймати рішення «з нуля» кожного разу, APP відображає:

- ▶ загальні правила гармонізації — у Політиці про закупівлі;
- ▶ конкретні правила для гранту — в Project Procurement Instructions або Project Implementation Manual.

Це робить закупівельні процеси передбачуваними та захищає APP перед аудиторами.

02 Визначення пріоритетних правил для конкретного проєкту

Для кожного гранту встановлюється ієрархія норм, зазвичай так:

- ▶ Правила донора — на першому місці;
- ▶ Політика закупівель APP — на другому;
- ▶ Закон України — обов'язковий у частині, де закупівлі здійснюються за бюджетні кошти або де його норми не можна ігнорувати (договірне право, звітність, оподаткування).

Це дозволяє уникати ситуацій, коли APP «змішує» правила й порушує або українське законодавство, або грантові вимоги.

04 Фіксація рішень у протоколах або службових записках

Для кожної закупівлі доцільно документувати підстави прийнятого рішення, наприклад:

«Визначено використання процедури RFQ відповідно до UNDP Procurement Manual. Процедура відповідає Політиці APP та не суперечить законодавству України».

Такі записи знімають ризики під час перевірок і пояснюють логіку прийнятих рішень.

Порада:



Якщо правила донора встановлюють інший спосіб закупівлі, ніж Закон України, АРР застосовує правила донора за умови, що вони не суперечать чинному українському законодавству (насамперед — Цивільному кодексу, податковому законодавству та загальним нормам договірного права). Це найкраща практика міжнародних проєктів і вимога більшості донорів.

1.3.2 Взаємодія з контролюючими органами

Оскільки АРР може використовувати як донорські, так і бюджетні кошти (міжнародні, місцеві, співфінансування), її закупівельна діяльність може бути об'єктом уваги державних контролюючих органів. Навіть у випадках, коли закупівлі здійснюються

лише за кошти донора, окремі аспекти діяльності АРР підлягають державному контролю (оподаткування, бухгалтерський облік, трудові відносини, виконання договорів).

Основні контролюючі органи:

Державна аудиторська служба України (ДАСУ)

здійснює контроль за використанням бюджетних коштів (у разі співфінансування), дотриманням вимог Закону України «Про публічні закупівлі» в тих випадках, коли закупівлі мають ознаки публічних, а також перевіряє правильність укладення та виконання договорів і достовірність фінансової звітності.

Податкові органи (ДПС)

контролюють правильність податкового обліку, нарахування і сплати податків, коректність відображення витрат проєктів, відповідність виплат законодавству про працю та правомірність використання різних видів договорів (трудових чи цивільно-правових).

Антимонопольний комітет України (АМКУ)

здійснює контроль за дотриманням принципів конкуренції, зокрема під час проведення великих, чутливих або потенційно ризикових закупівель.

Органи місцевого самоврядування (якщо АРР створена ними)

перевіряють ефективність використання майна та коштів, переданих АРР, а також виконання умов рішень засновників щодо діяльності АРР.



1.4. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Закупівельна діяльність АРР відбувається у змішаному регуляторному середовищі: внутрішні процедури мають відповідати Закону України «Про публічні закупівлі» (у разі використання публічних коштів) і водночас — правилам донорів (EU PRAG, UNDP, USAID, GIZ, UCORD та ін.).

Принципи, наведені нижче, формують основу закупівельної системи АРР та є обов'язковими для всіх співробітників, залучених до планування, організації та проведення закупівель.

1. Добросовісна конкуренція та рівний доступ

Суть принципу: Жоден учасник не повинен отримувати переваг «за замовчуванням».

Приклад:

АРР планує закупити послуги поліграфії (друк буклетів) на суму близько 600 доларів. На місцевому ринку є дві добре відомі друкарні, з якими АРР вже працювала раніше. Менеджер міг би відразу звернутися до них, але, дотримуючись принципу добросовісної конкуренції, формує коротке технічне завдання та надсилає запит пропозицій п'ятьом компаніям, включно з онлайн-друкарнями з інших областей.



У підсумку:

- ▶ дві місцеві друкарні надали орієнтовно однакові ціни;
- ▶ онлайн-друкарня з Києва запропонувала кращий папір і коротші строки, а ціна виявилася нижчою на 18%;
- ▶ за результатами оцінювання саме ця компанія стала переможцем.

Результат:

АРР отримала вищу якість за нижчою ціною, розширила коло потенційних підрядників і продемонструвала відкритість ринку для аудиторів.

Типова помилка:

Обмежитися лише двома «звичними» постачальниками на локальному ринку.

Ризик: аудитор може розцінити це як «звуження конкуренції» або «закупівля під конкретного виконавця», навіть якщо не було корисливого наміру.

2. Пропорційність

Суть принципу: Вимоги до постачальників, обсяг документів і складність процедури повинні відповідати розміру, складності та ризикам закупівлі. Що менша закупівля — то простіша процедура; що більша та ризикованіша — то формальніша і детальніша.

Пряма закупівля (до ~1 000 дол. США або інший поріг, визначений донором / Політикою), коли директор АРР може сам погодити цю закупівлю. Для цієї закупівлі достатньо короткого технічного завдання, одна пропозиція та службова записка з обґрунтуванням вибору постачальника.

Закупівля шляхом запиту цінових пропозицій застосовується для закупівель середнього рівня вартості та ризику, коли запит надсилається щонайменше трьом потенційним постачальникам, визначаються критерії оцінювання, а результати оформлюються у вигляді протоколу або порівняльної таблиці (бажано мати обидва документи).

При цьому порядок проведення такої закупівлі залежить від джерела фінансування:

- ▶ якщо закупівля здійснюється за кошти донора, застосовуються правила відповідної донорської організації, і процедура може бути неопублічною (без обов'язкового розміщення оголошення);
- ▶ якщо закупівля здійснюється за державні або місцеві бюджетні кошти, АРР зобов'язана керуватися Законом України «Про публічні закупівлі», що передбачає публікацію закупівлі в системі Prozorro (залежно від порогів — спрощена закупівля або відкриті торги).

Відкритий тендер застосовується для закупівель вищої вартості або підвищеного ризику, коли необхідно забезпечити максимальну конкуренцію та прозорість. Оголошення про закупівлю публікується в системі Prozorro, якщо закупівля проводиться за державні чи місцеві бюджетні кошти, або на сайті АРР, якщо купівля продиться за кошти донора / проекту. Процедура передбачає підготовку тендерної документації (технічні вимоги, критерії оцінювання, кваліфікаційні умови, проект договору), подання та розкриття пропозицій відповідно до правил Prozorro або донора, а також колегіальне оцінювання пропозицій на підставі визначених критеріїв з оформленням відповідного протоколу.

Залежно від джерела фінансування: для бюджетних коштів відкритий тендер у Prozorro є обов'язковим після досягнення порогів, встановлених законом, тоді як для донорських коштів застосовуються формалізовані процедури, визначені правилами донора, і Prozorro використовується лише в разі прямої вимоги або внутрішнього рішення АРР.

3. Економічність та Best Value for Money

Суть принципу: оптимальною є не найдешевша пропозиція, а та, що забезпечує найкраще співвідношення ціни, якості, строків виконання та ризиків. Донори очікують, що АРР обиратиме рішення, яке є найбільш ефективним і виправданим з погляду кінцевого результату проєкту.

Різні донорські організації мають свої підходи до визначення «кращої цінності» закупівлі, але всі вони роблять акцент на балансі ціни, якості, ризиків і спроможності постачальника.

SIDA застосовує принцип «most economically advantageous tender», де ціна є важливим, але не єдиним критерієм. Значна увага приділяється якості, екологічній сталості, попередньому досвіду та здатності постачальника забезпечити стабільний результат.

USAID акцентує на підході Value for Money, де ключову роль відіграє не лише відповідність технічним вимогам, а й ризики виконання, репутація виконавця, його фінансова та операційна спроможність, а також здатність забезпечити результат у визначені строки.

UCORD використовує адаптований до українського контексту підхід, який поєднує конкуренцію та гнучкість: рішення приймається з урахуванням ціни, строків, якості та відповідності бюджетним рамкам проєкту, а також реалістичності пропозиції та надійності постачальника.

Порада:

Закупівля послуг тренера

АРР потрібно провести одноденний тренінг для бенефіціарів.

- ▶ Тренер А пропонує найнижчу ціну, але не має досвіду роботи з цільовою аудиторією та надає слабку програму.
- ▶ Тренер Б дорожчий на 15%, але має відповідний профіль, сертифікацію та надає чіткий методичний план.

Оцінювання показує, що Тренер Б зможе забезпечити якісний результат, передбачений проєктом, тоді як Тренер А — ні.

- ➔ Обрано Тренера Б, тому що його пропозиція дає найкращу цінність для досягнення цілей проєкту.



4. Прозорість та документальна простежуваність

Суть: Аудитор повинен «по документах» з'ясувати, чому обрано певну пропозицію.

Як працює на практиці: APP оформлює технічне завдання, зберігає всі отримані пропозиції, складає порівняльні таблиці та протоколи оцінювання, а також фіксує рішення службовими записками. Це забезпечує простежуваність кожного кроку й мінімізує ризики під час перевірок донорів або державних органів.

5. Недискримінація

Суть: Умови закупівлі не повинні штучно обмежувати конкуренцію.

Як працює на практиці: APP не встановлює надмірні вимоги (наприклад, зайві сертифікати, вимоги щодо місцезнаходження чи досвіду, який не впливає на якість послуги). Технічні характеристики формулюються нейтрально, без прив'язки до конкретного бренду чи постачальника. Мета — забезпечити рівні можливості всім учасникам.

6. Об'єктивність та неупередженість

Суть: Оцінювання повинно ґрунтуватися на визначених критеріях, а не на особистих симпатіях.

Як працює на практиці: Перед розглядом пропозицій члени комісії підтверджують відсутність конфлікту інтересів. Оцінка відбувається за встановленою бальною чи ваговою системою, рішення приймаються колегіально, а результати фіксуються у протоколі. Це забезпечує справедливе та обґрунтоване визначення переможця.

7. Управління ризиками

Суть: Перед закупівлею потрібно оцінити можливі ризики: затримки, неякісний товар, сумнівний постачальник, репутаційні ризики.

Як працює на практиці: Менеджер

проводить короткий аналіз ризиків — перевіряє репутацію постачальника, потенційні затримки, гарантійні умови, відповідність технічним вимогам, фінансову стабільність. У разі високоризикових закупівель можуть залучатися додаткові експерти або застосовуватися більш формалізовані процедури.

8. Запобігання корупції та конфлікту інтересів

Суть: Нульова толерантність до зловживань.

Як працює на практиці: Співробітники, залучені до закупівель, завжди перевіряють, чи немає в них особистої зацікавленості або зв'язків із потенційними постачальниками, і повідомляють керівництво, якщо такий ризик існує. APP не допускає участі компаній, з якими працівники мають родинні, фінансові чи інші неформальні зв'язки. Заборонено отримувати подарунки, бонуси або пропозиції, що можуть вплинути на об'єктивність рішень. Будь-яке порушення цих правил може мати дисциплінарні або юридичні наслідки.

9. Своєчасність та планування

Суть: Закупівля повинна відбутися вчасно, інакше проєкт не виконає план.

Як працює на практиці: APP заздалегідь планує закупівлі, визначаючи, коли саме потрібно розпочати кожну процедуру, щоб отримати товари чи послуги вчасно. При цьому враховуються реальні строки постачання, тривалість обраної процедури (пряма закупівля, RFQ чи тендер) та можливі вимоги донорів щодо погоджень або публікацій. Завчасне планування мінімізує ризики затримок і дозволяє виконати всі етапи проєкту у визначені терміни.

Дотримання зазначених принципів забезпечує прозорість, ефективність та підзвітність закупівельної діяльності APP, а також формує довіру донорів, партнерів і державних контролюючих органів.



1.5. ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ПРАКТИЧНА РЕЛЕВАНТНІСТЬ ДЛЯ УКРАЇНИ

Дослідження європейських агенцій регіонального розвитку, проведене в країнах ЄС (зокрема, Шотландії, Італії, Іспанії, Нідерландах і Румунії), демонструє, що ефективні APP функціонують як інституції сталого економічного розвитку, а не як тимчасові або проєктні структури. Їхня діяльність поєднує аналітичну експертизу, роботу з бізнесом, управління інвестиціями, інноваціями та реалізацією регіональних стратегій.

Аналітичні висновки цього розділу спираються, зокрема, на результати дослідження проєкту UCORD, проведене спільно з Європейською асоціацією

агенцій розвитку (EURADA), «Як працюють агенції регіонального розвитку в Європі» (доступно за посиланням: <https://ucord.in.ua/news-and-event/yak-praczuuyut-agencziyi-regionalnogo-rozvytku-v-yevropi/>). У ньому систематизовано практики APP Шотландії, Італії, Іспанії, Нідерландів і Румунії та проаналізовано їхні інституційні моделі, фінансові підходи й організацію управління.

Цей досвід не є моделлю для прямого копіювання, проте він формує практичні орієнтири, які можуть бути застосовані українськими APP для підвищення організаційної стійкості, якості фінансового управління та ефективності закупівель.

1.5.1 Роль та стратегічне позиціювання європейських APP

Європейські APP працюють як оператори регіонального розвитку, відповідальні за:

- ▶ впровадження стратегій розумної спеціалізації (S3) та інноваційних програм;
- ▶ розвиток малого та середнього бізнесу;
- ▶ створення партнерств між владою, бізнесом і науковими установами;
- ▶ залучення інвестицій та розвиток експортного потенціалу;
- ▶ формування конкурентоспроможності регіонів.

APP розглядаються як центри економічних компетенцій, що працюють у довгостроковій перспективі та забезпечують системні зміни в економіці регіону.

1.5.2 Організаційні моделі та підходи до управління

Європейські агенції мають розвинену внутрішню структуру та функціонують за принципами професійної інституції:

- ▶ команди складаються зі спеціалістів у сферах інновацій, інвестицій, аналітики, фінансів, закупівель та комунікацій;
- ▶ організація роботи базується на внутрішніх політиках, регламентах і процедурах;

- ▶ ухвалення рішень є колегіальним, прозорим і документованим;
- ▶ АРР регулярно оцінюють власну ефективність та адаптують моделі управління.

Ці особливості забезпечують стабільність, передбачуваність та якість управлінських процесів, зокрема у фінансах і закупівлях.

1.5.3 Фінансова модель та забезпечення стійкості

Сталість європейських АРР базується на диверсифікованому портфелі доходів, який поєднує:

- ▶ інституційне фінансування від держави або регіону;
- ▶ участь у програмах ЄС (ERDF, Interreg, Horizon тощо);
- ▶ співфінансовані партнерські проєкти;
- ▶ власні сервіси та послуги (аналітика, навчальні програми, акселерація МСП).

Така модель дозволяє агенціям:

- ▶ планувати діяльність на 2–5 років;
- ▶ стабільно утримувати команди; здійснювати якісне фінансове планування;
- ▶ проводити закупівлі на основі прогнозованих ресурсів, а не під тиском термінів грантів.

1.5.4 Використання даних у плануванні та управлінні

Дослідження показує, що успіх європейських АРР значною мірою базується на аналізі даних. Він охоплює:

- ▶ регіональні статистичні панелі та індекси конкурентоспроможності;
- ▶ дослідження ринків та галузей;
- ▶ інвестиційні карти та прогностичні моделі;
- ▶ оцінку економічного впливу програм.

Дані використовуються на всіх етапах діяльності: від формування стратегії та бюджету — до обґрунтування закупівель і оцінки результативності.

Узагальнюючи наведений вище огляд, європейські АРР демонструють комплексну модель роботи, яка поєднує інституційну сталість, професійну структуру, диверсифіковане фінансування та системне використання аналітики.

Щоб наочно показати ключові відмінності між європейським підходом і поточною моделлю українських АРР, нижче подано порівняльну таблицю за основними інституційними та операційними характеристиками.

Порівняння моделей функціонування APP: ЄС vs Україна

Критерій	Європейські APP (Шотландія, Іспанія, Італія, Нідерланди, Румунія)	Українські APP
Інституційний статус	Незалежні професійні інституції розвитку; мультистейкхолдерне управління; участь бізнесу, університетів, місцевої влади.	Неприбуткові установи, створені регіональною владою; слабка інституційна автономія.
Місія та фокус	Регіональні інновації, інвестиції, S3, підтримка МСП, цифровізація, зелена трансформація.	Розробка проєктів, аналітика, підтримка регіонального розвитку; менше уваги до інновацій та інвестицій.
Стратегічні функції	Розвиток бізнес-екосистем, кластерів, акселерацій, експортна підтримка, залучення інвестицій, управління великими програмами.	Надають консультації громадам, готують проєкти, іноді управляють грантами; функції не стандартизовані.
Управління на основі даних	Активне використання статистики, прогнозів, аналітичних панелей, досліджень ринку; evidence-based policy.	Аналітика точкова, залежить від команди; системні інструменти відсутні.
Модель фінансування	Диверсифікована: бюджети урядів, фонди ЄС, партнерства, послуги, інноваційні продукти.	Залежність від донорських грантів і бюджетної підтримки; нестійка фінансова модель.
Команда	Багатопрофільні департаменти: інновації, інвестиції, аналітика, фінанси, комунікації, кластерний розвиток.	Маленькі команди з широкими функціями; обмежені ресурси; нестача спеціалізованих підрозділів.
Міжнародна інтеграція	Активна участь у мережах EURADA, EEN, Interreg; міжнародні партнери й інвестиції.	Переважно участь у грантових проєктах; мінімальна міжнародна кооперація.
Стійкість і розвиток	Висока завдяки автономії, плануванню на 3–5 років, інноваційним сервісам.	Низька: залежність від зовнішніх ресурсів; відсутність довгострокового фінансування.

1.5.5 Практична релевантність для українських APP

Аналіз європейського досвіду дозволяє сформувати набір практичних висновків, корисних для українських APP:

01

Перехід від проєктної до інституційної логіки роботи

APP мають працювати як постійні команди розвитку з defined roles, процедурами та внутрішніми політиками.

02

Розширення та стабілізація фінансової бази

Комбінування бюджетних, донорських, партнерських та сервісних доходів підвищує стійкість і дозволяє якісно планувати закупівлі.

03

Використання аналітики як основи управління

Регулярний аналіз ринків, потреб регіону й ефективності програм має стати частиною бюджетного циклу APP.

04

Професіоналізація внутрішніх процесів

Європейські практики підтверджують важливість прозорих процедур, регламентів, ролей і відповідальності — зокрема у фінансах та закупівлях.

05

Мережеві партнерства та міжнародна інтеграція

Участь у EURADA, EEN та інших європейських мережах відкриває доступ до інвестицій, навчання, інновацій і дорожніх карт розвитку.

Ці елементи не копіюють європейську модель, але створюють практичну рамку, у межах якої українські APP можуть підвищувати інституційну спроможність та ефективність управління ресурсами.

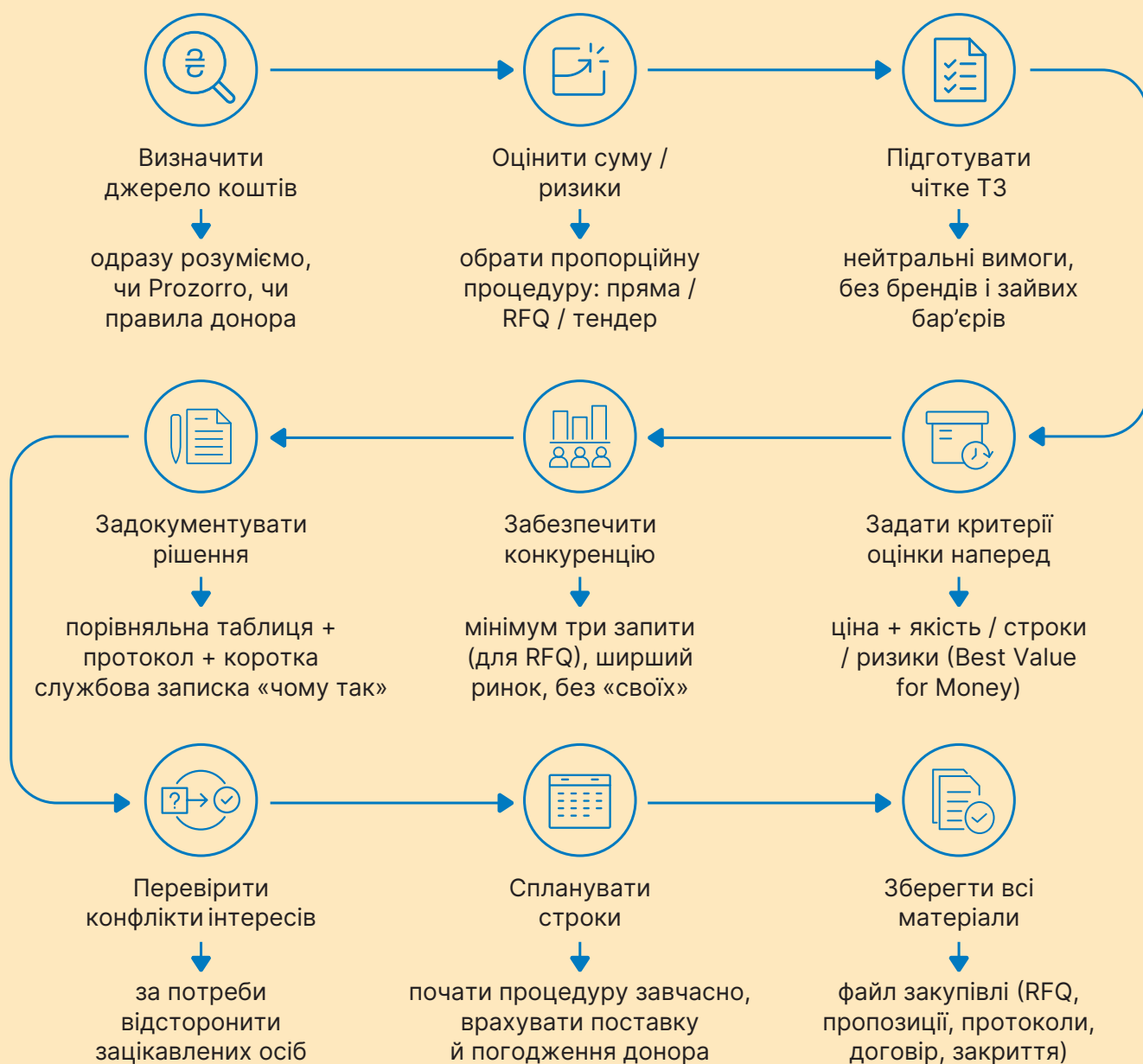
Висновок до розділу:

Система закупівель APP має змішану природу й вимагає одночасного дотримання українського законодавства та правил донорів. Ключ до успіху — чіткі внутрішні правила, пропорційний вибір процедур (пряма закупівля / RFQ / тендер),

документальна простежуваність і управління ризиками. Такий підхід мінімізує юридичні та фінансові ризики, підвищує довіру донорів і забезпечує вчасне досягнення результатів проєкту.

Практична порада-чеклист (для щоденної роботи)

Перед стартом кожної закупівлі команда швидко проходить цей список:



02

РОЗДІЛ 02



ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



2.1. ЗНАЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ

Планування закупівель є одним із ключових процесів у діяльності АРР, адже саме на цьому етапі закладається правомірність, економічність і передбачуваність усіх подальших дій. Воно не зводиться до складання формальної таблиці — це стратегічний інструмент управління ресурсами, строками і ризиками. Добре складений план дозволяє скоординувати потреби всіх підрозділів із реальними фінансовими можливостями, забезпечити відповідність процедур законодавству та вимогам донорів і виконати проєкти вчасно та без непотрібних витрат.

Планування починається з того, що АРР визначає реальні потреби — що саме необхідно придбати, у якій кількості, для яких завдань проєкту, і за яким технічним описом. Часто вже на цьому етапі виявляється, що деякі товари можна перерозподілити між проєктами або скоротити закупівлю, що дозволяє зекономити кошти та уникнути дублювання витрат. Так само важливо одразу визначити процедуру: пряма закупівля, запит цінових пропозицій або тендер. Правильний вибір залежить від вартості, складності та джерела фінансування. Якщо закупівля покривається за бюджетні кошти — планування дає змогу заздалегідь розуміти вимогу щодо Prozorro; якщо за донорські — передбачити необхідність погоджень, публікацій або спеціальних форм процедур.

Однією з найпоширеніших причин затримок у проєктах є недооцінка строків. Планування дозволяє створити реалістичний календар: скільки часу займе погодження технічного завдання, скільки триватиме подання пропозицій, оцінювання, підписання договору та фактична поставка. Це особливо важливо у проєктах міжнародної технічної допомоги, де окремі донори (як-от USAID чи ЄС) передбачають додаткові етапи підтверджень, які можуть тривати кілька тижнів. Завчасне планування позбавляє

ситуацій, коли «потрібно було вчора», але юридично закупівля не може бути проведена за три дні.

План закупівель також є інструментом фінансової дисципліни. Він прив'язує кожну заплановану покупку до конкретного рядка бюджету, валюти витрат, графіку звітності та лімітів донорської програми. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли витрата є технічно правильною, але не вписується у бюджетний період або не відповідає правилам «allowable costs». Завдяки плану всі підрозділи — фінансовий, юридичний, закупівельний та експертні команди — бачать загальну картину і можуть узгоджувати свої дії.

Важливою перевагою планування є можливість завчасно оцінювати ризики. Наприклад, закупівля обладнання в зимовий період може затягнутися через логістику; закупівля IT-техніки може залежати від коливань курсу; послуги тренерів чи підрядників можуть мати обмежену доступність у дати, важливі для проєкту. Коли ці ризики проаналізовані на етапі плану, АРР може змістити строки, підготувати резервні рішення або обрати іншу процедуру, що мінімізує ймовірність зриву.

Планування також підвищує ефективність командної роботи, адже воно стає «єдиним центром правди» для всіх. Проєктні менеджери знають, коли їм готувати технічні завдання; фінансисти — коли закладати кошти; закупівельники — коли очікувати навантаження; керівництво — коли ухвалювати рішення. Це зменшує внутрішню плутанину та кількість екстрених запитів, а також дає змогу проводити закупівлі спокійно та якісно.

Із практики АРР видно, що найгірші закупівельні помилки трапляються там, де планування або відсутнє, або формальне. Наприклад, коли тренінг запланований через місяць, але закупівля друку інформаційних матеріалів «забувається» і з'являється лише

за кілька днів до заходу — у результаті вартість послуг зростає, якість може погіршитися, а донор може не прийняти пояснення про «нагальність». Натомість за наявності плану така ситуація просто не виникає: закупівля запускається завчасно, на ринку є вибір, а команда не працює у стресовому режимі.

Таким чином, планування закупівель — це стратегічна система, що забезпечує АРР стабільність, правомірність, економічну ефективність та довіру донорів. Воно дозволяє проєктам виконуватися вчасно, без ризиків і без зайвих витрат, а закупівельній діяльності — бути прозорою, прогнозованою й відповідальною.



2.2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ РІЧНОГО ПЛАНУ ЗАКУПІВЕЛЬ

Після визначення загальних підходів до планування АРР переходить до практичного формування річного плану закупівель. Цей процес включає кілька послідовних етапів і базується на тісній взаємодії між менеджерами проєктів, фінансовим відділом,

закупівельною комісією та керівництвом. Метою плану є не лише фіксація майбутніх витрат, а й правильне визначення процедур, строків та відповідальних осіб, що гарантує ефективну реалізацію проєктів і відповідність донорським та законодавчим вимогам.

Етапи формування плану:

Етап	Основні дії	Відповідальні	Результат / документ
1. Збір інформації від структурних підрозділів	Отримання заявок від менеджерів проєктів та адміністративних підрозділів; Вказуються: предмет закупівлі, попередні технічні вимоги, очікувана вартість, джерело фінансування, орієнтовні строки; Від менеджера проєкту — додаткова інформація щодо правил донора (процедури, погодження, звітність)	Менеджери проєктів, адміністративні підрозділи	Узагальнений пакет заявок для формування плану
2. Визначення предмета закупівлі та процедури	Класифікація предмета закупівлі; Перевірка, чи не об'єднані різні товари/послуги; Визначення очікуваної вартості; Вибір процедури: пряма закупівля / RFQ / тендер / Prozorro; Урахування правил донорів: PRAG, USAID, UCORD тощо	Уповноважена особа або закупівельна комісія	Визначений спосіб закупівлі для кожної потреби

3. Формування записів у річному плані	Створення окремого запису для кожної закупівлі; Заповнення полів: предмет закупівлі, CPV, очікувана вартість, процедура, джерело фінансування, відповідальні, орієнтовні строки оголошення	Уповноважена особа / секретар закупівельної комісії	Проект річного плану закупівель
4. Узгодження та затвердження плану	Перевірка фінменеджером — відповідність бюджетам; Узгодження з менеджерами проєктів — відповідність графіку; Перевірка юристом — відповідність законодавству та правилам донорів; Погодження закупівельною комісією; Затвердження директором; Публікація (Prozorro або сайт/ донор)	Фінансовий менеджер, юрист, менеджери проєктів, закупівельна комісія, директор	Затверджений річний план закупівель
5. Оновлення та коригування плану	Внесення змін у разі нових потреб або змін у проєктах; Узгодження змін за тією ж процедурою; Для донорських закупівель — за потреби, погодження змін з грантодавцем	Уповноважена особа, закупівельна комісія, менеджери проєктів	Актуальний (оновлений) річний план закупівель

Річний план закупівель APP є «живим» документом, який змінюється відповідно до появи нових проєктів, потреб та джерел фінансування. Потреба в закупівлі виникає не з плану, а з проєкту: саме проєкт визначає предмет закупівлі, бюджет, процедуру та строки. Тому річний план не обмежує APP, а адаптується під реальні обставини. У разі

появи нового проєкту або додаткового фінансування, APP вносить зміни до плану, створює нові записи або коригує наявні. Такий підхід відповідає законодавству та практикам донорів і дозволяє уникнути типових помилок, пов'язаних із «підгонкою» проєктних потреб під попередньо складений план.

Практичні поради щодо роботи з річним планом

01

Оновлюйте план одразу після підписання нового проєкту. Не чекайте кінця кварталу чи «зручного моменту». У донорських проєктах затримки оновлення плану часто стають причиною зривів строків закупівель.

02

Забезпечуйте окремий запис у плані для кожної значущої закупівлі. Не об'єднуйте різні товари чи послуги в одну позицію лише задля зручності — це ускладнює аудит та може призвести до неправильного визначення предмета закупівлі.

03

Перевіряйте відповідність кожної нової позиції правилам донора. Якщо донор вимагає RFQ від трьох компаній або тендеру понад певний поріг — це потрібно врахувати вже на етапі формування плану, а не під час закупівлі.

04

Узгоджуйте попередні назви та CPV із юристом або фахівцем із закупівель. Це запобігає помилкам при визначенні предмета закупівлі — одним із найпоширеніших під час перевірок.

05

Фіксуйте всі зміни до плану службовою запискою. Коротке обґрунтування «чому внесли нову позицію» або «чому змінили очікувану вартість» значно спрощує взаємодію з аудиторами та донорами.

06

Зберігайте архів попередніх версій плану. Це важливо для відстеження історії змін, особливо коли закупівлі здійснюються за кількома проєктами та різними джерелами фінансування.

Головне правило: План — не обмеження, а інструмент для керування закупівлями та ризиками.



2.3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПОТРЕБ І ВИЗНАЧЕННЯ ПРЕДМЕТА ЗАКУПІВЛІ

Кожна закупівля має починатися з усвідомленої потреби та чіткого пояснення, для чого саме вона здійснюється. Обґрунтування допомагає довести, що закупівля є доцільною, пов'язана з діяльністю АРР або конкретним проєктом і відповідає принципам ефективності та прозорості.

Законодавча основа для визначення предмета закупівлі залежить від джерела фінансування. Якщо закупівля здійснюється за рахунок бюджетних коштів, застосовуються норми Закону України «Про публічні закупівлі» та класифікатор ДК 021:2015. Якщо ж кошти мають донорське

або власне походження, предмет закупівлі визначається у вільній описовій формі відповідно до суті товару, роботи чи послуги. У цьому випадку класифікатори не є обов'язковими, однак опис має бути зрозумілим, конкретним і достатнім для ідентифікації закупівлі під час аудиту чи внутрішнього контролю. Правову основу таких договорів формують норми Цивільного кодексу України (ст. 627—638), а у випадках співпраці з неприбутковими партнерами — також закони «Про громадські об'єднання» та «Про благодійну діяльність».

Приклад:



У межах проєкту UCORD/2025 виникла потреба у проведенні триденного тренінгу з фінансового менеджменту для працівників АРР. Метою закупівлі є підвищення кваліфікації персоналу та посилення інституційної спроможності. Орієнтовна вартість — до 45 000 грн, визначена на основі аналізу ринку послуг навчальних компаній.

Таке обґрунтування може бути оформлене у вигляді короткої службової записки або в таблиці плану закупівель.

Обґрунтування потреби зазвичай містить короткий опис мети закупівлі, розрахунок кількості або обсягу, орієнтовну вартість та джерело фінансування. Розрахунок вартості бажано підтверджувати результатами ринкового аналізу — наприклад, двома-трьома запитами цінових пропозицій, скріншотами із сайтів або даними попередніх закупівель. Такі матеріали не лише полегшують вибір постачальника, а й стають важливим доказом обґрунтованості витрат у разі аудиту.

Типовими помилками є надто загальні формулювання (“для потреб офісу”), об'єднання непов'язаних товарів або послуг в одну закупівлю, а також штучний поділ однорідних позицій для уникнення процедур. Для уникнення непорозумінь усі назви предметів закупівлі мають бути узгоджені між собою у плані, договорі та фінансових документах.

Таким чином, якісно підготовлене обґрунтування є не лише адміністративною вимогою, а й **інструментом управління ризиками**. Воно дозволяє пояснити, чому саме ця закупівля є виправданою, зменшує кількість запитань від аудиторів і створює базу для прозорості фінансової звітності.



2.4. ВАРТІСНІ МЕЖІ ТА ВИБІР СПОСОБУ ЗАКУПІВЛІ

Вибір способу закупівлі залежить від джерела фінансування та очікуваної вартості предмета закупівлі. Його мета — забезпечити

прозорість, конкуренцію та ефективне використання коштів відповідно до чинного законодавства й внутрішніх правил АРР.

2.4.1 Закупівлі за бюджетні кошти

З огляду на дію в Україні правового режиму воєнного стану порядок здійснення публічних закупівель регулюється окремими нормативними актами.

Станом на 2025 рік одночасно застосовуються **дві системи порогових значень**: спрощена — під час воєнного стану, та базова — після його завершення.

Для зручності нижче наведено порівняльну таблицю, яка допоможе правильно визначити процедуру закупівлі залежно від періоду та джерела правового регулювання.

Критерій	Під час воєнного стану(Постанова КМУ № 1178 від 12.10.2022)	Після завершення воєнного стану(Закон України «Про публічні закупівлі», ст. 3)
Нормативна база	Постанова КМУ № 1178 «Про особливості здійснення публічних закупівель на період дії воєнного стану»	Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25.12.2015
Товари / послуги до найменшої межі	до 100 тис. грн — пряма закупівля, з обов'язковим оприлюдненням звіту в Prozorro	до 50 тис. грн — пряма закупівля, з обов'язковим оприлюдненням звіту в Prozorro
Товари / послуги середньої вартості	100 тис. – 500 тис. грн — спрощена закупівля	50 тис. – 200 тис. грн — спрощена закупівля
Роботи	до 1,5 млн грн — спрощена закупівля	до 1,5 млн грн — спрощена закупівля
Великі закупівлі (понад пороги)	понад 500 тис. грн (товари/ послуги) або 1,5 млн грн (роботи) — відкриті торги (у т.ч. англійською мовою для міжнародних закупівель)	понад 200 тис. грн (товари/ послуги) або 1,5 млн грн (роботи) — відкриті торги
Коментар	Діє спрощений режим; розширені можливості для прямих договорів. Застосовується до скасування воєнного стану.	Відновлюється стандартна система закупівель із порогамі, передбаченими Законом.

У 2025 році більшість замовників, включно з АРР, здійснюють закупівлі відповідно до Постанови КМУ № 1178, яка встановлює спрощений порядок.

Після завершення воєнного стану автоматично відновлюється дія базових порогових значень Закону № 922-VIII.

Рекомендується в усіх внутрішніх документах і планах закупівель зазначати, який саме нормативний режим застосовується — «воєнний порядок (Постанова №1178)» або «мирний порядок (Закон №922)». Це спрощує перевірку та підтверджує правомірність вибраної процедури.

2.4.2 Закупівлі за донорські або власні кошти

Якщо закупівля здійснюється не за бюджетні, а за донорські або власні кошти, порядок визначається Політикою із закупівель APP або правилами донора (якщо вони передбачені угодою про фінансування).

Нижче наведено приклад типових внутрішніх меж для застосування процедур у межах донорських або власних коштів:

Орієнтовна вартість (еквівалент у євро)	Рекомендований спосіб	Приклад документального оформлення
до 2 000 євро	Пряма закупівля (Direct purchase)	Рахунок, договір, коротке обґрунтування потреби
2 000 – 5 000 євро	Запит цінових пропозицій (Request for quotations)	Запити трьом постачальникам, порівняльна таблиця, протокол вибору
понад 10 000 євро	Конкурсна процедура / тендер (Competitive selection)	Оголошення, тендерна документація, оцінка пропозицій

Ці межі наведено як орієнтовний приклад. Кожна APP встановлює власні порогові значення у своїй Політиці із закупівель.

2.4.3 Комбіновані джерела фінансування

Якщо закупівля фінансується з кількох джерел (наприклад, частково з грантових, частково з місцевих бюджетних коштів), APP застосовує найсуворішу процедуру з-поміж передбачених. Це гарантує прозорість і знімає питання під час аудиту.

Документальне підтвердження

Обґрунтування вибору способу закупівлі оформлюється службовою запискою або протоколом рішення (у довільній формі). У документі зазначають джерело фінансування, очікувану вартість, обраний метод та підставу для його застосування.

Порада:

Якщо виникають сумніви щодо вибору процедури — оберіть варіант, який передбачає більшу відкритість і документальність. Це підвищує довіру донорів і спрощує проходження аудиту.



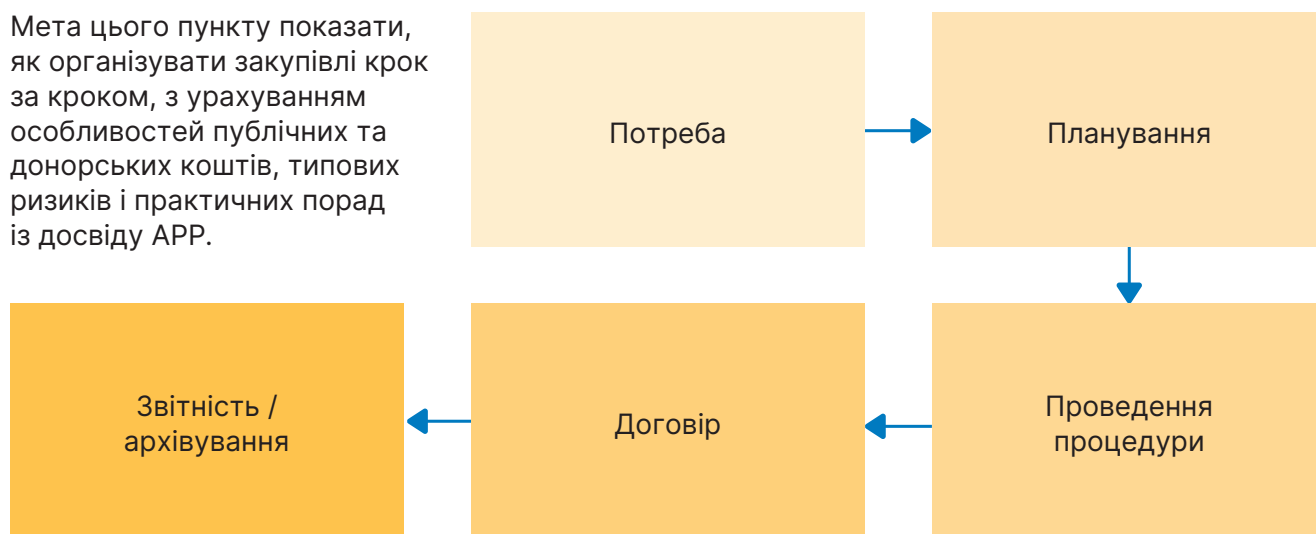


2.5. ОРГАНІЗАЦІЯ, ПРОВЕДЕННЯ ТА ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ

Закупівельний процес — це не лише вибір постачальника, а ціла система планування, контролю та документування. Для АРР

важливо забезпечити, щоб кожна закупівля мала обґрунтування, підтвердження, прозору процедуру і повний комплект документів.

Мета цього пункту показати, як організувати закупівлі крок за кроком, з урахуванням особливостей публічних та донорських коштів, типових ризиків і практичних порад із досвіду АРР.



2.5.1 Етап ініціювання та планування

Закупівля починається з ініціації потреби. Відповідальна особа готує коротку службову записку або запит на закупівлю, де пояснює:



Рекомендується вести план закупівель у форматі електронної таблиці (Google Sheets або Excel), яку можна оновлювати протягом року. Навіть якщо закупівлі за публічні кошти потребують офіційного річного плану, доцільно мати внутрішню «живу» таблицю,

що відображає реальні потреби, нові проекти та зміни у фінансуванні.

Такий підхід допомагає координувати закупівлі між проектами, уникати дублювання та забезпечувати актуальність даних.

Типові проблеми, які можуть виникати:

Проблема	Наслідок	Як уникнути
Потреба не погоджена з керівником або фінансовим менеджером	Закупівля не профінансована або дублює наявні витрати	Обов'язково узгоджуйте запит із фінансовим менеджером перед початком
Погано описаний предмет закупівлі	Складно отримати порівнянні пропозиції	Використовуйте короткий, але точний опис (що, скільки, для чого)
Не проведено аналіз ринку	Завищена ціна або відсутність конкуренції	Запитайте 2–3 цінові пропозиції, зробіть скріншоти з ринку

2.5.2 Відповідальні особи та ролі

Закупівельний процес в АРР — це командна робота, що вимагає чіткої координації між кількома учасниками.

Щоб уникнути плутанини у відповідальності та запобігти порушенням, повноваження кожної особи мають бути офіційно визначені — у внутрішньому **Положенні про закупівлі** або наказі директора про призначення відповідальних осіб.

У невеликих АРР одна людина може поєднувати кілька ролей (наприклад, координатор проєкту і закупівельник), але це не звільняє від вимоги забезпечити принцип подвійного контролю — одна особа готує документи, інша їх перевіряє або погоджує.

Чітке розмежування ролей дає змогу:

- 01 забезпечити прозорість процесу та підзвітність дій кожного працівника;
- 02 уникнути конфлікту інтересів, коли особа сама готує, погоджує і затверджує закупівлю;
- 03 зменшити ризики фінансових або репутаційних помилок;
- 04 підвищити ефективність комунікації між фінансовим, проєктним і адміністративним напрямками.

Порада:

Навіть якщо АРР невелика, бажано документально закріпити, хто відповідає за підготовку документів, хто — за перевірку, а хто — за остаточне затвердження. Це стане вагомим аргументом під час аудиту або зовнішньої перевірки.



Ролі мають бути визначені в наказі або внутрішньому положенні про закупівлі.

Посада / роль	Основні функції	Типові помилки
Директор / керівник АРР	Затверджує план закупівель, підписує договори, приймає ключові рішення	Підписує договір без протоколу вибору або без звіту про обґрунтування
Фінансовий менеджер / бухгалтер	Перевіряє наявність коштів, погоджує ціну, веде облік витрат	Не перевіряє, чи закупівля відповідає умовам бюджету проєкту
Закупівельна комісія	Розглядає пропозиції, оцінює їх за критеріями	Не фіксує результати письмово, що створює ризики при аудиті
Закупівельний фахівець / уповноважена особа	Готує документи, веде реєстр закупівель, контролює строки	Не зберігає всю кореспонденцію або не архівує файли після завершення

2.5.3 Проведення процедури закупівлі

Після того як потребу узгоджено, а відповідальні особи визначені, АРР переходить до фактичного проведення закупівлі. На цьому етапі важливо забезпечити дві речі: об'єктивність вибору постачальника та достатність документів, які підтверджують, що рішення було прийняте прозоро та обґрунтовано.

Першим кроком є підготовка короткого, але змістовного технічного завдання (ТЗ). Це документ, який визначає, що саме АРР хоче отримати, у яких характеристиках і в які строки. Добре описане ТЗ дозволяє отримати порівнювані пропозиції та

уникнути непорозумінь. Наприклад, замість формулювання «оренда зали» варто вказати: «зала на 30–40 осіб, з проєктором, екраном, можливістю організації кава-брейку».

На основі ТЗ уповноважена особа звертається до потенційних постачальників або публікує оголошення (залежно від процедури). АРР зазвичай отримують 2–3 комерційні пропозиції або рахунки. Усі отримані пропозиції фіксуються в окремій таблиці чи протоколі, щоб забезпечити повний облік і можливість подальшої перевірки.

Приклад реєстру отриманих пропозицій:

№	Постачальник	Дата	Ціна	Короткий зміст
1	ТОВ «Конференц-Сервіс»	02.05.2025	8 500 грн	Зала + кава-брейк
2	ФОП Іваненко	03.05.2025	7 900 грн	Зала, без обладнання
3	ТОВ «ЛьвівПодія»	03.05.2025	9 300 грн	Повний пакет

Для вибору постачальника пропозиції порівнюються між собою у зручному форматі. Найчастіше використовується коротка порівняльна таблиця, яка дозволяє побачити ключові відмінності.

Критерій	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Ціна	8 500 грн	7 900 грн	9 300 грн
Відповідність ТЗ	Повна	Часткова	Повна
Наявність проєктора	Є	Немає	Є
Кава-брейк	Є	Немає	Є

АРР обирає не «найдешевшу» пропозицію, а **найбільш відповідну потребі**. Якщо послуга чи товар коштує дешевше, але не відповідає технічним вимогам, пропозиція може бути відхилена як непридатна.

Результати оцінювання оформлюються у вигляді короткого протоколу. У ньому зазначається, які пропозиції були отримані, які критерії були важливими для вибору та яке рішення ухвалено. Протокол показує логіку прийнятого рішення та підтверджує, що вибір був обґрунтованим.

Далі АРР переходить до укладання договору. Його умови мають відповідати технічному завданню та пропозиції переможця: строкам, обсягу, вартості, умовам оплати і сервісу. Зазвичай до договору додаються ТЗ, специфікація, бюджет або графік виконання робіт.

Усі документи, пов'язані з конкретною закупівлею, зберігаються в одному пакеті. Це дозволяє швидко надати інформацію під час аудиту або внутрішньої перевірки, а також відтворити весь процес у разі зміни персоналу.

Пакет документів має містити:

Елемент	Документ
Обґрунтування	Заявка на закупівлю, погодження з фінансовим менеджером
Опис потреби	Технічне завдання
Комунікація з постачальниками	Запити, отримані пропозиції
Вибір	Порівняльна таблиця, протокол
Завершення	Договір і додатки

Такий підхід дозволяє проводити закупівлі системно, прозоро й узгоджено з вимогами донорів та законодавства, а також

забезпечує належне документальне оформлення і мінімізує ризики для АРР.

2.5.4 Завершення процедури закупівлі

Після того як постачальника визначено, АРР переходить до завершального етапу — узгодження умов і укладання договору. На цьому етапі важливо зафіксувати всі ключові домовленості в письмовій формі: предмет закупівлі, обсяг, строки, вартість, порядок оплати, гарантійні або сервісні умови. Договір має відповідати технічному завданню та пропозиції переможця. За потреби до нього додаються специфікації, графіки виконання, кошториси або інші додатки, які допоможуть однозначно трактувати зміст зобов'язань.

Після підписання договору закупівля переходить у стадію виконання. Всі документи, сформовані під час процедури, формуються в окрему справу: заявка, погодження, технічне завдання, отримані пропозиції, порівняльна таблиця, протокол вибору постачальника, договір та додатки. Такий підхід забезпечує цілісність закупівельного процесу, дозволяє легко відтворити його під час аудиту та створює прозору історію ухвалених рішень.

Висновок до розділу:

Планування та організація закупівель в АРР — це не технічна «довідка для закупівельника», а комплексний управлінський процес, що охоплює проєктне планування, фінанси, юридичні аспекти та внутрішній контроль. Добре вибудований цикл «потреба — план — обґрунтування — процедура — документи» забезпечує не лише коректність кожної окремої закупівлі, а й загальну стійкість АРР до ризиків, перевірок та змін зовнішнього середовища.

Розділ показує, що якість закупівель починається задовго до оголошення процедури чи вибору постачальника. Від того, наскільки чітко сформульовано потребу, визначено предмет закупівлі, обрано процедуру з урахуванням вартісних

меж і джерел фінансування, залежить, чи будуть подальші дії прозорими, логічними та обґрунтованими. Чітке розмежування ролей, документальне підтвердження кожного кроку та адаптивний річний план закупівель перетворюють закупівельний процес із «реакції на запити» на системний інструмент управління ресурсами.

Практика АРР показує, що саме узгодженість між планом, правилами донорів, законодавчими вимогами та внутрішніми процедурами дозволяє пройти аудит без суттєвих зауважень, своєчасно реалізувати проєкти та зберегти довіру партнерів. У цьому сенсі закупівлі стають не джерелом ризиків, а конкурентною перевагою інституції.

Практичні поради для АРР:

- 01 Фіксуйте логіку кожної закупівлі одним рядком.** Коротке пояснення «що, для чого, за які кошти» у плані або службовій записці часто важить більше, ніж формально «ідеальний» договір без контексту.
- 02 Не економте час на правильному формулюванні предмета закупівлі.** Узгоджені між собою формулювання в плані, ТЗ, договорі та фінансових документах — один із перших маркерів для аудитора, що система працює.
- 03 Плануйте із запасом часу.** Закладений у плані резерв на погодження, донорські підтвердження, можливі перенесення строків часто рятує проєкт від ситуацій «все правильно, але запізно».
- 04 Використовуйте прості шаблони.** Типові форми для заявки, ТЗ, порівняльної таблиці, протоколу вибору постачальника та реєстру закупівель економлять час і вирівнюють якість роботи різних проєктних команд.
- 05 Пам'ятайте про найсуворіші правила.** Якщо закупівля має кілька джерел фінансування або кілька можливих режимів регулювання, орієнтуйтеся на той варіант, який передбачає більшу прозорість і формалізацію.
- 06 Документуйте не лише «що зробили», а й «чому так вирішили».** Короткі примітки про причини вибору процедури, зміни плану чи відхилення пропозицій часто знімають більшість запитань під час перевірки.
- 07 Ставтеся до плану як до робочого інструменту, а не формальності.** Якщо команда регулярно працює з планом закупівель, оновлює його та використовує у щоденній комунікації, більшість кризових ситуацій просто не виникають.



РОЗДІЛ 03



ПРОЦЕДУРИ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ПРАКТИКА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

У цьому розділі розглядаються конкретні способи проведення закупівель, які застосовують АРР залежно від вартості, складності предмета закупівлі, ринкових умов і вимог донорів. Якщо розділ 2 був присвячений організації процесу, ролям

і документуванню, то цей розділ фокусується на практичних підходах: коли й чому обирається той чи інший метод закупівлі та як забезпечити максимальну прозорість без зайвої бюрократії.

▼ 3.1. ПРЯМА ЗАКУПІВЛЯ

Пряма закупівля — це найпростіший і найшвидший спосіб придбати товар чи послугу. Її застосовують у межах невеликих сум та стандартних предметів закупівлі.

Вона доцільна там, де складно говорити про значну конкуренцію чи створення складної процедури недоцільне.

У практиці АРР пряма закупівля найчастіше застосовується для:



канцтоварів та дрібного обладнання;



оренди приміщень або техніки на короткий строк;



невеликих ремонтних чи дизайнерських робіт;



простих послуг (доставка, поліграфія, переклад невеликого обсягу).

При цьому важливо пам'ятати, що «прямість» не означає «безконтрольність». Навіть мала закупівля повинна мати логіку: навіщо вона здійснюється, за який кошт, чому обрано конкретного постачальника. Часто достатньо однієї-двох пропозицій із ринку або посилання на попередні закупівлі. Пряма закупівля зручна, але саме через свою простоту найбільше ризикує стати джерелом аудиторських питань — особливо

у випадку дроблення закупівель або систематичного вибору одного й того самого постачальника без пояснень.

Пряма закупівля доречна лише тоді, коли її вибір можна пояснити здоровим глуздом: ринок простий, конкуренція обмежена, предмет стандартний, а сума невелика. Для більш складних або вартісних закупівель існують інші процедури.



3.2. ЗАПИТ ЦІНОВИХ ПРОПОЗИЦІЙ (RFQ)

RFQ — це проміжний інструмент між прямою закупівлею та тендером. Його головна сила — у поєднанні швидкості та конкуренції. Він дозволяє отримати кілька реальних пропозицій з ринку без формальностей, які супроводжують повноцінні тендери.

RFQ застосовується тоді, коли предмет закупівлі ще не є достатньо складним для тендеру, але його вартість або значення для проєкту вже потребують об'єктивності й порівняння варіантів. Це найпоширеніший тип закупівлі в APP, особливо в роботі з донорами, які очікують мінімальних елементів конкуренції.

RFQ доречний у таких ситуаціях:



оренда залів та обладнання, коли варіантів на ринку багато;



друк і поліграфія, де важлива якість та строки;



легке офісне обладнання з кількома технічними конфігураціями;



послуги тренерів, модераторів чи консультантів, коли важливо оцінити не лише ціну, а й досвід;



будь-які закупівлі середнього розміру, де потрібно обґрунтувати донорам, чому вибрано конкретного постачальника.

На відміну від прямої закупівлі, RFQ обмежує ризик упередженості: APP працює не з одним, а з кількома варіантами, і може пояснити свою логіку вибору. Водночас RFQ не вимагає громіздких тендерних форм, тож його можна проводити швидко — іноді за 2–4 дні.

Особливість RFQ — необхідність чітко сформулювати, що саме потрібно. Якщо запит надто загальний, пропозиції будуть різні, їх складно порівнювати, і процедура втратить сенс. Тому структура запиту має бути ясною: що закуповується, які базові вимоги, у які строки, у якій формі постачальники мають надати відповіді.



3.3. КОНКУРСНІ ПРОЦЕДУРИ / ТЕНДЕРИ

Тендери є найбільш формалізованим способом закупівлі та застосовуються тоді, коли очікувана вартість значна, предмет закупівлі складний або цього вимагає

донор. Це той випадок, коли АРР працює максимально прозоро, дає рівні можливості всім потенційним учасникам і забезпечує процес, який легко перевірити.

Тендери доречні для:



великих закупівель обладнання;



досліджень, IT-рішень, консалтингу;



логістичних чи комплексних послуг;



робіт із підвищеною відповідальністю або значною вартістю.

Особливість тендерів — у більш детальному описі предмета закупівлі та критеріїв оцінки. Це дозволяє оцінити не тільки ціну, а й методологію, досвід, якість команди, терміни або організаційну спроможність постачальника.

Тендери складніші за RFQ, але й гнучкіші: вони дозволяють адаптувати критерії під потреби проєкту. Прозорість процесу

забезпечується через протоколи, фіксацію всіх рішень, доступність документації та можливість повторної перевірки логіки оцінки.

У практиці АРР тендери є рідкісними, але в ключових проєктах саме вони дають найкраще співвідношення ціни та якості та найменший ризик для репутації.



3.4. ЗАКУПІВЛІ ЧЕРЕЗ PROZORRO

АРР працюють через Prozorro тоді, коли закупівля здійснюється за кошти, які підпадають під дію Закону України «Про публічні закупівлі». Це може бути як пряме бюджетне фінансування, так і інші форми публічної підтримки.

У Prozorro логіка інша, ніж у донорських або внутрішніх закупівлях: процедура суворо

регулюється законом. Вибір CPV, строки публікацій, форма оголошення, підстави для відхилення пропозицій — усе це не просто рекомендації, а вимоги.

Prozorro створює найвищий рівень прозорості, однак водночас вимагає специфічної кваліфікації персоналу. АРР важливо стежити за відповідністю

оголошень технічним вимогам, своєчасною публікацією звітів та підписанням договорів без зміни істотних умов.

Як порівняти з RFQ чи прямими закупівлями, Prozorro — це формалізована система, але

незамінна у випадках, коли фінансування є публічним або коли APP несе юридичну відповідальність як замовник.

3.5. СПЕЦІАЛЬНІ ВИПАДКИ ТА ВИНЯТКИ

Деякі закупівлі не вписуються у класичні процедури. Це ситуації, які APP не може

передбачити наперед, але повинна мати чіткі правила реагування.

До таких випадків належать:



термінові закупівлі, коли затримка ставить під загрозу реалізацію проєкту або виконання донорських умов;



відсутність конкуренції, наприклад у сфері комунальних послуг, авторських прав або вузькоспеціалізованих робіт;



закупівлі у партнерів чи пов'язаних осіб, які завжди викликають підвищений інтерес аудиторів.

У кожній з цих ситуацій ключовим є не формат процедури, а логіка обґрунтування. Чому саме цей постачальник? Чому

саме так? Чому саме зараз? Формальні вимоги можуть бути різними, але принцип прозорості залишається незмінним.

Висновок до розділу:

Процедури закупівель — це інструменти, кожен із яких має свої межі застосування та логіку. Пряма закупівля забезпечує швидкість, RFQ — баланс конкуренції й ефективності, тендер — максимальну прозорість і рівні умови, Prozorro — юридичну визначеність у публічних закупівлях. Спеціальні випадки вимагають окремої уваги та сильного документального обґрунтування.

Розуміння того, коли і яку процедуру застосувати, дозволяє APP працювати прогнозовано, ефективно та безпечно з точки зору аудиту. Вибір процедури стає не формальністю, а стратегічним рішенням, що впливає на якість реалізації проєкту, фінансову дисципліну та репутацію організації. Саме тому практичне знання різних методів закупівель є однією з ключових компетенцій сучасних APP.

Практичні поради до розділу:

- 01 Дивіться на ринок, а не лише на суму.** Іноді невелика закупівля має широкий ринок (і тоді варто застосувати RFQ), а іноді велика закупівля фактично монопольна (і тоді тендер не дасть додаткової користі). Вибір процедури має враховувати реальну картину на ринку.
- 02 Якщо пропозиції різні — проблема не у постачальниках, а в описі потреби.**
Це головний індикатор, що ТЗ або запит треба доопрацювати. У добре сформульованому RFQ пропозиції зазвичай структурно схожі.
- 03 Не бійтеся визнавати процедуру такою, що не відбулася.**
У донорських закупівлях це нормальна практика. Якщо всі пропозиції дорожчі від бюджету або не відповідають вимогам — краще повторити процедуру, ніж погодити невідповідного постачальника.
- 04 Якщо важлива якість — не робіть акцент лише на ціні.**
У середніх і великих закупівлях варто прописувати нефінансові критерії. Аудитори позитивно ставляться до критеріїв, які відображають специфіку закупівлі, а не лише цифру.
- 05 У тендерах важлива передбачуваність, а не обсяг документів.**
Комісія має оцінювати пропозиції чітко за оголошеними критеріями. Якщо критерій було опубліковано — ним треба керуватися. Будь-які «додаткові міркування» — причина для зауважень під час перевірок.
- 06 Prozorro не приймає творчість.** На відміну від донорських тендерів, Prozorro — це формальна система. Якщо в донорських закупівлях можна адаптувати процедури «під здоровий глузд», у Prozorro потрібно дотримуватися закону буквально.
- 07 У спеціальних випадках записуйте не процедуру, а логіку.**
Термінові закупівлі, монополія чи закупівля в партнера — це не про форму документа, а про зміст пояснення. Коротка, але чітка аргументація захищає краще, ніж завеликі протоколи.
- 08 Завжди фіксуйте момент, коли процедура «переростає» у більш складну.**
Наприклад: починали як пряму закупівлю, але побачили різні ціни на ринку — варто перейти на RFQ. Або починали як RFQ, але кілька пропозицій суттєво відрізняються — краще оголосити тендер. Це показує здорову логіку управління ризиками.

04

РОЗДІЛ 04



ДОГОВІРНА РОБОТА ТА ВИКОНАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ



4.1. ПРАВОВА ПРИРОДА ДОГОВОРІВ ПРО ЗАКУПІВЛЮ

Договір у сфері закупівель — це юридичний документ, який трансформує результат конкурсу чи відбору в конкретні зобов'язання сторін. Від якості складання договору залежить можливість своєчасного виконання робіт, контроль витрат і захист інтересів АРР у разі спору. У правовому сенсі договір про закупівлю — це господарський або цивільно-правовий договір, укладений між АРР як замовником і переможцем процедури (виконавцем, постачальником або підрядником), який встановлює, змінює або припиняє взаємні права та обов'язки сторін.

[Закон України «Про публічні закупівлі»](#) / (стаття 41) передбачає, що договір про закупівлю укладається у письмовій формі відповідно до вимог Цивільного кодексу України. Він повинен містити істотні умови, без яких договір може бути визнаний недійсним. До таких умов належать предмет договору (із чітким визначенням коду за ДК 021:2015), ціна, строки, порядок оплати, гарантії, відповідальність, порядок вирішення спорів, а також вимоги щодо якості та приймання результатів.

Елемент	Зміст	Коментар
Предмет	Точний опис товару, роботи або послуги (код ДК 021:2015)	Має збігатися з тендерною документацією
Ціна	Загальна сума, валюта, порядок коригування	Бажано зазначити джерело фінансування
Строки	Конкретні дати або періоди	Вказати графік етапів
Оплата	Умови, аванс, відстрочка	Має узгоджуватися з бюджетом проекту
Гарантії	Строки, обсяг відповідальності	Актуально для техніки, обладнання
Відповідальність	Санкції, пеня, штрафи	Мотивує контрагента
Спори	Юрисдикція, порядок досудового врегулювання	Рекомендується включити медіаційну процедуру

Порада:

Усі договори, навіть за грантовими коштами, повинні містити пункт про антикорупційні зобов'язання та відсутність конфлікту інтересів. Це стандарт міжнародних донорів і захист під час перевірок.



Кожен договір має бути узгоджений із внутрішніми політиками АРР та грантовими угодами. Якщо закупівля фінансується коштом міжнародних партнерів, умови донорської угоди мають пріоритет — за умови, що вони не суперечать українському

законодавству. Саме тому перед укладанням будь-якого договору необхідно провести юридичну експертизу та перевірити відповідність документа всім рівням нормативного регулювання.



4.2. ПОРЯДОК УКЛАДАННЯ ТА ПОГОДЖЕННЯ ДОГОВОРІВ

Укладання договору є заключним етапом процедури закупівлі, який має бути проведений з максимальною точністю та дисципліною. Після визначення переможця уповноважена особа АРР готує проєкт договору на основі умов тендерної документації, технічного завдання та пропозиції учасника. Потім договір проходить внутрішнє погодження — його перевіряє юрист (на предмет відповідності закону та положенням гранту), фінансовий менеджер (на наявність фінансового ресурсу та відповідність бюджету) і бухгалтер (на правильність платіжних реквізитів).

Директор АРР підписує договір лише після отримання всіх погоджень та підтвердження

легітимності процедури. У разі, якщо закупівля фінансується міжнародним донором, проєкт договору може надсилатися на погодження партнеру чи представництву програми. Після підписання договір обов'язково реєструється у реєстрі договорів і зберігається як у паперовій, так і в електронній формі.

Підписання договору без перевірки істотних умов, неправильне зазначення предмета або відсутність додатків часто стають підставою для претензій під час аудиту. Внутрішня інструкція АРР має передбачати чітку послідовність погодження договорів і визначати відповідальних за кожен етап.



4.3. ВИКОНАННЯ ДОГОВОРІВ ПРО ЗАКУПІВЛЮ

Після укладання договору розпочинається етап його фактичного виконання — один із найважливіших у всьому закупівельному циклі. Навіть ідеально проведена процедура відбору не гарантує успіху, якщо результати не відповідають умовам контракту. Тому АРР має забезпечити системний моніторинг виконання договорів: від постачання товарів чи надання послуг до їх належного приймання та оплати.

Виконання договору завжди починається з дій постачальника чи підрядника: передання товару, виконання робіт або надання послуг. Після цього АРР перевіряє відповідність результатів умовам договору — кількість, якість, строки та технічні характеристики. Якщо все відповідає вимогам, складається Акт приймання-передачі або Акт виконаних робіт. Саме ці документи підтверджують факт виконання зобов'язань та дають бухгалтерії підставу для проведення оплати.

Акти приймання зазвичай супроводжуються додатковими документами: специфікаціями, рахунками-фактурами, товарно-транспортними накладними, сертифікатами якості або звітами про надані послуги (залежно від предмета закупівлі). Важливо, щоб усі документи були оформлені належним чином, містили підписи сторін та однозначно відповідали умовам договору. У разі виявлення відхилень відповідальна особа АРР оперативно інформує постачальника та ініціює усунення недоліків.

Після підтвердження факту виконання бухгалтерія здійснює оплату відповідно до умов договору — одноразово, поетапно або

після отримання повного пакета документів. Уповноважена особа вносить інформацію до реєстру договорів, а за потреби — готує звіт у Prozorro. Такий підхід забезпечує безперервний контроль за рухом коштів та дозволяє своєчасно відстежувати стан виконання контрактів.

Довгострокові договори або рамкові угоди потребують особливого контролю. У їх межах варто фіксувати проміжні результати, акти на етапи виконання та статус кожної поставки. Це дозволяє своєчасно реагувати на ризики, уникати прострочень та коректно звітувати перед донорами.



4.4.ЗМІНА, ПРОДОВЖЕННЯ ТА РОЗІРВАННЯ ДОГОВОРІВ

У процесі реалізації закупівель нерідко виникають ситуації, коли необхідно змінити умови вже укладеного договору. Однак такі зміни можуть вноситися лише у випадках, передбачених законодавством та умовами грантової угоди. Закон України «Про публічні закупівлі» дозволяє коригувати істотні умови договору лише в чітко визначених ситуаціях: коли зміни зумовлені коливанням ринкових цін або валютного курсу, коли строки виконання потребують продовження у зв'язку з форс-мажором чи затримкою фінансування, коли потрібно уточнити технічні характеристики без зміни предмета закупівлі, або коли виникає необхідність закупити додаткові обсяги товарів чи послуг (але не більше ніж на 50% від вартості основного договору).

Усі зміни оформлюються додатковими угодами, які підписуються обома сторонами та зберігаються разом з основним договором. Якщо закупівля проводилася через Prozorro, додаткова угода має бути оприлюднена в системі протягом трьох робочих днів. У випадку грантових закупівель зміна договору може вимагати

попереднього погодження з донором, про що обов'язково зазначається у грантовій угоді.

Розірвання договору також можливе лише за визначеними підставами. Найчастіше це відбувається за згодою сторін або у випадку істотного порушення зобов'язань, наприклад: невиконання або неякісне виконання робіт, системні затримки, постачання товарів неналежної якості чи в обсязі, що не відповідає технічним вимогам. У деяких випадках підставою для розірвання може бути рішення суду або відкликання фінансування донором. У кожній ситуації АРР повинна мати документальне підтвердження причин — службову записку, акт невідповідності, лист донора або інший доказ.

Важливо, щоб усі зміни, доповнення та факти розірвання договору були належно задокументовані, узгоджені з відповідальними особами та відображені у реєстрі договорів. Це забезпечує прозорість, захищає АРР під час перевірок і гарантує контрольованість реалізації проєкту.

Висновок до розділу:

Договірна робота є центральним елементом закупівельного процесу. Саме договір перетворює рішення про вибір постачальника на юридично зобов'язуючий документ, який визначає обсяг, строки, вартість та відповідальність сторін. Якість договору та дисципліна його виконання мають безпосередній вплив на реалізацію проєктів, фінансову звітність, можливість аудитів і захист інтересів АРР.

Цей розділ показує, що робота із закупівлею не завершується обранням виконавця. Навпаки, значна частина ризиків — затримки, суперечки, неправильні акти, непередбачені додаткові витрати — виникає вже на етапі

виконання договору. Саме тому АРР важливо приділяти увагу деталям договорів, чітко фіксувати всі домовленості, контролювати строки, своєчасно виявляти відхилення та документувати кожну зміну.

Правильне укладання, виконання і завершення договорів створює прозору історію закупівель, захищає АРР від фінансових і репутаційних ризиків та забезпечує довіру донорів і партнерів. У комплексі з розділами 2 і 3 цей розділ формує повний цикл закупівельної роботи — від планування до приймання результатів.

Практичні поради до розділу:

01 **Перевіряйте відповідність договору всій попередній документації.** Предмет, обсяг, строки і ціна повинні повністю збігатися з технічним завданням і пропозицією переможця. Це одна з найпоширеніших причин аудитних зауважень.

02 **Завжди додавайте до договору те, що впливає на його виконання.** ТЗ, графік робіт, бюджет, специфікації — усе має бути в додатках, а не в листуванні.

03 **Уникайте усних домовленостей.** Будь-яке уточнення — дату, місце, формат, методологію — потрібно фіксувати письмово. Усні домовленості дуже легко оскаржуються.

04 **Не погоджуйте оплату без повного пакета документів.** Навіть якщо постачальник просить «поки без акта» або «підпишемо пізніше». Відсутність підтверджень — прямий фінансовий ризик.

05 **Контролюйте реальні строки виконання.** Запізнення на 1–2 дні часто здаються дрібницею, але в донорських проєктах навіть незначні затримки можуть вплинути на звітування і погодження траншів.

06 **У випадку змін — пояснюйте причину.** Додаткова угода без короткого обґрунтування виглядає як порушення. Навіть одне речення знімає половину запитань.

07 **Розривайте договори обережно й документально.** Закриття без актів і листів — класичний ризик. Потрібен повний слід рішення: службова записка, підстава, докази порушення або лист від донора.

08 **У довгострокових контрактах робіть проміжні приймання.** Це дозволяє виявити проблеми вчасно — а не тоді, коли вже пізно щось виправити.

09 **Архівуйте документи системно.** Паперові та електронні копії, єдина структура папок, назви файлів, прив'язка до процедури — це не бюрократія, а страховка для аудиту.

05

РОЗДІЛ 05



КОНТРОЛЬ, МОНІТОРИНГ І АУДИТ ЗАКУПІВЕЛЬ

Контроль і аудит закупівель є завершальним етапом закупівельного циклу та важливим елементом інституційної спроможності АРР. Саме на цьому етапі підтверджується, що кожна закупівля була проведена відповідно до законодавства, внутрішніх політик та вимог донорів, а використання коштів є

економним, ефективним і прозорим. На відміну від формальної перевірки документів, сучасний контроль — це система управління ризиками, що допомагає АРР ухвалювати обґрунтовані рішення і підтримувати довіру партнерів.



5.1. СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Внутрішній контроль охоплює всі етапи закупівельного процесу — від планування і проведення процедури до укладання та виконання договору. Він базується на

розподілі відповідальності та принципі «чотирьох очей», що гарантує незалежність та об'єктивність перевірок.

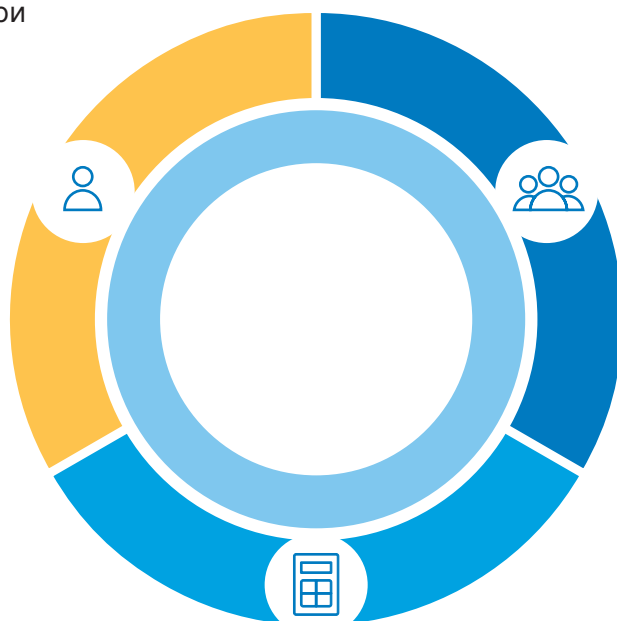
У межах АРР діють три взаємопов'язані рівні контролю:

01

Операційний контроль

здійснюється уповноваженою особою та працівниками, що безпосередньо проводять закупівлі. На цьому рівні перевіряється правильність визначення предмета закупівлі, вибір процедури, наявність обґрунтування потреби, коректність технічних описів, строки та повнота документів.

Для прозорості та простежуваності процесу доцільно використовувати реєстр контрольних точок, де фіксуються всі



02

Адміністративний контроль

забезпечується директором або Наглядовою радою. Він включає затвердження річного плану закупівель, договорів, ключових рішень щодо вибору постачальників та реагування на результати моніторингу або аудиту.

03

Фінансовий контроль здійснюють бухгалтер та фінансовий менеджер. Вони стежать за відповідністю витрат бюджету проєкту, перевіряють правильність платіжних документів, наявність підтверджень виконання договору та цільове використання коштів.

ключові етапи закупівлі, відповідальні та статус документів.



5.2. ЗОВНІШНІЙ МОНІТОРИНГ

Зовнішній моніторинг є незалежною формою нагляду за закупівлями і дозволяє оцінити якість процедур з боку держави, донорів або громадськості. Він проводиться у режимі реального часу або незабаром після завершення закупівлі та спрямований на запобігання порушенням.

Державна аудиторська служба України (ДАСУ) здійснює моніторинг відповідно до ст. 8 Закону України «Про публічні закупівлі». Аналіз базується на системі BI.Prozorro, яка автоматично формує ризикові індикатори:

відсутність конкуренції, несвоєчасні публікації, часті додаткові угоди, аномальні знижки або завищені ціни.

Міжнародні донори проводять моніторинг у формі ex-post review або spot-check, оцінюючи не лише формальну відповідність процедур, а й доречність закупівлі, її зв'язок із цілями проєкту та ефективність використання коштів.

Для кращого розуміння ролі моніторингу корисно порівняти його із внутрішнім контролем та аудитом.

Порівняльна таблиця: Внутрішній контроль vs моніторинг vs аудит:

Критерій	Внутрішній контроль	Зовнішній моніторинг	Аудит
Мета	Запобігання помилкам	Виявлення ризиків	Оцінка повної відповідності
Коли проводиться	На всіх етапах	Під час / одразу після	Після завершення
Хто здійснює	Персонал АРР	ДАСУ, донори	Незалежні аудитори
Фокус	Процедури та строки	Індикатори ризику	Повний пакет документів
Результат	Оперативні виправлення	Рекомендації	Офіційний висновок

Моніторинг слід розглядати як можливість підвищити якість процесів: результати зовнішніх спостережень допомагають

оновлювати політики, виявляти слабкі місця та зміцнювати інституційну спроможність.



5.3. АУДИТ ЗАКУПІВЕЛЬ: СУТНІСТЬ І ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ

Аудит є найглибшою формою контролю, яка проводиться незалежно від АРР. Його мета — оцінити законність, прозорість та

ефективність закупівель, а також перевірити відповідність фактичних витрат бюджету проекту та внутрішнім політикам.

У межах АРР можуть проводитися три види аудиту:

Внутрішній аудит
(Наглядова рада або внутрішній аудитор)

— оцінює систему управління ризиками, правильність процедур та дотримання внутрішніх політик;

Зовнішній незалежний аудит

— здійснюється акредитованими аудиторськими компаніями за ініціативою АРР або донора;

Державний аудит
(ДАСУ або Рахункова палата)

— проводиться у випадку використання публічних коштів.

Річний фінансовий аудит

Річний аудит охоплює всю діяльність АРР за календарний рік. Він перевіряє достовірність фінансової звітності, правильність ведення бухгалтерського обліку, наявність документів та повноту реєстрів. У межах річного

аудиту закупівлі розглядаються як елемент внутрішнього контролю: аудитори аналізують вибір процедур, обґрунтування, відповідність договорів і акти.

Проєктний (донорський) аудит

Проєктний аудит є детальнішим і фокусується на конкретному гранті. Він перевіряє відповідність закупівель правилам донора, логіку вибору постачальника, повноту документів, правильність актів

та оплат, а також відповідність витрат затвердженому бюджету. У проєктних аудитах закупівлі перевіряються буквально «папка за папкою».

Порівняння річного і проєктного аудиту:

Критерій	Річний фінансовий аудит	Проєктний аудит
Об'єкт	Уся діяльність APP	Один грант / кілька грантів
Фокус	Звітність, бухгалтерія	Закупівлі, бюджет, правила донора
Рівень деталізації	Загальний	Дуже глибокий
Хто ініціює	APP / закон	Донор
Наслідки	Управлінські, репутаційні	Прийняття або неприйняття витрат

Для прогнозування типових зауважень аудитора доцільно використовувати матрицю ризиків закупівель.

Матриця ризиків у закупівлях:

Категорія	Сутність ризику	Індикатор	Наслідки	Дії APP
Правовий	Неправильна процедура	Відсутність обґрунтування	Зауваження, моніторинг	Юридична перевірка
Фінансовий	Завищена ціна	>10–20% від ринку	Неприйняття витрат	Аналіз ринку
Документальний	Неповний пакет документів	Відсутність актів	Ризик повернення коштів	Чек-лист закупівлі
Етичний	Конфлікт інтересів	Пов'язані особи	Втрата репутації	Реєстр конфліктів
Операційний	Порушення строків	Прострочені публікації	«Ризикова» закупівля	Календар контрольних точок
Проєктний	Відсутність результату	Невідповідність цілям	Зауваження донора	Перегляд ТЗ



5.4. РЕАГУВАННЯ НА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРЕВІРОК І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Ефективна реакція на результати моніторингів і аудитів демонструє управлінську зрілість АРР. Після отримання звіту керівництво проводить аналіз, організовує нараду або засідання Наглядової ради, формує план коригувальних дій і контролює його виконання. Важливо документувати всі кроки: накази, оновлені політики, протоколи, службові записки.

У випадку серйозних порушень законодавства або умов гранту може наставати дисциплінарна, адміністративна або фінансова відповідальність. Однак основним завданням АРР є профілактика порушень, а не покарання працівників. Регулярне вдосконалення внутрішніх процесів і виконання рекомендацій аудиторів підвищує довіру донорів і зміцнює інституційну стійкість.

Висновок до розділу:

Контроль, моніторинг та аудит закупівель — це комплексний механізм, який забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність роботи АРР. Завдяки структурованій системі перевірок організація може своєчасно виявляти ризики, підвищувати якість

процедур і демонструвати партнерам високу інституційну культуру. АРР, яка будує контроль не «для галочки», а як інструмент постійного вдосконалення, отримує значно вищий рівень довіри та стабільності у співпраці з донорами.

06

РОЗДІЛ 06



ЕТИКА,
ДОБРОЧЕСНІСТЬ
І КОНФЛІКТ
ІНТЕРЕСІВ
У ЗАКУПІВЛЯХ



6.1. ЗНАЧЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Етична поведінка у сфері закупівель є фундаментом довіри до АРР. Навіть бездоганно оформлена закупівля може викликати сумніви, якщо працівники поводяться непрозоро, допускають упередженість або спілкуються з постачальниками поза офіційними процедурами. Саме тому етика є не лише додатком до законодавства, а частиною управлінської культури, яка визначає професіоналізм організації.

Закон України «Про публічні закупівлі» (ст. 5) прямо встановлює принципи, яких зобов'язаний дотримуватися кожен працівник, залучений до закупівель:

- ▶ добросовісна конкуренція,
- ▶ відкритість і прозорість на всіх стадіях,
- ▶ недискримінація,
- ▶ об'єктивність і неупередженість,
- ▶ запобігання корупційним діям та зловживанням.

Ці норми мають силу закону — їх порушення може призвести до моніторингу, штрафів, розірвання договору та втрати фінансування.

Однак **закон не здатен описати всі ситуації**, що виникають у реальних закупівельних процесах.

Саме тому кожна АРР має впроваджувати внутрішні документи доброчесності:

- ▶ Кодекс етики;
- ▶ Антикорупційну політику;
- ▶ Правила комунікації з постачальниками.

Ці документи закривають «сірі зони», які не регулює закон, але з яких починаються більшість порушень. Для міжнародних донорів наявність цих документів — одна з умов співпраці, і вона регулярно перевіряється під час аудитів.

Ключові етичні принципи, які впливають із закону та міжнародної практики:

01 Прозорість.

Усі рішення документуються, пояснюються та доступні для перевірки.

Це вимога ст. 5 Закону України «Про публічні закупівлі» та базовий критерій аудитів донорів.

02 Неупередженість.

Жоден працівник не може впливати на рішення через особисті стосунки, симпатії чи тиск.

Це вимога Закону №1700-VII «Про запобігання корупції».

03 Рівність учасників.

Усі постачальники отримують однакову інформацію в однаковий спосіб.

Будь-яка «перевага» — порушення принципу недискримінації.

04 Конфіденційність.

Комерційні пропозиції та персональні дані учасників — закрита інформація.

Порушення — це ризик оскарження й втрати довіри.

05 Добросовісність.

Працівник діє в інтересах АРР, а не в інтересах окремих осіб чи компаній.

Це вимога і Закону, і донорських стандартів PRAG, UNDP, USAID та інших.

На практиці більшість проблем у сфері закупівель виникає не через формальне порушення процедури, а через дії, які створюють враження непрозорості або упередженості. Саме тому важливо розуміти, які ситуації становлять найбільшу етичну загрозу для АРР. До таких ризиків належать:

- ▶ неофіційні переговори з учасниками до оголошення закупівлі;
- ▶ «підгонка» технічного завдання під конкретного постачальника;
- ▶ озвучення «орієнтовного бюджету» одній компанії, а іншим — ні;
- ▶ прийняття подарунків чи «знаків уваги» від потенційних учасників;
- ▶ тиск керівництва або колег на рішення комісії;
- ▶ комунікація через особисті месенджери без документального підтвердження.

Такі ситуації не завжди є прямим порушенням процедури. Проте вони порушують етичний стандарт, а цього вже достатньо, щоб аудитори поставили

під сумнів об'єктивність закупівлі та запропонували коригувальні дії чи навіть повторне проведення процедури.

Щоб уникнути таких ризиків, АРР впроваджує механізми, які забезпечують передбачувану і доброчесну поведінку працівників у будь-яких ситуаціях. Зокрема, в організації застосовуються такі підходи:

- ▶ **всі комунікації з потенційними постачальниками ведуться лише офіційними каналами** — електронною поштою, листами або через системи публічних закупівель;
- ▶ **рішення ухвалюються колегіально та фіксуються у протоколах**, що виключає одноосібний вплив і забезпечує прозорість;
- ▶ **заборонено отримувати будь-які подарунки, бонуси чи «подяки» у зв'язку з посадою**, незалежно від їх вартості чи неформального характеру;
- ▶ **будь-яка сумнівна ситуація повідомляється керівнику одразу**, ще до того, як вона може перерости у реальний конфлікт інтересів.

Усі ці механізми створюють середовище, у якому етичні норми стають невід'ємною частиною повсякденних рішень. Етична культура — це не додаткова бюрократія і не «формальність для донора». Це той фундамент, який забезпечує АРР:

стійкість до ризиків,

повагу партнерів,

довіру донорів,

професійність у кожній закупівлі.

У середовищі, де рішення ухвалюються прозоро й доброчесно, контроль сприймається не як загроза, а як інструмент підтримки та вдосконалення.



6.2. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ЗАПОБІГАННЯ

Конфлікт інтересів у закупівлях — це одна з найчутливіших тем як для аудиторів, так і для донорів. За визначенням Закону України «Про запобігання корупції», це ситуація, коли приватний інтерес працівника може вплинути на його службові повноваження. Однак на практиці проблеми виникають значно раніше — ще до реального впливу. Уже сама поява обставин, які виглядають упередженими, формує ризики для прозорості закупівлі.

Важливо:



**навіть «видимість»
конфлікту інтересів є ризиком.**

Для донорів і аудиторів репутаційна загроза має не меншу вагу, ніж фактичне порушення, а тому АРР повинна реагувати на конфлікти на ранніх стадіях.

Конфлікт інтересів в умовах АРР: що це насправді

У невеликих командах АРР працівник може одночасно бути ініціатором закупівлі, автором технічного завдання й членом комісії. Це нормально і не є порушенням.

Ризик виникає лише тоді, коли з'являється приватна зацікавленість або зовнішній

вплив, який може поставити під сумнів об'єктивність рішення.

Тому головне завдання АРР — не уникати поєднання ролей, а вчасно помічати ризики та правильно їх врегулювати.

Сигнали, що можуть вказувати на можливий конфлікт інтересів. У практиці закупівель АРР варто звертати особливу увагу на такі ситуації:

01

професійні або ділові зв'язки з учасником у поточних або недавніх проєктах;

02

неофіційні звернення постачальників у месенджерах, соцмережах або через знайомих;

03

спроби отримати неопримуднену інформацію (орієнтовний бюджет, внутрішні строки, майбутні критерії);

04

тиск або «рекомендації» з боку партнерів чи місцевих органів, які не мають стосунку до закупівлі;

05

неформальні обговорення умов після подання пропозицій або після визначення переможця;

06

будь-які ситуації, які виглядають неоднозначно, навіть якщо працівник упевнений у своїй об'єктивності.

Сама участь працівника у розробці ТЗ та в оцінці пропозицій не створює конфлікту. Ризик виникає лише тоді, коли є приватний інтерес або можливість зовнішнього впливу.

Практичний механізм врегулювання конфлікту інтересів в АРР:

Етап	Що відбувається	Як це виглядає на практиці
1. Повідомлення	Працівник інформує керівника або юриста про потенційний ризик	Коротке усне або письмове повідомлення. Це не ознака порушення, а прояв професійності та доброчесності
2. Оцінка ситуації	Керівництво визначає, чи може обставина вплинути на рішення або створити враження упередженості	Аналізується доцільність заміни працівника на певному етапі процедури
3. Рішення	Обирається спосіб мінімізації ризику	Самоусунення від голосування; заміна члена комісії; передача частини функцій іншому працівнику; або продовження участі, якщо ризику немає
4. Документування	Факт і рішення фіксуються у закупівельній справі	Коротка службова записка або позначка в реєстрі закупівлі (2–3 речення). Для аудитора цього достатньо

6.3. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА СТАНДАРТИ ДОБРОЧЕСНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Антикорупційна політика АРР — це не окремий документ «для галочки», а інструмент, який захищає закупівельний процес на всіх його етапах. Вона поєднує вимоги українського законодавства та стандарти донорів (EU PRAG, UNDP, USAID) і встановлює правила, як запобігати ризикам, що можуть з'явитися навіть у добре організованих процедурах.

Основна мета антикорупційної політики — створити систему, у якій працівники не лише відмовляються від неправомірних дій, а й **уміють розпізнати ризики, уникнути їх та правильно реагувати**, якщо щось викликає сумніви.

Антикорупційна політика APP охоплює кілька ключових елементів:

1. Прозорість рішень

Усі етапи закупівлі мають бути документовані — від отримання запиту до підписання договору. Аудитори завжди звертають увагу на логіку рішення та наявність пояснень у протоколах.

2. Контроль доступу до інформації

Комерційні пропозиції, порівняльні таблиці, проєкт договору та ринковий аналіз є службовою інформацією.

Їх не можна передавати учасникам або стороннім особам до завершення процедури.

3. Заборона неформальних контактів

Під час проведення закупівлі вся комунікація відбувається виключно через офіційні канали. Це мінімізує ризик маніпуляцій та захищає працівників від звинувачень.

4. Реагування на сумнівні ситуації

Антикорупційна політика встановлює вимогу негайно повідомляти керівництво про:

- ▶ спроби тиску,
- ▶ пропозиції подарунків або «вдячності»,
- ▶ неофіційні прохання посприяти,
- ▶ порушення конфіденційності.

Таке повідомлення — це не осуд, а обов'язок працівника, який допомагає уникнути серйозних наслідків для організації.

5. Захист працівників

Жоден працівник не має нести відповідальність за доброчесне повідомлення про ризики. Навпаки, це підтримується APP і є ознакою високого професіоналізму.

Антикорупційна політика — це система, яка працює на випередження: вона не чекає порушення, а створює середовище, в якому корупційним діям просто немає місця.

Висновок до розділу:

Етика, доброчесність і коректне врегулювання конфлікту інтересів — це не додаткові вимоги, а **ключовий елемент якісної закупівельної системи APP**. Від прозорості та поведінки працівників залежить не лише репутація організації, а й стабільність фінансування, довіра партнерів та успішність проєктів.

Етичні стандарти допомагають зменшити ризики ще до того, як вони перетворюються на порушення. Конфлікт інтересів, навіть потенційний або уявний, може поставити під сумнів рішення закупівельної комісії, а тому важливо не уникати його, а **правильно**

виявляти і врегульовувати. Антикорупційні принципи — це каркас, який забезпечує справедливість і рівність для всіх учасників ринку.

APP, яка діє доброчесно, демонструє здатність працювати за європейськими стандартами, підтримує високу культуру управління та формує довіру донорів і громад. У такій організації контроль сприймається не як покарання, а як партнерство, а закупівельні процеси стають не лише законними, а й професійними, послідовними та передбачуваними.



РОЗДІЛ 07



ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ ЗАКУПІВЕЛЬ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Закупівельний процес АРР — це не лише відповідність закону чи донорським вимогам. Це щоденна операційна робота, де важливо зберігати системність, документувати

рішення та вчасно виявляти ризики. Цей розділ підсумовує весь посібник і дає практичні інструменти, які команда АРР може застосовувати щодня.



7.1. ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ЗАКУПІВЕЛЬНУ СИСТЕМУ В АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПРОСТИЙ ПРАКТИЧНИЙ АЛГОРИТМ

У більшості АРР закупівлі здійснюють невеликі команди, де одна людина може поєднувати кілька ролей. Тому ключове —

чітко визначити процеси та мінімізувати ризики.

Основна логіка організації закупівель:

- 01 Централізована система документів**
Усі закупівлі ведуться за єдиними правилами: загальні шаблони, типові форми, одна структура папки закупівлі.
- 02 Подвійний контроль**
Жодна закупівля не проводиться одноосібно: одна особа готує документи, інша — перевіряє або погоджує.
- 03 Єдиний реєстр закупівель**
Усі процедури реєструються в одному електронному журналі (Google Sheets / CRM / BAS). Це основа для контролю та звітності.
- 04 Використання електронного підпису та цифрових архівів**
Паперові документи не забезпечують ані швидкості, ані безпеки. Для АРР сучасний стандарт — повністю електронний документообіг.
- 05 Регулярний перегляд політик та оновлення шаблонів**
Раз на рік АРР переглядає правила закупівель, шаблони документів, структуру папок та чек-листи — з урахуванням зауважень аудиторів.

Порада:

Визначте один день на квартал як «день закупівельної чистоти» — коли уповноважена особа перевіряє реєстр, архів і папки закупівель.





7.2. МІНІМАЛЬНИЙ ПАКЕТ ДОКУМЕНТІВ: ЯК ШВИДКО ПЕРЕВІРИТИ, ЩО ВСЕ ОФОРМЛЕНО ПРАВИЛЬНО

Однією з найбільших проблем у закупівлях є не самі порушення, а відсутність або неповний комплект документів. Часто процедура була проведена правильно, але у папці бракує двох-трьох файлів — і це автоматично стає ризиком для аудиту.

Щоб спростити роботу та уніфікувати підхід, APP застосовує єдиний стандарт закупівельної документації. Це «мінімальний пакет», який має бути в кожній закупівельній справі — незалежно від того, чи це пряма закупівля, RFQ чи конкурс.

Нижче наведено єдину інтегровану таблицю, яка показує:

- ▶ що має бути в папці,
- ▶ коли це потрібно,
- ▶ хто відповідає за документ,
- ▶ чому він важливий для аудиту.

Це практичний інструмент, яким зручно користуватися під час перевірок, формування архіву чи внутрішнього контролю.

Етап	Документ	Навіщо потрібен	Хто готує	Коли створюється
1. Ініціювання	Заявка на закупівлю + коротке обґрунтування	Пояснює, чому закупівля потрібна та до якого проєкту належить	Менеджер проєкту	Перед включенням до плану
	Погодження з фінансовим менеджером	Підтверджує наявність коштів	Фінансовий менеджер	Перед запуском процедури
2. Планування	Запис у плані закупівель (внутрішньому та Prozorro — якщо потрібно)	Фіксує процедуру, строки, джерело фінансування	Уповноважена особа	Перед оголошенням
3. Проведення процедури	Технічне завдання / опис потреби	Дає змогу отримати порівнянні пропозиції	Ініціатор / УО	До запиту пропозицій
	Отримані пропозиції (2–3 для RFQ; ≥1 для direct)	Підтверджують аналіз ринку	Постачальники / УО	Під час процедури

	Порівняльна таблиця	Обґрунтовує вибір найкращої пропозиції	Уповноважена особа	Після отримання всіх пропозицій
	Протокол вибору постачальника	Фіксує логіку рішення й усуває ризики упередженості	Комісія / УО	Одразу після вибору
4. Договір	Договір + додатки (специфікація, бюджет, графік)	Юридично фіксує зобов'язання сторін	Юрист / Директор	До початку виконання
	Погодження договору	Підтверджує відповідність бюджету й законодавству	Юрист, Фінансовий менеджер	Перед підписанням
5. Виконання	Акти виконаних робіт / накладні / акти наданих послуг	Підстава для оплати та підтвердження виконання	Постачальник + АРР	Після виконання
	Рахунки / інвойси	Підстава для платежу	Постачальник	До оплати
	Платіжні документи (платіжка / виписка)	Підтверджує оплату	Бухгалтер	Після оплати
6. Завершення та звітність	Звіт у Prozorro (якщо застосовується)	Вимога закону	Уповноважена особа	Після укладання / виконання
	Документи донора (financial report attachments)	Підтверджують відповідність гранту	Фінансовий менеджер	Після завершення закупівлі
	Папка закупівлі (електронна + архів)	Готується до аудиту та зберігається до 5–10 років	Всі відповідальні	Після закриття закупівлі

Документаційний пакет — це серцевина довіри до закупівель АРР. Добре оформлена папка — це не бюрократія, а страховка, яка захищає проєкт у трьох критичних випадках:



01

Аудит — коли кожен документ повинен підтверджувати логіку та законність рішення.

02

Зміна персоналу — коли новий менеджер має швидко зрозуміти, що вже зроблено.

03

Захист репутації — коли донор або партнер ставить питання про прозорість.

Саме тому важливо не просто мати документи, а мати їх у правильній структурі, з єдиним ідентифікатором закупівлі та хронологічністю.



7.3. ЗВІТНІСТЬ, АНАЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ В ЗАКУПІВЛЯХ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Звітність у сфері закупівель — це інструмент, який забезпечує прозорість, підзвітність та можливість управлінського аналізу. Вона включає внутрішню, публічну та донорську

звітність, а також регулярну аналітику, яка допомагає оцінити ефективність системи закупівель і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1. Внутрішня звітність

Формується щомісяця або щокварталу для керівництва та Наглядової ради. Містить:

- ▶ кількість закупівель;
- ▶ обсяг коштів;
- ▶ відхилення від плану;
- ▶ статус виконання договорів;
- ▶ основні ризики та рекомендації.

Вона допомагає відстежувати дотримання графіку закупівель та вчасно реагувати на проблеми.

2. Публічна звітність (вимога Закону та Prozorro)

Відповідно до ст. 19–20 Закону України «Про публічні закупівлі», АРР забезпечує:

- ▶ публікацію оголошень, звітів і договорів у Prozorro;
- ▶ оприлюднення інформації на вебсайті (за потреби);
- ▶ прозорість усіх процедур, що здійснюються за публічні кошти.

Це гарантує відкритість і дозволяє громадськості контролювати діяльність АРР.

3. Донорська звітність

Формується відповідно до умов грантової угоди та може включати:

- ▶ фінансові таблиці;
- ▶ наративні пояснення закупівель;
- ▶ підтвердні документи (рахунки, акти, договори);
- ▶ порівняльні таблиці (якщо вимога донора).

Для багатьох донорів (EU, USAID, IMS, FCDO) правильне оформлення закупівель є ключовим показником спроможності організації.

4. Аналітика закупівель

Мета — не лише зібрати дані, а перетворити їх на управлінську інформацію.

Щонайменше раз на півроку APP формує короткий аналітичний огляд:

- ▶ динаміка процедур за період;
- ▶ структура закупівель за джерелами фінансування;
- ▶ середня економія;
- ▶ частота участі постачальників;
- ▶ типові помилки та рекомендації з покращення.

Такі дані використовуються для оновлення політик, планування ресурсів і оцінки якості внутрішнього контролю.

5. Управління інформацією та дашборди

Для зручності керівництва та донорів доцільно використовувати короткі візуальні панелі (dashboard):

- ▶ загальна кількість процедур;
- ▶ економія / перевищення бюджету;
- ▶ статус договорів (виконані / в процесі / з ризиками);
- ▶ кількість постачальників;
- ▶ співвідношення прямих закупівель і конкурентних процедур.

Це дозволяє швидко оцінити стан закупівельної діяльності та виявити тренди.

Висновок до розділу:

Документація та звітність — це структурна основа закупівель. Там, де документи оформлені правильно, а дані систематизовані, процес стає не лише законним, а й ефективним. Об'єднана система документообігу,

звітності й аналітики робить закупівлі передбачуваними, контрольованими і готовими до будь-якої перевірки — від внутрішнього аудиту до міжнародних донорів.

08

РОЗДІЛ 08



ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Закупівлі в діяльності агенцій регіонального розвитку є не технічним процесом, а системним інструментом управління ресурсами, довірою та репутацією. Вони визначають рівень інституційної зрілості організації, її спроможність діяти відповідно до принципів належного врядування, підзвітності та ефективного використання публічних і донорських коштів. Саме через систему закупівель формується імідж АРР як професійного та надійного партнера, здатного дотримуватися міжнародних стандартів прозорості й доброчесності.

Добре налагоджена закупівельна політика АРР забезпечує передбачуваність дій, стабільність фінансових процесів і довіру зовнішніх партнерів. Вона знижує управлінські ризики, мінімізує конфлікти інтересів, створює правові гарантії як для донорів, так і для самої агенції. Там, де закупівлі організовані послідовно — із належним плануванням, документуванням, контролем та звітністю — виникає не формальна підзвітність, а реальна управлінська культура.

Закупівельна діяльність є тестом на здатність АРР поєднувати законність і результативність. Дотримання Закону України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII не обмежує розвиток, а навпаки — створює рамки для легітимного та ефективного управління. Відповідальне застосування процедур, своєчасна звітність, правильне документування і внутрішній контроль гарантують прозорість, зменшують ймовірність порушень і зміцнюють авторитет організації.

Прозорість у закупівлях — це стратегічний актив, який формує довіру громад, бізнесу та донорів. Відкритість інформації, доступність рішень, використання електронних інструментів (Prozorro, електронні архіви), чіткі комунікаційні стандарти створюють атмосферу співпраці й підзвітності. Прозора АРР — це організація, яка не боїться перевірок, бо кожне рішення має документальне підґрунтя.

Не менш важливою складовою є етична культура, що ґрунтується на запобіганні конфлікту інтересів, дотриманні антикорупційних принципів і персональній відповідальності. Етика та комплаєнс стають не формальними документами, а частиною управлінської ДНК агенції. Тільки там, де доброчесність є звичним стандартом, система закупівель здатна функціонувати стабільно та викликати довіру.

Побудова ефективної закупівельної системи — це довготривалий процес, який вимагає постійного вдосконалення політик, навчання персоналу, розвитку цифрових інструментів і впровадження ризик-менеджменту. АРР, що інвестує у професіоналізм і системність закупівель, інвестує у власну стійкість.

У підсумку, закупівлі для АРР — це не лише механізм фінансування проєктів, а й механізм довіри. Вони відображають рівень управлінської зрілості, правової культури та стратегічного мислення. Там, де закупівлі є прозорими, контроль — об'єктивним, а рішення — обґрунтованими, АРР переходить у якісно нову фазу розвитку: від виконавця до впливового інституційного партнера держави, бізнесу та міжнародних організацій.

Рекомендації:

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний ефект
Внутрішнє регулювання	Затвердити оновлене Положення про закупівлі з урахуванням правил донорів	Єдність і передбачуваність процедур
Компетенції персоналу	Впровадити програму навчання для уповноважених осіб	Підвищення якості та правової культури
Етика і доброчесність	Ухвалити Кодекс етики та Декларацію доброчесності	Профілактика конфлікту інтересів
Документація	Перехід на електронний архів закупівель	Зручність і безпека зберігання
Контроль і аудит	Регулярний внутрішній моніторинг процедур	Попередження порушень
Аналітика	Впровадження щоквартальних звітів і дашбордів	Краще управління рішеннями
Ризики	Створення Реєстру ризиків закупівель	Прогнозування проблем і стабільність системи

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ УКРАЇНИ

Закон України «Про публічні закупівлі».

Основний закон, який регулює порядок проведення закупівель, відкритість процедур і вимоги до учасників.

Постанова КМУ № 258 від 11.02.2016 р.

Визначає принципи та організаційні засади роботи агенцій регіонального розвитку.

Методичні рекомендації та інструкції

Prozorro. Практичні правила та інструкції щодо планування, проведення та моніторингу закупівель.

Рекомендації Міністерства економіки

України. Вимоги та стандарти щодо організації та прозорості закупівель.

Міжнародні стандарти та правила закупівель

EU PRAG. Практичний посібник ЄС щодо процедур і принципів закупівель у міжнародних проєктах.

UNDP Procurement Manual. Методологія та правила закупівель у програмах розвитку ООН.

USAID ADS. Політики та правила закупівель для проєктів, що реалізуються за підтримки USAID.

GIZ Procurement Guidelines. Норми та процеси закупівель у міжнародних технічних проєктах.

SIDA Procurement Rules. Інструкції шведського агентства допомоги для публічних та донорських закупівель.

UCORD Procurement Rules. Практичні вимоги та стандарти закупівель у програмах технічної допомоги.

Міжнародні стандарти ефективних та сталих закупівель

ISO 20400: Sustainable Procurement.

Стандарт управління закупівлями: планування, вибір постачальників, управління ризиками та оцінка.

Методичні й аналітичні матеріали

Найкращі практики закупівель

у міжнародних програмах розвитку.

Описані підходи, процедури та інструменти організації закупівель.

Аналітична публікація UCORD «Як

працюють APP в Європі». Дослідження про моделі діяльності агенцій та їхню роль у розвитку регіонів.

ДОДАТОК

01



ПОЛІТИКА
ЗАКУПІВЕЛЬ АГЕНЦІЇ
РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

1. Загальні положення

Агенція регіонального розвитку _____ області (далі — АРР) здійснює закупівлю товарів, робіт і послуг відповідно до вимог чинного законодавства України, а також із дотриманням внутрішніх процедур, визначених цією Політикою. Закупівлі проводяться з метою забезпечення ефективного функціонування АРР, реалізації програмної, проєктної та статутної діяльності, зокрема тих, що фінансуються з державного чи місцевих бюджетів, коштів донорських організацій, а також власних надходжень.

Ця Політика встановлює загальні підходи до планування та здійснення закупівель, визначає допустимі форми процедур, правила вибору постачальників, принципи укладання договорів, а також регламентує питання контролю, звітності та відповідальності учасників закупівельного процесу. Застосування цієї Політики

покликане забезпечити прозорість, ефективність і доброчесність при витрачанні фінансових ресурсів незалежно від їх джерела. Усі закупівлі мають відповідати принципам відкритості, рівного доступу, доброчесної конкуренції, недискримінації учасників, а також економного і цільового використання коштів. Процедури закупівель повинні бути достатньо гнучкими, щоб враховувати специфіку різних джерел фінансування, але водночас — залишатися прозорими, документованими та такими, що забезпечують підзвітність.

Особливу увагу ця Політика приділяє дотриманню етичних норм у процесі закупівель — доброчесна поведінка, запобігання конфлікту інтересів, неупереджене ставлення до всіх учасників та відповідальність за порушення правил є невід’ємними вимогами до всіх сторін, задіяних у закупівельному процесі.

2. Визначення термінів

Замовник — розпорядник коштів, який здійснює закупівлі відповідно до порядку, визначеного цією Політикою. Замовником вважається суб’єкт, тендерний комітет який організовує та проводить процедури закупівлі, а також який безпосередньо укладає договір про закупівлю з переможцем відповідної процедури.

Закупівля — процес придбання замовником товарів, робіт чи послуг за бюджетні кошти, донорські витрати (зокрема гранти вітчизняних і закордонних благодійних організацій чи програм міжнародної технічної допомоги), а також власні кошти АРР, що здійснюються відповідно до вимог Закону України «Про публічні закупівлі» (для бюджетних коштів), умов договорів і політики донорів (для донорських коштів) або внутрішніх процедур, визначених цією Політикою (для власних коштів), на принципах прозорості, доброчесної конкуренції, економічної та недискримінаційної діяльності.

Грантодавач — вітчизняна чи зарубіжна організація, що надає грантову підтримку конкретним проєктам, які відповідають її цілям і завданням придбання замовником товарів, робіт та послуг у порядку, встановленому цим документом.

Учасник процедури закупівлі — фізична чи юридична особа, що підтвердила намір взяти участь у процедурі закупівлі та подає чи подала тендерну пропозицію.

Уповноважена особа (особи) — це 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).

Товари — продукція будь-якого виду та призначення, зокрема сировина, вироби, обладнання, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому, газоподібному стані, включаючи електроенергію, а також послуги пов’язані

з поставкою товарів, якщо їх вартість не перевищує вартості таких товарів.

Роботи — проєктування, будівництво нових, розширення, реконструкція, поточний та/або капітальний ремонт і реставрація об'єктів і споруд невиробничого призначення, технічне переоснащення, а також супровідні роботам послуги та інші послуги, які включаються до кошторисної вартості робіт, якщо вартість виконання цих послуг не перевищує вартості таких робіт.

Послуги — будь-яка закупівля, крім товарів чи робіт, включно з підготовкою спеціалістів, забезпеченням транспортом і зв'язком, освоєнням технологій, науковими дослідженнями та побутовим обслуговуванням, а також консультаційними послугами, до яких належать послуги, пов'язані з консультуванням, тренінгами, медіацією, експертизою, оцінкою, підготовкою висновків та рекомендацій, надання / користування орендованим майном, надання / користування бронювання квитків, проживання та інші.

Переможець закупівлі — учасник, пропозиція якого визнана найбільш економічно вигідною та відповідає умовам закупівлі.

Тендер — конкурентна форма розміщення замовлення на закупівлю товарів, надання послуг чи виконання робіт відповідно до наперед визначених у технічному завданні умов, в терміни, які передбачені грантовими угодами, контрактами, на принципах прозорості, змагальності, справедливості й ефективності.

Тендерний комітет — група спеціалістів замовника, призначена відповідальною за здійснення процедур закупівель згідно з положеннями цього Документу і складається з 3 (трьох) осіб. До складу ТК входять: менеджер проєкту (як особа, ознайоmlена з предметом закупівлі), працівник з юридичною освітою або досвідом у закупівлях, а також інший працівник організації з відповідними компетенціями, який не бере участі у підготовці тендерної документації — відповідальна особа, юрист або інший працівник, який володіє відповідними компетенціями. Тендерний комітет утворюється наказом директора АРР як постійний орган. Якщо один з членів

Тендерного комітету не може брати участь у засіданні (через хворобу, відпустку чи інші обставини), Директор призначає заміну не пізніше ніж за 2 робочі дні до процедури закупівлі. Рішення Тендерного комітету приймаються більшістю голосів, але тільки за умови присутності всіх членів ТК.

Тендерна документація — документація, що готується замовником та передається учасникам для підготовки ними тендерних пропозицій щодо предмету закупівлі.

Тендерна пропозиція — пропозиція щодо певного предмету закупівлі, яка готується та подається учасником замовнику відповідно до вимог тендерної документації.

Технічне завдання — документ, який містить основні вимоги замовника до замовлених товарів, робіт чи послуг із зазначенням вихідних даних товарів, робіт чи послуг, умови та терміни виконання замовлення, особливі вимоги, зумовлені специфікою замовлення або вимогами супроводжувальної документації грантових контрактів, договорів, (Додатки).

Запит цінової пропозиції — це звернення замовника до постачальника товарів, робіт та послуг у письмовій чи електронній формі із зазначенням технічного завдання до відповідного товару, робіт чи послуг, який виходить від організації.

Цінова пропозиція — пропозиція щодо вартості, умов та строків постачання товарів, робіт чи послуг, яка повідомляється письмово чи в електронній формі.

Конфлікт інтересів — суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй повноважень.

3. Цілі

Ця Політика спрямована на забезпечення прозорого, конкурентного та економічно ефективного здійснення закупівель Агенцією регіонального розвитку _____ області. Завданнями політики є:

- ▶ встановлення єдиних процедур закупівель за всіма джерелами фінансування;
- ▶ встановлення механізмів проведення закупівель АРР для постачання товарів, робіт та послуг, заснованих на принципах прозорості, конкурентності та економічності;
- ▶ визначення функцій та обов'язків відповідальних осіб АРР в межах проведення процедур закупівель;
- ▶ окреслення механізмів взаємодії Агенції регіонального розвитку _____ області,
- ▶ встановлення єдиних стандартів і підвищення ефективності взаємодії відповідальних осіб АРР та донорів протягом процесу закупівель;
- ▶ забезпечення прозорості співпраці, спрямоване на захист прав сторін організації та проведення закупівель, відсутність шахрайства, рівноправність і рівні можливості, забезпечення гендерної рівності (відповідно до гендерної політики АРР) під час проведення процедури закупівлі.

4. Основні принципи

В основу цієї Політики закладені такі основні принципи здійснення закупівель:

- ▶ Принцип добросовісної конкуренції. Реалізується проведенням закупівель на конкурсній основі шляхом порівняння аналогічних пропозицій постачальників за заздалегідь затвердженими критеріями і вибору найкращої пропозиції, яка б відповідала Політикам Агенції регіонального розвитку _____ області.
- ▶ Принцип прозорості. Відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель передбачає оприлюднення документів, які стосуються процедур закупівлі, на вебпорталі уповноваженого органу та вільний доступ до них. Дані принципи є важливими на кожному етапі закупівельного процесу, забезпечуючи сприятливе середовище для конкуренції. Агенція забезпечує вільний доступ усіх учасників до інформації про закупівлю, передбаченої цією Політикою.
- ▶ Принцип рівноправності та недискримінації. Полягає в тому, що умови, методи, критерії та порядок визначення постачальника того
- чи іншого товару встановлюються заздалегідь і для всіх учасників вони однакові, а також забезпечується недискримінаційний доступ до процедури закупівель та справедливі умови для всіх учасників закупівель. АРР не має права встановлювати жодних дискримінаційних вимог до учасників.
- ▶ Принцип економічної ефективності. Дозволяє досягати максимального кінцевого результату шляхом здійснення закупівель необхідних товарів, робіт і послуг, необхідної якості та кількості з максимальною економічною вигодою, але у будь-якому разі в пріоритеті має діяти політика АРР.
- ▶ Принцип об'єктивності та неупередженості. Означає, що уповноважені особи АРР забезпечують об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі.
- ▶ Запобігання корупційним діям і зловживанням. Передбачає, що уповноважені особи АРР не мають допускати конфлікту інтересів під час проведення закупівель.

5. Розподіл обов'язків

Для ефективної реалізації закупівельної діяльності в межах програмної та проєктної роботи АРР визначаються ролі та функції основних учасників процесу.

Директор:

- ▶ затверджує річні та/або проєктні плани закупівель;
- ▶ призначає відповідальну особу (або осіб) для організації та проведення закупівель;
- ▶ ініціює закупівлі відповідно до потреб АРР;
- ▶ надає доручення щодо проведення закупівель;
- ▶ бере участь (за необхідності) у кваліфікації учасників;
- ▶ підписує договори з переможцями закупівельних процедур.

Відповідальна особа:

- ▶ визначає оптимальну процедуру закупівлі;
- ▶ готує та веде документацію;
- ▶ проводить оцінку пропозицій та визначає переможця;

- ▶ оформлює рішення у вигляді протоколів;
- ▶ забезпечує укладання договорів;
- ▶ здійснює моніторинг виконання договорів.

Юрисконсульт:

- ▶ перевіряє відповідність документів чинному законодавству;
- ▶ надає правову підтримку при підготовці тендерної документації та договорів.

Бухгалтер:

- ▶ забезпечує проведення фінансових операцій;
- ▶ здійснює оплату за укладеними договорами згідно з підтвердженою документацією.

Делегування обов'язків. У разі тимчасової відсутності будь-якої з відповідальних осіб (відпустки, хвороба, відрядження тощо), їхні обов'язки можуть бути покладені на іншу уповноважену особу за наказом директора. Таке делегування фіксується письмово з визначенням обсягу делегованих повноважень.

6. Особливості закупівель за донорські кошти

У разі здійснення закупівель за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги, грантів, благодійних внесків, АРР зобов'язана дотримуватися як норм чинного законодавства України, так і вимог донорських організацій, визначених у грантових угодах, меморандумах чи керівництвах з процедур закупівель.

Основні особливості такого типу закупівель включають:

- ▶ дотримання визначених донором процедур закупівлі (наприклад, запит цінкових пропозицій, прямі переговори, тендер тощо);

- ▶ врахування встановлених лімітів, обмежень та допустимих категорій витрат;
- ▶ обов'язкове обґрунтування вибору постачальників згідно з вимогами грантодавця;
- ▶ дотримання вимог до змісту і форми тендерної / закупівельної документації (зокрема, узгодження технічних завдань (ToR, умов договору тощо);
- ▶ ведення окремої документації щодо таких закупівель та підготовка звітності у форматі, встановленому донором.

У разі передбачення **обов'язкового погодження** з донором (наприклад, погодження технічного завдання, постачальника, бюджету закупівлі), така процедура фіксується:

- ▶ окремим протоколом засідання відповідальної особи / комісії; або
- ▶ офіційним листом погодження, що зберігається в закупівельному досьє.

Відповідальна особа зобов'язана своєчасно інформувати донора про ключові етапи закупівель (за потреби) та забезпечити зберігання усіх підтверджувальних документів для подальшого фінансового або грантового аудиту.

Агенція регіонального розвитку визначає для себе такі види закупівель, які здійснюються за рахунок донорських коштів:

Прямі закупівлі

застосовується для закупівлі товарів, робіт і послуг вартістю до 200 000,00 гривень (двісті тисяч гривень 00 копійок) включно. У рамках цієї процедури директор АРР самостійно визначає доцільність проведення закупівлі та погоджує вибір потенційного підрядника на підставі його відповідності потребам АРР, репутації, наявного досвіду або попереднього співробітництва. Закупівля здійснюється шляхом підписання договору з обраним підрядником та подальшої оплати на підставі належно оформлених первинних документів (актів виконаних робіт, інвойсів, видаткових накладних тощо).

За потреби, директор може залучати технічних або фінансових працівників для аналізу обґрунтованості вартості чи відповідності підрядника встановленим вимогам.

Цінова пропозиція (закритий тендер)

застосовується для закупівлі товарів, робіт та послуг вартістю понад 200 000,00 (двісті тисяч гривень 00 копійок) і до 400 000,00 (чотириста тисяч гривень 00 копійок) гривень включно.

Алгоритм здійснення процедури запиту цінових пропозицій такий:

1. Розробка Повідомлення про запит на отримання цінових пропозицій

Відповідальна особа має розробити Повідомлення про запит на отримання цінових пропозицій від потенційних постачальників, який має містити:

- ▶ найменування товарів / послуг / робіт;
- ▶ кількість товарів / послуг / робіт;
- ▶ технічні характеристики товарів / послуг / робіт;
- ▶ строк / спосіб / умови постачання;
- ▶ умови оплати;
- ▶ кінцевий термін подання пропозицій постачальниками.

Відповідальна особа здійснює пошук потенційних постачальників специфікованих товарів, послуг чи робіт та надсилає Повідомлення про запит ціни пропозицій потенційним постачальникам — не менше ніж 3-м (трьом) постачальникам.

2. Подання пропозицій постачальників

Кожен учасник має право подати тільки одну цінову пропозицію. Цінова пропозиція подається в електронній формі, документи мають бути завірені підписом та печаткою / електронно-цифровим підписом постачальника. Обов'язково разом із ціною пропозицією учасник надає установчі документи (Витяг з ЄДР, Свідоцтво про державну реєстрацію Положення, Статут тощо); у разі, якщо діяльність підлягає ліцензуванню, обов'язковим є надання ліцензії.

3. Відбір постачальника з економічно вигідною пропозицією

Цінові пропозиції розкриваються у час, встановлений у Повідомленні про запит на отримання цінових пропозицій. Загальний строк для розгляду цінових пропозицій та визначення переможця процедури закупівлі не повинен перевищувати 5-ти (п'яти) днів з дня розкриття цінових пропозицій. Переможцем процедури запиту цінових пропозицій визнається учасник, який

подав пропозицію, що відповідає вимогам, зазначеним у Повідомленні про запит на отримання цінових пропозицій, та має найкращі оцінки за критеріями оцінювання. Уповноважена особа приймає цінову пропозицію в день визначення переможця.

Протягом 1-го (одного) робочого дня з дня прийняття рішення про визначення переможця, Відповідальна особа зобов'язана надіслати переможцю процедури закупівлі повідомлення про прийняття цінової пропозиції. Повідомлення про прийняття цінової пропозиції оприлюднюється на веб-порталі АРР та/або інших відкритих електронних майданчиках, де була оголошена закупівля.

4. Укладення договору про закупівлю

АРР укладає з переможцем договір про постачання товарів, робіт чи послуг у термін до 20 (двадцяти) робочих днів з дня визначення переможця.

У разі письмової відмови переможця від підписання договору про закупівлю або не укладення договору про закупівлю з вини учасника у визначені цією Політикою терміни, Відповідальна особа приймає наступну найкращу оціночну пропозицію з числа інших пропозицій. Уповноважена особа відхиляє цінові пропозиції, у разі якщо вони не відповідають вимогам, прописаним у Повідомленні про запит на отримання цінових пропозицій. Уповноважена особа може скасувати закупівлю у разі отримання менше, ніж 2 (двох) цінових пропозицій від постачальників.

Тендер (відкритий)

застосовують, якщо очікувана вартість закупівлі складає більше 400 000,00 (чотириста тисяч гривень 00 копійок) гривень.

Тендер складається з таких послідовних етапів:

- ▶ Оприлюднення оголошення про проведення тендеру.

Оголошення про проведення відкритого тендеру повинно містити таку інформацію:

- найменування та місцезнаходження АРР (зазначаються у відкритому

форматі, без обов'язкових ідентифікаційних кодів);

- назва предмета закупівлі з коротким описом (обов'язково);
- кількість, місце та строки поставки товарів, виконання робіт чи надання послуг, а також очікувана вартість закупівлі;
- кінцевий термін подання тендерних пропозицій;
- умови оплати (наприклад: 100% після підписання акту, аванс тощо);
- мова (мови), якою повинні бути підготовлені пропозиції;
- перелік обов'язкових документів, які мають бути подані разом із пропозицією (наприклад: тендерна пропозиція, реєстраційні документи, ліцензії, лист про відсутність заборгованості);
- інформація про контактну особу для уточнення запитань (ПІБ, електронна адреса, телефон);
- за потреби — особливі умови / вимоги до постачальників (наприклад, попередній досвід, відповідність політикам донора, портфолію тощо);
- якщо вимагається — забезпечення пропозиції (рідко застосовується в закупівлях за власні або донорські кошти, але можливе за вимогою донора).

Вимоги до предмета закупівлі, визначені АРР, можуть зазначатися шляхом завантаження окремих файлів (додатків) до Оголошення про проведення тендеру. Оголошення про проведення тендеру та вимоги до предмета закупівлі не повинні містити вимог, що обмежують конкуренцію та призводять до дискримінації учасників.

Унікальна закупівля (за участю одного постачальника)

У виняткових випадках АРР може провести закупівлю без проведення конкурентного тендеру, якщо предмет закупівлі може бути поставлений або виконаний лише одним

постачальником / виконавцем. Така ситуація можлива, зокрема, у випадках:

- ▶ відсутності конкуренції з технічних або інтелектуальних причин (наприклад, авторські права, спеціалізоване програмне забезпечення, патентований продукт тощо);
- ▶ якщо послуга або товар можуть бути надані лише певною організацією, що має виключні права чи ліцензії;
- ▶ якщо закупівля здійснюється для продовження або доповнення

вже укладеного договору, і зміна постачальника може призвести до технічної несумісності чи суттєвих витрат;

- ▶ якщо закупівля пов'язана з форс-мажорними або надзвичайними обставинами, які не дозволяють провести відкриту процедуру у звичайні строки.

У кожному такому випадку АРР повинна документально підтвердити підстави для відсутності конкуренції, отримати внутрішнє погодження та забезпечити прозорість прийнятого рішення.

7. Особливості закупівлі за бюджетні кошти

Закупівлі за рахунок коштів державного або місцевого бюджету є важливим інструментом ефективного використання публічних фінансів, а також запорукою прозорості та доброчесності в діяльності агенцій регіонального розвитку (АРР). Їх проведення регулюється Законом України «Про публічні закупівлі» (далі — Закон), який визначає порядок, процедури, вимоги та порогові суми для здійснення таких закупівель.

Дотримання вимог цього Закону є обов'язковим для АРР у разі, якщо:

- ▶ фінансування закупівлі здійснюється коштом державного чи місцевого бюджету у розмірі понад 50% від загальної вартості закупівлі;
- ▶ АРР є розпорядником або одержувачем бюджетних коштів;
- ▶ діяльність АРР повністю або частково фінансується з публічних коштів.

У таких випадках АРР набуває статусу «замовника» у розумінні Закону і зобов'язана застосовувати визначені процедури залежно від очікуваної вартості закупівлі та джерела фінансування. Закон встановлює чіткі порогові значення, що визначають, яку саме процедуру необхідно застосувати.

7.1. Закупівлі до 50 000 грн

Ця процедура є найпростішою та найшвидшою і призначена для невеликих закупівель, що вимагають оперативності. АРР має право укласти прямий договір з

постачальником, що значно прискорює процес. Зазвичай для цього достатньо отримати комерційну пропозицію або рахунок від постачальника. Хоча публікація оголошення в системі Prozorro не є обов'язковою на цьому етапі, обов'язок звітувати зберігається.

Для забезпечення прозорості та публічності АРР зобов'язана протягом **20 робочих днів** після укладення договору розмістити в системі Prozorro **звіт про укладений договір**, додаючи до нього скан-копію самого документа. Це дозволяє забезпечити контроль з боку громадськості та аудиторів, навіть для найменших закупівель. Така процедура є оптимальним рішенням для швидкого та ефективного задоволення невеликих потреб АРР, не створюючи зайвого адміністративного навантаження.

7.2. Закупівлі від 50 000 до 200 000 грн (товари та послуги) / до 1 500 000 грн (роботи)

Для закупівель, що перевищують поріг для прямого укладення договору, але не досягають порогу для відкритих торгів, застосовується **спрощена закупівля** через електронну систему Prozorro. Ця процедура є збалансованим механізмом, що поєднує швидкість та елементи конкуренції.

Основні етапи цієї процедури:

- ▶ **Публікація оголошення:** АРР створює оголошення в системі Prozorro, детально описуючи предмет закупівлі,

технічні характеристики, вимоги до постачальників і умови майбутнього договору (строки, порядок оплати, гарантії). Це забезпечує потенційних учасників усією необхідною інформацією для підготовки пропозицій.

- ▶ **Прийом пропозицій:** Учасники мають **щонайменше 6 календарних днів** для подання своїх комерційних пропозицій в електронному вигляді. Це дає змогу залучити до участі ширше коло постачальників.
- ▶ **Оцінка пропозицій:** Після завершення періоду прийому АРР оцінює пропозиції заздалегідь визначеними критеріями, основним з яких зазвичай є найнижча ціна. Також проводиться перевірка кваліфікаційних документів учасників на відповідність встановленим вимогам.
- ▶ **Визначення переможця та укладення договору:** Замовник публікує намір укласти договір з переможцем, після чого слідує період очікування. Після його завершення, якщо не було скарг, підписується договір, а його скан-копія разом зі звітом розміщується в системі.

Ця процедура дозволяє досягти конкуренції та прозорості, мінімізуючи часові витрати порівняно з відкритими торгами.

7.3. Закупівлі понад 200 000 грн (товари, послуги) / понад 1 500 000 грн (роботи)

Для великих закупівель АРР зобов'язана проводити **відкриті торги**. Це найбільш регламентована та конкурентна процедура, яка забезпечує максимальну прозорість та ефективність використання коштів.

Процедура включає такі ключові етапи:

- ▶ **Підготовка та публікація документації:** АРР ретельно готує тендерну документацію, яка містить детальний опис предмета закупівлі, технічні та якісні характеристики, вимоги до учасників, а також критерії оцінки. Оголошення публікується в системі Prozorro.
- ▶ **Прийом пропозицій та аукціон:** Учасники мають **не менше 15 календарних днів** для подання своїх пропозицій. Після цього відбувається електронний аукціон, де учасники змагаються за право укласти договір, знижуючи свої цінові пропозиції.
- ▶ **Оцінка та визначення переможця:** Після аукціону АРР розглядає пропозицію учасника з найнижчою ціною на відповідність усім вимогам тендерної документації. Замовник може вимагати від учасників надання забезпечення тендерної пропозиції для підтвердження їхніх намірів.
- ▶ **Укладення договору та звітність:** Після визначення переможця, публікується повідомлення про намір укласти договір, а потім, після 10-денного періоду можливого оскарження, підписується договір. Вся подальша звітність щодо виконання договору, додаткових угод та змін також обов'язково публікується в Prozorro.

Ця процедура забезпечує найбільший рівень захисту інтересів АРР та доброчесності процесу, надаючи можливість усім зацікавленим сторонам контролювати кожен етап. У разі виявлення порушень, учасники мають право оскаржити рішення АРР до Антимонопольного комітету України. Суворе дотримання цих правил є запорукою законності та ефективності використання бюджетних коштів.

8. Закупівлі за рахунок коштів від платних послуг

8.1 Загальні положення

Відповідно до Положення про Агенцію регіонального розвитку та Положення про надання платних послуг, АРР має право здійснювати діяльність, пов'язану з наданням платних послуг, якщо така діяльність спрямована на реалізацію її цілей і завдань

та не має на меті отримання прибутку для розподілу між засновниками або працівниками.

Кошти, отримані від платних послуг, належать до власних надходжень АРР та не мають ознак бюджетних або грантових коштів.

8.2 Порядок здійснення закупівель

Закупівлі, що фінансуються за рахунок коштів, отриманих від платних послуг, здійснюються у формі прямих закупівель (без проведення тендерних процедур та цінових пропозицій). При цьому АРР забезпечує дотримання таких принципів:

- ▶ доцільність і економічна обґрунтованість витрат;
- ▶ прозорість і підзвітність прийнятих рішень;
- ▶ наявність документального підтвердження кожної операції.

Якщо фінансування конкретної закупівлі здійснюється одночасно за рахунок кількох джерел (наприклад, частково за кошти грантів

або місцевого бюджету), застосовуються загальні правила проведення закупівель, визначені цим Положенням.

8.3 Контроль і звітність

Використання коштів, отриманих від платних послуг, контролюється фінансовим менеджером та/або бухгалтером відповідно до вимог Облікової політики АРР, де визначено порядок ведення обліку, внутрішнього контролю та звітності.

Такі операції можуть бути включені до внутрішніх або зовнішніх перевірок, зокрема під час аудиту фінансової чи проєктної діяльності.

9. Конфіденційність та захист інформації

Конфіденційність є наріжним каменем доброчесності процесу закупівель. Усі уповноважені особи, члени тендерного комітету та інші працівники АРР, які мають доступ до інформації, пов'язаної із закупівлями, зобов'язані суворо дотримуватися режиму секретності. До моменту офіційного оприлюднення результатів, що відбувається після укладення договору, категорично забороняється розголошення будь-яких даних. Це включає, але не обмежується, інформацією про зміст поданих пропозицій, склад учасників, хід оцінювання та попередні висновки тендерного комітету.

Ці вимоги поширюються як на внутрішні комунікації між працівниками АРР, так і на будь-які публічні або приватні повідомлення третім особам. Порушення режиму конфіденційності, незалежно від мотивів, розглядається як серйозне дисциплінарне порушення. Воно може мати правові наслідки, включно з адміністративною або кримінальною відповідальністю, залежно від тяжкості скоєного діяння. Метою цього правила є захист доброчесності процесу та забезпечення рівних умов для всіх учасників торгів.

10. Відповідальність та контроль

Директор АРР, уповноважена особа та кожен член тендерного комітету несуть персональну відповідальність за повне та беззастережне дотримання вимог законодавства України у сфері публічних закупівель, а також внутрішніх положень та принципів доброчесності. Відповідальність включає забезпечення законності всіх дій, обґрунтованості ухвалених рішень та повноти документування кожного етапу процедури — від формування потреби до завершення виконання договору.

Будь-які дії, що свідомо чи несвідомо спрямовані на викривлення результатів закупівель, надання переваг окремим учасникам, штучне обмеження конкуренції або порушення умов укладених договорів, розглядаються як грубі порушення. За такі дії передбачено застосування найсуворіших санкцій: від дисциплінарних стягнень до адміністративної або кримінальної відповідальності. АРР підтримує політику **нульової толерантності** до корупційних проявів та зловживань.

11. Етичні норми та запобігання конфлікту інтересів

Усі учасники процесу закупівель зобов'язані діяти виключно в інтересах АРР, дотримуючись найвищих етичних стандартів, а також принципів рівності, прозорості та чесної конкуренції. Категорично забороняється приймати будь-які подарунки, винагороди, послуги або інші матеріальні та нематеріальні вигоди від потенційних постачальників, учасників торгів чи інших зацікавлених сторін.

У разі виявлення чи навіть потенційної можливості виникнення конфлікту інтересів

— ситуації, коли особиста зацікавленість працівника може вплинути на об'єктивність або неупередженість його рішень — працівник зобов'язаний негайно повідомити про це директора АРР. Така особа повинна усунутися від будь-якої участі в ухваленні рішень, що можуть бути упередженими, та делегувати свої повноваження іншому працівнику для забезпечення максимальної прозорості та об'єктивності процесу.

12. Зберігання документації та аудит

Для забезпечення прозорості, підзвітності та можливості проведення аудиту вся документація, пов'язана із закупівлями, підлягає обов'язковому зберіганню. Термін зберігання становить щонайменше 5 років з дати завершення закупівлі. Документація зберігається в централізованому порядку та включає: плани закупівель, оголошення, тендерну документацію, протоколи засідань, пропозиції учасників, укладені договори, акти виконаних робіт, звіти та всю офіційну кореспонденцію.

Доступ до цих документів мають лише уповноважені особи АРР та аудитори. За першою вимогою донорів, грантодавців, контролюючих органів або під час внутрішніх перевірок АРР зобов'язана надати повний пакет підтверджувальних матеріалів. Для закупівель, що фінансуються за рахунок донорських коштів, терміни та умови зберігання можуть бути скориговані з урахуванням додаткових вимог грантодавця, про що слід зазначати в угоді.

13. Загальні організаційні вимоги

Усі процедури закупівель мають бути ретельно документовані, а всі рішення — обґрунтованими та підтвердженими відповідними матеріалами. Це забезпечує можливість простежити кожен крок та підтвердити його законність у будь-який момент. Комунікація з учасниками закупівель здійснюється виключно офіційними каналами (через електронну систему Prozorro, електронну пошту, офіційні листи) з обов'язковою фіксацією дати та змісту всіх повідомлень.

Будь-які зміни в умовах закупівлі або договору допускаються лише у випадках, прямо передбачених чинним законодавством та внутрішніми процедурами АРР. Ці зміни повинні бути обґрунтованими, задокументованими та не повинні призводити до дискримінації учасників або суттєвої зміни предмета закупівлі. Дотримання цих вимог є запорукою ефективного, законного та прозорого процесу закупівель.

Додаток № 1 до Політики закупівель

ПРОТОКОЛ № __ засідання тендерного комітету Агенції регіонального розвитку _____ області

Дата

Присутні:

Голова тендерного комітету:
Члени тендерного комітету:

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Організація та проведення розгляду тендерних пропозицій щодо надання послуг з виготовлення відеопродукції (серії відео- або анімаційних роликів).

СЛУХАЛИ:

1. По вибору процедури розгляду тендерних пропозицій,

Слухали:

Голову тендерної комітету, _____, який/яка проінформував/ла, що для виготовлення відеопродукції (серії відео- або анімаційних роликів), надійшло 3 (три) тендерні пропозиції від таких постачальників:

-
-
-

Виходячи з наданої учасниками тендерної документації, запропоновано розглянути отримані тендерні пропозиції та провести їх оцінку.

Серед основних критеріїв для обрання постачальника визначила:

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. вартість послуг; | 3. терміни виконання послуг; |
| 2. повнота пакету документації: копії реєстраційних документів (виписка з ЄДР про державну реєстрацію, свідоцтво / довідка платника податків, інші дозволи, ліцензії та документи наявності); | 4. якість послуг; |
| | 5. портфолію; |
| | 6. концепція та креативність ідеї. |

2. Для обрання постачальника послуг:

Голова тендерного комітету виніс/винесла на розгляд комісії 3 (три) тендерні пропозиції (Додаток №1) щодо виготовлення відеопродукції (серії відео- або анімаційних роликів), а саме:

-
-
-

Голова тендерного комітету зробив/ла такі зауваження щодо пропозиції від постачальників, а саме:

-
-
-

3. Секретар тендерного комітету запропонував/ла:

1. Розглянути пропозиції: (перерахувати учасників тендеру) та провести їх оцінку (Додаток № 1 до Протоколу).
2. Пропозицію учасника _____, який надав найнижчу цінову пропозицію, відхилити з огляду на нижчі ціни за середні ринкові ціни на такі послуги, та не розглядати його пропозицію.
3. Обрати переможцем тендеру щодо проведення послуг з виготовлення відеопродукції (серії відео- або анімаційних роликів) _____ та провести голосування стосовно цього питання.

Голосували:

«За» – 3 (три) – одностайно;

«Проти» – немає;

«Утрималися» – немає.

ВИРІШИЛИ:

1. Пропозицію учасника _____ не розглядати.
2. Обрати переможцем тендеру з виготовлення відеопродукції (серії відео- або анімаційних роликів) _____, зважаючи на найбільш прийнятну вартість цінової пропозиції постачальника, якість відеопродукції та надійність постачальника.

Члени Тендерної комісії:

Секретар тендерного комітету

Член тендерного комітету

Голова Тендерної комісії

Додаток № 2 до Політики закупівель

РІШЕННЯ про обрання постачальника для закупівлі води для офісу

Дата:

Для обрання постачальника з закупівлі води для офісу було розглянуто такі три цінові пропозиції:

№	Назва постачальника	Загальна сума, грн.
1		
2		
3		

Цінові пропозиції розглянуто та проведено їх оцінку за такими критеріями:

Оцінка ціни — мінімальна ціна при відповідності кваліфікаційним вимогам оцінюється за найвищим балом, під час оцінки ціни беруться до уваги найбільш сприятливі умови оплати за товар / послугу.

Оцінка якості — постачальники оцінюються за попереднім наявним досвідом виконання послуг / поставки товарів, а також за відгуками, кількістю років на ринку тощо.

Оцінка умов поставки — строки впровадження / виконання / поставки цінової пропозиції якої найменша, присвоюється максимально можлива кількість балів.

Переможцем визнається пропозиція, що має найбільше значення сумарного показника.

Оцінки від «0» до «5» балів («0» — незадовільно, «5» — відмінно)

№	Оцінка ціни (від 0 до 5 балів)	Оцінка якості (від 0 до 5)	Оцінка умов поставки (виконання) (від 0 до 5)	Сума балів
1				
2				
3				

За результатами оцінки за критеріями, розгляду цінових пропозицій та за проведеним аналізом постачальників винесено такі висновки:

Ціна за товари від _____ є нижчою за цінові пропозиції від інших постачальників. Щодо якості товару, то у всіх постачальників якість є високою. Тому вирішено придбавати воду у _____. У випадку, якщо _____ не матиме змоги надати товари у визначений Організацією період, прийнято рішення замовляти товари у _____.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Директор Агенції регіонального розвитку _____ області

ПІБ _____

Додаток № 3 до Політики закупівель

ЛИСТ-ПОЯСНЕННЯ щодо обґрунтування вибору постачальника для прямої закупівлі

У межах потреби Агенції регіонального розвитку _____ області у закупівлі _____ (назва товару / послуги) відповідальна особа провела попередній аналіз ринку та розглянула пропозиції від кількох потенційних постачальників.

За результатами аналізу обрано постачальника _____, оскільки його пропозиція:

- відповідає технічним та якісним вимогам;
- має найкраще співвідношення ціни та умов постачання;
- забезпечує своєчасність виконання та наявність необхідних документів.

Вартість закупівлі становить _____ грн (без ПДВ / з ПДВ).

Закупівля здійснюється за рахунок власних / донорських коштів Агенції регіонального розвитку _____ області.

Дата, підпис відповідальної особи.

(Додатки: скріни комерційних пропозицій або короткі цінові порівняння — за наявності.)

ДОДАТОК

02



**ЧЕКЛИСТ
ВПРОВАДЖЕННЯ
ТА ОЦІНКИ ПОЛІТИКИ
ЗАКУПІВЕЛЬ АГЕНЦІЇ
РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ**

Цей чеклист створено для того, щоб допомогти агенціям регіонального розвитку (далі – АРР) оцінити поточний стан своїх закупівельних процедур, рівень готовності до впровадження Політики про закупівлі або якість роботи за вже чинною Політикою.

Він дозволяє:

- ▶ визначити, чи відповідає закупівельна система АРР вимогам законодавства та донорів;
- ▶ зрозуміти, яких елементів бракує у внутрішній Політиці;
- ▶ перевірити зрілість процесів закупівель;
- ▶ виявити практичні прогалини, ризики та точки вдосконалення;
- ▶ забезпечити системне й послідовне впровадження політики у повсякденній роботі.

АРР може заповнювати цей чеклист раз на рік, перед аудитом, під час початку нового проєкту або коли розробляє внутрішні правила.

Чеклист впровадження та самооцінки закупівельної політики

1. Базові елементи політики

- ▶ Політика про закупівлі існує в письмовому вигляді.
- ▶ Політика доступна всій команді (внутрішній диск, сайт, інструкції).
- ▶ Політика містить усі обов'язкові елементи:
 - принципи закупівель;
 - ролі й відповідальність;
 - вартісні межі;
 - процедури (пряма, RFQ, тендер);
 - порядок укладення договорів;
 - контроль і звітність;
 - управління ризиками;
 - конфлікт інтересів.
- ▶ У Політиці передбачено застосування правил донора, якщо вони відрізняються.
- ▶ Політика перевірена юридично.

2. Організаційна готовність агенції регіонального розвитку

- ▶ Призначено відповідальну особу / закупівельну комісію.
- ▶ Є накази про повноваження та ролі.
- ▶ Працівники ознайомлені з Політикою під підпис або наказ.

- ▶ Підготовлено короткий гайд / інструкцію для менеджерів проєктів.
- ▶ Визначено «точку контролю» — хто перевіряє якість закупівель.

3. Процеси та практична робота

- ▶ Є річний план закупівель (або внутрішня «жива» таблиця).
- ▶ План оновлюється одразу після нових проєктів або змін.
- ▶ Усі закупівлі мають службові записки / обґрунтування потреби.
- ▶ Є шаблони ТЗ, порівняльної таблиці, протоколу, договорів.
- ▶ Є реєстр закупівель, який ведеться регулярно.
- ▶ Кожна закупівля має зібраний повний пакет документів.
- ▶ Використовуються порівняльні таблиці або оцінювальні листи.
- ▶ Є підтвердження, що вибір постачальника був об'єктивним.
- ▶ Закупівлі не дробляться штучно.
- ▶ Закупівельні рішення фіксуються письмово.

4. Контроль, прозорість і управління ризиками

- ▶ Створено журнал ризиків (технічних, організаційних, репутаційних).
- ▶ Є система запобігання конфлікту інтересів.
- ▶ Є внутрішній механізм оскарження / розгляду спірних ситуацій.
- ▶ Проводиться періодичний внутрішній аудит закупівель.
- ▶ Є процедура реагування на виявлені порушення або помилки.
- ▶ Закупівельні документи зберігаються системно (файлова структура).
- ▶ Є резервна система зберігання (Google Drive / SharePoint).
- ▶ Ведеться журнал змін до Політики та форм.

5. Зрілість закупівельної системи (оцінка для керівництва)

- ▶ Процедури відповідають вимогам донорів.
- ▶ Процедури відповідають законодавству (у разі бюджетних коштів).
- ▶ Є прозорість і простежуваність кожного рішення.
- ▶ Закупівлі не затримують реалізацію проєктів.
- ▶ Закупівлі проходили аудит без суттєвих зауважень.
- ▶ Є культура етичних закупівель у команді.

6. Якщо Політики ще немає

- ▶ Визначено робочу групу для її розробки.
- ▶ Зібрано всі зовнішні вимоги (Закон, донори, шаблони).
- ▶ Проведено аналіз ризиків і проблем у поточних процесах.
- ▶ Погоджено структуру майбутньої Політики.

- ▶ Підготовлено чернетку і проведено внутрішнє обговорення.
- ▶ Проведено юридичну експертизу.
- ▶ Політика затверджена Директором і Наглядовою радою.
- ▶ Розроблено план впровадження (тренінги, документи, шаблони).

7. Додаткова самооцінка «де ми зараз?»

Оцініть рівень вашої закупівельної системи:

- ▶ **Початковий рівень** — процеси хаотичні, немає політики, немає системи документування.
- ▶ **Базовий рівень** — є мінімальні процедури, але багато прогалин.
- ▶ **Середній рівень** — політика є, процеси працюють, але нестабільно.
- ▶ **Просунутий рівень** — процедури стандартизовані, команда розуміє ролі.
- ▶ **Високий рівень** — система відповідає донорам, проходить аудити без зауважень.

8. Що ще можна зробити (рекомендації для розвитку)

- ▶ Провести стрес-тест закупівельної системи (імітація аудиту).
- ▶ Оцінити репутацію постачальників, створити «білий список».
- ▶ Запровадити індикатори якості закупівель (KPI).
- ▶ Раз на пів року проводити «ревізію» політики.
- ▶ Додати Політику закупівель до onboarding-паketу для нових працівників.
- ▶ Налаштувати спрощену систему погоджень (внутрішні workflows).



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS