

ЗВІТ ДИРЕКТОРА

Про діяльність
Централізованої закупівельної організації ДП «ІНФРАПРОЕКТ»
за період з «01» квітня 2025 по «31» грудня 2025 р.
та про перспективи розвитку.

Київ, 2025

Зміст

1.	Резюме директора	4
1.1.	Мандат директора та період звітування	4
1.2.	Ключові результати діяльності ЦЗО у 2025 році	4
1.3.	Ключові обмеження та фактори впливу	4
1.4.	Загальний висновок щодо виконання умов Контракту	5
2.	Вступ: діяльність ЦЗО, стратегічні цілі та стратегія.....	5
2.1.	Правові підстави діяльності ЦЗО (Постанова КМУ №362, експериментальний проєкт)	5
2.2.	Місія, стратегічні цілі та етапи розвитку ЦЗО	5
2.3.	Відповідність діяльності ЦЗО вимогам ЄС, Угоді про асоціацію та очікуванням власника	6
3.	Місце ЦЗО в системі відбудови та реформ.....	6
3.1.	Роль ЦЗО в системі Агентства відновлення.	6
3.2.	Значення діяльності ЦЗО для держави, замовників та міжнародних партнерів ЦЗО	6
3.3.	Основні зацікавлені сторони та попит на послуги ЦЗО	7
4.	Основні результати діяльності ЦЗО у 2025 році.....	7
4.1.	Проведення ринкових консультацій та аналітичної роботи.....	7
4.2.	Підготовка та супровід процедур закупівель	9
4.3.	Аналіз проблемних процедур та управлінські рішення	9
4.4.	Міжнародна співпраця та залучення іноземних учасників.....	10
5.	Виконання умов контракту директора та показників ефективності.....	10
5.1.	Виконання фінансового плану та фактичні показники	10
5.2.	Досягнення показників ефективності діяльності	11
5.3.	Обмеження виконання завдань та управлінські рішення директора 13	
6.	Фінансово-економічна діяльність та управління державним майном.....	15
6.1.	Джерела фінансування та фінансова дисципліна	15
6.2.	Використання позик і фінансової допомоги	15
6.3.	Фінансові ризики та обмеження діяльності	16
7.	Корпоративне управління, дотримання законодавства та управління ризиками.....	16
7.1.	Взаємодія з органом управління майном	16
7.2.	Стан та розвиток корпоративного управління	17
7.3.	Запобігання корупції та дотримання вимог законодавства	17
8.	Організаційний розвиток та кадрове забезпечення.....	18

8.1.	Організаційна структура: запланований та фактичний стан	18
8.2.	Кадрові рішення та формування команди	19
9.	Перспективи діяльності ЦЗО.	19
9.1.	Пріоритетні напрями діяльності на наступний період.	19
9.2.	Потреби у фінансуванні та ресурсному забезпеченні	20
9.3.	Ризики у разі відсутності належного фінансування	20
10.	Висновки директора.	21
Додаток 1: <i>Тези стосовно основних підходів та принципів розбудови інституції та досягнення місій ЦЗО.</i>		22
Додаток 2: Результати ринкових консультацій, аналітичних та ринкових досліджень ЦЗО у 2025 році.		27

1. Резюме директора

1.1. Мандат директора та період звітування

Цей звіт підготовлено директором Централізованої закупівельної організації ДП «ІНФРАПРОЕКТ» (далі – ЦЗО) за результатами діяльності підприємства у 2025 році відповідно до умов Контракту, укладеного з органом управління майном, та вимог законодавства України. Звіт охоплює період функціонування ЦЗО в умовах експериментального проєкту, передбаченого постановою Кабінету Міністрів України №362, та відображає результати діяльності, управлінські рішення, досягнення, обмеження і перспективи подальшого розвитку.

1.2. Ключові результати діяльності ЦЗО у 2025 році

У 2025 році ЦЗО було фактично створено та запущено як нову інституцію з метою реалізації експериментального проєкту стосовно діяльності централізованої закупівельної організації у сфері управління Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України (далі – Агентство відновлення). В умовах відсутності сталого фінансування та обмеженого кадрового ресурсу ЦЗО забезпечила виконання ключових завдань початкового етапу реалізації експерименту.

Основними результатами діяльності у звітному періоді стали:

- проведення **12** процедур централізованих закупівель послуг інженера-консультанта та технічного нагляду із **середнім рівнем конкуренції 2,6 учасника** на процедуру;
- досягнення загальної економії бюджетних коштів у розмірі **28 808 440,40** грн при сумарній очікуваній вартості закупівель **149 486 886,24** грн, що відповідає середньому рівню економії **33,4 відсотків**;
- проведення ринкових консультацій, аналітичних та ринкових досліджень за низкою критично важливих напрямів, включно з інженерно-консультаційними послугами, технічним наглядом, системами зважування у русі, мобільними укриттями, модульними (мобільними) дизельними генераторами та модульними котельнями;
- напрацювання регламентованої взаємодії із замовниками-ініціаторами та формування практики централізованих закупівель у межах повноважень ЦЗО;
- започаткування співпраці з органами місцевого самоврядування, міжнародними фінансовими організаціями, країнами-партнерами та іноземним бізнесом з метою уніфікації підходів до закупівель та підвищення прозорості і конкурентності процедур.

1.3. Ключові обмеження та фактори впливу

Діяльність ЦЗО у 2025 році здійснювалася в умовах суттєвих системних обмежень, які мали визначальний вплив на обсяг та темпи реалізації поставлених завдань.

Ключовими такими обмеженнями стали:

- відсутність фактичного бюджетного фінансування діяльності ЦЗО у звітному періоді, зумовлена несвоєчасним затвердженням порядку використання коштів та непогодженням паспорта відповідної бюджетної програми;
- обмеженість кадрової спроможності, пов'язана з непередбаченим штатним розписом та рівнем оплати праці, що не відповідав реальним умовам ринку

- кваліфікованих фахівців;
- ↪ експериментальний характер правового режиму діяльності ЦЗО, який об'єктивно звужував перелік замовників і предметів закупівель.

Зазначені фактори обумовили необхідність концентрації управлінських зусиль на підготовці інституційної, методологічної та аналітичної бази для подальшого масштабування діяльності.

1.4. Загальний висновок щодо виконання умов Контракту

Незважаючи на наявні обмеження, у 2025 році ЦЗО забезпечила виконання основних завдань, покладених на підприємство в межах початкового етапу реалізації експериментального проєкту, та досягла відчутних результатів у сфері централізованих закупівель і аналітичної підтримки замовників.

Управлінські рішення, прийняті директором у звітному періоді, були спрямовані на інституціоналізацію організації, забезпечення законності, мінімізацію ризиків, підвищення ефективності закупівель і створення передумов для сталого розвитку ЦЗО. За результатами звітного періоду можна констатувати, що умови Контракту з директором у частині управління підприємством, звітування, дотримання законодавства та забезпечення ефективності діяльності виконані.

Разом з тим подальша реалізація потенціалу ЦЗО та досягнення повноцінного ефекту від експерименту безпосередньо залежать від своєчасного прийняття бюджетних, організаційних і кадрових рішень, необхідних для переходу ЦЗО до стабільної моделі функціонування.

2. Вступ: діяльність ЦЗО, стратегічні цілі та стратегія.

2.1. Правові підстави діяльності ЦЗО (Постанова КМУ №362, експериментальний проєкт)

Централізована закупівельна організація ДП «Інфрапроєкт» створена рішенням Уряду від 1 квітня 2025 року як ключовий елемент реформи інфраструктурних закупівель Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України.

Основним завданням ЦЗО є забезпечення професійного, стандартизованого та прозорого проведення закупівель для відновлення та модернізації інфраструктури відповідно до вимог законодавства України, директив Європейського Союзу, стандартів міжнародних фінансових організацій та положень статті 153 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Діяльність ЦЗО здійснюється в межах експериментального проєкту, визначеного постановою Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 362.

2.2. Місія, стратегічні цілі та етапи розвитку ЦЗО

Стратегічна роль ЦЗО полягає у формуванні єдиного центру компетенцій з інфраструктурних закупівель. Основними функціями ЦЗО є стандартизація технічних вимог і тендерної документації, розробка кваліфікаційних критеріїв, проведення аналізу ринку та ринкових консультацій, аналітична підтримка, розвиток конкурентного ринку підрядників і постачальників, забезпечення відповідності міжнародним стандартам, а також внутрішній контроль і запобігання корупційним ризикам.

Запроваджена модель діяльності дозволяє усунути фрагментацію між

територіальними службами, зменшити операційні ризики та забезпечити підзвітність використання державних і донорських ресурсів.

Стратегія розвитку ЦЗО передбачає три етапи:

- формування базових інституційних спроможностей та запуск перших процедур;
- розгортання операційної моделі, включно з аналітичними інструментами, цифровими рішеннями та складними закупівлями;
- становлення ЦЗО як національного центру передового досвіду у сфері інфраструктурних закупівель.

Для прискорення розбудови операційної моделі при ЦЗО створюється Офіс підтримки, що забезпечує залучення зовнішніх експертів у сфері організаційного розвитку, закупівель, ринкової аналітики, юридичної гармонізації, цифровізації та запобігання корупції.

ЦЗО позиціонується як інституційний шлюз для міжнародних партнерів у процесі відновлення інфраструктури України, що забезпечує консолідацію національних практик закупівель та впровадження принципів і стандартів Європейського Союзу, зокрема рівного доступу, максимальної конкуренції, ефективного використання коштів та запобігання конфліктам інтересів.

Деталізовані підходи до інституційного розвитку, операційної моделі та структури команди наведені у Додатку 1.

2.3. Відповідність діяльності ЦЗО вимогам ЄС, Угоді про асоціацію та очікуванням власника

Діяльність ЦЗО побудована з урахуванням зобов'язань України за Угодою про асоціацію з ЄС, зокрема статті 153, а також положень Директиви 2014/24/ЄС щодо публічних закупівель.

ЦЗО функціонує як інструмент впровадження європейських принципів відкритості, недискримінації, конкуренції та ефективного використання коштів, що відповідає очікуванням власника державного підприємства щодо інституційного розвитку, фінансової прозорості та результативності діяльності.

3. Місце ЦЗО в системі відбудови та реформ.

3.1. Роль ЦЗО в системі Агентства відновлення.

ЦЗО є державною інституцією, створеною постановою Кабінету Міністрів України, та є єдиною централізованою закупівельною організацією в Україні, що має повноваження здійснювати централізовані закупівлі будівельних робіт, проєктування та інжинірингових послуг.

Функціонування ЦЗО є ключовим елементом переходу до моделі публічних закупівель, сумісної з практиками Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку.

3.2. Значення діяльності ЦЗО для держави, замовників та міжнародних партнерів ЦЗО

Діяльність ЦЗО спрямована на подолання ключових проблем ринку інфраструктурних закупівель, зокрема фрагментації процедур, корупційних ризиків, обмеженої конкуренції та низької якості тендерної документації.

Централізація закупівель забезпечує підвищення рівня конкуренції, стандартизацію документації, зниження вартості за рахунок масштабу, допуск іноземних учасників, а також посилення контролю строків і якості виконання договорів.

3.3. Основні зацікавлені сторони та попит на послуги ЦЗО

Окрім замовників, в інтересах яких проведення закупівель товарів, послуг та/або робіт через централізовану закупівельну організацію є обов'язковим (Служб відновлення), зацікавленість до діяльності ЦЗО демонструють громади та органи місцевого самоврядування. Зокрема, для участі в партнерському діалозі «ЦЗО – та громади – переваги та інструменти співпраці», проведеному (захід відбувся 10.10.2025 р.) командою ЦЗО спільно з Асоціацією міст України, зареєструвалось понад триста учасників (представників органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та замовників, для яких проведення закупівель через ЦЗО не є обов'язковим). Партнерський діалог продемонстрував зацікавленість в можливостях ЦЗО надавати послуги з вивчення ринку, проведення ринкових консультацій в інтересах громад, формування пакету вихідних документів для проведення закупівлі, тощо.

Ознайомчі заходи, проведені протягом другого півріччя 2025 р. командою ЦЗО спільно з регіональними Торгово-промисловими палатами Європейських країн та профільними асоціаціями (об'єднаннями) підрядників і постачальників, виявили підвищену зацікавленість до того, яку роль та місце займає ЦЗО в процесах відновлення України. Основними причинами високого інтересу є сприйняття ЦЗО як точки входу в ринок, як потенційного великого замовника, що спроможний забезпечити уніфікацію підходів до формування кваліфікаційних вимог до учасників та технічних вимог до предметів закупівлі, пов'язаних з відновленням та розвитком інфраструктури як України в цілому, так і окремих регіонів чи територіальних громад.

4. Основні результати діяльності ЦЗО у 2025 році.

4.1. Проведення ринкових консультацій та аналітичної роботи

У 2025 році ЦЗО провела комплексні ринкові консультації та аналітичні дослідження з низки критично важливих напрямів.

Проведено ринкові консультації щодо впровадження систем зважування у русі (WIM-систем), у межах яких було запрошено 42 компанії, зокрема міжнародні. Обговорювались технічні характеристики систем, моделі оплати за результат, показники ефективності та ризики. За результатами консультацій зібрано технічні та комерційні пропозиції для подальшого впровадження кращих практик та нових моделей контрактних відносин при підготовці до майбутніх закупівель WIM-систем та їх обслуговування.

Також проведено ринкові консультації щодо первинних мобільних укриттів, під час яких проаналізовано спроможності виробників та постачальників, наявні технічні рішення, сертифікаційні вимоги, строки постачання та рівень локалізації виробництва. Для визначення ключових технічних вимог, що мають найбільш вагомe значення при розробці технічних специфікацій, залучались експертні ради, що функціонують на базі Національного інституту розвитку інфраструктури України (NIRI). Такі підходи, що одночасно поєднують діалог з ринком та з експертним середовищем, продемонстрували ефективність при підготовці до технічно складних закупівель.

На виконання окремого доручення Агентства відновлення здійснено дослідження

ринку дизельних генераторів великої потужності та модульних котелень для забезпечення енергопостачання критичної інфраструктури. Дослідження охопило технічні параметри, строки постачання, вартість та спроможності постачальників, збір індикативних цінових пропозицій та технічних характеристик. Проведена робота з ринком надала чітке розуміння середнього рівня цін обладнання, наявну кількість і реалістичні строки його поставки та/або виробництва, що сприяло об'єктивному плануванню обсягу необхідного фінансування та сприяло скороченню часу на закупівлю критично-важливого обладнання замовником.

У сфері інженерно-консультаційних послуг проведено аналіз причин неуспішної процедури (не подано жодної пропозиції), зокрема закупівлі для об'єкта пункту пропуску «Ягодин», із виявленням системних бар'єрів конкуренції та підготовкою рекомендацій щодо їх усунення.

З метою підвищення якості технічних рішень, уніфікації підходів до формування технічних вимог, у 2025 році ЦЗО ініціювала залучення створених на базі НІРІ експертних рад, у тому числі за напрямами енергоефективності (LED та сонячних електростанцій) та цивільного захисту.

Залучення здійснювалось на підставі офіційного звернення ЦЗО до ДП «Національний інститут розвитку інфраструктури» щодо надання техніко-аналітичної та методологічної підтримки в межах реалізації експериментального проєкту, визначеного постановою Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 362.

У межах взаємодії з експертними радами опрацьовувались питання формування типових технічних рішень і технічних специфікацій для закупівель, зокрема щодо:

- первинних мобільних укриттів, у тому числі модульних та таких, що можуть швидко монтуватися в умовах підвищеного ризику;
- енергоефективних та автономних рішень для об'єктів критичної інфраструктури, включно з сонячними електростанціями та системами накопичення енергії;
- матеріальних ресурсів та обладнання, що використовуються при виконанні будівельних робіт і закуповуються замовниками;
- типових підходів до формування кваліфікаційних критеріїв, вимог до якості, безпеки та функціональності предметів закупівлі.

Залучення експертних рад дозволило забезпечити додаткову фахову валідацію технічних рішень, врахувати міжгалузеву експертизу та закласти основу для підготовки технічно обґрунтованої та стандартизованої тендерної документації, що сприяє підвищенню конкуренції та ефективності закупівель.

За результатами проведених ринкових консультацій, аналітичної роботи та взаємодії з експертними радами у 2025 році ЦЗО розпочала розробку уніфікованих підходів до підготовки тендерної документації.

Зазначена робота спрямована на формування єдиних стандартів для закупівель товарів, послуг та робіт у сфері відновлення інфраструктури, з урахуванням вимог законодавства України, практики застосування процедур у системі Prozorro, а також підходів міжнародних фінансових організацій та донорів.

У межах цієї роботи ЦЗО здійснювала:

- розробку типових структур тендерної документації;
- напрацювання уніфікованих вимог до кваліфікаційних критеріїв та істотних умов договорів;
- формування конструктора тендерної документації як інструменту адаптації типових рішень під конкретні предмети закупівлі та потреби замовників.

Окремим напрямом стало впровадження підходу до публікації тендерної

документації з перекладом англійською мовою як додаткової сервісної функції, що спрямовано на зниження інформаційних бар'єрів для іноземних учасників та розширення конкуренції у процедурах закупівель.

Застосування уніфікованих підходів до тендерної документації та перекладу ключових матеріалів англійською мовою дозволило підвищити передбачуваність процедур, зменшити кількість запитань і уточнень з боку учасників, а також створити умови для залучення ширшого кола потенційних постачальників.

У розвиток зазначених підходів у 2025 році ЦЗО провела ринкові консультації та аналітичні дослідження з окремих напрямів закупівель, що мали критичне значення для підготовки процедур. Зокрема, було здійснено ринкові консультації щодо впровадження систем зважування у русі (WIM) та первинних мобільних укриттів, у межах яких забезпечено залучення українських та іноземних учасників, зібрано технічні й комерційні пропозиції та оцінено спроможності ринку.

Результати консультацій використано для формування обґрунтованих технічних вимог, а залучення експертних рад дозволило проаналізувати ключові вимоги ДСТУ 9329:2025 Первинні (мобільні) укриття. Основні параметри та методи випробування, що набув чинності «01» серпня 2025 року.

4.2. Підготовка та супровід процедур закупівель

У 2025 році ЦЗО забезпечила підготовку та супровід процедур закупівель послуг інженера-консультанта та технічного нагляду в інтересах замовників-ініціаторів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 362 та наказу Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України від 07.08.2025 № 384, яким визначено здійснення окремих видів закупівель через централізовану закупівельну організацію.

Загалом у 2025 році ЦЗО оголошено 12 процедур закупівель послуг інженера-консультанта та технічного нагляду.

Одна процедура не відбулась у зв'язку з відсутністю поданих тендерних пропозицій.

Сумарна очікувана вартість процедур, що відбулись (без урахування закупівлі, яка не відбулась), склала **149 486 886,24** грн.

За результатами проведених процедур:

- ↪ середня кількість учасників становила близько трьох учасників на одну процедуру;
- ↪ середній рівень економії за процедурами склав **33,4%**.

Загальна досягнута економія бюджетних коштів за результатами проведених закупівель у 2025 році склала **28 808 440,40** грн, що свідчить про ефективність централізованого підходу до організації закупівель та застосування уніфікованих процедур ЦЗО.

4.3. Аналіз проблемних процедур та управлінські рішення

У зв'язку з тим, що одна із процедур закупівлі послуг інженера-консультанта та технічного нагляду не відбулась через відсутність тендерних пропозицій, ЦЗО ініціювала проведення поглибленого аналізу ринку відповідних послуг. Розроблений внутрішній порядок проведення закупівель ЦЗО передбачає механізми реагування на проблемні закупівлі, зокрема у випадку, якщо оголошена закупівля не відбулась, розроблений порядок передбачає запуск механізмів виявлення та усунення причин (аналіз ринку, опитування учасників ринку, аналіз

відповідності специфікацій та вимог спроможності ринку, тощо.)

Аналіз засвідчив наявність системних проблем на ринку інженерно-консультаційних послуг, зокрема:

- високий рівень концентрації контрактів у вузькому колі компаній;
- обмежену кількість сертифікованих інженерів-консультантів;
- сертифікаційні та фінансові бар'єри для входу нових учасників;
- ризики зниження рівня конкуренції в публічних закупівлях.

За результатами аналізу ЦЗО підготовлено пропозиції щодо доцільності розмежування закупівель послуг інженера-консультанта та технічного нагляду, коригування підходів до формування кваліфікаційних вимог та ширшого застосування ринкових консультацій перед оголошенням процедур, а також спільно з ДП «НІРІ» підготовлено ініціативні пропозиції регулятору, стосовно зміни підходів до визначення очікуваної вартості послуг інженера-консультанта.

Відповідні управлінські рішення та рекомендації опрацьовувались спільно із замовниками-ініціаторами відповідно до Регламенту взаємодії.

4.4. Міжнародна співпраця та залучення іноземних учасників

У 2025 році Централізована закупівельна організація здійснювала системну міжнародну комунікацію з метою зниження інформаційних та процедурних бар'єрів для іноземних компаній, розширення конкуренції та підвищення якості закупівель у сфері відновлення інфраструктури України.

Протягом звітного періоду ЦЗО взяла участь у серії зустрічей та онлайн-презентацій з іноземними компаніями та інституціями за участю представників країн ЄС, в тому числі Німеччини, Данії, а також Канади та США. Під час таких заходів було презентовано роль ЦЗО як інституційного механізму централізованих закупівель, принципи діяльності, підходи до залучення нерезидентів та переваги централізованої моделі закупівель у контексті відновлення.

Ключовий акцент у міжнародній співпраці було зроблено на практичних інструментах залучення іноземних учасників, зокрема:

- застосуванні двомовної тендерної документації;
- адресних і цільових запрошеннях потенційних учасників;
- проведенні ринкових консультацій та опитувань постачальників;
- індивідуальній комунікації щодо умов участі у процедурах закупівель.

Зазначені підходи дозволили підвищити обізнаність іноземних компаній про український ринок закупівель, сформувати інтерес до участі у процедурах та створити передумови для розширення конкуренції у майбутніх закупівлях.

Деталізована інформація щодо проведених міжнародних заходів, тематики зустрічей, складу учасників та результатів комунікації наведена у Додатку 2 до цього Звіту.

5. Виконання умов контракту директора та показників ефективності.

5.1. Виконання фінансового плану та фактичні показники

У 2025 році ДП «Інфрапроект» перебувало на етапі організаційного становлення, що суттєво вплинуло на виконання фінансового плану. Планові показники доходів, витрат та операційної діяльності не були досягнуті через об'єктивні фактори,

пов'язані з поетапним формуванням кадрового складу, відсутністю повноцінного запуску операційних процесів через відсутність запитуваного фінансування для підтримки та через необхідність перенесення строків початку надання послуг.

Фактичні витрати підприємства, які стали можливими через залучення запозичень, були спрямовані переважно на забезпечення мінімально необхідного рівня функціонування, включаючи виплату заробітної плати та сплату обов'язкових платежів. Операційні витрати, передбачені фінансовим планом, не здійснювалися у зв'язку з відсутністю фінансування.

Доходи у 2025 році не отримувалися, що зумовлено відсутністю можливості надання достатньої для цього послуг без сформованого штату у повному складі (26 осіб).

Повернення запозичень, передбачене планом, не здійснювалося за відсутності фінансування з інших джерел та доходу від діяльності у 2025 році. Таким чином, заборгованість ДП «Інфрапроект» станом на 31 грудня 2025 року щодо позики становить **733,5** тис грн.

З огляду на зазначене, фінансовий план 2025 року виконано частково та не відповідає плановим показникам.

- Заплановано отримати бюджетне фінансування для реалізації експериментального проекту стосовно діяльності централізованої закупівельної організації в сумі **8 910** тис.грн. Фактично **отримано 0 грн.**
- Фактичні витрати **733,5** тис.грн здійснено за рахунок запозичень:
 - Витрати на оплату праці (податки та збори включно)- **729** тис.грн.
 - Адміністративні витрати – **4,5** тис.грн.

Основними завданнями на 2026 рік є отримання бюджетного фінансування в сумі **28 476** тис. грн. для формування кадрового складу (на першому етапі - 16 осіб, у тому числі 4 уповноважені особи, інженерний відділ 4 особи та 1 аналітик) та запуску операційної діяльності. І як результат – здійснення закупівель як основної мети діяльності ДП «Інфрапроект» і забезпечення надходження доходів за рахунок надання консультаційних послуг та послуг з вивчення ринку, а також проведення закупівель на оплатній основі в інтересах замовників, для яких закупівлі через ЦЗО не є обов'язковими. Очікується, що зазначені заходи забезпечать поступове приведення фактичних показників у відповідність до бюджетних орієнтирів.

5.2. Досягнення показників ефективності діяльності

Оцінка досягнення показників ефективності діяльності Центральної закупівельної організації у 2025 році здійснюється з урахуванням цілей і показників, визначених Листом очікувань власника державного підприємства «Інфраструктурні проекти» на 2025 рік, а також у контексті завдань, визначених Листом очікувань власника на 2026 рік.

Показники ефективності, визначені власником, охоплюють фінансові, операційні та нефінансові (інституційні) аспекти діяльності ЦЗО, що відповідає специфіці експериментального проекту, етапу інституційного становлення організації та покладеним на неї функціям.

Фінансові та економічні показники

У частині фінансово-економічних показників діяльність ЦЗО у 2025 році була спрямована на досягнення економічного ефекту від централізованого проведення закупівель та забезпечення раціонального використання бюджетних коштів.

За результатами організованих та супроводжених процедур закупівель у 2025 році

досягнуто загальну економію бюджетних коштів у розмірі **28 808 440,40**, що становить близько **33,4 %** від сумарної очікуваної вартості процедур, які відбулись (**149 486 886,24 грн**). Зазначений результат відповідає цілям власника щодо підвищення ефективності публічних закупівель та підтверджує доцільність застосування централізованої моделі закупівель.

Водночас досягнення фінансово-економічних показників у 2025 році відбувалося в умовах **повної відсутності фактичного бюджетного фінансування діяльності ЦЗО**.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» було передбачено бюджетні призначення для забезпечення діяльності централізованої закупівельної організації, що підтверджується відповідними додатками до Закону про внесення змін до державного бюджету. Разом з тим Порядок використання бюджетних коштів для реалізації відповідної бюджетної програми був затверджений лише **28 листопада 2025 року**, тобто на завершальному етапі бюджетного року.

Паспорт бюджетної програми у 2025 році погоджений та затверджений не був. Відповідно до вимог Бюджетного кодексу України відсутність затвердженого паспорта бюджетної програми унеможлиблює взяття бюджетних зобов'язань та здійснення видатків, у зв'язку з чим **фінансування діяльності ЦЗО у 2025 році фактично не здійснювалося**.

Зазначені обставини мали **визначальний вплив на фінансову та операційну спроможність ЦЗО**, зокрема на можливість формування штатної чисельності, залучення фахівців, забезпечення належного рівня матеріально-технічної підтримки та масштабування функцій централізованих закупівель.

Операційні показники діяльності

У межах операційних показників ефективності у 2025 році ЦЗО забезпечила організацію та супровід **12 процедур закупівель** послуг інженера-консультанта та технічного нагляду. Середня кількість учасників у процедурах склала близько **трьох учасників на одну процедуру**, що свідчить про формування базового рівня конкуренції в умовах обмеженого та спеціалізованого ринку інженерно-консультаційних послуг.

Одна процедура закупівлі не відбулась у зв'язку з відсутністю поданих тендерних пропозицій. Зазначений факт був використаний ЦЗО як індикатор наявності системних проблем ринку, що стало підставою для проведення поглибленого аналізу та напрацювання управлінських рішень, спрямованих на коригування підходів до формування технічних і кваліфікаційних вимог.

Взаємодія із замовниками-ініціаторами відповідно до Регламенту взаємодії забезпечила узгодженість дій сторін на всіх етапах закупівельного процесу, підвищила якість підготовки процедур та сприяла зниженню ризиків їх оскарження.

Нефінансові та інституційні показники

У частині нефінансових та інституційних показників ефективності діяльність ЦЗО у 2025 році була зосереджена на формуванні інституційної спроможності та методологічної основи для подальшого розвитку централізованих закупівель.

Зокрема, у 2025 році ЦЗО:

- 👉 провела системні ринкові консультації та аналітичні дослідження у сферах інженерно-консультаційних послуг, технічного нагляду, енергетичного обладнання, первинних мобільних укриттів та інших напрямів;

- ініціювала та забезпечила залучення експертних рад при ДП «Національний інститут розвитку інфраструктури» з метою фахової валідації технічних рішень і напрацювання типових підходів;
- розпочала розробку уніфікованої тендерної документації та конструктора тендерної документації як інструментів стандартизації, зниження ризиків та підвищення якості закупівель;
- запровадила підхід до публікації тендерної документації з перекладом англійською мовою як додаткової сервісної функції, спрямованої на зниження інформаційних бар'єрів для іноземних учасників.

Зазначені заходи заклали основу для підвищення передбачуваності та прозорості процедур закупівель, розширення кола потенційних учасників та формування умов для подальшого розвитку конкурентного середовища.

Загальна оцінка досягнення показників ефективності

З урахуванням етапу інституційного становлення ЦЗО, результатів діяльності у 2025 році та об'єктивних обмежень фінансового й організаційного характеру, досягнуті показники ефективності свідчать про виконання ключових завдань, визначених Листом очікувань власника на 2025 рік, у частині запуску централізованої моделі закупівель, формування операційної та методологічної бази та забезпечення економічного ефекту від централізації закупівель.

Подальше досягнення та розширення показників ефективності діяльності ЦЗО на пряму залежить від забезпечення стабільного фінансування, завершення формування системи корпоративного управління та реалізації завдань, визначених Листом очікувань власника на 2026 рік.

5.3. Обмеження виконання завдань та управлінські рішення директора

Виконання завдань, покладених на директора Централізованої закупівельної організації у 2025 році, здійснювалося в умовах дії системних обмежень фінансового, організаційного та регуляторного характеру, значна частина яких не залежала від рішень або дій виконавчого органу підприємства.

Системні обмеження діяльності

Ключовим обмеженням, що визначально вплинуло на спроможність ЦЗО у 2025 році, стала **відсутність фактичного бюджетного фінансування**, незважаючи на передбачення відповідних бюджетних призначень у Законі України «Про Державний бюджет України на 2025 рік». Затвердження Порядку використання бюджетних коштів наприкінці бюджетного року та непогодження паспорта бюджетної програми унеможливили взяття бюджетних зобов'язань і здійснення видатків у межах відповідної бюджетної програми.

Додатковими системними обмеженнями стали:

- експериментальний статус централізованої закупівельної організації та обмежений перелік предметів закупівель, що могли здійснюватися через ЦЗО;
- залежність розширення функцій та масштабування діяльності від рішень органу управління майном;
- відсутність сформованої наглядової ради та завершеної системи корпоративного управління у звітному періоді.

Зазначені фактори об'єктивно обмежували можливості повноцінного розгортання операційної діяльності ЦЗО, формування штатної чисельності та реалізації частини

завдань, визначених стратегічними документами та очікуваннями власника.

Управлінські рішення директора в умовах обмежень

З метою забезпечення безперервності діяльності ЦЗО та мінімізації негативного впливу зазначених обмежень у 2025 році директором було прийнято низку управлінських рішень, спрямованих на збереження інституційної спроможності та досягнення максимально можливих результатів без порушення вимог законодавства.

Зокрема, у відповідь на відсутність бюджетного фінансування було обрано **мінімальну операційну модель функціонування**, що передбачала концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності, а саме:

- забезпечення проведення закупівель послуг на виконання Наказу Агентства відновлення №Н-384 від 07.08.2025 р.;
- проведенні ринкових консультацій та аналітичної роботи;
- підготовці методологічних і стандартизованих рішень для закупівель;
- формуванні інституційних інструментів (уніфікована тендерна документація, конструктор тендерної документації);
- взаємодії з замовниками-ініціаторами та міжнародними партнерами.

З метою забезпечення фінансової стабільності підприємства у короткостроковій перспективі застосовувався механізм **поворотної фінансової допомоги**, що дозволило підтримувати базову діяльність ЦЗО та виконувати покладені функції в межах експериментального проєкту.

Окремим управлінським пріоритетом стало **свідоме утримання від масштабування діяльності** за відсутності належного фінансового та кадрового забезпечення, з метою уникнення формального виконання функцій без належної якості та підвищених ризиків оскаржень і репутаційних втрат.

Управління ризиками та комунікація з власником

Упродовж 2025 року директором ЦЗО забезпечувалося системне інформування органу управління майном про фінансові ризики, загрози втрати платоспроможності та обмеження спроможності виконання функцій централізованої закупівельної організації.

У відповідних зверненнях та робочих комунікаціях наголошувалося на:

- критичній залежності діяльності ЦЗО від своєчасного бюджетного фінансування;
- ризиках втрати кадрового потенціалу та інституційної пам'яті;
- неможливості виконання частини показників ефективності без фінансового ресурсу;
- необхідності прийняття управлінських рішень на рівні власника щодо збереження та розвитку спроможностей ЦЗО.

Зазначені дії підтверджують виконання директором обов'язку належного управління підприємством та добросовісного інформування власника про істотні ризики діяльності.

Наслідки обмежень та межі відповідальності

Внаслідок системних фінансових і регуляторних обмежень у 2025 році залишалися нереалізованими окремі напрями діяльності ЦЗО, зокрема:

- формування повноцінної штатної чисельності;
- впровадження інформаційно-аналітичних систем підтримки закупівель;
- масштабування централізованих закупівель на ширший перелік предметів.

Зазначені обставини не є наслідком управлінських рішень директора, а зумовлені об'єктивними факторами бюджетного процесу та стадією інституційного становлення ЦЗО. В межах наявних ресурсів директором було забезпечено виконання ключових функцій, досягнення результатів у частині організації закупівель, аналітики та методологічної підготовки, а також збереження базової спроможності підприємства.

Узагальнюючий висновок

Прийняті у 2025 році управлінські рішення директора були спрямовані на забезпечення стабільності, правомірності та доцільності діяльності ЦЗО в умовах обмеженого фінансування та перехідного регуляторного середовища. Вони дозволили досягти максимально можливих результатів у межах наявних обмежень та створити передумови для подальшого розвитку централізованої закупівельної організації за умови належного ресурсного забезпечення у наступних бюджетних періодах.

6. Фінансово-економічна діяльність та управління державним майном.

Фінансово-економічна діяльність Централізованої закупівельної організації у 2025 році здійснювалась в умовах обмеженого ресурсного забезпечення та перехідного бюджетного і регуляторного середовища, що безпосередньо вплинуло на формат функціонування підприємства, обсяг операційної діяльності та темпи інституційного розвитку.

6.1. Джерела фінансування та фінансова дисципліна

У 2025 році діяльність ЦЗО здійснювалась без фактичного бюджетного фінансування, незважаючи на передбачення відповідних бюджетних призначень у Законі України «Про Державний бюджет України на 2025 рік».

Відсутність затвердженого паспорта бюджетної програми та затвердження Порядку використання бюджетних коштів наприкінці бюджетного року унеможливили взяття бюджетних зобов'язань і проведення видатків у межах відповідної бюджетної програми. У результаті бюджетні кошти на забезпечення діяльності ЦЗО у 2025 році фактично не надходили.

З метою забезпечення безперервності діяльності підприємства та виконання покладених функцій у межах експериментального проєкту, у 2025 році використовувався механізм поворотної фінансової допомоги. Зазначений механізм мав виключно тимчасовий характер та застосовувався як вимушений інструмент підтримки мінімальної операційної спроможності підприємства.

Фінансова дисципліна у звітному періоді забезпечувалась шляхом:

- обмеження витрат до критично необхідного рівня;
- пріоритизації витрат, пов'язаних із виконанням основних функцій ЦЗО;
- відмови від зобов'язань, які не могли бути забезпечені стабільними джерелами фінансування.

6.2. Використання позик і фінансової допомоги

Залучення поворотної фінансової допомоги у 2025 році було обумовлено

відсутністю альтернативних джерел фінансування та необхідністю забезпечення виконання функцій ЦЗО як централізованої закупівельної організації.

Отримані кошти використовувались виключно для покриття базових витрат, пов'язаних із:

- підтриманням операційної діяльності підприємства;
- забезпеченням виконання функцій, визначених постановою Кабінету Міністрів України № 362;
- здійсненням аналітичної, методологічної та координаційної роботи у сфері централізованих закупівель.

Використання поворотної фінансової допомоги здійснювалось із дотриманням вимог законодавства та принципів фінансової обачності, без прийняття довгострокових фінансових зобов'язань, які могли б створити ризики для фінансової стабільності підприємства у наступних періодах.

Зазначений підхід дозволив зберегти базову функціональну спроможність ЦЗО у 2025 році, однак не може розглядатися як сталий або прийнятний механізм фінансування діяльності підприємства у середньостроковій перспективі.

6.3. Фінансові ризики та обмеження діяльності

Фінансово-економічна діяльність ЦЗО у 2025 році супроводжувалась низкою суттєвих ризиків, зумовлених відсутністю стабільного фінансування та незавершеністю бюджетних процедур.

До ключових фінансових ризиків належали:

- ризик втрати платоспроможності підприємства у разі припинення тимчасових джерел фінансування;
- обмеження можливостей формування та утримання кадрового потенціалу;
- неможливість впровадження інформаційно-аналітичних систем і цифрових інструментів підтримки закупівель;
- ризики втрати інституційної спроможності та уповільнення розвитку централізованої моделі закупівель.

Зазначені ризики мали системний характер і перебували поза прямим управлінським впливом виконавчого органу підприємства. У межах наявних ресурсів директором ЦЗО здійснювались заходи з управління фінансовими ризиками, спрямовані на збереження базової спроможності підприємства та недопущення порушень фінансової дисципліни.

Подальше функціонування та розвиток ЦЗО напряму залежать від забезпечення своєчасного та достатнього бюджетного фінансування, завершення формування повноцінної системи корпоративного управління та реалізації бюджетних рішень у межах відповідних програм у наступних бюджетних періодах.

7. Корпоративне управління, дотримання законодавства та управління ризиками.

У 2025 році діяльність Централізованої закупівельної організації здійснювалася в умовах перехідного етапу інституційного становлення та експериментального характеру моделі централізованих закупівель. Зазначені обставини визначали особливості формування системи корпоративного управління, підходів до внутрішнього контролю та управління ризиками.

7.1. Взаємодія з органом управління майном

У звітному періоді ЦЗО здійснювала діяльність у взаємодії з органом управління майном – Державним агентством відновлення та розвитку інфраструктури України – у межах повноважень, визначених законодавством та установчими документами підприємства.

Директором ЦЗО забезпечувалося належне інформування органу управління майном щодо:

- результатів діяльності підприємства та реалізації функцій централізованої закупівельної організації;
- фінансового стану підприємства, наявних обмежень та ризиків втрати платоспроможності;
- впливу відсутності фактичного бюджетного фінансування на операційну та кадрову спроможність ЦЗО;
- необхідності прийняття управлінських і бюджетних рішень для збереження та розвитку інституційної спроможності ЦЗО.

Взаємодія з органом управління майном здійснювалася шляхом офіційного листування, робочих комунікацій та надання пропозицій щодо удосконалення нормативного, організаційного та фінансового забезпечення діяльності централізованої закупівельної організації.

7.2. Стан та розвиток корпоративного управління

У 2025 році система корпоративного управління Централізованої закупівельної організації перебувала на етапі формування, що зумовлено експериментальним характером діяльності ЦЗО, перехідним інституційним статусом підприємства та обмеженим ресурсним забезпеченням у звітному періоді.

Управління підприємством здійснювалося виконавчим органом у межах повноважень, визначених законодавством, установчими документами та рішеннями органу управління майном. За відсутності сформованої наглядової ради функції стратегічного та поточного управління реалізовувалися з дотриманням принципів підзвітності, обґрунтованості управлінських рішень та належного документування ключових управлінських процесів.

У звітному періоді було закладено основу для подальшого розвитку корпоративного управління, зокрема шляхом:

- упорядкування внутрішніх управлінських процедур та розмежування функцій;
- формування і затвердження базових внутрішніх політик та регламентів;
- запровадження елементів системного управління ризиками, у тому числі у сфері доброчесності та запобігання корупції.

Подальший розвиток повноцінної системи корпоративного управління ЦЗО, включно з формуванням наглядової ради, впровадженням розширених механізмів внутрішнього контролю та стратегічного нагляду, напряду залежить від стабілізації фінансового забезпечення діяльності підприємства та завершення нормативного оформлення моделі функціонування централізованих закупівель у межах експериментального проєкту.

7.3. Запобігання корупції та дотримання вимог законодавства

У 2025 році діяльність ЦЗО здійснювалася з дотриманням вимог законодавства України у сфері публічних закупівель, бюджетного та фінансового законодавства, а також антикорупційних обмежень і вимог щодо доброчесності.

З метою формування системного підходу до запобігання та протидії корупції у звітному періоді ЦЗО ініціювала розробку та впровадження внутрішньої антикорупційної інфраструктури. Зокрема, було підготовлено Антикорупційну програму підприємства на 2025–2027 роки з урахуванням вимог законодавства та типових рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції. Антикорупційна програма пройшла внутрішнє обговорення з працівниками підприємства та готова до затвердження наказом директора та подальшого впровадження.

Розроблено стандартні операційні процедури, у тому числі порядок перевірки на добросовісність кандидатів і працівників підприємства, що передбачає ризик-орієнтований підхід до управління кадровими, фінансовими та репутаційними ризиками.

У межах виконання функцій централізованої закупівельної організації також забезпечувалося:

- застосування процедур закупівель відповідно до законодавства та затверджених регламентів;
- документування ключових управлінських рішень і процесів;
- управління ризиками оскаржень та репутаційних втрат шляхом проведення аналітичної та методологічної підготовки процедур;
- дотримання принципів добросовісності та запобігання конфлікту інтересів.

Запроваджені підходи дозволили забезпечити правомірність, прозорість і контрольованість діяльності ЦЗО у звітному періоді, незважаючи на обмежені фінансові та організаційні ресурси та перехідний характер функціонування підприємства.

8. Організаційний розвиток та кадрове забезпечення

8.1. Організаційна структура: запланований та фактичний стан

У 2025 році формування організаційної структури Центральної закупівельної організації здійснювалося в умовах експериментального характеру діяльності ЦЗО, відсутності сталого фінансування та нормативних обмежень щодо чисельності і рівня оплати праці.

На початковому етапі діяльності була погоджена організаційна структура та штатний розпис, які мали стартовий характер і були спрямовані на забезпечення мінімально необхідних функцій для запуску роботи ЦЗО. Зазначена модель не відображала стратегічних потреб у розвитку кадрового потенціалу та не враховувала фактичне навантаження, пов'язане з реалізацією складних закупівель інфраструктурних робіт і послуг.

У серпні–вересні 2025 року ЦЗО було проведено співбесіди з кандидатами на ключові посади, зокрема у сфері публічних закупівель, аналітики, правового супроводу та технічної експертизи. Результати цих співбесід засвідчили суттєву невідповідність чинного штатного розпису реальним умовам ринку праці, а саме в частині рівня оплати праці та обсягу функціонального навантаження.

З урахуванням отриманих ринкових сигналів директором ЦЗО було підготовлено та направлено на погодження до органу управління майном оновлену організаційну структуру та штатний розпис (лист №124), які відображали фактичні потреби ЦЗО, специфіку ринку кваліфікованих фахівців та вимоги до реалізації завдань експерименту. У звітному періоді відповідне погодження отримано не було, що унеможливило практичну реалізацію запропонованої моделі.

Таким чином, у 2025 році ЦЗО функціонувала в межах стартової організаційної структури, яка забезпечувала виконання базових завдань, але не дозволяла

повною мірою розгорнути інституційну спроможність підприємства.

8.2. Кадрові рішення та формування команди

Кадрова політика ЦЗО у 2025 році формувалася з урахуванням ключового принципу: якість і кваліфікація персоналу є визначальним фактором досягнення позитивних результатів експерименту ЦЗО. З огляду на характер діяльності централізованої закупівельної організації, залучення недостатньо кваліфікованого персоналу або формальне укомплектування посад розглядалося як неприйнятне управлінське рішення.

В умовах відсутності сталого фінансування та непереглянутого штатного розпису, в тому числі в частині приведення рівня оплати праці хоча б приблизно до ринкових показників, забезпечити якісний добір кваліфікованих фахівців об'єктивно неможливо. Ця обставина була підтверджена результатами проведених співбесід і аналізом ринку праці у звітному періоді.

З урахуванням зазначених обмежень директором ЦЗО було прийнято управлінське рішення зосередитися на збереженні та ефективному використанні наявного кадрового ядра, а також на підготовці інституційної основи для подальшого розвитку кадрового потенціалу після врегулювання питань фінансування та штатного розпису.

У звітному періоді ЦЗО забезпечила розробку та затвердження ключових внутрішніх документів у сфері кадрової політики та управління персоналом, зокрема:

- ➔ положень про оплату праці, преміювання, надбавки і доплати;
- ➔ порядку відбору персоналу;
- ➔ положень про структурні підрозділи;
- ➔ проєктів посадових інструкцій для ключових функціональних позицій (закупівлі, аналітика, правовий супровід, фінанси, управління персоналом, діловодство, охорона праці тощо).

Розробка зазначених документів забезпечила нормативну та методичну готовність ЦЗО до масштабування діяльності, формування повноцінної команди та нарощування інституційної спроможності після усунення системних обмежень, пов'язаних з фінансуванням і регуляторними рішеннями.

9. Перспективи діяльності ЦЗО.

Перспективи діяльності Централізованої закупівельної організації у 2026 році пов'язані з переходом від обмеженого експериментального функціонування до масштабування ролі ЦЗО як інституційного інструменту реалізації державної політики у сфері централізованих закупівель робіт, товарів і послуг у секторі відновлення та розвитку інфраструктури.

9.1. Пріоритетні напрями діяльності на наступний період.

Ключовим пріоритетом діяльності ЦЗО у 2026 році є масштабування функцій відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №362, з переходом від обмеженого обсягу процедур до проведення централізованих закупівель усіх робіт, товарів і послуг, передбачених зазначеною постановою.

Окремим напрямом розвитку є запуск централізованих закупівель в інтересах необов'язкових замовників, які відповідно до законодавства можуть добровільно передавати свої закупівлі ЦЗО. Така модель розглядається як інструмент підвищення якості, стандартизації та ефективності закупівель для органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та інших замовників, які не охоплені прямою дією постанови №362.

Важливим пріоритетом залишається поглиблення аналітичної функції ЦЗО, зокрема проведення системного вивчення та аналізу ринку робіт і послуг, що передаються на централізовані закупівлі. Така аналітика розглядається як обов'язкова передумова зниження бар'єрів входу на ринок, підвищення конкуренції та вдосконалення вимог до закупівельної документації.

У 2026 році ЦЗО також планує створення інституційних передумов для переходу від експериментальної моделі до стабільної системи централізованих закупівель, передбаченої постановою Кабінету Міністрів України №1216. Йдеться про накопичення практики, методологічне доопрацювання процедур та формування організаційної і кадрової бази, необхідної для функціонування ЦЗО на постійній основі.

Окремим пріоритетом визначено посилення ролі ЦЗО в реалізації бюджетних програм, в тому числі шляхом формування принципового підходу до включення в порядки використання коштів бюджетних програм витрат на проведення закупівель через ЦЗО. Такий підхід розглядається як інструмент інтеграції централізованих закупівель у систему виконання бюджетних програм без створення окремих спеціалізованих механізмів фінансування.

Крім того, ЦЗО планує поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, країнами-партнерами та донорськими організаціями, а також розвиток взаємодії з іноземним бізнесом. Цей напрям передбачає уніфікацію підходів до закупівель, застосування англійської тендерної документації, проведення ринкових консультацій та підвищення привабливості українських інфраструктурних проєктів для міжнародних учасників.

9.2. Потреби у фінансуванні та ресурсному забезпеченні

Реалізація зазначених пріоритетів у 2026 році потребує забезпечення мінімально необхідних ресурсних умов для функціонування та розвитку ЦЗО.

Ключовими такими умовами є:

- наявність стабільного бюджетного фінансування діяльності ЦЗО;
- затверджений та дієвий порядок використання коштів відповідних бюджетних програм;
- погоджений штатний розпис, що відповідає фактичним завданням і навантаженню ЦЗО;
- приведення рівня оплати праці персоналу принаймні до наближеного до ринкового рівня, що є критично важливим для залучення і утримання кваліфікованих фахівців.

З огляду на характер діяльності централізованої закупівельної організації, кадрова спроможність є визначальним фактором досягнення результатів, а інвестиції у персонал мають прямий вплив на якість, законність і ефективність закупівельних процедур.

9.3. Ризики у разі відсутності належного фінансування

У разі збереження обмежень, що мали місце у 2025 році, діяльність ЦЗО у 2026 році супроводжуватиметься суттєвими ризиками.

По-перше, існує ризик втрати інституційної спроможності ЦЗО, зокрема через неможливість формування повноцінної команди, обмеження аналітичних та методологічних функцій і відтік кваліфікованих кадрів.

По-друге, зберігається ризик втрати ефекту від уже вкладених зусиль, включно з

напрацьованими процедурами, аналітичними матеріалами, уніфікованими підходами до закупівель, внутрішньою нормативною базою та встановленими партнерськими зв'язками з органами влади, громадами, міжнародними партнерами та бізнесом.

Крім того, відсутність належного ресурсного забезпечення створює ризик формалізації діяльності ЦЗО, за якої інституція існуватиме номінально, не реалізуючи потенціал централізованої моделі закупівель, передбаченої постановою КМУ №362 та подальшим розвитком, визначеним постановою №1216.

Управління зазначеними ризиками напряму залежить від своєчасного прийняття бюджетних, організаційних і кадрових рішень, необхідних для переходу ЦЗО до стабільної та результативної моделі функціонування.

10. Висновки директора.

Досвід діяльності ЦЗО у 2025 році підтвердив ефективність обраної моделі централізованих закупівель, яка поєднує аналітичну підготовку, ринкові консультації, стандартизацію підходів та активну міжнародну комунікацію. Застосування двомовної документації, адресної роботи з учасниками та уніфікованих інструментів підготовки процедур створює передумови для підвищення конкуренції та якості закупівель у наступних періодах.

Додаток 1: Тези стосовно основних підходів та принципів розбудови інституції та досягнення місії ЦЗО

Місія та стратегічна роль

Місія: Забезпечити ефективне, прозоре та підзвітне використання державних та міжнародних фінансових ресурсів для відновлення та модернізації інфраструктури України шляхом впровадження професійного та компетентного процесу закупівель у відповідності до вимог законодавства.

Стратегічна роль: ДП «Інфрапроект» функціонуватиме як операційно незалежна спеціалізована ЦЗО, але водночас максимально підзвітною суспільству та державі, зосереджена на інфраструктурних проєктах (відповідає ст. 153 Угоди про асоціацію з ЄС), що фінансуються з державного бюджету та міжнародних джерел, включаючи МФО та донорські організації.

Основні напрями діяльності

1. Формування команди та кадрова стратегія

Принципи добору команди:

- Проведення відкритих конкурсів з фокусом на доброчесність, професіоналізм і досвід у сфері публічних закупівель та реалізації інфраструктурних проєктів.
- Врахування положень Стратегії реформування системи публічних закупівель (відповідно додатку XXI до Угоди про асоціацію з ЄС – етапи гармонізації законодавства) щодо професіоналізації закупівельної діяльності.

Структура команди:

- **Інженерно-технічний відділ** – розробка технічних специфікацій і кваліфікаційних вимог до учасників закупівель.
- **Відділ публічних закупівель** – планування й організація процедур закупівлі.
- **Аналітичний відділ** – моніторинг ринку, аналіз результатів закупівель, підготовка рекомендацій.
- **Юридичний відділ** – правовий супровід діяльності та забезпечення відповідності закупівель чинному законодавству.
- **Відділ внутрішнього аудиту** – контроль за дотриманням процедур і управління ризиками.
- **Адміністративний відділ** – організаційне та матеріально-технічне забезпечення, кадрове адміністрування, документообіг, логістичне та ІТ-забезпечення.
- **Відділ комунікацій** – розробка та реалізація стратегії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, забезпечення прозорості, взаємодія зі ЗМІ, партнерами, громадськістю, інформаційний супровід закупівель (вебсайти, соцмережі, інші канали зв'язку).
- **Уповноважені особи у складі ЦЗО** - формування профілів компетентності для уповноважених осіб згідно з типологією проєктів (будівництво, інжиніринг, технічна допомога). Створення умов для колегіального або експертного розгляду пропозицій у складних або масштабних процедурах (наприклад, залучення тимчасових оцінювальних комісій (за потреби створення постійної Технічної ради для вирішення вузько-спеціалізованих питань, питань високого рівня відповідальності або залучення зовнішніх експертів), що доповнює функціонал уповноважених осіб та знижує ризики помилок при оцінці.

Професійний розвиток:

- Проведення регулярних тренінгів з питань доброчесності, запобігання конфлікту інтересів і новацій у сфері публічних закупівель.
- Обмін досвідом з іншими централізованими закупівельними організаціями

- та групами управління проектами з метою впровадження кращих практик.
- Співпраця з освітніми партнерами, зокрема з Київською школою економіки (KSE) для навчання персоналу за програмами з антикорупційного комплаєнсу, ефективного управління проектами, а також для розробки системи внутрішнього навчання та сертифікації для уповноважених осіб у закупівлях, а також використання цифрових інструментів у закупівельній діяльності.
- **2. Операційна модель та ключові функції**

Уніфікація тендерної документації:

- Розробка стандартних шаблонів документації для основних типів проектів відповідно до вимог законодавства та міжнародних стандартів (відповідає ст. 153 Угоди про асоціацію з ЄС та ст. 42 Директиви 2014/24/ЄС).
- Упровадження принципів, визначених у ст. 42 Директиви 2014/24/ЄС, щодо технічних специфікацій – включно з дотриманням вимог щодо доступності для осіб з обмеженими можливостями, функціональним підходом до характеристик предмета закупівлі, заборонаю дискримінаційних посилань на конкретні торгові марки, технології або походження.
- Забезпечення поступового переходу на двомовність базової документації з метою залучення міжнародних підрядників.

Застосування даних БДЦ у закупівельній діяльності

- Для забезпечення обґрунтованості очікуваної вартості закупівель, визначення інвесторської кошторисної документації та подальшого ефективного контрактного менеджменту, ЦЗО інтегрує дані Баз даних цін Агентства відновлення (БДЦ) в усі ключові етапи тендерного процесу:
- На етапі планування – для формування реалістичних бюджетів проектів, що враховують середньо ринкові ціни на матеріально-технічні ресурси в регіональному розрізі.
- На етапі підготовки тендерної документації – як референтне джерело для визначення очікуваної вартості, з можливістю зазначення допустимого цінового діапазону на основі даних БДЦ.
- На етапі оцінки тендерних пропозицій – для перевірки достовірності цінових пропозицій учасників та виявлення завідомо занижених чи завищених ставок.

Використання БДЦ як відкритого еталонного інструменту сприяє прозорості ціноутворення, зменшенню корупційних ризиків, підвищенню довіри до розрахунків вартості, що відповідає принципам фінансової прозорості (ст. 150 Угоди про асоціацію з ЄС).

Закупівельні процедури:

- Проведення процедур згідно із Законом України «Про публічні закупівлі» та постановою КМУ №1178.
- Повна інтеграція з Prozorro для забезпечення прозорості та відкритості.

Аналітика та моніторинг:

- Застосування аналітичних інструментів для оцінки ефективності закупівель і виявлення потенційних ризиків.
- Підготовка звітності для органів державної влади, донорів та інших зацікавлених сторін (відповідає ст. 150 Угоди про асоціацію з ЄС – Фінансова прозорість).
- Моніторинг ринку підрядників і постачальників для формування

ефективних закупівельних стратегій та оптимальних лотів.

- Залучення експертної підтримки (в т.ч. KSE та міжнародних ініціатив) для розробки та впровадження методик аналізу ефективності закупівель, зокрема через використання даних Prozorro та аналітичних платформ.
- Впровадження механізму автоматичного запуску аналізу причин у випадках «проблемних процедур» (наприклад, тендер двічі не відбувся, кількість учасників менше трьох, значне перевищення очікуваної вартості).
- Аналітичний відділ на постійній основі здійснює аналіз результатів процедур та готує рекомендації для покращення якості підготовки та реалізації закупівель, а також адаптації підходів до структурування лотів і вимог до учасників.
- У стратегії розвитку ЦЗО буде передбачено формування вичерпного переліку ознак проблемності процедур, які слугуватимуть тригерами для запуску аналізу.

3. Взаємодія з партнерами та стейкхолдерами

Міжнародні партнери:

- Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (МФО) та донорами для реалізації спільних проєктів та забезпечення відповідності їхнім вимогам.
- Застосування стандартів відкритості, зокрема OC4IDS, для забезпечення повного розкриття інформації про проєкти.
- Використання інструментів відкритих даних – як практична реалізація принципів Директиви 2014/24/ЄС щодо запобігання конфлікту інтересів і забезпечення прозорості прийняття рішень.
- **Громадськість і бізнес:**
- Гарантування відкритого доступу до інформації про закупівлі через Prozorro та інші публічні платформи.
- Проведення регулярних консультацій із представниками бізнесу та громадянського суспільства для врахування їхніх потреб.
- Організація спільних круглих столів і публічних обговорень за участі аналітичних центрів, щодо прозорості у публічних закупівлях і підвищення довіри до державних процесів.

4. Бачення розвитку та інституційного зростання

- **Центр експертизи** – створення майданчика для обміну знаннями, досвідом і кращими практиками спільно з професійними та громадськими об'єднаннями.
- **Аналітична платформа** – використання цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ринку будівельних послуг у сфері публічних закупівель, розширення функціональних спроможностей.
- **Розвиток партнерства** із провідними аналітичними центрами, зокрема KSE та профільними ініціативами та експертними об'єднаннями, для реалізації спільних ініціатив у сфері антикорупційної політики, прозорості публічних фінансів та розробки ефективних закупівельних стратегій.
- **Необхідність адаптації ЦЗО** до невідворотного курсу на європейську інтеграцію (Преамбула та ст. 1 Угоди про асоціацію з ЄС підтверджують необхідність поступової інтеграції) вимагає впровадження практик, сумісних із Директивами ЄС, зокрема у сфері управління контрактами, екологічної та соціальної відповідальності.
- **Створення систем аналітики та підтримки рішень**
 - Розробка та підтримка модуля автоматизованого доступу до БДЦ (через

API або інтегровані зв'язки з Prozorro) для аналітичного підрозділу ЦЗО.

- Створення внутрішнього механізму контролю допустимих цінкових відхилень із застосуванням меж, визначених у БДЦ (максимальні, середні та мінімальні показники).
- Співпраця з адміністратором БДЦ з метою оновлення, уточнення та розширення переліку позицій, що часто використовуються в об'єктах інфраструктури.

5. Розширення інструментів закупівельної діяльності через ДПП та концесії

Роль ЦЗО «Інфрапроект» у ДПП та концесійних проектах Агентства:

- Виконання функції технічного координатора або організатора конкурсних процедур, передбачених Законом про ДПП та концесії.
- Надання методичної та аналітичної підтримки замовникам на етапах підготовки, супроводу та управління ДПП-проектами.
- Розробка та впровадження типових шаблонів технічних вимог, критеріїв оцінювання, договорів та процедур для реалізації інфраструктурних ДПП/концесій.

Стратегічна цінність для ЦЗО:

- Це дозволить розширити набір послуг ЦЗО, позиціонувати ДП «Інфрапроект» не лише як тендерну одиницю, а як інституцію проектного розвитку.
- Надання допомоги ОМС у розробці малих регіональних проектів (водопостачання, транспорт, енергетика) в форматі партнерства з приватним сектором.
- Створення центру компетенцій з ДПП у сфері інфраструктури на базі ЦЗО як відповіді на виклики відновлення.

Впровадження моделі спеціалізованих уповноважених осіб у процедурній діяльності

Загальний принцип

З метою підвищення професійності, об'єктивності та прозорості закупівельних процедур ДП «Інфрапроект» впроваджуватиметься модель спеціалізованих уповноважених осіб (впровадження категорійного менеджменту), кожна з яких має **визначену фахову компетенцію** у конкретних аспектах закупівельної діяльності.

Ключові елементи моделі

1. Профільна спеціалізація уповноважених осіб

Усі уповноважені особи поділяються за напрямками спеціалізації, зокрема:

- оцінка юридичної відповідності тендерної документації та пропозицій;
- технічний аудит (інженерні рішення, технології, матеріали);
- кошторисна оцінка та перевірка обґрунтованості вартості;
- оцінка екологічних та соціальних критеріїв;
- інші спеціалізовані компетенції.

2. Формування мультидисциплінарної групи оцінки

- Для кожної процедури відповідного рівня відповідальності (складності) формуються **оцінювальні групи з 2–4 уповноважених осіб різного профілю**, відібраних з числа штатних працівників ЦЗО.
- Призначення здійснюється **на основі принципу змінності та випадковості** (ротаційна та автоматизована система розподілу).

3. Головна уповноважена особа

- З числа залучених до групи осіб призначається **одна головна уповноважена особа**, яка:
 - несе відповідальність за узагальнення висновків;
 - підписує протоколи;
 - представляє позицію ЦЗО в комунікаціях з замовником або контролюючими органами.

4. Формалізація ролей та відповідальності

- Усі фахові висновки фіксуються в окремих технічних/аналітичних записах, які є невід'ємною частиною протоколів оцінки.
- Чітко визначено межі відповідальності кожного члена групи за профілем.

5. Контроль прозорості та ризик-менеджмент

- Запроваджується **реєстр усіх залучених уповноважених осіб і історії їхньої участі у процедурах**, що підлягає аудиту.
- Принцип розподілу персоналу між процедурами базується на **мінімізації конфлікту інтересів, ротаційності та відкритості призначень**.

Вигоди та відповідність стратегії реформи

- Повна **відповідність Стратегії реформування публічних закупівель (2024–2026)**, де наголошено на необхідності:
 - багатoproфільності закупівельних підрозділів;
 - розмежування функцій;
 - чіткого визначення обов'язків і компетенцій.
- Модель сприяє:
 - підвищенню **якісного рівня оцінки** тендерних пропозицій;
 - забезпеченню **відповідності європейським практикам управління закупівлями**;
 - зниженню ризиків суб'єктивізму, **впливу чи упередженості** в ухваленні рішень.

Додаток 2: Результати ринкових консультацій, аналітичних та ринкових досліджень ЦЗО у 2025 році

1. Загальні підходи до проведення ринкових консультацій та аналітичних досліджень

У 2025 році Централізована закупівельна організація (ЦЗО) системно застосовувала ринкові консультації, аналітичні та ринкові дослідження як інструмент підготовки закупівель, формування обґрунтованих технічних і кваліфікаційних вимог, зниження ризиків неуспішних процедур та залучення ширшого кола потенційних учасників, у тому числі іноземних.

Застосування ринкових консультацій та аналітичних досліджень розглядалося ЦЗО не як разовий інструмент, а як елемент інституційної моделі діяльності централізованої закупівельної організації. Такий підхід дозволяв ЦЗО виконувати функцію професійного інтегратора ринку, знижувати асиметрію інформації між замовниками та учасниками і формувати передумови для масштабування централізованих закупівель.

Зазначені заходи проводилися у формах:

- запитів інформації (Request for Information, RFI);
- збору та аналізу комерційних пропозицій (RFQ);
- адресних запитів до виробників і постачальників;
- онлайн-обговорень із представниками ринку та залученими експертами.

Матеріали ринкових консультацій і досліджень використовувалися виключно з аналітичною метою та не створювали зобов'язань щодо подальшого проведення процедур закупівель.

2. Ринкові консультації щодо впровадження систем зважування в русі (WIM) (RFI-CPO-25-002)

2.1. Мета та предмет ринкових консультацій

Ринкові консультації щодо впровадження систем зважування в русі (Weigh-in-Motion, WIM) проведено з метою вивчення наявних технічних рішень, ринкових спроможностей та можливих моделей реалізації проєктів з урахуванням міжнародної практики.

Окрему увагу приділено можливості застосування контрактів з оплатою за результат (Performance-Based Contract, PBC), за якими виконання зобов'язань та рівень оплати залежать від фактичної працездатності систем.

2.2. Охоплення ринку та організація ринкових консультацій

До участі у ринкових консультаціях було запрошено **42 компанії**, з яких **7 українських та 35 міжнародних**. Оголошення про проведення консультацій оприлюднювалися на веб-ресурсах Агентства відновлення та ЦЗО.

З метою розширення участі:

- строк реєстрації було продовжено до 9 вересня 2025 року;
- строк подання пропозицій – до 20 вересня 2025 року.

Участь у консультаціях підтвердили **7 компаній**, у тому числі **2 міжнародні**.
10 вересня 2025 року проведено онлайн-зустріч за участю представників Агентства відновлення.

2.3. Основні питання, винесені на обговорення, та результати

У межах консультацій опрацьовано:

- технічні характеристики WIM-систем (точність вимірювання, температурний режим експлуатації, швидкість зважування);
- склад і архітектуру систем (датчики, камери, програмне забезпечення, інтеграція з іншими системами);
- показники ефективності (KPI), умови сервісного обслуговування та експлуатаційні ризики;
- можливі фінансові та контрактні моделі реалізації.

За результатами консультацій:

- підтверджено технологічну готовність ринку до впровадження WIM-систем;
- зібрано технічні та комерційні пропозиції для підготовки тендерної документації;
- підтверджено доцільність застосування PBC-моделі як інструменту зниження бюджетних та експлуатаційних ризиків;
- зафіксовано зростання українського ринку WIM та активність міжнародних постачальників.

2.4. Управлінські висновки та застосування результатів

Результати ринкових консультацій використано для формування уніфікованих технічних підходів, підготовки проєктів тендерної документації та планування можливих централізованих закупівель через ЦЗО.

3. Ринкові консультації щодо первинних (мобільних) укриттів (RFI-CPO-25-001)

3.1. Мета та охоплення ринкових консультацій

Ринкові консультації щодо первинних (мобільних) укриттів проведено з метою вивчення технічних рішень, виробничих спроможностей та умов постачання укриттів для потреб критичної інфраструктури.

До участі у консультаціях було запрошено **51 компанію та установу**, у тому числі українських виробників, іноземні компанії та торгово-промислові палати. Участь підтвердили **18 учасників**.

28 серпня 2025 року проведено онлайн-обговорення з учасниками ринку.

3.2. Основні питання та результати ринкових консультацій

У межах консультацій опрацьовано:

- технічні рішення укриттів (місткість, вентиляція, освітлення);
- вимоги до сертифікації та відповідності ДБН, ДСТУ, вимогам ДСНС;
- виробничі спроможності, строки постачання та логістичні аспекти;
- підходи до формування технічних завдань і кваліфікаційних вимог.

За результатами консультацій:

- зібрано комерційні пропозиції та узагальнені відповіді за ключовими параметрами;
- підтверджено зацікавленість ринку та наявність локальних виробничих спроможностей;

- сформовано основу для уніфікованих технічних вимог та подальших закупівель.

3.3. Управлінські висновки та застосування результатів

Матеріали консультацій використано для підготовки технічних завдань, зменшення ризиків неуспішних процедур та планування централізованих закупівель через ЦЗО.

4. Аналіз ринку інженерно-консультаційних послуг

4.1. Передумови проведення аналізу

У 2025 році ЦЗО здійснила аналіз ринку послуг інженера-консультанта та технічного нагляду у зв'язку з неуспішною процедурою закупівлі для об'єкта прикордонної інфраструктури.

4.2. Основні виявлені проблеми та бар'єри ринку

Аналіз включав вивчення історичних даних процедур закупівель, структури конкуренції, сертифікаційних і кваліфікаційних вимог, а також опитування учасників ринку.

Встановлено високий рівень концентрації ринку, обмежену кількість сертифікованих фахівців та залежність участі від очікуваної вартості і строків процедур.

4.3. Управлінські висновки та рекомендації

За результатами аналізу сформовано рекомендації щодо адаптації кваліфікаційних вимог, застосування попередніх ринкових консультацій та доцільності залучення інженера-консультанта для об'єктів підвищеної складності.

5. Вивчення ринку генераторів великої потужності

5.1. Мета та організація вивчення ринку

ЦЗО здійснила вивчення ринку генераторів великої потужності з метою визначення технічних рішень та обґрунтування очікуваної вартості для майбутніх закупівель.

5.2. Основні результати аналізу

У межах вивчення ринку було зібрано та проаналізовано комерційні пропозиції від вітчизняних та іноземних постачальників генераторів великої потужності. Аналіз охоплював технічні параметри обладнання, типи виконання (мобільні, контейнерні), строки виготовлення і постачання, умови сервісного обслуговування та гарантійні зобов'язання. За результатами опрацювання сформовано порівняльні таблиці та визначено орієнтовні діапазони вартості для різних конфігурацій обладнання.

5.3. Використання результатів для обґрунтування фінансування

Результати використано для підготовки обґрунтувань потреб у бюджетному фінансуванні та управлінських рішень.

6. Вивчення ринку мобільних модульних котелень

6.1. Мета та підхід до аналізу

Проведено дослідження ринку мобільних модульних котелень для аварійного та тимчасового теплопостачання.

6.2. Основні технічні та комерційні параметри

Проаналізовано технічні конфігурації, типи палива, автономність, строки постачання та логістику. Результати аналізу узагальнено у порівняльних таблицях, що дозволило ідентифікувати типові ринкові рішення та визначити оптимальні конфігурації для потреб аварійного та тимчасового теплопостачання.

6.3. Управлінські висновки

Результати використано для формування технічних підходів та обґрунтування очікуваної вартості закупівель.

7. Аналіз рівня цін на матеріальні ресурси для будівництва захисних споруд

7.1. Підстави та мета проведення аналізу

Аналіз виконано на виконання доручень Агентства відновлення у межах міжвідомчої координації.

7.2. Перелік матеріальних ресурсів та підхід до збору даних

Проаналізовано ціни на бетон, арматуру, металоконструкції, габіони, гідроізоляційні матеріали та логістичні послуги.

7.3. Основні результати та використання інформації

Зібрані дані використано для перевірки кошторисних розрахунків, планування закупівель та управління ризиками.

8. Робота з експертними радами з розробки технічних специфікацій (LED-освітлення)

8.1. Підстави залучення експертних рад

У 2025 році ЦЗО ініціювала залучення експертних рад з метою розробки уніфікованих, технічно обґрунтованих та ринково нейтральних технічних специфікацій для закупівлі світлодіодних світильників (LED-освітлення), які можуть використовуватися у межах централізованих закупівель для потреб відновлення та розвитку інфраструктури.

Необхідність залучення експертних рад була зумовлена:

- значною варіативністю технічних рішень на ринку LED-продукції;
- ризиком надмірної деталізації або, навпаки, заниження вимог у тендерній документації;
- потребою забезпечення балансу між енергоефективністю, довговічністю, безпекою експлуатації та конкуренцією.

8.2. Організація роботи експертних рад

На звернення ЦЗО було залучено Експертну раду з питань відновлення та розвитку об'єктів енергетичної інфраструктури, відновлюваних джерел енергії, енергоефективності та енергозбереження, створену при Державному підприємстві «Національний інститут розвитку інфраструктури» (ДП «НІРІ»).

Робота здійснювалась у форматі:

- опрацювання технічних параметрів світильників;
- обговорення відповідності вимог чинним стандартам;
- аналізу типових ринкових рішень та практики їх застосування;

- погодження остаточної редакції технічних вимог на засіданні експертної ради.

За результатами роботи експертної ради технічні вимоги до закупівлі LED-світильників були затверджені та рекомендовані до використання для потреб ЦЗО, що підтверджено листом ДП «НІРІ» та витягом з протоколу засідання експертної ради

8.3. Управлінські висновки та застосування результатів

Робота з експертними радами у 2025 році стала прикладом інституційного підходу ЦЗО до підготовки закупівель, за якого технічні рішення:

- формуються не в межах окремої процедури;
- базуються на експертній, ринковій та нормативній оцінці;
- можуть масштабуватися та повторно використовуватись у централізованих закупівлях.

Розроблені технічні специфікації для LED-освітлення розглядаються ЦЗО як:

- елемент уніфікованої тендерної документації;
- інструмент зниження ризиків оскаржень і неуспішних процедур;
- основу для підвищення якості та енергоефективності закупівель у сфері відновлення інфраструктури.

9. Узагальнюючі висновки

Ринкові консультації, аналітичні та ринкові дослідження, проведені ЦЗО у 2025 році, сформували аналітичну основу для підготовки закупівель, підвищення їх передбачуваності та зниження ризиків, а також підтвердили інституційну спроможність ЦЗО виконувати складні міжсекторальні завдання.

Окремим результатом діяльності ЦЗО у 2025 році стало формування практики залучення експертних рад до розробки технічних специфікацій, що дозволило перейти від ситуативної підготовки вимог до системного підходу, орієнтованого на уніфікацію, масштабування та повторне використання напрацювань. Зазначений підхід створює основу для підвищення якості централізованих закупівель, зниження ризиків оскаржень та забезпечення сталого розвитку інституційної спроможності ЦЗО.