Тендерна стратегія

Зростати там, де вистачає ресурсів

Короткий висновок. Умовній Компанії доцільно зосередитися на стандартних поставках із підтвердженим сервісом. Розширення у складні проєкти варто готувати окремо: поточний сценарій показує фінансовий дефіцит і непідтверджений календар.

Що важливо

• У стандартних поставках Компанія отримала договір у 6 із 10 завершених конкурентних лотів; у складних проєктах — у 1 із 5.

• Ці показники характеризують результат участі, а не прибутковість категорій.

• У сценарії двох одночасних поставок пікова потреба в коштах — 1,2 млн грн за доступних 0,9 млн грн. Дефіцит — 0,3 млн грн.

• Нові замовники мають відповідати можливостям сервісу, строкам і фінансуванню, а не лише розміру бюджету.

Головна дія

На найближчі 90 днів обрати обмежений перелік релевантних закупівель, затвердити критерії участі й відмови та закрити фінансові й ресурсні прогалини перед зобов’язаннями.

Межі прикладу

Використано повністю умовну історію за 24 місяці. Ідентичності, показники та сценарії не стосуються реальної компанії. Дата підготовки прикладу — 27 вересня 2026 року.

Усі приклади створено для демонстрації формату звіту. Компанії, закупівлі та цифри умовні.

Категорії та пріоритетні замовники

Категорія	Лоти з договором / завершені конкурентні лоти	Рішення за умовами прикладу
Стандартні поставки	6 / 10 = 60%	Основний напрям за підтвердженої економіки й доступних ресурсів
Складні проєкти	1 / 5 = 20%	Вибіркова участь після підготовки технічної команди та фінансування

Прямі угоди, скасовані та незавершені процедури виключені. Період однаковий — 24 місяці. Невелика умовна вибірка не дає прогнозу майбутньої перемоги.

Карта пріоритетів

Замовник	Підстава уваги	Що перевірити до включення в план
Замовник А	Повторна потреба у стандартних поставках	Актуальний план, строки, податкова основа й оплата
Замовник Б	Суміжна категорія та доступна географія	Реальна комплектація, сервіс і вільні ресурси
Замовник В	Великий складний проєкт	Календар, пікові кошти й підтверджена команда; до цього не пріоритет

Конкуренти й договори

Перед вибором закупівель зіставляємо релевантні спільні лоти, вимоги та причини втрат. Для діючих договорів відділяємо початкову й поточну ціну, залишок виконання та очікувану оплату. Повна сума договорів не є ані вільною виручкою, ані залишком навантаження.

Ресурси, фінанси та межі участі

Одночасні зобов’язання

У сценарії до перших надходжень за двома поставками накопичуються виплати 1,2 млн грн. Підтверджені для моделі кошти — 0,9 млн грн. Дефіцит: 1,2 − 0,9 = 0,3 млн грн. Спільний кредитний ліміт не рахуємо двічі. Реальне рішення потребує календаря кожного платежу.

Валютний і ціновий ризик

Припустімо, невиплачена валютозалежна частина закупівлі дорівнює 500 тис. грн у гривневому еквіваленті. За зростання курсу на 10% додаткові витрати — 50 тис. грн. Окремо перевіряємо фіксацію ціни, можливість її перегляду, гарантію й сервіс. Не додаємо курсову зміну вдруге до індексу, який уже її враховує.

Критерій	Рішення до усунення перешкоди
Підтверджений календар виходить за строк виконання	Не брати зобов’язання без допустимого вирішення
Пікові виплати не покрито коштами або лімітом	Не затверджувати участь до закриття дефіциту
Істотна вимога або технічна відповідність невизначені	Відкласти остаточне рішення та отримати підтвердження
Невідома повна собівартість	Не оголошувати закупівлю прибутковою; побудувати сценарії

Податковий режим оцінюється окремо: статус замовника, статус учасника та режим конкретної операції не є одним і тим самим.

Для бюджетних закупівель окремо враховуються джерело фінансування, умови оплати та залежність від бюджетного/казначейського проведення платежів.

План на 90 днів

Період	Дія та відповідальний	Результат етапу
Дні 1–30	Керівник і фінансист: уточнити витрати, гроші, ресурси та критерії участі	Затверджені межі ціни й навантаження; календар коштів
Дні 1–30	Тендерний фахівець: розібрати втрати й оновити документи	Пакет досвіду, технічні підтвердження та перелік виправлень
Дні 31–60	Менеджер: перевірити попит пріоритетних замовників	Короткий перелік актуальних закупівель із наступною дією
Дні 31–60	Операційна команда: закрити сервіс і календар	Підтверджені виконавці, строки та резерви
Дні 61–90	Керівник: зіставити рішення з фактичними результатами	Оновлені пріоритети, причини втрат, витрати та графік наступного циклу

Що контролювати щотижня

Стан перспективних закупівель, виконання підготовчих дій, вільні ресурси, піковий дефіцит коштів і зміни умов. Кількість поданих пропозицій сама по собі не є показником якості стратегії. Бюджети закупівель не підсумовуємо як гарантований дохід.

Межі й актуальність

Висновки актуальні станом на дату підготовки звіту. Перед переданням звіту повторно перевіряємо істотні зміни активних процедур; перед новим зобов’язанням оновлюємо його умови й ресурсний календар.

Аналіз ґрунтується на доступних документах та відкритих даних. Якщо для окремого висновку потрібна спеціальна правова, податкова або технічна експертиза, це буде зазначено окремо.

Стратегія є планом рішень і перевірок. Вона не гарантує перемоги, прибутку чи реалізації всіх виявлених можливостей.