

# Як дослідження ринку допомагає закуповувати швидше, більше та ефективніше: поради військового закупівельника

*Із початком повномасштабної війни зросла потреба в товарах та послугах, які потрібні армії та цивільним структурам для забезпечення потреб в обороні нашої держави. Військовим та цивільним закупівельникам треба докласти більше зусиль, аби законтрактувати та отримати товари, роботи та послуги (далі — ТРП) необхідної якості в найкоротші строки.*

*Успішна закупівля — це завжди результат якісної підготовки. Аналіз ринку та вивчення властивостей предмета закупівлі — основний її компонент. Якщо не вивчати ринок, наслідки можуть бути негативними — закупівля не відбудеться через відсутність пропозицій або їх низьку якість. Постачальники, з якими ви укладете договір, почнуть «викручувати руки» — вимагати підняття цін та нав'язувати не вигідні для вас зміни у контракт.*

*У цій статті ви отримаєте покрокову інструкцію, як дослідити ринок потрібного вам товару, роботи чи послуги, адже тільки орієнтуючись на ринку, ви зможете застосувати правильну стратегію закупівлі та уникнути втрати грошей і часу.*

## **Передумови: що можна закупити для потреб оборони**

У пунктах 24, 25, 29 частини 1 статті 1 Закону України «Про оборонні закупівлі» є визначення того, що є товарами та послугами оборонного призначення. У цих пунктах є перелік спеціалізованих предметів закупівлі, таких як озброєння, спеціальні засоби, засоби індивідуального захисту, зв'язку, дослідних розробок, спеціальних систем, інформаційні та телекомунікаційні системи, науково-дослідні та конструкторські розробки.

Також до товарів, робіт та послуг можуть відноситися будь-які предмети закупівлі, які закуповуються державними замовниками у сфері оборони **для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони.**

Якщо узагальнити, то ТРП оборонного призначення зазвичай відрізняються більшою складністю, інноваційністю, вузькоспеціалізованою направленістю. Такі товари мають підвищені вимоги щодо їх відповідності технічним вимогам та дотриманню стандартів якості при їх виробництві. Отже, треба приділити особливу увагу вивченню ринку, щоб якісно підготувати та провести закупівлю.

# Як дослідити ринок, вибрати кращу стратегію та провести успішну закупівлю

Необхідність проводити аналіз ринку виникає у двох випадках: при **плануванні закупівель** та при **безпосередній підготовці** до здійснення закупівлі.

У першому випадку аналіз проводиться як окремий процес, коли ви складаєте бюджет та плануєте закупівлі на майбутній період. Основна мета такого дослідження — це визначення середньої вартості товарів, робіт або послуг та їх основних споживчих властивостей.

У другому випадку аналіз ринку проходить як частина безпосередньої підготовки до закупівлі, що складається з багатьох етапів. Перший етап — це запит інформації, другий — формування технічного завдання та ринкові консультації, третій — аукціон або запит ціни пропозицій (або, як виключення, закупівля з підсумками переговорів).

За способом здійснення ринковий аналіз розділяється на вивчення ринку за допомогою **відкритих джерел** ринкових даних та під час безпосередніх **консультацій з учасниками** ринку — постачальниками товарів, робіт та послуг.

## Які задачі ми вирішуємо, аналізуючи ринок:

**визначаємо бюджет закупівлі.** Аналіз укладених угод дасть вам розуміння середніх цін, що дозволить визначити бюджет закупівлі та очікуваної вартості тендеру. Запит цін пропозицій дозволить навести чіткість у визначенні бюджету, адже такі товари, як генератори, акумуляторні батареї та інші стрімко зросли в ціні останнім часом;

**краще розуміємо продукт.** Під час опрацювання нової потреби замовник може не розуміти, що конкретно потрібно для вирішення його задач. Вивчаючи пропозиції, які є на ринку, ви отримуєте розуміння, у який спосіб та за допомогою яких наявних рішень може бути задоволено вашу потребу: наприклад, як організувати підігрів їжі в польових умовах. Рішень може бути багато: портативні газові плити, сковороди з дисків борони, «буржуйки» з отвором для приготування їжі, плита на твердому паливі або щось інше;

**робимо висновок щодо наявності/відсутності конкуренції.** Ринки за типом можуть бути конкурентними, з обмеженою конкуренцією між кількома гравцями та монопольними, де є тільки один постачальник. Як замовник у сфері оборони я не використовую типи процедур, описані в ЗУ «Про публічні закупівлі», але застосовую різні методи закупівель: якщо конкуренція наявна – запит цін пропозицій або цінний моніторинг; якщо конкуренція відсутня – прямий договір. Розуміння типу ринку допоможе визначити метод закупівлі, який варто застосувати. Ринковий аналіз



дасть змогу підготувати переконливе обґрунтування для внутрішнього аудиту — чому ви, наприклад, уклали пряму угоду, а не провели відбір кращої пропозиції серед пропозицій кількох постачальників товарів, робіт чи послуг;

**знаходимо постачальників потрібних нам ТРП.** Для багатьох товарів оборонного призначення характерним є те, що інформації про них дуже мало. Поверховий пошук в Інтернеті по запитах може не дати вам достатньо даних.

Постачальників запасних частин для бронетехніки я шукав, аналізуючи контракти попередніх років, які викладені у Прозорро. З цих контрактів стає зрозумілим, хто продавав, а також хто був замовником такої продукції;

**оцінюємо наш вплив на ринок.** Готуючись до закупівлі, варто тверезо оцінювати, наскільки цікавими для постачальників є ви як замовник та ваш запит на закупівлю. Якщо ринок конкурентний та насичений пропозиціями, постачальники змагатимуться за контракт, намагатимуться знизити ціни та / або надати кращі умови. Постачальники зацікавлені в нас, і ми отримаємо достатньо пропозицій на наших умовах.

Але якщо ми закупаємо дефіцитний товар або ринок поділений між кількома гравцями чи взагалі належить одному постачальнику, наша сила як покупця низька. Треба бути готовими витратити більше часу та зусиль, багато комунікувати особисто, щоб отримати пропозицію чи залучити необхідну кількість учасників на тендер;

**розуміємо здатність ринку задовольнити вашу потребу.** Дослідження ринку дає можливість зрозуміти, чи здатний ринок взагалі забезпечити вашу потребу. У вас можуть бути якісно прописані вимоги, прийнятні умови та достатній бюджет, але пропозицій потрібного продукту може не бути. Отже, оголошена закупівля не відбудеться, і ми втратимо час;

**збираємо інформацію про постачальників.** З аналізу ринку стає зрозумілим, які постачальники активно працюють на цьому ринку. Тепер ми бачимо, хто є системним постачальником товарів, робіт та послуг, володіє відповідною спеціалізацією та ринковою компетенцією. Постачальники ТРП є джерелом інформації про ринок та продукт на етапі ринкових консультацій. Вони ж у підсумку є тими потенційними учасниками, які нададуть вам свої пропозиції для відбору найбільш вигідної;

**оцінюємо ринок на наявність антиконкурентних узгоджених дій між постачальниками.** У галузі може існувати тіньовий розподіл ринку між його учасниками, а політику диктувати неформальні домовленості. Яскравий приклад в

оборонній галузі — змова між 24 постачальниками армійського харчування, яку в 2019 році викрив та довів Антимонопольний комітет України. Як видно з матеріалів розслідування, постачальники узгоджували між собою переможця в кожному конкретному тендері, знімаючи свою пропозицію на користь переможця з більш високою ціною.

Ще одним показовим прикладом є викриття АМКУ змови при закупівлі програмного забезпечення SAP через надання спеціального статусу партнерам офіційного представника компанії. Якщо на ринку діє змова, закупівля буде проходити не за вашими вимогами, а за правилами та вимогами, про які домовились учасники при розподілі сфер впливу. Якщо тендер і відбудеться, ви отримаєте імітацію конкуренції, високу ціну та пропозицію, яка може вам не сподобатися;

**оцінюємо регуляторні вимоги.** Аналізуючи вимоги тендерів, ви побачите ступінь регуляторного впливу держави на ринок чи окремих його сегментів. Він може бути значним через наявність обов'язкових ліцензій, технічних умов, регламентів та стандартів.

Це особливо важливо, якщо ми закупаємо засоби індивідуального захисту, бронежилети, засоби надання першої медичної допомоги тощо. Треба знати, які обов'язкові стандарти мають бути застосовані до продуктів, та включати їх у свої вимоги. Це ваша відповідальність перед користувачем і перед законом. У багатьох галузях держава не встановлює обов'язкових вимог до виробництва товарів, робіт та послуг. При цьому в більшості галузей існують стандарти щодо визначення якості продукції, розроблені недержавними галузевими організаціями, які визначають стандарти, та прийняті між виробниками.

Наприклад, стандарти, розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Є інші визнані на міжнародному рівні організації зі стандартизації, такі як Міжнародна електротехнічна комісія (IEC), Європейський комітет стандартизації (CEN), Європейський інститут стандартизації в галузі телекомунікацій (ETSI) та інші. Знання галузевих стандартів, прийнятих на ринку, допоможе вам сформулювати технічні вимоги до предмета закупівлі.

## Аналіз ринкової інформації у відкритих джерелах

Відкриті джерела містять дані, які були зібрані для інших потреб, а також відкриті інформацію для публічного використання.

Найбільш повну інформацію про ринок ми отримуємо, здійснюючи аналіз угод, які відбувались між продавцями та покупцями. Найповнішим джерелом даних для аналізу таких угод є база, яку містить електронна система Прозоро. З неї, наприклад, ви можете

отримати дані про кількість товарів та суми контрактів, покупців та продавців, предмети закупівлі та посилання на процедури та звіти, наскільки успішними були тендери, скільки постачальників приходило на них, чи знижувалась ціна на аукціоні.

При цьому історія питань до закупівлі в електронній системі та / або наявність оскаржень до неї може підсвітити проблемні чи конфліктні аспекти таких закупівель. Крім цього, серед тендерів та опублікованих звітів у Прозорро можна ознайомитись із прикладами технічних та кваліфікаційних вимог до предмета закупівлі, умовами договорів.

## Аналіз ринкової інформації, отриманої від учасників ринку

Зі стандартними та знайомими замовнику товарами зазвичай легко. Технічні вимоги зрозумілі, результат торгів, як завжди, передбачуваний. Інша ситуація, коли ми мало знаємо про предмет закупівлі. Сформулювати адекватне технічне завдання та інші вимоги нам допоможе ринок.

Ось кілька прикладів із власної практики, коли представники ринку звертали увагу на важливі вимоги, які в нас не були вказані на старті закупівлі:

при закупівлі квадрокоптерів DJI Mavic 3 важливо було закупити пристрій з номером прошивки від 400 до 600 (виробництва не пізніше другого кварталу 2022 року). У наших первісних вимогах такої характеристики не було зазначено. На це звернули увагу кілька постачальників, і ми додали це у вимоги;

у нас був запит на закупівлю певної моделі планшетів. Один із постачальників припустив, що нам потрібно буде використовувати на них програмне забезпечення «Кропива». Але версія саме цієї операційної системи планшета її не підтримувала. Це було слушно, і ми замінили модель планшета.

## Отримання інформації про продукт на етапі запити пропозицій

Якщо предмет закупівлі нестандартний або складний, вам потрібний етап, який допоможе краще розібратися в продукті та точно сформулювати свої вимоги.

### Приклад

Квартирно-експлуатаційна служба хоче закупити польові армійські умивальники. Вам надали дуже приблизну інформацію, якими вони мають бути, на прикладі старих радянських зразків. У вільному продажі таких товарів немає. Вам потрібно зібрати більше



інформації про цей продукт — хто виробляє, продає, з якими характеристиками та за якою ціною.

На цьому етапі доцільно зробити запит інформації про продукт. Описати та розіслати потребу (наприклад, офіційний лист-звернення по знайдених потенційних постачальниках) і попросити постачальників презентувати свої пропозиції.

Ми можемо просити вказати ціну, але вона буде мати інформаційний характер. Доцільно попередити учасників, що ціна не буде розглядатися як пропозиція і не вплине в майбутньому на вибір постачальника. Наприклад, як це вказано у [прикладі листа-запиту цінової пропозиції](#).

Повертаючись до прикладу з умивальниками, ми можемо написати, що ми маємо таку потребу: умивальник має бути мобільним, розбірним або складним, конструкція має передбачати можливість безперервної подачі води із зовнішнього джерела, містити не менше десяти кранів для одночасного користування, ємності для стоку води та систему її відводу.

Після отримання пропозицій ми зможемо сформулювати більш чіткі вимоги щодо розмірів, матеріалів, типу конструкції.

**Пам'ятайте:** на етапі запиту інформації постачальники потрібні нам більше, ніж ми їм. Ми хочемо отримати від них максимум інформації, але ще не пропонуємо контракт. Тому комунікація має бути якісною, постачальників треба якісно змотивувати.

Щоб зацікавити постачальників, можна, наприклад, тезисно ознайомити їх із планами — написати, що хочемо купити, який об'єм майбутніх закупівель; описати порядок, за яким ми будемо діяти, — як ми проводимо збір пропозицій, як ми будемо проводити закупівлю та за якою процедурою. Для надійності варто не тільки написати листа, а й подзвонити.

## Опрацювання отриманих пропозицій

Коли ми отримали пропозиції, настає етап вивчення продукту. В ідеалі ви маєте розібратися в значенні кожної характеристики, розуміти, що означає кожний показник, як він впливає на споживчі характеристики продукту та на ціну. Для досягнення такої мети ви можете:

проконсультуватись із представниками постачальників, умовно щоб вони пояснили значення параметрів характеристик;

залучити до аналізу незалежних експертів з ринку;

зкомунікувати із замовниками аналогічної продукції щодо досвіду їх придбання та використання.

*До речі, у відповідь на велику кількість звернень щодо здійснення оборонних закупівель та закупівель, що здійснюються військовими частинами, ми вирішили створити окрему Telegram-спільноту для вас. Переходьте за посиланням та приєднуйтеся: <https://t.me/+r1uGnJSnvtk3MWFi>*

Доречно з'ясувати, як можна документально підтвердити відповідність продуктів заявленим характеристикам. Наприклад, від представників ринку ви можете отримати інформацію про стандарти підтвердження якості, які прийняті в галузі (сертифікати, протоколи іспитів тощо), які є законодавчі вимоги щодо якості або відповідності технічним умовам або стандартам виробництва, транспортування та експлуатації, хто на ринку проводить такі вимірювання та на яких умовах.

Наприкінці цього етапу рекомендуємо мати відповіді, зокрема, на такі питання:

які характеристики визначають якість та споживчу цінність продукту;

що найбільш істотно впливає на ціну;

які характеристики є важливі для вас, а які характеристики до вашого предмета закупівлі недоцільно встановлювати;

склад документів, які треба вимагати від постачальників для підтвердження якості продукту та / або укладення з ним контракту;

як сформулювати вимоги до самих постачальників на підтвердження їх здатності поставити товар або виконати замовлення тощо.

**Консультації з ринком щодо вимог закупівлі.** Коли ви сформували технічні та кваліфікаційні вимоги до закупівлі, є сенс проконсультуватись з ринком щодо того, наскільки коректно ви ці вимоги сформували. Ваші вимоги мають бути логічними, не містити протиріч, чітко описувати потребу, та не містити дискримінації. Якщо щось з цього списку не так – постачальники можуть вказати на це. Після отримання зворотного зв'язку та можливого коректування вимог можна переходити до етапу проведення закупівлі.

## Висновок

Авраам Лінкольн колись сказав: «Дайте мені шість годин, щоб зрубати дерево, і перші чотири я буду гострити сокиру». Цей вислів акцентує важливість якісної підготовки в

будь-якій справі. Великої кількості проблем під час проведення закупівлі та під час виконання контракту можна уникнути, якщо якісно підготуватися.

Тому важливо ретельно вивчити ринок та основних гравців (постачальників / виконавців / підрядників) на ньому. Від цього залежить, наскільки коректно ви зможете сформулювати вимоги до предмета закупівлі, учасників та вчасно закупити якісні товари, роботи та послуги.

Читайте також на порталі RADNUK.COM.UA:

**[«Оборонні закупівлі: три підказки для правильного звітування»;](#)**

**[«В ЕСЗ оприлюднені дані, що можуть нести загрозу: що робити державному замовнику у сфері оборони?».](#)**