аналітичний огляд

CENTRE OF EXCELLENCE IN PROCUREMENT
at Kyiv School of Economics

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ · МОНІТОРИНГ 2026

ДАСУ

Типові порушення, виявлені ДАСУ: як замовникам зменшити ризики

Що показують завершені моніторинги Держаудитслужби за закупівлями 2026 року, чому знання норм не гарантує їх дотримання і які механізми допомагають вчасно помічати ризики.

Centre of Excellence in Procurement · KSE

2026

01 | Моніторинг показує не лише порушену норму

У висновках Держаудитслужби замовник бачить конкретні порушення: невідхилену пропозицію, неправильне застосування механізму 24 годин, недоліки тендерної документації чи помилки під час оприлюднення договору. Але за одним і тим самим порушенням можуть стояти різні причини — від браку знань до нечіткого розподілу відповідальності та відсутності перевірки перед ухваленням рішення.

> **За одним і тим самим порушенням можуть стояти різні причини — від браку знань до нечіткого розподілу відповідальності.**

Наш аналіз завершених моніторингів за закупівлями 2026 року виявив повторювані проблеми під час підготовки документації, розгляду пропозицій, укладення договору й оприлюднення інформації. Тому разом із нормою, яку порушено, варто з’ясувати, на якому етапі закупівельний процес не допоміг вчасно помітити помилку.

ДЕ ВИНИКАЮТЬ ПОВТОРЮВАНІ ПРОБЛЕМИ

01	02	03	04
Підготовка документації	Розгляд пропозицій	Укладення договору	Оприлюднення інформації

? **Ключове питання після висновку ДАСУ:** на якому етапі закупівельний процес не допоміг вчасно помітити помилку?

02 | Про що говорять кейси

01 | Підготовка закупівлі та розгляд пропозицій

ЩО ЙДЕ НЕ ТАК

Замовник може використати неактуальний проєкт договору, не зіставити технічні характеристики з підтвердними документами учасника, неправильно застосувати механізм 24 годин або не перевірити документи переможця перед фінальним рішенням.

ЩО ДОПОМАГАЄ

Перевірка актуальності документації до оголошення та матриця розгляду пропозицій, у якій кожну вимогу зіставляють із документом учасника й результатом перевірки.

02 | Технічне завдання

ЩО ЙДЕ НЕ ТАК

Якщо фахівці, які формують потребу, та уповноважена особа не узгодили вимоги, загальний опис може перейти до тендерної документації без конкретизації. Наприклад, для послуг із поточного ремонту формулювання «вулиці міста» не визначає конкретних об’єктів, ділянок і обсягів.

ЩО ДОПОМАГАЄ

Погодження технічного завдання до оголошення: предмет закупівлі, місце й обсяги виконання, а також правила для відповідного виду закупівлі.

03 | Договір та оприлюднення

ЩО ЙДЕ НЕ ТАК

Після визначення переможця можливі нові помилки: пропуск строку оприлюднення, неналежний формат файлів, відсутні додатки або неповна обов’язкова інформація.

ЩО ДОПОМАГАЄ

Окрема перевірка перед публікацією: відповідність договору результатам закупівлі, комплектність документів, строки й формат. Визначений відповідальний за укладення, супровід і публікацію договору.

04 | Моніторинг ДАСУ

ЩО ЙДЕ НЕ ТАК

Несвоєчасна або неповна відповідь на запит аудиторів створює окремий ризик, навіть якщо інші етапи закупівлі пройшли без істотних зауважень.

ЩО ДОПОМАГАЄ

Порядок реагування на моніторинг: регулярна перевірка кабінету Prozorro, облік запитів, відповідальний і резервний виконавець, контроль строків та доступ до документів для пояснень.

03 | Ризики та контрольні точки на етапах закупівлі

Ризики **Як зменшити ризик**

1 Підготовка та планування

- Закупівля починається запізно
- Некоректне технічне завдання
- Неактуальні шаблони
- Некоректний вибір процедури

- Вести календар закупівель
- Проводити аналіз повторюваних потреб
- Оновлювати шаблони
- Проводити ринкові консультації та аналіз ринку

2 Проведення закупівлі

- Несвоєчасні відповіді учасникам
- Неправомірне допущення / відхилення учасника
- Неправомірне визначення переможця

- Вести журнал звернень та вимог
- Визначити відповідальну особу та заміну
- Використовувати матрицю відповідності пропозиції / переможця
- Запровадити додатковий контроль перед рішенням

3 Оприлюднення та виконання договору

- Несвоєчасне оприлюднення договору та змін
- Оприлюднення не всіх документів / некоректних форматів
- Не фіксуються проблеми при виконанні договору

- Контролювати строки та формати оприлюднення
- Перевіряти договір і додатки за чек-листом
- Фіксувати претензії та докази неналежного виконання
- Вести претензійну роботу

4 Аудит

- Прострочені або неповні пояснення ДАСУ
- Відсутні обґрунтування прийнятих рішень для надання аудиторам

- Запровадити регламент реагування на моніторинг
- Визначити відповідального і резервну особу
- Формувати доказовий пакет протягом усього циклу закупівлі

Інфографіка 1. Ризики та контрольні точки на етапах закупівлі

04 | Чому знання норм недостатньо

Знання законодавства необхідне, проте саме по собі не забезпечує його послідовного застосування. Працівник може знати, що пропозицію треба перевірити, договір — оприлюднити вчасно, а на запит ДАСУ — відповісти у встановлений строк. Якщо порядок перевірки, відповідальні та строки не визначені, виконання цих дій залежить від пам’яті й поточного навантаження окремих людей.

ПРАЦІВНИК ЗНАЄ, ЩО…

- пропозицію треба перевірити
- договір — оприлюднити вчасно
- на запит ДАСУ — відповісти у строк

≠

…АЛЕ БЕЗ ВИЗНАЧЕНОГО ПОРЯДКУ

виконання цих дій залежить від пам’яті й поточного навантаження окремих людей

Щоб знизити ризик порушень, замовнику варто організувати закупівлю як спільну роботу підрозділів: визначити, хто формує потребу й технічні вимоги, хто перевіряє документацію та пропозиції, хто відповідає за договір і відповіді на запити ДАСУ. Для ключових рішень потрібні контрольні точки й робочі інструменти — актуальні шаблони, чек-листи, матриці відповідності та календар строків. Повторювані порушення варто розбирати із залученими підрозділами, щоб усувати причини, а не лише виправляти окремі помилки.

ХТО ЗА ЩО ВІДПОВІДАЄ

Хто	Хто	Хто	Хто
формує потребу й технічні вимоги	перевіряє документацію та пропозиції	відповідає за договір	відповідає на запити ДАСУ

РОБОЧІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ

- **Актуальні шаблони**
- **Чек-листи**
- **Матриці відповідності**
- **Календар строків**

05 | Від реакції на висновок до управління ризиками

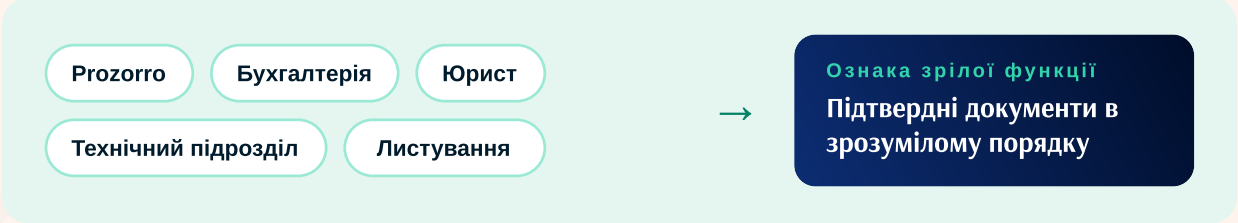
Типові порушення часто пов’язані з прогалинами, що виникли до початку моніторингу: у плануванні, погодженні вимог, перевірці документів або фіксації рішень. Тому важливо помічати ризик на відповідному етапі та мати змогу пояснити, як саме замовник діяв.

На практиці це означає, що замовник може відновити послідовність рішень: чому виникла потреба, хто сформував технічне завдання, як визначили очікувану вартість, на яких підставах допустили чи відхилили учасника, як перевірили документи переможця і чи відповідає договір результатам закупівлі.

ЛАНЦЮЖОК РІШЕНЬ, ЯКИЙ ЗАМОВНИК МАЄ ВІДНОВИТИ

1. Чому виникла потреба
2. Хто сформував технічне завдання
3. Як визначили очікувану вартість
4. На яких підставах допустили чи відхилили учасника
5. Як перевірили документи переможця
6. **Чи відповідає договір результатам закупівлі**

Якщо ці відомості щоразу доводиться збирати з Prozorro, бухгалтерії, від юриста, технічного підрозділу та з листування, складно швидко підтвердити обґрунтованість рішень. Ознака зрілої закупівельної функції — налагоджені механізми, завдяки яким перевірки проводять вчасно, а їхні результати й підтвердні документи зберігають у зрозумілому порядку. Основні механізми показано на наступній сторінці.



06 | Системні механізми зрілої закупівельної функції

Ці механізми працюють наскрізно для всіх етапів закупівельного циклу і не дають типовим помилкам перетворюватися на висновки ДАСУ.

Логіка управління: правила процесу → відповідальність → контроль → докази

1 Матриця RACI

Ролі, відповідальність, резервна особа.

Дає зрозуміти, хто ініціює потребу, хто готує документи, хто перевіряє, хто ухвалює рішення і хто замінює відповідального у разі відсутності.

2 Процеси

Порядки, SOP, маршрути погодження, чек-листи.

Перетворює закупівлі з ручного реагування на керований цикл: від планування і ТЗ до договору, оплати, архіву та відповіді аудиторам.

3 Шаблони

Власник, дата оновлення, юридичний контроль.

Зменшує ризик застарілих проєктів договорів, некоректних вимог до учасників, неповних додатків і неврахованих донорських умов.

4 Матриці

Відповідність вимогам, докази, рішення.

Фіксує логіку розгляду пропозицій: вимога, документ, результат перевірки, 24 години чи підстава для відхилення.

5 Контрольні точки

План, публікація, переможець, договір, оплата.

Створює обов’язкові зупинки перед ключовими діями: оголошенням, визначенням переможця, підписанням договору, публікацією і платежем.

6 Аналітика

Повторювані потреби, строки, порушення.

Допомагає бачити системні причини порушень: передбачувані потреби, вузькі місця процесу, перевантаження команди та повторювані помилки.

7 Докази

Комплект підтвердних документів, архів, готовність до аудиту.

Забезпечує доказовість для ДАСУ та донорських перевірок: документи не збираються постфактум, а формуються протягом усього життєвого циклу закупівлі.

Інфографіка 2. Системні механізми зрілої закупівельної функції

07 | Коли потрібна зовнішня підтримка

Запровадити окремий чек-лист чи оновити шаблон документації можна власними силами. Складніше побачити, як пов’язані планування, підготовка вимог, розгляд пропозицій, укладення договору та зберігання документів — і на якому етапі виникають повторювані ризики.

У таких випадках **консалтингова підтримка CEP KSE** може допомогти замовнику оцінити, як організована його закупівельна діяльність: хто ухвалює рішення, як взаємодіють підрозділи, де потрібні контрольні точки і чи достатньо документів для обґрунтування дій. За результатами оцінки можна визначити пріоритетні зміни та послідовність їх упровадження — від розподілу ролей і оновлення інструментів до навчання команди та супроводу перших закупівель за оновленим порядком роботи.

ЯК МОЖЕ ВИГЛЯДАТИ ПІДТРИМКА

01

Оцінка

Хто ухвалює рішення, як взаємодіють підрозділи, де потрібні контрольні точки, чи достатньо документів

02

Пріоритети

Пріоритетні зміни та послідовність їх упровадження

03

Упровадження

Розподіл ролей, оновлення інструментів, навчання команди, супровід перших закупівель

МЕТА ПІДТРИМКИ

Зробити закупівельні рішення послідовними та підтвердженими документами, а щоденну роботу — зрозумілішою для працівників і керівництва.

Тоді замовник може раніше помічати причини можливих порушень і вчасно на них реагувати.

CENTRE OF EXCELLENCE IN PROCUREMENT
at Kyiv School of Economics

Консалтинг для замовників

Оцінка закупівельної функції, ролі, інструменти, навчання та супровід

Детальніше ↗