

ТОНКИЙ ДМИТРО

ТЕНДЕРИ БЕЗ ПРАВИЛ

В РАМКАХ ЗАКОНУ

**ПСИХОЛОГІЯ ТА ЯК НЕ ВТРАТИТИ
ОСОБИСТІТЬ, ПРАЦЮЮЧИ
З ДЕРЖАВНОЮ СИСТЕМОЮ**



ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЧАСТИНА I. ПЕРШИЙ ДОТИК ДО СИСТЕМИ	10
1.1.Що таке тендер насправді: формальність чи інструмент?	12
1.2.Закони про публічні закупівлі: про що не говорять.....	15
1.3.Думка новачка або обізнаного про схеми «в рамках закону»	17
1.4.Замовник vs Постачальник: хто тут головний.....	19
1.5.Тиск системи: психологія виживання в держструктурах	21
1.6.Поведінка гравців: ролі, маски і правила	25
1.7.Як усе починається: ідеалізм, перші контракти та сувора реальність	27
ЧАСТИНА II. ПСИХОЛОГІЯ ГРИ ТА ЯК ТИ ПОПАВ НА ГАЧОК.....	29
2.1.Емоційне вигорання в бюрократичному середовищі	31
2.2.Маніпуляції, тиск і ігри розуму між учасниками.....	33
2.3.Як тендери змінюють особистість: шлях від ідеаліста до циніка	35
2.4.Межа компромісу: де закінчується професіоналізм і починається зрада себе.....	37
2.5.Тендер як залежність: гра емоцій, фінансові втрати та втрачені роки	39
ЧАСТИНА III. ЯК ВИЖИТИ І НЕ ВТРАТИТИ СЕБЕ	46
3.1.Особисті межі: як зберегти себе у «системі».....	49
3.2.Психологічна гігієна: техніки для збереження ментального здоров'я	51
3.3.Етика: чи є місце добропорядності якщо це боротьба за перемогу?	56
3.4.Побудова кар'єри без самозради або з чим ти борешся насправді.....	58
3.5.Коли сказати «досить»: ознаки, що час змінити сферу	62
ЧАСТИНА IV. АЛЬТЕРНАТИВА, ДОПОВНЕННЯ ПРОЦЕСІВ І МАЙБУТНЄ ..	66
4.1.Чесні тендери: утопія, тренд чи майбутнє?	68
4.2.Цифровізація та AI в закупівлях: надія чи нова загроза?	74
4.3.Погляд уперед: чи є майбутнє в системі з людським обличчям?.....	84
4.4.Шлях реформ: від окремої людини до системи.....	88
4.5.Вийти з ладу, щоб повернутись кращим: самоперезавантаження	91
ПІСЛЯМОВА.....	95
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОРЕФЛЕКСІЇ.....	97

Людину яка вже багато побачила в цьому житті, вже чимось здивувати складно. Думка невідомого автора.

Цей текст виник як спроба осмислити явище, з яким стикається багато людей — участь у тендерах, взаємодія з державною системою, переживання, розчарування, адаптація. Не з наукової чи суто професійної позиції, а радше як людський погляд ізсередини.

Книга не прагне охопити широку аудиторію. Вона не має на меті дати повні відповіді чи сформулювати чітке розуміння. Це текст, який виник у відповідь на потребу сформулювати окремі питання — і не залишити їх без думки.

Окрема подяка нашим життєвим наставникам, партнерам, колегам та клієнтам, які дають нам натхнення робити щось нове.

Коли працюєш у системі довго, з часом починаєш розуміти, що важливо не лише виконувати завдання, а й не втрачати себе в цьому процесі. Якщо цей текст комусь допоможе відчувати баланс або побачити щось знайоме — цього вже достатньо.

З повагою,

Тонкий Дмитро

dvtonkiy.com.ua

prozorro.status@gmail.com

ТЕНДЕРИ БЕЗ ПРАВИЛ В РАМКАХ ЗАКОНУ

*Психологія та як не втратити особистість
працюючи з державною системою*

@Тонкий Дмитро, 2025

Присвячується всім, хто не втратив себе, працюючи в системі.

Ця книга — для тих, хто щодня стикається з бюрократією, тиском, неоднозначними правилами та внутрішньою боротьбою, але все одно продовжує свій шлях.

ВСТУП



— Ви виграли тендер!
— Серйозно? Чесно?
— Ну... як вам сказати. Ви виграли — бо ніхто більше не подався.
— А чого ж так?
— Бо тільки ви змогли розшифрувати технічне завдання та умови. Його писав юрист...уночі...після конфлікту з бухгалтером.

*З відомих розмов про те саме. Присвячення
якомусь окремому автору не потребує.*

Світ публічних закупівель в Україні давно перестав бути вузькопрофесійною темою. Тендери сьогодні — це частина щоденної взаємодії бізнесу та держави, а участь у них вимагає не лише знань законодавства, а й глибокого розуміння процесів, контексту і психології взаємодії.

Ця книга створена як **практична та людська розмова** про те, як функціонує державна система закупівель зсередини. Вона не має на меті викривати чи критикувати. Навпаки — ми виходимо з припущення, що **система працює відповідно до чинного законодавства**, і саме в цих рамках діють її учасники. Водночас, навіть у правових межах, можливі виклики, які стосуються не букви закону, а його тлумачення, процедурної реалізації, комунікацій та внутрішньої мотивації сторін.

Емоційне вигорання в бюрократичному середовищі — це не лише наслідок перевантаження чи надмірної відповідальності, а й результат постійної взаємодії з формалізованими процесами, які часто не дають швидкого або логічного зворотного зв'язку. Людина опиняється в системі, де ініціатива не завжди заохочується, рішення приймаються повільно, а зусилля здаються невидимими або малоефективними. Постійне перебування в атмосфері обмежень,

контролю, інструкцій і відсутності «живої» комунікації призводить до відчуття втрати впливу, втоми від повторюваності й емоційного виснаження. У таких умовах важливо не лише вміти виконувати процедури, а й своєчасно розпізнати ознаки вигорання, навчитися відновлювати ресурс і підтримувати ментальну гігієну.

У публічному дискурсі державу часто звинувачують у несправедливості, неефективності або упередженості. Прийнято вважати, що «система» чинить тиск, створює перепони або просуває «своїх». Але варто чесно подивитися на ситуацію: держава — це не абстрактний організм, а сукупність конкретних людей, рішень, процесів і дій. Саме люди, які в ній працюють, і ті, хто з нею взаємодіє, формують те, що ми звикли називати «державною системою».

Книга має три ключові завдання:

1. **Описати реальні механізми роботи тендерної системи** — від формальних процедур до неформальних очікувань;
2. **Окреслити психологічні аспекти** — вплив постійної взаємодії з формалізованою структурою на емоційний стан, прийняття рішень, внутрішню стійкість;
3. **Показати шляхи збереження професійної етики, балансу і людяності**, коли ви тривалий час працюєте у складній і відповідальній системі.

Це видання буде корисним:

- підприємцям, які беруть участь у публічних закупівлях або тільки планують це зробити;
- фахівцям з тендерного супроводу — юристам, консультантам, бухгалтерам, менеджерам проєктів;
- представникам замовників, які шукають підрядників відповідально і з дотриманням стандартів;
- усім, хто прагне будувати **професійні, прозорі та стійкі відносини з державними структурами.**

Автор підходить до теми з позиції практики — людини, яка багато років працює на перетині бізнесу, публічного управління і права. Тому у книзі є як **аналітика**, так і **спостереження з досвіду**, а також — поради для тих, хто хоче не просто "виконати вимоги", а **зрозуміти систему і вбудуватись у неї без втрати себе**.

У фокусі цієї книги — не лише опис механізмів, а й формування принципів, які можуть бути спільними орієнтирами для всіх учасників процесу. Прозорість, послідовність, повага до процедур, готовність до діалогу, відповідальність за свої рішення — це не лише вимоги законодавства, а й етична основа, яка формує довіру у взаємодії між бізнесом і державою. Водночас важливо зберігати гнучкість мислення, емоційну стійкість і здатність діяти конструктивно навіть у неоднозначних ситуаціях.

Нерідко за негативним досвідом стоїть не лише розчарування, а й втрачені роки, ресурси чи можливості — згаяний час на підготовку документації, вкладені кошти у юридичний супровід, сподівання на чесну конкуренцію, яка не відбулася. Такі ситуації залишають слід — і емоційний, і професійний. Саме тому важливо не замикатись у позиції спостерігача або постраждалого, а шукати точки переосмислення: як уникнути помилок, де встановити межі участі, з чим змиритися, а що змінити у своєму підході. Ця книга — не про втрати, а про вміння винести користь навіть із них, зробити наступний крок більш усвідомлено, озброєно і внутрішньо зібрано. Тендери здаються холодним світом цифр, документів і бюрократії. Проте за ними приховані не лише гроші та контракти, а й психологія, моральні вибори, боротьба характерів і цілих колективів. Це поле, де зіштовхуються інтереси держави, бізнесу та суспільства, і де кожен гравець шукає своє місце.

Ця книга — про те, як система впливає на людину і як людина може впливати на систему. Вона не є підручником із публічних закупівель і не дає готових інструкцій. Її завдання — показати приховану сторону тендерної гри: психологічні пастки, етичні компроміси, метафори боротьби та пошук балансу між перемогою й самоповагою.

Матеріал побудований так, щоб провести читача через кілька вимірів: від особистого досвіду й внутрішніх переживань до аналізу системи та уявлення про майбутнє. Тут є історії про вигорання й відновлення, про азарт і його ціну, про технології та ризики, які вже завтра можуть визначати долю цілих компаній.

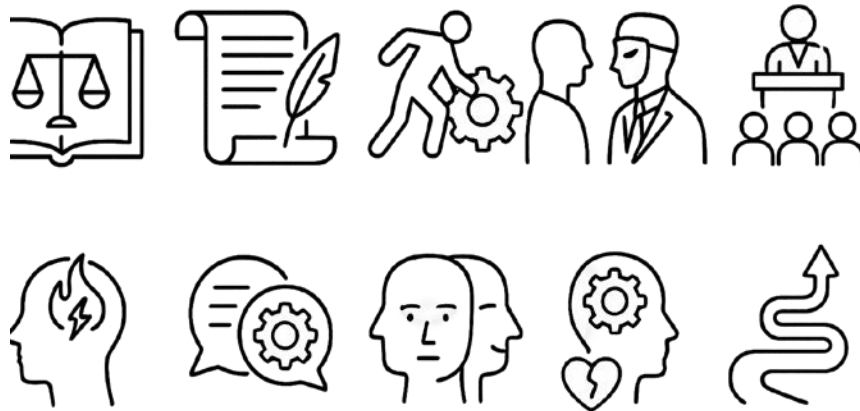
Ви отримаєте можливість подивитися на тендери ширше, ніж лише як на процедуру закупівель. Це спроба осмислити їх як дзеркало суспільства, де кожен вибір окремої людини, навіть найменший, має значення для всієї системи.

Текст у книзі сформовано за участі штучного інтелекту на основі запитів, ідей та змістових акцентів, наданих автором. Кожен розділ є результатом живої взаємодії між професійним досвідом людини та алгоритмічною здатністю систематизувати, структурувати й висвітлювати складні теми. Метою було не просто створити текст, а передати сенс, який важливо донести до читача, — через мову, зрозумілу, чесну і водночас професійну.

Ми говоритимемо про юридичні конструкції простою мовою, про психологію — з повагою до читача, і про державу — не як про "проблему", а як про необхідного партнера з яким необхідно працювати та розвивати.

Будь-який збіг з наведеною із реальними людьми є випадковим.

Під час написання цієї книги жодна людина й жодна тварина не постраждали.



ЧАСТИНА I. ПЕРШИЙ ДОТИК ДО СИСТЕМИ



- Ну як, перший тендер подав?*
- Подав... І вже хочу втекти, якщо чесно...*
- Чому так?*
- Я думав, це буде чітко, структуровано, ну як у бізнесі. А тут*
- мовчання замовника, якісь дивні вимоги, копії копій, скановані*
- через калькулятор...*
- Ага, вітаю в системі. Тут логіка є, але вона своя. І не завжди людська.*

Цей діалог — типова розмова між новачком і досвідченим фахівцем, яка точно передає настрої першого зіткнення з тендерною системою: нерозуміння, подив і перші кроки до адаптації.

У цьому розділі буде розглянуто, як виникла сучасна модель публічних закупівель в Україні, яку роль у ній відіграє тендер як правовий та управлінський інструмент, і що очікують від нього різні сторони — замовники, учасники, юристи, аудитори. Ми звернемо увагу на відмінність між офіційною процедурою та реальними очікуваннями учасників, а також на психологічні чинники, які впливають на сприйняття тендера: від мотивації підприємця подати пропозицію до реакції на результат процедури. Особливий акцент буде зроблено на поєднанні трьох факторів: законності, професійної відповідальності та внутрішньої мотивації кожного гравця.

Початок взаємодії з державною тендерною системою — це завжди більше, ніж просто «реєстрація» чи «подача пропозиції». Це перший дотик до середовища, де правила існують паралельно з неформальними очікуваннями, а формальності — із психологічною напругою. У цій частині книги ми досліджуємо, як формується перше враження про систему публічних закупівель, що відчуває новачок на старті, і з чим найчастіше стикається на перших кроках.

Читач зануриться в логіку тендерів не лише як у процедуру, а як у простір взаємодії між замовником і постачальником. Тут розкриваються початкові етапи адаптації: від емоційної мотивації до першого контракту, від ідеалізму до розчарування, від бажання «грати за правилами» — до першого усвідомлення, що правила іноді не гарантують передбачуваного результату. Ми говоримо про схеми, втрату наївності, психологічні виклики та перші зіткнення з бюрократією.

Очікування vs Реальність у публічних закупівлях

Очікування новачка	Реальність системи
Прозора конкуренція	Мережа домовленостей
Чіткі правила гри	Безліч винятків та 'сірі зони'
Професійні замовники	Перевантажені бюрократи
Підтримка держави	Психологічний і правовий тиск

Ця частина — про шлях із відкритими очима: коли ще не встиг отримати досвід, але вже розумієш, що все складніше, ніж здавалося.

1.1.Що таке тендер насправді: формальність чи інструмент?

«Правила гри не мають значення, якщо ти не розумієш її сенсу.» — Едвард Демінг

На нормативному рівні тендер — це встановлена процедура, яка регламентує витрачання публічних коштів через відкриту конкуренцію. Його мета — забезпечити ефективне, економічне та раціональне використання державного бюджету, сприяти чесній конкуренції та розвитку ринку. Але у практичному вимірі тендер стає набагато складнішим явищем — він перестає бути лише юридичною дією і трансформується в багаторівневу взаємодію між людьми, інтересами, очікуваннями та контекстами.

Для частини учасників тендер — це формальність. Вони виконують встановлені вимоги, не завжди розраховуючи на перемогу. Для них головне — дотриматись процедури, «бути присутніми» в системі, показати активність. Інші бачать у тендері

реальний інструмент розвитку — можливість отримати новий контракт, масштабувати бізнес, зміцнити репутацію. Ще для когось це виклик: підтвердити свою здатність відповідати вимогам держави, розв'язувати нетипові завдання, комунікувати в умовах складної системи.

Тендер — це водночас і правовий механізм, і управлінська практика, і психологічна взаємодія. У ньому перетинаються документи та рішення, формальні критерії й суб'єктивні судження, контроль і довіра. Тут зустрічаються очікування замовника, зацікавленість постачальника, правила аналітичних центрів і вимоги органів контролю. Іноді ці інтереси гармонізуються, іноді — вступають у конфлікт.

Саме тому важливо дивитись на тендер не лише як на набір дій, передбачених законом, а як на інструмент управління ресурсами, комунікацією і ризиками. Розуміння цього дає змогу діяти не шаблонно, а усвідомлено — з урахуванням особливостей системи, людського фактору та реалій ринку.

На початку реформи системи публічних закупівель тендер сприймався як щось нове, технічно складне, але перспективне. Багато учасників підходили до нього з ентузіазмом і вірою в зміни: відкритість, рівні правила, нові можливості. Здавалося, що автоматизація процесів і цифрові рішення вирішать проблеми, які роками турбували бізнес. Це був період високих очікувань і активного навчання — як з боку постачальників, так і замовників.

З роками система стабілізувалась, стала звичною і передбачуваною. Разом із цим змінилося і ставлення учасників. Частина компаній адаптувались: вони зрозуміли логіку процедур, вибудували внутрішні процеси, створили відділи або залучили зовнішніх консультантів. Інші ж — навпаки, зневірились. Причини різні: складність вимог, низький рівень вигравів, брак зворотного

зв'язку або відчуття, що результати не завжди залежать від якості пропозиції. Саме тут тендер починає сприйматись не як можливість, а як перешкода.

Водночас важливу роль відіграє внутрішня установка. Для одних тендер — це чітко структурована гра з високим рівнем контролю, де можна перемагати завдяки дисципліні. Для інших — бюрократичний механізм, у якому складно впливати на результат. Від того, як учасник налаштований — на довгу стратегію чи швидку вигоду, на партнерство чи боротьбу — залежить його досвід і очікування. Саме ці установки часто визначають, чи залишиться компанія в системі надовго, чи відмовиться від участі вже після кількох спроб.

У підсумку можна сказати: тендер — це не просто процедура, а динамічна взаємодія інтересів, правил і сподівань, яка вимагає від учасників гнучкості, обізнаності та внутрішньої готовності діяти в системі зі складною логікою. Те, як ми сприймаємо тендер — як формальність чи як інструмент розвитку, — значною мірою визначає наш підхід, результати та навіть ставлення до держави як партнера. Ставлення до тендера формується не лише досвідом, а й тим, наскільки ми готові зрозуміти контекст і вбудуватись у нього без втрати себе.

Наше ставлення до тендерного процесу — це, по суті, відображення нашого мислення, очікувань і внутрішньої готовності приймати складність як норму. Те, як ми діємо в системі, часто говорить більше про нас самих, ніж про саму систему.

1.2. Закони про публічні закупівлі: про що не говорять

*«Закон — це не просто текст, це дух, у якому він застосовується.» —
Монтеск'є*

Закон «Про публічні закупівлі» є базовим нормативним актом, який визначає, як саме мають здійснюватися закупівлі за бюджетні кошти. Він встановлює чітку процедуру: від планування і оголошення закупівлі — до укладання договору та його виконання. Це своєрідна дорожня карта, яка покликана забезпечити прозорість, недискримінаційність і рівний доступ для всіх учасників ринку.

Проте за формальною структурою закону криється набагато складніша реальність. Його статті, хоча й здаються однозначними, на практиці часто підлягають тлумаченню. Наприклад, що вважати «невідповідністю документації»? Чи наскільки критичною є помилка у формулюванні тендерної пропозиції? Саме ці тонкощі створюють простір для неоднозначності — і відповідно, для ризиків.

Закон допускає вибір між різними видами процедур, і кожна з них має свої особливості. Для замовника це означає не лише відповідальність за правильний вибір, а й потребу чітко передбачити наслідки — у тому числі можливі скарги чи перевірки. Для постачальника — це виклик: потрібно не просто знати закон, а й вміти «читати» логіку замовника, адаптувати свою стратегію та формувати конкурентну, але юридично витриману пропозицію.

Важливо також розуміти, що закон — це ще не вся система. Його застосування значною мірою залежить від практики контролюючих органів (ДАСУ, АМКУ), судових рішень, роз'яснень Мінекономіки. Усе це створює так званий «шар підтексту» — коли формулювання одного речення в законі може мати кілька підходів до застосування, залежно від контексту та попереднього досвіду системи.

Для багатьох учасників саме зіткнення з підтекстом і стає джерелом фрустрації. Ситуації, коли формально все зроблено правильно, але рішення виносяться не на користь, — не рідкість. Це породжує запитання: чи достатньо просто слідувати букві закону, чи варто також навчитися передбачати, як він буде прочитаний іншими?

Ще один важливий аспект — відповідальність сторін. Закон задає рамки, але ініціатива, точність і відповідальність лежать на учасниках процесу. Замовник формує тендерну документацію, учасник — подає пропозицію, контролюючі органи — аналізують відповідність. Усі ці елементи діють у межах одного нормативного поля, але з різними рівнями впливу, інтересів і тиску.

Також варто зазначити, що публічні закупівлі — це динамічна сфера. Закон не є статичним — він постійно змінюється, доповнюється, актуалізується відповідно до ринку, європейських директив і практичного досвіду. Успішні гравці в системі — це ті, хто встигає адаптуватися, постійно оновлює знання та гнучко підходить до вирішення нових ситуацій.

Зрештою, текст закону — це інструмент. Але інструмент сам по собі не працює — його потрібно правильно застосовувати. І цей навик приходиться не тільки з теоретичним навчанням, а й з практикою, помилками, спостереженням і здатністю працювати в умовах правової невизначеності.

Публічні закупівлі — це сфера, де формальна нормативна база переплітається з практикою, досвідом і людським фактором. Щоб впевнено діяти в цій системі, важливо не лише знати закон, а й розуміти, як він працює насправді — через взаємодію, через контексти, через рішення. І саме в цій різниці між текстом і підтекстом починається професійний підхід до участі в закупівлях.

Кінець ознайомчого фрагменту.

Прочитайте цю книгу повністю, придбавши повну версію на нашому сайті dvtonkiy.com.ua

Безпечно оплатити книгу можна за допомогою платіжної системи Wayforpay натиснувши кнопку «Придбати книгу».