



# НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

Затверджена  
Правлінням

---

## Трансформація НБУ: реорганізація процесу закупівель

---

**Міроненко Юлія, начальник управління закупівель**

---

**Версія 7.0**  
**Київ, 20 серпня 2015 р.**





# Коротке резюме

## Основні елементи концепції

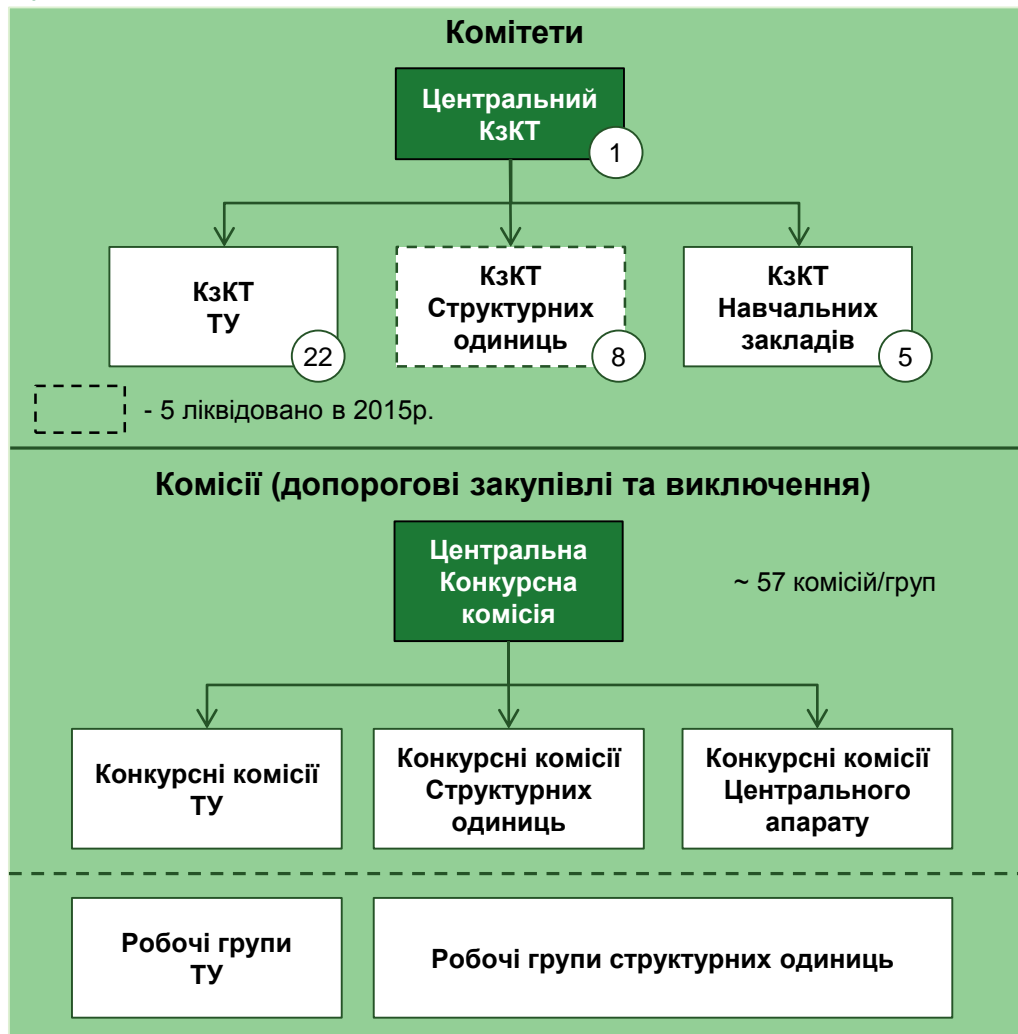


1	<b>Планування та контроль актуальності потреб</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Динамічний контроль потреб на базі драйверів</li><li>• Інтеграція планування закупівель з кошторисним процесом</li><li>• Впровадження алгоритму актуалізації потреб</li></ul>
2	<b>Централізація закупівель</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Централізація закупівель територіальних управлінь та структурних одиниць на рівні Центрального апарату</li></ul>
3	<b>Впровадження нових інструментів</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Збільшення кількості закупівель, які здійснюються через систему електронних закупівель</li><li>• База даних типових договорів</li></ul>
4	<b>Категоризація</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Створення категорій закупівель з метою аналізу ринку, побудови стратегії закупки, визначення критичних закупівель</li><li>• Контроль дроблення закупівель</li></ul>



# Організаційна структура закупівель на початок трансформації у 2015 році

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ



## Поточний стан

- Система повноважень **складна та неконсолідована**
- **Розгалужена система** центрів закупівель
- Відсутність **централізованого контролю за доцільністю** закупівель, їх відповідності стратегії та операційним потребам
- **Структурні одиниці**, на які розповсюджуються виключення Закону, **проводять усі закупки**, проте частика з них може бути проведена за стандартною процедурою, без виключень



- КзКТ на рівні ТУ діятимуть лише **до моменту завершення проекту централізації функцій** територіальних управлінь та централізації МФО
- У структурних одиницях повинні залишитись лише закупівлі, які **прямо стосуються виключень обумовлених Законом<sup>1)</sup>**

! Метою проекту є **централізація повноважень** комітетів окремих підрозділів центрального апарату, структурних одиниць, а також Центральної конкурсної комісії **на Центральний комітет з конкурсних торгів**



# Перелік ключових проблем процесу закупівель

Проблеми	Опис проблематики	Ефект від існування проблеми
<b>Відсутність контролів</b>	<p>Відсутність чітких механізмів контролю за визначенням потреб, ініціюванням та здійсненням закупівель</p> <p>Відсутність якісної управлінської звітності</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Закупівлі <b>прямо не відповідають стратегічним цілям НБУ</b> та операційним потребам</li><li>• <b>Завищені витрати</b></li><li>• Неможливість прийняття <b>коректних управлінських рішень</b></li></ul>
<b>Підґрунтя для корупції</b>	<p>Розгалужена система повноважень є підґрунтям для зловживання</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• При закупівлі індикативна ціна тендеру <b>базується на бюджетному ліміті, а не конкурсі</b></li></ul>
<b>Неефективне планування</b>	<p>Відсутність прямого зв'язку між кошторисом та планом закупівель</p> <p>Відсутність чіткого порядку формування плану закупівель</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Великі операційні витрати на <b>регулярний перегляд плану закупівель</b></li><li>• Закупівля елементів, які <b>не були заплановані</b></li></ul>
<b>Децентралізовані закупівлі</b>	<p>Розгалужена система уповноважених органів щодо погодження закупівель (36 комітетів, 57 точок закупівлі без застосування процедур)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Відсутній <b>ефект економії</b> від масштабів закупівлі</li></ul>



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Базові принципи трансформації закупівель

## Ефективність

- Відповідність стратегічним цілям та доцільне використання ресурсів
- Оптимальне співвідношення ціна/якість/ризик
- Зниження операційних витрат
- Аутсорсинг непрофільних функцій

## Етика

- Бережливе використання ресурсів
- Забезпечення оптимальної конкуренції
- Охорона навколишнього середовища
- Дотримання кодексу етики



## Прозорість

- Публічне розкриття інформації
- Здійснення електронних закупівель

## Простота

- Використання нормативів
- Чітка та зрозуміла методологія
- Спрощення документообігу
- Максимальна автоматизація процесів

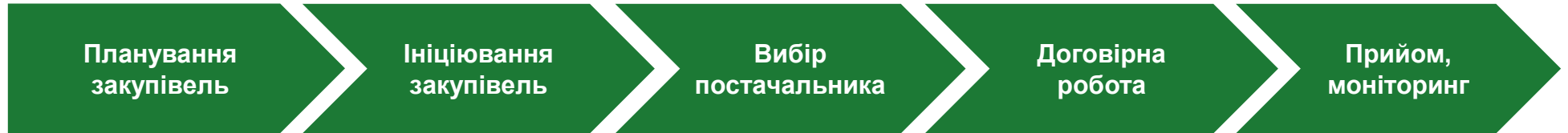
## Керованість

- Централізація і стандартизація процесів
- Управління через впровадження груп та категорій
- Консолідація повноважень, оптимальна система делегування
- Ефективна система внутрішнього контролю
- Управління ризиками
- Доступність інформації, якісна звітність
- Регулярний моніторинг



# Ключові елементи трансформації процесу закупівель

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ



**Ключові елементи**

1	Зв'язок з кошторисом
2	Обґрунтування
3	Посилення відповідальності замовника
4	Локальні і глобальні закупівлі

5	Перевірка доцільності
6	Введення системи попередження строків
7	Централізація
8	Зелені закупівлі

9	Електронні закупівлі
10	Єдиний центр прийняття рішень
11	Категоризація
12	База постачальників

13	База даних типових договорів
14	Посилення ролі замовника

15	Створення політики закупівель
16	Ефективна звітність
17	Оцінка якості
18	Програмне забезпечення

**Ефекти втілення ініціатив**

- Актуальний та ґрунтовний підхід до визначення потреб
- Зниження кількості внесення змін в план закупівель
- Скорочення елементів закупівлі, що проводяться за процедурами виключення

- Зниження витрат
- Зниження можливості для корупції
- Своєчасність проведення процедур

- Додаткова економія від проведення торгів
- Можливість закупати більш якісні товари та послуги
- Підвищення рівня прозорості

- Зниження операційних витрат та оптимізація процесів укладання та супроводу договорів
- Чітке визначення відповідальності підрозділів

- Автоматизація моніторингу дотримання зобов'язань по договору
- Оцінка якості товарів та послуг, що придбаються
- Зрозуміла та актуальна управлінська та публічна звітність



# Елементи трансформації процесу закупівель (1/2)

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## 1 Зв'язок з кошторисом

- Деталізація розшифровок статей кошторису кодами ДКПП для встановлення зв'язку між кошторисом та планом закупівель

## 2 Обґрунтування

- Впровадження процедури контролю необхідності включення закупівлі у план: на базі драйверів, норм, регулярних платежів, заходів та проектів

## 3 Посилення відповідальності замовника

- Передача та консолідація функції планування закупівлі у відповідний профільний підрозділ ЦА з ТУ та структурних підрозділів

## 4 Локальні і глобальні закупівлі

- Визначення переліку кодів ДКПП, закупівлі за якими централізовані
- Блокування кодів закупівлі для ТУ та структурних одиниць
- Впровадження лімітів сум для локальних закупівель

## 5 Перевірка доцільності

- Впровадження механізму актуалізації потреб на базі драйверів
- Регулярний моніторинг актуальності заходів та проектів

## 6 Введення системи попередження строків

- Система контролю профільних департаментів про необхідність початку процесу ініціації закупівель згідно затвердженого плану закупівель
- Контроль про закінчення дії договору

## 7 Централізація

- Централізація процесу закупівель
- Передача функції супроводження закупівлі профільним департаментом ЦА
- Контроль дроблення закупівель

## 8 Зелені закупівлі

- Закупівля товарів та послуг з огляду на екологічність та захист навколишнього середовища
- Впровадження кодексу етики щодо бережливого використання ресурсів

## 9 Електронні закупівлі

- Проведення усіх допорогових закупівель через систему електронних закупівель
- Як стратегічна ціль проведення усіх закупівель методом електронних торгів



# Елементи трансформації процесу закупівель (2/2)

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## 10 Єдиний центр прийняття рішень

- Централізація функцій існуючих комітетів та комісій
- Консолідація повноважень та впровадження оптимальної системи прийняття рішень

## 11 Категоризація

- Визначення критичних, для діяльності НБУ, товарів та послуг
- Використання рамкових угод
- Впровадження ролі категорійного менеджера

## 12 База постачальників

- Створення бази постачальників та оголошення про закупівлі сучасними доступними засобами інтернет-сайт, соціальні мережі, публічні рейтинги постачальників, відкриті тендерні площадки та інші

## 13 База даних типових договорів

- Створення бази типових договорів для спрощення та стандартизації процедури закупівлі
- Створення бази специфікацій для уникнення «підлаштування» документації під єдиного постачальника

## 14 Посилення ролі замовника

- Перегляд та перерозподіл ролей в процесі проведення закупок: передача замовнику усіх функцій щодо супроводження закупівель після визначення постачальника

## 15 Створення політики закупівель

- Розробка єдиного документу «Політика закупівель НБУ»
- Розробка на базі Політики відповідних положень та процесів закупівлі

## 16 Ефективна звітність

- Розробка управлінської звітності для різних рівнів користувачів в НБУ
- Розробка зрозумілих форм звітності та їх регулярне публічне розкриття

## 17 Оцінка якості

- Впровадження механізму отримання інформації щодо якості товарів / послуг від кінцевих споживачів
- Врахування оцінки якості при проведенні наступних закупівель, застосування санкцій до постачальників

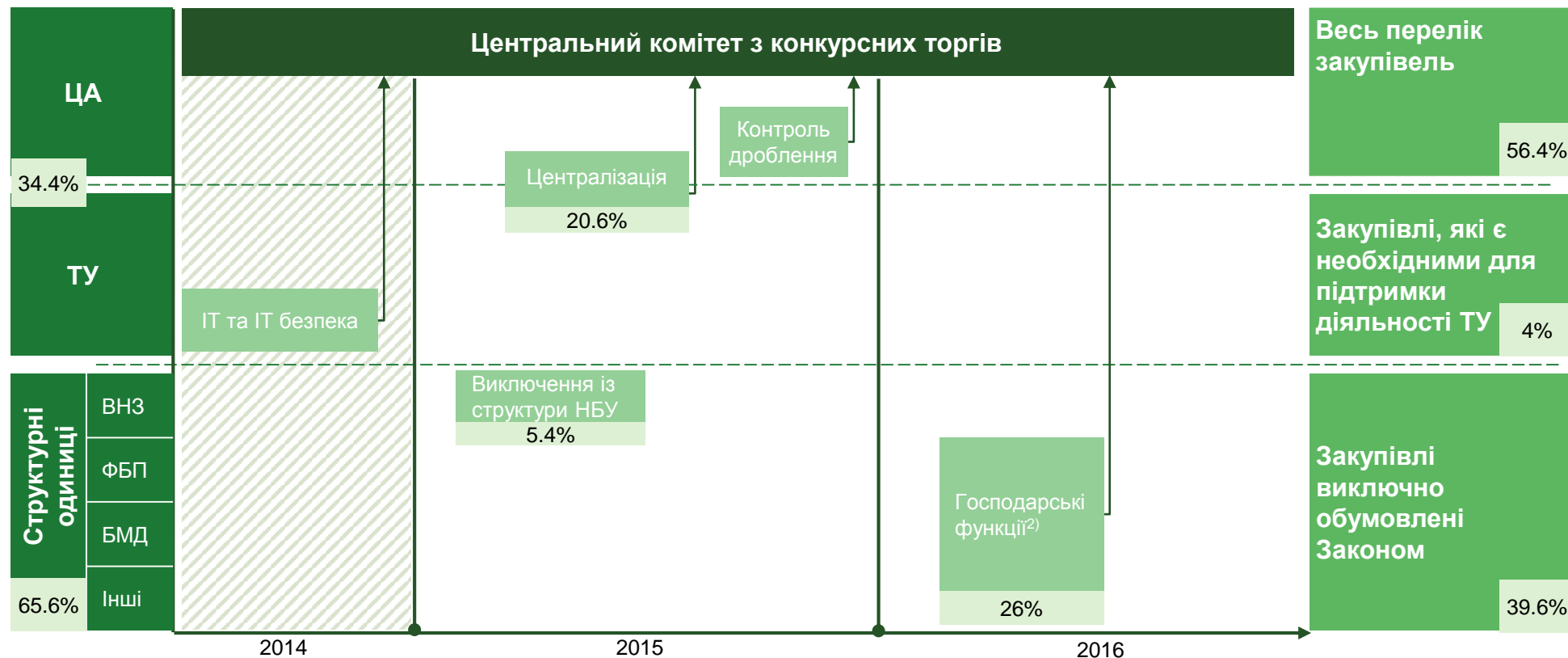
## 18 Програмне забезпечення

- Доопрацювання існуючого програмного забезпечення, чи його заміна, щодо супроводження процесів: системи попереджень, оцінки якості товарів та послуг, управлінської звітності, централізованого контролю





# Ефекти централізації<sup>1)</sup>



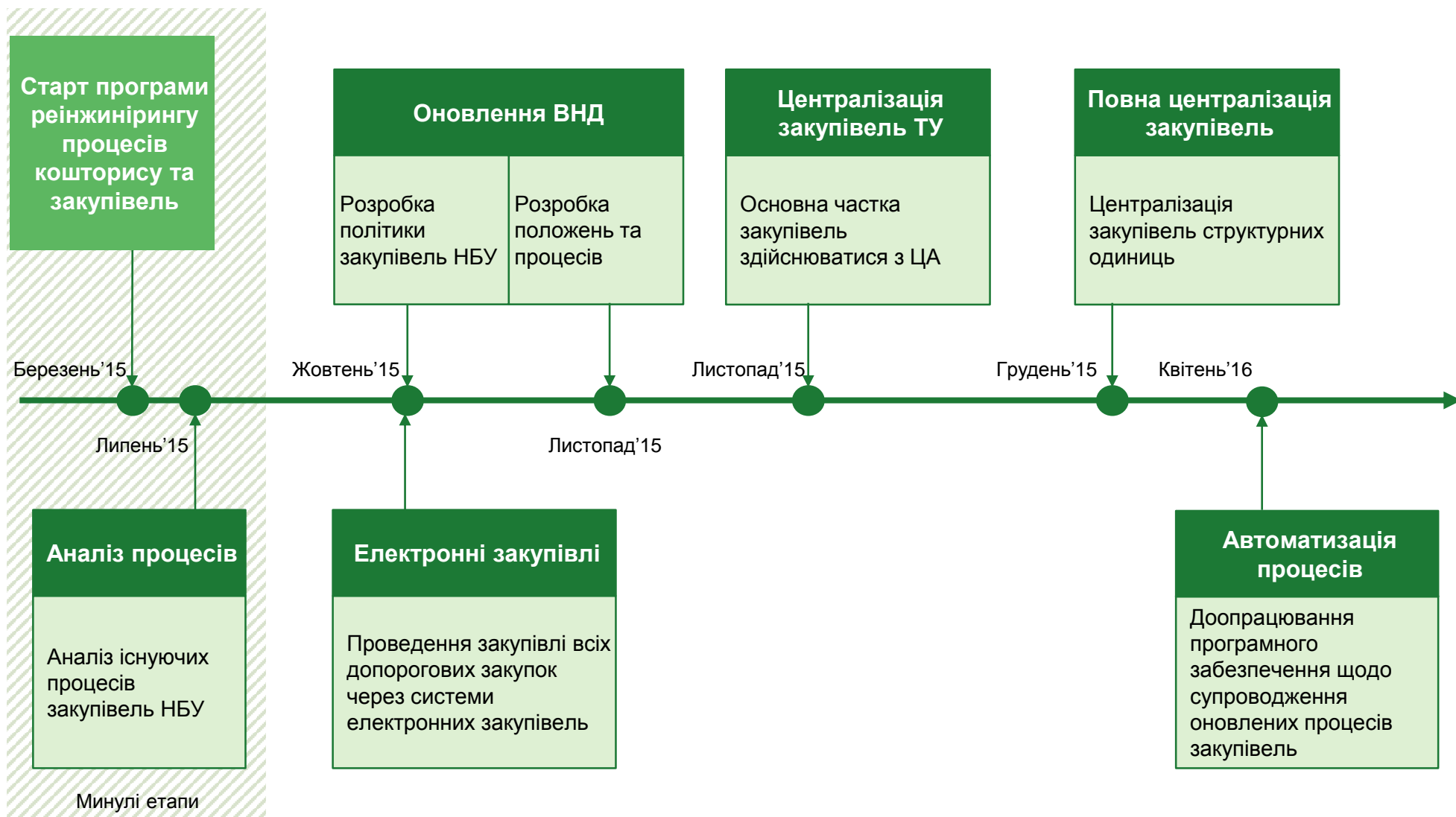
Метою проекту є збільшення частки централізованих закупівель мінімум до 56.4%

1 – відсотки витрат вказані орієнтовно

2 – господарські функції не пов'язані із виробництвом грошей



# Верхньорівневий графік реалізації проекту





НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

---

# *Деталізація рекомендацій щодо реорганізації процесів закупівель*

---



# Зв'язок з кошторисом: інтеграція плану закупівель з кошторису

## 1. Кошторис

Стаття	Розшифровки до видів витрат
Канцелярські витрати	офісний папір
	....
	....
Інші експлуатаційні витрати	Технологічний папір
	....
....	....

Формується на основі статей згідно кошторисної номенклатури, зв'язок з Планом закупівель відсутній

Код ДКПП
17.12.1
....
....
17.12.1
....
....

Деталізація розшифровок статей кошторису до рівня, необхідного для присвоєння кодів ДКПП

Формування плану закупівель, включаючи аналіз:

- Власного виробництва
- Залишків на складах
- Закупівлі за багаторічними договорами

## 2. План закупівель

Код ДКПП	Назва коду	Глобальна категорія закупівлі
17.12.1	Папір газетний, папір ручного виготовлення та інший некрейдований папір, або картон для графічних цілей, в тому числі	Канцелярія та папір
	Лот 1: Офісний папір А4	
	Лот 2: Технологічний папір промисловий	
....		

Готується у відповідності до вимог ЗУ «Про державні закупівлі» у розрізі :

- Річний план централізованих закупівель
- Річні плани закупівель окремих підрозділів
- Додатки до річних планів закупівель для допорогових закупівель



- Впровадження зазначеної деталізації елементів витрат **не прирівнює кошторис витрат до плану закупівель**, а є допоміжним інструментом планування і обґрунтування закупівель
- Побудова плану закупівель в розрізі конкретних предметів закупівлі/лотів в межах одного коду потребуватиме **більш глибокого аналізу потреб та визначення специфікацій**



## Впровадження порядку обґрунтування витрат

### Драйвери витрат

- Ключові чинники виникнення стандартних/рутинних витрат, які можуть бути точно визначені. Перелік драйверів затверджується Бюджетним комітетом
- Профільні департаменти-власники драйверів витрат надають актуальні та прогнозні значення драйверів

- Чисельність та структура персоналу
- Кількість автомобілів
- Характеристика нерухомості (площа, тип)

### Норми

- Нормовані витрати розраховуються виходячи з розміру відповідного їм драйверу
- Розмір фактичної норми витрат затверджується бюджетним комітетом

- Канцелярські товари
- Паливо
- Facility management
- Офісна техніка
- Періодичні видання
- Продукти харчування

### Регулярні витрати

- Стандартні регулярні, послуги, що надаються сторонніми організаціями за тарифами. Визначаються із фактично діючих договорів та тарифів (або прогнозах)

- Водопостачання
- Газопостачання
- Електропостачання
- Стаціонарний телефонний зв'язок
- Поштові витрати

### Заходи/ Проекти

- Набір робіт направлених на отримання заданих чітких результатів. План заходів складається профільним департаментом базуючись на стратегії НБУ та визначених пріоритетах розвитку
- Профільний департамент підтверджує актуальність проведення заходу
- Актуальність проекту контролює Комітет з реорганізації

- Будь-який перелік закупівель товарів чи послуг направлених на реалізацію заходу чи проекту

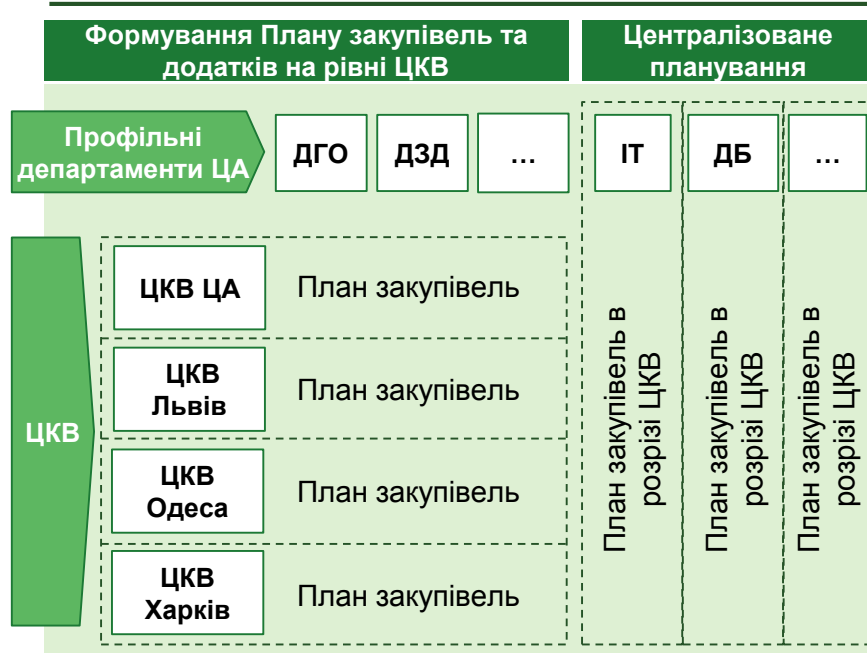


- Впровадження процесу обґрунтування витрат на основі драйверів, норм, заходів та регулярних витрат надасть можливість контролю доцільності витрат на відповідність стратегії та операційній необхідності



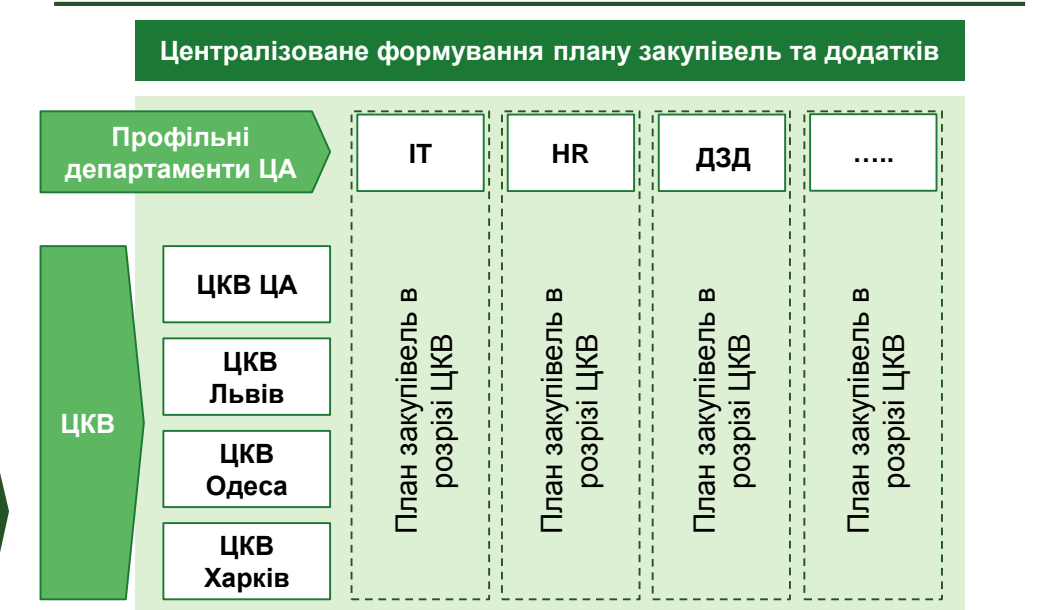
# Посилення ролі замовника: детальні рекомендації щодо процесу формування плану закупівель

## Поточний стан



- Процес формування Плану закупівель частково централізований (в частині витрат ІТ, витрат на безпеку, капітальних витрат тощо)
- Можливості перевірки доцільності певним чином обмежені, насамперед відсутністю посилань на плани діяльності чи стратегію НБУ

## Цільова модель



- Процес формування Плану закупівель централізовано в ЦА
- Профільний департамент ЦА формує консолідований План закупівель за своїм напрямком для всіх ЦКВ



# Локальні і глобальні закупівлі: рекомендації щодо впровадження категорій закупівель

	Деталізація	Приклад
<b>Центральний апарат</b>	Весь перелік в тому числі господарські функції структурних одиниць	<ul style="list-style-type: none"><li>• Весь перелік</li></ul>
<b>Структурні одиниці</b>	Виняткові товари, роботи і послуги, пов'язані з розробленням дизайну, виготовленням захищеного паперу, банкнот, монет і державних нагород України, їх зберіганням, транспортуванням та обліком, передбачені Законом України "Про здійснення державних закупівель"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Закупівля фарби та паперу, необхідного для виготовлення банкнот</li><li>• Пакувальний матеріал для перевезення готівки</li><li>• Послуги з транспортування готівки</li></ul>
<b>Територіальні управління</b>	Товари та послуги, які є необхідними для підтримки нормальної діяльності ТУ та не можуть бути централізовані	<ul style="list-style-type: none"><li>• Квіти</li><li>• Представницькі витрати</li></ul>

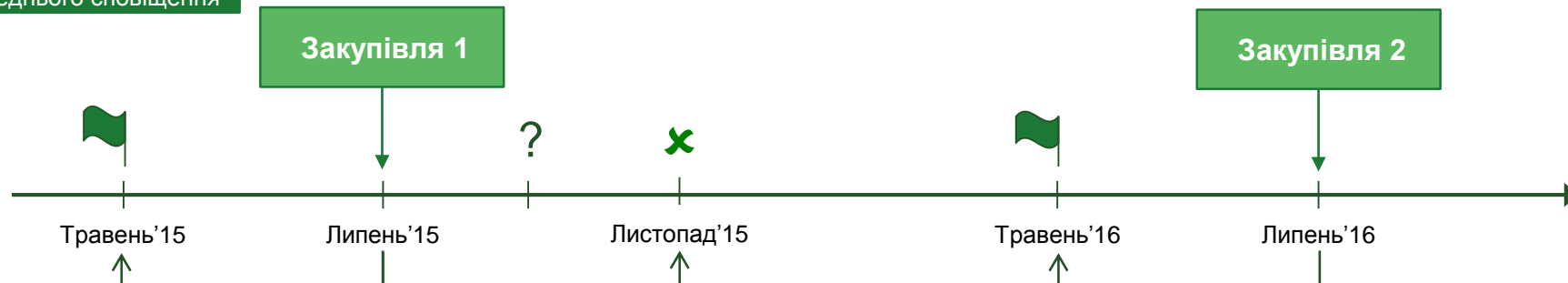


1) – перелік департаментів залежить від визначеного переліку ключових драйверів





## Дія системи попереднього сповіщення



- контроль ініціатора закупівлі про необхідність початку процесу ініціації закупівлі



- контроль про закінчення терміну дії договору



- опитування замовника щодо якості наданих товарів та послуг

## Мета

- Стандартизувати строки та впровадити дієвий контроль для всього процесу закупівель: термін ініціювання закупівлі, оцінка якості закупівлі, повторне ініціювання закупівлі, заміна постачальника для рамкового договору інше
- Мінімізувати ризик прострочення термінів подачі заявки для ініціювання процедур закупівлі, як наслідок зменшення кількості виключень та продовжень діючих договорів



# Централізація: Детальні рекомендації

## Мета

- Стратегічною метою є **повна централізація закупівель**
- Для забезпечення нормальної операційної діяльності в регіонах, та в умовах недосконалості ринків постачання, **певні функції закупівель необхідно залишити на рівні територіальних управлінь та структурних підрозділах**

## Цільова модель

В рамках проекту передбачається **централізація** закупівель наступних категорій товарів та послуг:

- категорії зі стандартними специфікаціями, універсальними по всій системі НБУ
- категорії, для яких існує один чи більше постачальників, здатних здійснювати постачання товарів по всіх регіонах

Закупівлі, що мають наступні характеристики, можуть бути проведені **в територіальних управліннях**:

- одноразова закупівля певних категорії за нагальної потреби для забезпечення безперервної операційної діяльності
- постійні закупівлі певних категорій унікальних для регіону (наприклад, комунальних послуг)

## Переваги

- **Економія** на ціні закупівлі за рахунок масштабу
- **Скорочення** адміністративних витрат за рахунок зниження кількості процедур закупівель
- **Зниження** ризику низької якості товарів та послуг
- Зниження ризику місцевого фаворитизму, забезпечення **прозорості** та керованості процесом

## Матриця прийняття рішень щодо централізованої закупівлі:

Потреба	глобально	<b>1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заплановані, проектні або термінові загальнонаціональні закупівлі</li> </ul>	<b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартизовані товари та послуги постійного вжитку (принцип «лімітів»)</li> </ul>	Повна централізація
	локально	<b>3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Одноразова закупівля товарів та послуг за нагальної потреби, що не надаються за принципом «лімітів»</li> </ul>	<b>4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярні планові закупівлі специфічні для регіону</li> <li>• Відсутні міжрегіональні/ національні постачальники товару/послуги</li> </ul>	
		Низька	Регулярність	Висока

- 1** Заплановані та/або нагальні закупівлі в межах заходів/проектів
- 2** Закупівлі зі стандартними специфікаціями для яких існує один чи більше постачальників, здатних забезпечити потреби по всіх регіонах
- 3** Термінові закупівлі, які не можуть бути проведені в межах загальних лімітів (за пунктами 1 або 2)
- 4** Постійні закупівлі товарів/послуг з індивідуальними специфікаціями в регіонах



## Деталізація

- Створення/використання стандартів специфікацій направлених на проведення «зелених закупівель»
- Збільшення закупівель екологічних/органічних товарів
- Проведення діяльності з огляду на захист навколишнього середовища

## Необхідні кроки

- Застосування «зелених закупівель»
- Впровадження кодексу етики
- Роз'яснення персоналу щодо бережливого використання ресурсів

## Цілі



Впровадження «Зелених закупівель» в НБУ не тільки **забезпечить закупівлю більш екологічної продукції**, що є безперечним глобальним трендом, а також **змусить інших учасників ринку впроваджувати аналогічний підхід** у своїх організаціях



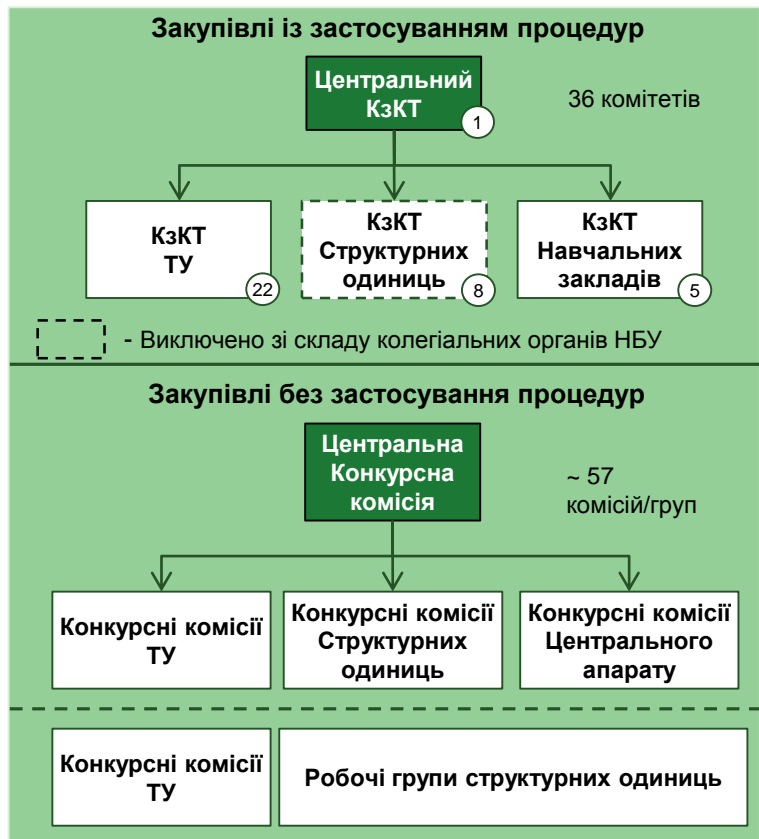
	I етап	II етап	Стратегічна мета
Предмет закупівлі	<p><b>Здійснення частини допорогових закупівель<sup>1)</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;100 тис. грн. для товарів та послуг</li> <li>&lt;1 000 тис. грн. для робіт</li> </ul>	<p><b>Здійснення усіх допорогових<sup>1)</sup> Дослідження ринку надпорогових</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;100 тис. грн. для товарів та послуг</li> <li>&lt;1 000 тис. грн. для робіт</li> </ul>	<p><b>Перехід на електронні закупівлі</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Максимальне використання системи електронних закупівель</li> </ul>
Мета	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Налаштування процесів</li> <li>✓ Розробка шаблонів документів</li> <li>✓ Виявлення проблемних місць</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Системний запуск проекту</li> <li>✓ Зниження витрат</li> <li>✓ Інструмент аналізу ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ефективні витрати</li> <li>✓ Максимальна прозорість</li> </ul>
Місце	Центральний апарат	Центральний апарат	Центральний апарат

<b>Поточний стан</b>	Електронні закупівлі <b>в перспективі</b> повинні стати базовою платформою для визначення постачальника. Наразі платформа потребує тестування та відточування процесів. Перехід заплановано у декілька етапів
<b>Нормативна база</b>	Нормативна база щодо регламентування роботи системи електронних закупівель повинна бути створена й в подальшому відкоригована на основі <b>досвіду виконання реальних процесів</b>

1) - товари та послуги, які можуть бути стандартизовані



## Поточний стан



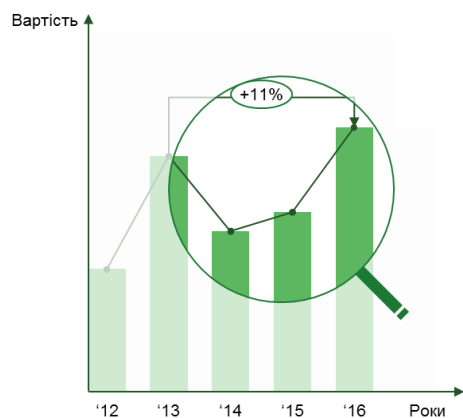
- Система повноважень складна та неконсолідована. Відсутня єдина та зрозуміла матриця повноважень
- Розгалужена система центрів закупівель та відсутність централізованого фінансового контролю за закупівельними витратами в системі НБУ, їх оптимізації та підвищення ефективності управління

## Цільова модель



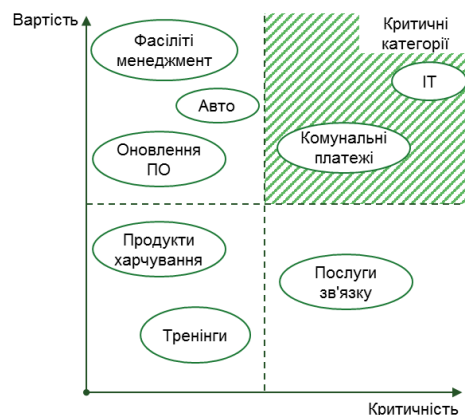


## Проведення аналізу ринку



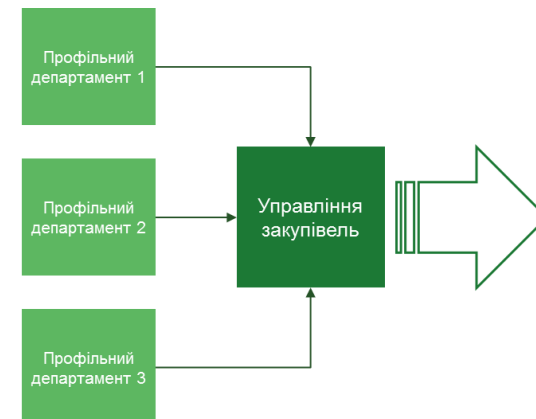
- Прогнозування цін
- Визначення стратегії закупівлі
- Визначення категорій для впровадження рамкових угод
- Формування бази потенційних постачальників

## Виділення критичних груп товарів та послуг



- Визначення критичних, для діяльності НБУ, товарів та послуг
- Постійний контроль за закупівлями товарів і послуг, котрі будуть віднесені до категорії «критичних»

## Здійснення контролю



- Впровадження контролю для уникнення дроблення
- Впровадження ролі категорійного менеджера



Ініціатива категоризації закупівель направлена на покращення внутрішніх процесів НБУ та зменшення операційних витрат



## Створення бази постачальників

Соціальні мережі



Рейтинги



Офіційна сторінка



Інтернет



Офіційні видання



- Формування бази постачальників рекомендується проводити із залученням усіх можливих інформаційних засобів

## Цільові ефекти

- Залучення максимально можливої кількості постачальників до участі в процесі закупівель з метою створення конкуренції та отримання кращих цінових пропозицій
- Впровадження чорних списків з урахуванням обмежень Законом України "Про здійснення державних закупівель"

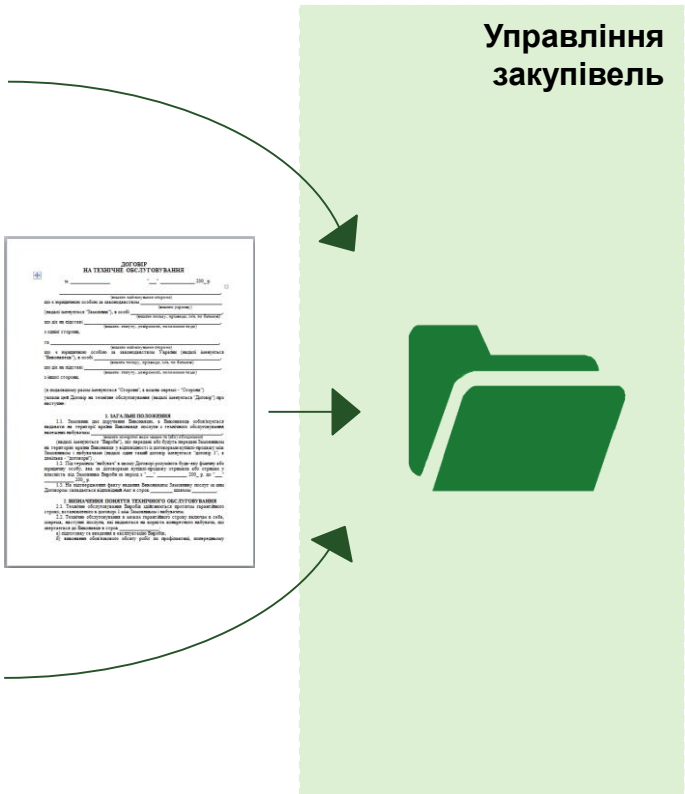
## Мета

- Забезпечення вільної конкуренції задля отримання найвигідніших цінових пропозицій для кожного виду заявлених товарів та послуг

- Ініціювання зв'язку з постачальниками, які не відгукнулись на стандартні засоби залучення участі в закупівлях



Включення компанії до бази постачальників **не виключає** можливості для інших компаній бути обраним постачальником



## Деталізація процесу

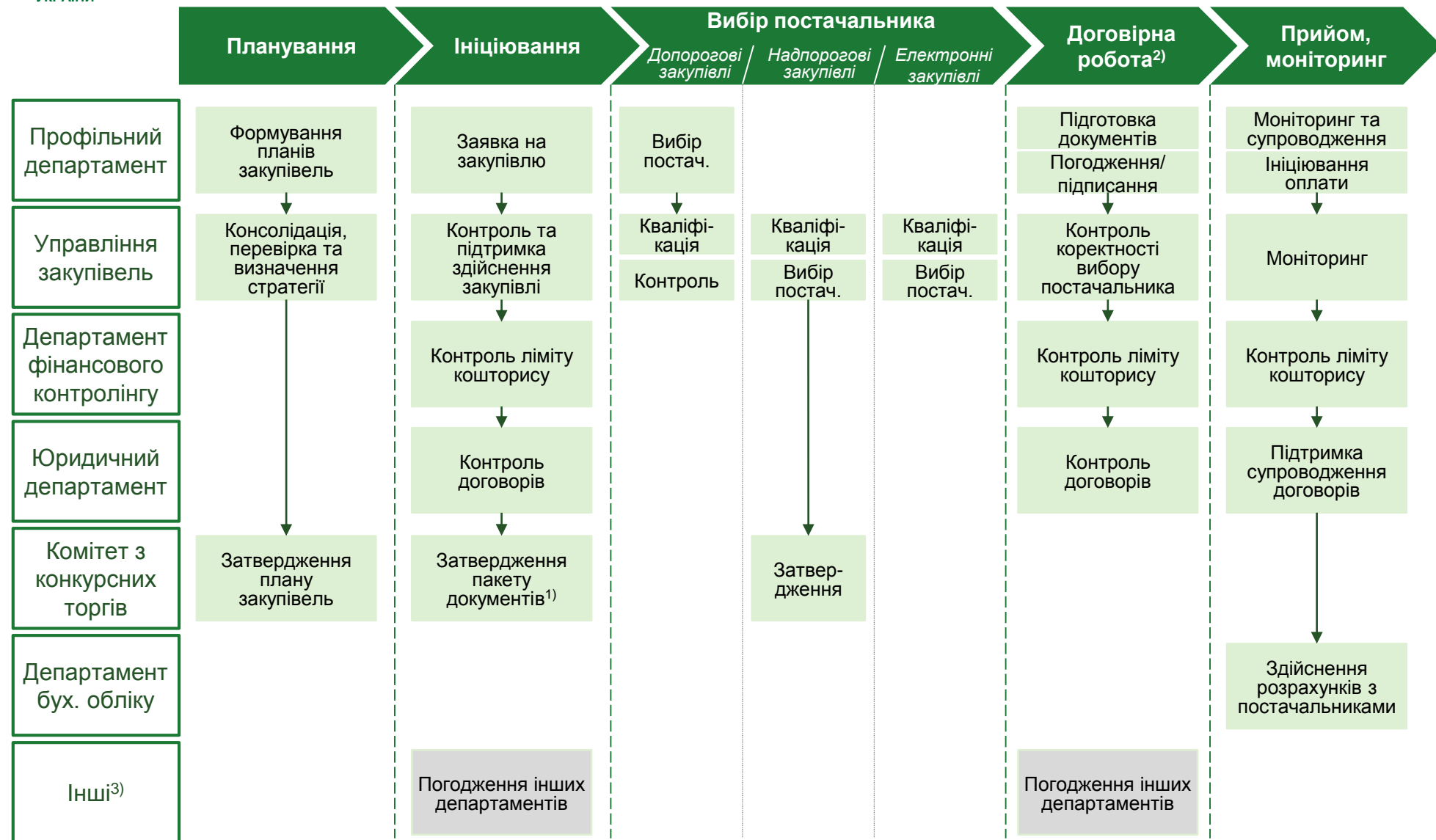
- Формування бази типових договорів здійснюється на основі існуючих/ підписаних договорів, які були ініційовані профільним департаментом та відповідним чином затверджені
- База типових договорів містить шаблони усіх можливих типів договорів з наперед визначеними умовами
- Формування нових договорів можливе на використання «блоків» існуючих
- Адміністрування бази типових договорів виконується управлінням закупівель
- Актуалізація бази договорів проводиться Юридичним департаментом

**!** Створення бази типових договорів дозволить **стандартизувати усі договори по системі НБУ та значно скоротить час на їх узгодження**





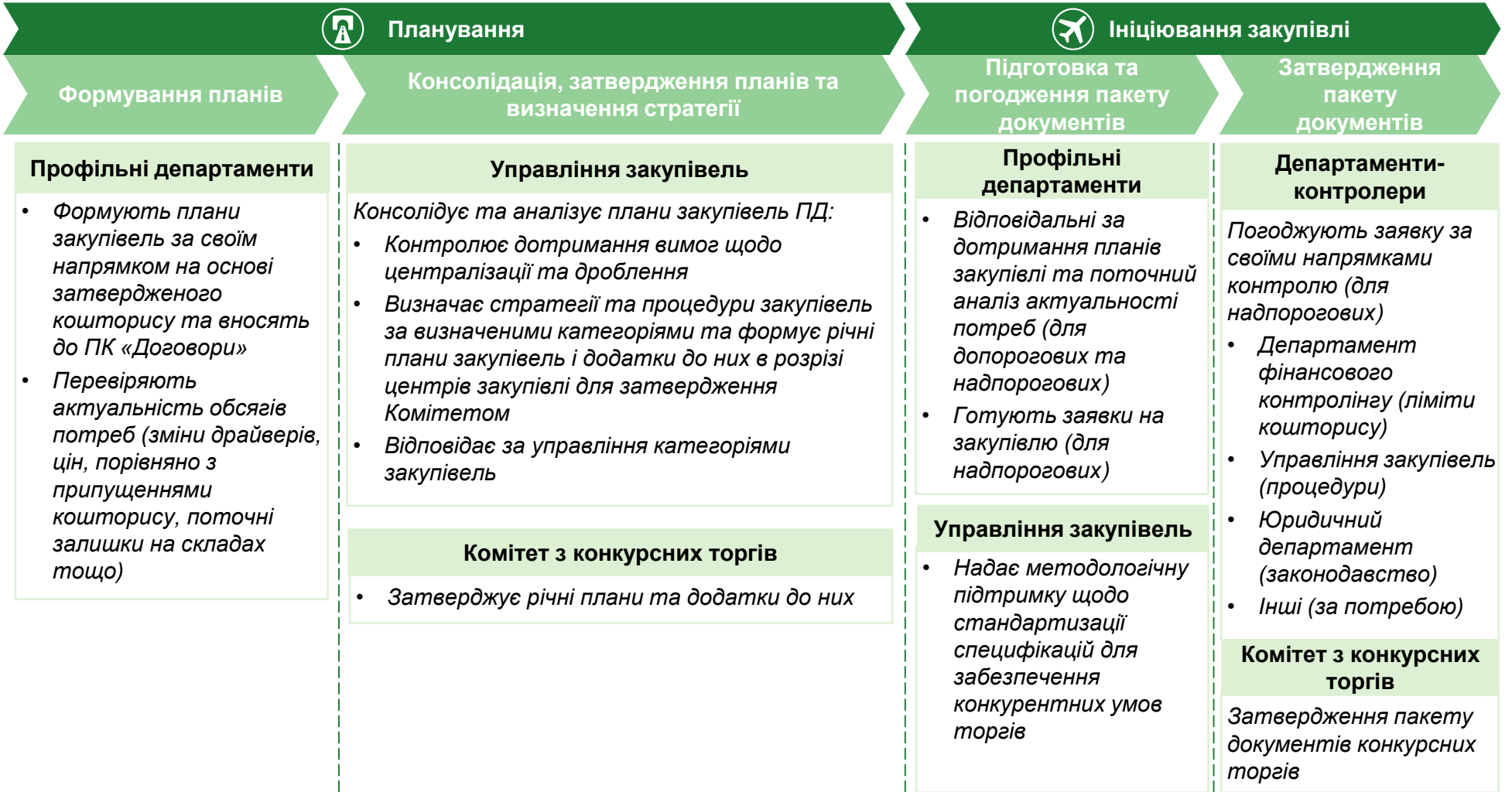
# Верхньорівневий розподіл ролей в процесі організації закупівель



1) Лише для надпорогових закупівель  
 2) Лише для закупівель з укладанням договору  
 3) Погодження департаментів, що мають необхідну експертизу в окремих випадках



# Деталізація процесу здійснення закупівель: планування та ініціювання





# Деталізація процесу здійснення закупівель: Вибір постачальника

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ



## Вибір постачальника

### Попередня кваліфікація постачальників

### Процедура вибору

Надпорогові	<p><b>Управління закупівель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>На базі історії співробітництва, аналізу ринку та ризиків окремих постачальників формують критерії постачальників та методологію їх визначення, враховуючи обмеження накладених Законом України про здійснення державних закупівель</li> </ul>	<p><b>Управління закупівель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Супроводжує тендерні процедури</li> <li>Доводить до профільних департаментів результати тендерної процедури для подальшого виконання</li> </ul>	<p><b>Комітет з конкурсних торгів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Затверджує результати торгів (вибір переможця, визнання такими, що не відбулися, тощо) для надпорогових закупівель</li> </ul>
Допорогові	<ul style="list-style-type: none"> <li>На основі кваліфікаційних вимог</li> </ul>	<p><b>Профільні департаменти</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Готують повний комплект документів, який включає цінові пропозиції від постачальників</li> </ul>	<p><b>Управління закупівель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перевіряє наявність в плані закупівель, рівень централізації та здійснює контроль дроблення</li> </ul>
Електронні		<p><b>Профільні департаменти</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Готують специфікацію для необхідних предметів закупівлі</li> </ul>	<p><b>Управління закупівель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Супроводження процедури закупівлі через системи Електронних закупівель</li> </ul>



## Договірна робота

### Підготовка проекту договору

#### Профільні департаменти

- Готують проекти договорів на базі типових форм договорів (для допорогових) проектів договорів з пакету затвердженої тендерної документації (для надпорогових)
- Збирають пакет документів постачальника
- Ініціюють та супроводжують погодження договорів
- Відповідають за дотримання кошторисної дисципліни (на цьому етапі - для допорогових)

#### Управління закупівель

- Веде базу типових договорів та типових умов
- Ініціює розробку типових договорів, визначає типові умови

#### Юридичний департамент

- Розробляє типові договори та порядок юридичного оформлення типових умов на запит Управління закупівель
- Відповідає за актуалізацію типових договорів в разі релевантних змін законодавства

### Погодження та підписання договору

#### Департамент фінансового контролінгу

- Погоджує в частині лімітів кошторису
- Створює документ резервування (для допорогових закупівель)

#### Юридичний департамент

- Погоджує в частині відповідності законодавству, повноважень представників постачальника, інших юридичних ризиків
- Відповідає за зберігання оригіналів укладених договорів

#### Управління закупівель

- Реєструє проект договору (в системі ПК Договору)
- Контролює відповідність тендерній документації, протоколу комітету з конкурсних торгів (для надпорогових)
- Контролює дотримання процедур (для допорогових)
- Контролює коректність введення даних в систему, оформлення замовлення
- Здійснює централізований контроль договорів



## Виконання, оплата та моніторинг

### Виконання та оплата

#### Профільні департаменти

- *Оформлення актів виконаних робіт*
- *Контроль якості наданих товарів/послуг*
- *Вводять заявку в SAP*

#### Департамент фінансового контролінгу

- *Погодження оплати рахунку в частині лімітів кошторису*
- *Контроль коректності оформлення рахунку в частині фінансового обліку*
- *Контроль правильності введення замовлення в САП*

#### Департамент бухгалтерського обліку

- *Контроль підстав для здійснення оплати, відповідності порядку оплати умовам договору*
- *Здійснення оплати та відповідного її відображення в бухгалтерському обліку*

### Моніторинг та супроводження

#### Профільні департаменти

- *Ведення договірної справи*
- *Контроль дебіторської заборгованості*
- *Ведення звітності про якість виконання договорів*
- *Комунікація з постачальниками*
- *Моніторинг актуальності потреб*
- *Ініціація штрафних санкцій*

#### Управління закупівель

- *Аналіз звітності про якість виконання договорів, порушень умов з боку постачальників для врахування при формуванні кваліфікаційних вимог та чорних списків*
- *Моніторинг виконання плану закупівель*
- *Адміністрування програмного комплексу та контроль своєчасності внесення даних профільними департаментами в систему*

#### Юридичний департамент

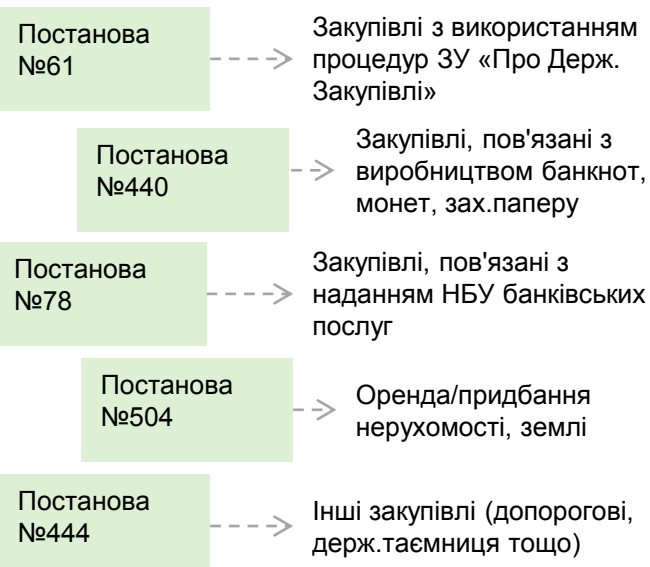
- *Підтримка судових процесів*



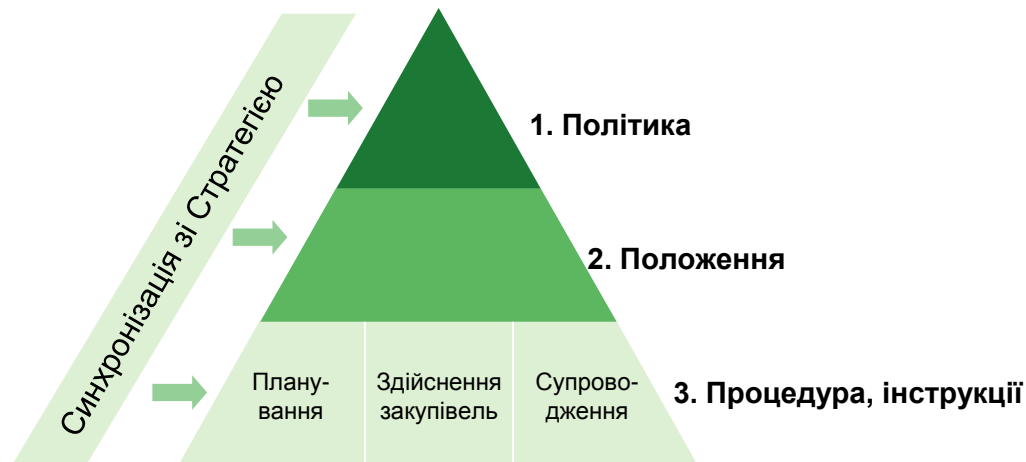
## Поточний стан

### Неконсолідована структура ВНД:

- 8 нормативних документів, що затверджені 5 Постановами НБУ
- Постанови не розміщені в публічному доступі – непрозорі базові принципи здійснення НБУ закупівель без застосування процедур, визначених ЗУ «Про державні закупівлі»



## Цільова модель



### 1. Політика

- Розробка єдиної політики щодо закупівель, яка встановлює основні принципи та пріоритетні напрямки діяльності: розподіл ролей і відповідальності, категоризації та рівня централізації, правила формування звітності та розкриття інформації

### 2. Положення

- Оновлення положення про Комітет з конкурсних торгів деталізація його повноважень, складу комітету та процесу прийняття рішень

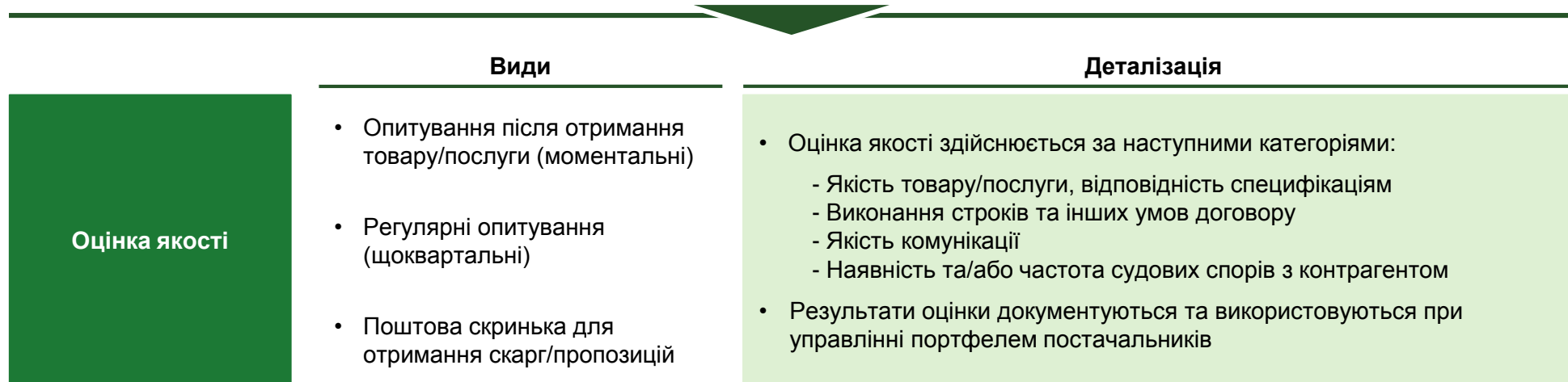
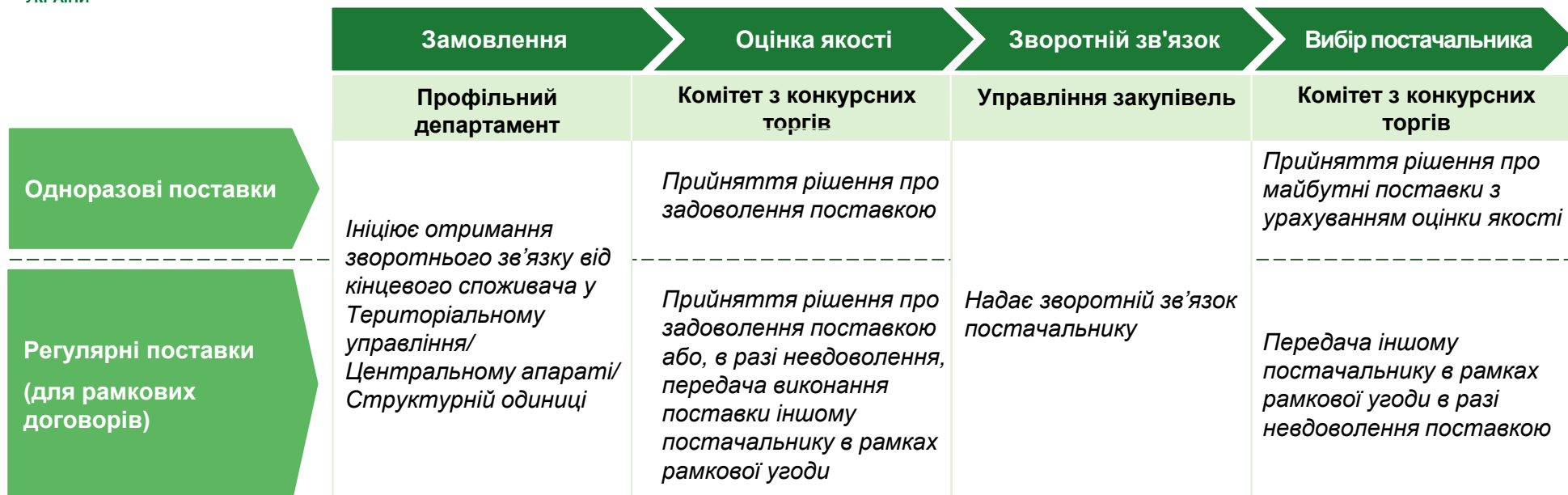
### 3. Процедура, інструкції

- Консолідація існуючих процедур щодо здійснення закупівель, що базуватиметься на засадах політики закупівель. Процедура включає 3 частини: планування, здійснення закупівель та супроводження



# Ефективна звітність: підвищення якості звітності та публічне розкриття інформації









	Елемент доопрацювання	Оцінка витрат на доопрацювання	Ефект від впровадження
<b>Програмне забезпечення</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Автоматична система оповіщення</li></ul>	<i>Деталізується</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Впровадження автоматичної системи попередження строків ініціації процесу закупівель підвищить контроль за дотриманням строків, необхідних на проведення закупівлі та суттєво зменшить можливість несвоєчасної закупівлі</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Оцінка якості послуг та товарів</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Моментальні та регулярні опитування кінцевих споживачів закуплених товарів та послуг сприятимуть підвищенню якості та можливості вибрати кращого постачальника</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Підтримка центру контролю закупівель</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Зменшення ризику закупівлі товарів та послуг понад затверджену норму, контроль необхідності закупівель, моніторинг актуальності драйверів, заходів та проектів</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Розробка форм управлінської звітності</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Розробка форм управлінської звітності для керівників різного рівня дозволить обґрунтовано приймати управлінські рішення, вчасно виявляти ризики та відхилення. Запровадження публічного розкриття інформації</li></ul>

**!** Удосконалення програмного забезпечення є наступним кроком після налаштування відповідних процесів для їх стандартизованого супроводження