

Як уникнути ситуації, коли наприкінці року невеличкі закупівлі сумарно перевищують порогові планки? Відповідь — у плануванні

Як уникнути ситуації, коли наприкінці року невеличкі закупівлі сумарно де-факто перевищують порогові планки? Як побудувати модель планування закупівель у своїй установі? Про це та інші питання планування закупівель — далі.

Про необхідність планування закупівель багато написано та сказано на порталі Радник, наприклад у статті [«Комплексно про процес планування»](#). Це обов'язок уповноважених осіб та невіддільна частина циклічного процесу закупівель: потреба — планування — проведення закупівлі — виконання договору.

Але коли ми говоримо про планування, то розуміємо, що легко запланувати закупівлі з відносно великим бюджетом, за яким можна скласти окрему специфікацію. А як справлятися з плануванням, якщо потреба на закупівлю поступає від декількох суб'єктів, з'являється несистемно або кожна окрема потреба є явно менше порогових *планок*?

При цьому наприкінці року може виявитися, що такі невеличкі закупівлі сумарно де-факто перевищують порогові планки. Як діяти в такому випадку уповноваженій особі, щоб зберегти себе від звинувачень в непроведенні необхідних процедур закупівель?



Мабуть, унаслідок таких побоювань у довоєнний час Прозорро зазнавав навали великої кількості конкурентних закупівель на малі суми (нижче порогових планок). Збільшення кількості таких закупівель, на мою думку, аж ніяк не підвищує їхню ефективність, через виникнення додаткового навантаження на уповноважених осіб і затягування термінів закупівлі.

На час воєнного стану законодавець спростив уповноваженим особам життя шляхом встановлення прямої норми, що закупівлі здійснюються на підставі наявної потреби або у разі планової потреби наступного року (планових потреб наступних періодів) (пункт 14 Особливостей).

Додатково листом-роз'яснення [№ 3323-04/78667-06 від 08.12.2022](#) Мінекономіки повідомило, що оскільки наразі Особливостями передбачено можливість планування закупівлі за наявною потребою, замовник може визначати предмет закупівлі за такою потребою до кінця поточного року.

Водночас замовникові слід враховувати, що планування на наступний рік здійснюється, виходячи з річної потреби та урахування, що згідно з пунктом 6 Особливостей замовник не має права ділити предмет закупівлі на частини з метою уникнення проведення процедури закупівлі відкриті торги / використання електронного каталогу (у разі закупівлі товару), визначеної Особливостями.

Водночас згідно з пунктом 15 Особливостей, якщо у замовника виникла додаткова потреба (яку замовник не міг передбачити на момент здійснення закупівлі за тотожним предметом закупівлі) у здійсненні закупівлі за предметом закупівлі, закупівля за яким ним уже була здійснена у поточному році, очікувана вартість такого предмета закупівлі не додається до очікуваної вартості тотожного предмета закупівлі (тотожних предметів закупівель), закупівля яких була здійснена; замовник вибирає вид закупівлі такого предмета закупівлі з урахуванням вартісних меж, визначених Особливостями.

Тобто наразі уповноважена особа за наявності відповідного обґрунтування захищена від відповідальності за непроведення процедур закупівель де-факто, **але чи вирішене питання результативності самого процесу планування?**

Як ми вже говорили, закупівлі взагалі та **планування як їхня частина є процесом, який циклічно повторюється**. Операції постійні і дають той самий результат чи послугу, що необхідні для повсякденних справ. Щоб бути ефективним, будь-який процес повинен приносити цінність для організації!

Сутність процесу планування закупівель

Пропоную розглянути цей процес з позиції «ощадливого виробництва» (Lean production/Lean manufacturing). Найголовнішим ворогом ошадливого виробництва є втрати — дії, на які витрачаються як часові, так і матеріальні ресурси, але які не створюють (не додають) цінності. «Муда», «мура» та «мури» — поняття з японської мови, які є дуже

важливими для побудови грамотних бізнес-процесів, а тому пропоную розглянути їх детальніше.



MUDA Втрати, що не створюють цінність

Muda — це насамперед помилки в управлінні та процесах. Правильний процес дає правильні результати. Натомість неправильно організований процес нічого не дає, а тільки займає час та навантажує зайвою роботою.

Кому потрібно планування заради планування? Коли ми говоримо про цей процес, треба розуміти, кому він потрібний та для кого створюється від нього цінність? Концепція «ощадливого виробництва» вказує: *«Визнач, хто твій клієнт, опиши його, поговори з ним. Зрозумій, що він цінує у твоєму продукті й у тому, що ти ще збираєшся для нього зробити. А потім знайди у своїх процесах моменти, коли ця цінність створюється».*

Автор статті свого часу був учасником заходів щодо збору потреб від підрозділів для складення плану закупівель. Такі заходи породжували паперову купу з інформацією, яка застаріла ще в момент її збору. Одні підрозділи давали інформацію про свої забаганки, які зовсім не підтверджувались фінансами, а інші вказували потреби, які з часом застарівали, і на практиці закуповувалось не те, що планувалося.

З цього можна зробити висновок, що планування повинно спиратися на **фінанси та строки**, а найголовніше — мати чіткий та оперативний **зворотний зв'язок між учасниками цього процесу**.



MURA Необґрунтоване навантаження

MURA — прямий наслідок «muda», **пов'язаний з нерівномірним розподілом навантаження**. Чомусь так склалось, що планування в публічних закупівлях сприймається виключно як обов'язок уповноважених осіб (закупівельників).

Фінансовим підрозділам це непотрібно, в них інші пріоритети, а технічним підрозділам (внутрішнім споживачам) необхідні тільки результати закупівель (матеріальні цінності та послуги), а не менеджерські ігри з планування.

Унаслідок цього уповноважена особа живе зі стресом, зривом дедлайнів та падінням продуктивності. **Вирішити це можна тільки більшим залученням внутрішніх споживачів до процесу планування**, але таке залучення має ґрунтуватися на відчутній

цінності для таких споживачів отримати те, що їм потрібно, у потрібний час та у потрібній кількості (проаналізуйте також приклад [Порядку взаємодії між структурними підрозділами](#)).



MURI Перевантаження

MURI — це недоцільність і навіть створення складнощів у роботі, яких можна було уникнути. Ці втрати виникають тоді, коли відсутній рівномірний розподіл обсягу робіт.

Планування теж потребує часу. Потребу треба виявити, скласти специфікацію (технічне завдання), оцінити та перевірити очікувану вартість на ринку, консолідувати з іншими потребами та інше.

Коли все це падає тільки на уповноважену особу, це для неї додаткове навантаження, яке відриває від інших завдань, пов'язаних з організацією і проведенням закупівель. А тому треба залучати інших учасників процесу та рівномірно розподіляти обов'язки за зрозумілими правилами (регламентами). Один готує ось це, а інший це, і як наслідок, їхня сумісна діяльність створює необхідну їм цінність.

Читайте також [«Підготовка замовника до роботи в осінньо-зимовий період: закупівля генератора»](#).

Загальний висновок

Повертаючись до питання «як уникнути ситуації, коли наприкінці року невеличкі закупівлі сумарно де-факто перевищать порогові планки?», замовнику слід згадати пункт 15 Особливостей: якщо у замовника виникла додаткова потреба (яку замовник не міг передбачити на момент здійснення закупівлі за тотожним предметом закупівлі) у здійсненні закупівлі за предметом закупівлі, закупівля за яким ним вже була здійснена у поточному році, очікувана вартість такого предмета закупівлі не додається до очікуваної вартості тотожного предмета закупівлі (тотожних предметів закупівель), закупівля яких була здійснена; замовник вибирає вид закупівлі такого предмета закупівлі з урахуванням вартісних меж, визначених Особливостями (приклад [протоколу про затвердження РП \(змін до РП\) відповідно до пункту 15 Особливостей](#)).

При цьому у разі відсутності підстав вважати таку потребу додатковою замовнику варто вибирати вид закупівлі відповідно до Закону з урахуванням Особливостей (радімо скористатися [шпаргалкою уповноваженої особи щодо вартісних меж](#)). При цьому рекомендуємо звернути особливу увагу на процес планування в цілому.

Усі три поняття «муда», «мура», «мурі» нерозривно пов'язані між собою причинно-

наслідковими зв'язками. Без відповіді на питання, як позбутися цих втрат у процесі планування, не варто розраховувати, що цей процес у вашій організації буде створювати цінності та до нього будуть належним чином ставиться. Як на мене, для планування треба змінити підхід, але це питання ми розглянемо в окремій статті [«Планування закупівель як частина проєктної діяльності замовника в цілому»](#).

Щиро бажаємо успіхів у закупівлях та невпинного професійного розвитку! Перегляньте також вебінар «Практичні поради щодо планування закупівель»:

Читайте також:

[Перелік корисних посилань щодо визначення очікуваної вартості предмета закупівлі;](#)

[Планування закупівлі: орієнтовні покрокові дії уповноваженої особи \(+ схема\);](#)

[Як швидко визначити ринкові ціни товарів у запитах пропозицій постачальників у Прозорро Маркет.](#)