

ЗМІСТ

<i>Пролог</i>	9
<i>Розділ 1. З БІРЖИ — НА МАЙДАН</i>	10
<i>Розділ 2. СТОРОННІМ ВХІД ЗАБОРОНЕНО</i>	23
<i>Розділ 3. ВОЛОНТЕР З «ВЕЛИКОЇ ЧЕТВІРКИ»</i>	28
<i>Розділ 4. ШТУРМ, ЯКИЙ ПІШОВ ШКЕРЕБЕРТЬ</i>	32
<i>Розділ 5. ДЕРЖАВНА СЛУЖБОВИЦЯ, ЯКІЙ НАБОЛІЛО</i>	40
<i>Розділ 6. ПРОПОЗИЦІЯ, ВІД ЯКОЇ НЕМОЖЛИВО ВІДМОВИТИСЯ</i>	50
<i>Розділ 7. ПЕРШИЙ ТЕНДЕР PROZORRO</i>	58
<i>Розділ 8. ІНВЕСТБАНКІРИ ДЛЯ НОВОГО УРЯДУ</i>	69
<i>Розділ 9. ХІПСТЕР НА ГРУШЕВСЬКОГО</i>	79
<i>Розділ 10. ПЕРШІ ТЕНДЕРИ І ФАКАПИ</i>	89
<i>Розділ 11. ЗВІЛЬНИТИ НЕ МОЖНА ЗАЛИШИТИ</i>	96
<i>Розділ 12. ТЕНДЕР МІНОБОРОНИ — ЗА КРОК ДО ПРОВАЛУ</i>	104
<i>Розділ 13. БУДИНОК, У ЯКОМУ ОСЕЛИЛАСЯ PROZORRO</i>	109
<i>Розділ 14. ФЕЙСБУК І ЗАХОПЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ РУБЕЖІВ</i>	120
<i>Розділ 15. ШАЛЕНІ ІТ-ПЕРЕГОНИ</i>	130

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

<i>Розділ 16. СПЕЦОПЕРАЦІЯ «ЗАКОН “ПРО ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ”»</i>	134
<i>Розділ 17. SCRUM І AGILE ДЛЯ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ</i>	147
<i>Розділ 18. ЯК ОТРИМАТИ ЗАКУПІВЕЛЬНИЙ «ОСКАР»</i>	154
<i>Розділ 19. БІЛЬШЕ НІЖ ПАРТНЕРИ</i>	159
<i>Розділ 20. ЗВІЛЬНЕННЯ АЙВАРАСА</i>	172
<i>Розділ 21. МЕРЧ PROZORRO І ХАБАРМЕН СЕМЕН</i>	178
<i>Епілог. TOO BIG TO FAIL?</i>	181
<i>Подяки</i>	191

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПРОЛОГ

Рozorro є якщо не найважливішим, то точно найвідомішим державним стартапом в Україні. За час існування система дала змогу заощадити понад 100 мільярдів гривень на державних закупівлях і змінила гру в одній з найкорумпованіших сфер. З моменту появи проекту в Україні змінилося два склади парламенту і чотири уряди, але Prozorro й далі розвивається і, здається, міцно тримається на ногах. Та чи насправді міцно?

Це історія злетів і падінь Prozorro за перші два роки від появи самої ідеї створення електронної системи закупівель і до моменту, коли вона стала обов'язковою для всіх державних замовників в Україні. Це історія, яку розказують люди, що брали в ній безпосередню участь. Історія про людей, які доклали чимало зусиль, щоб реалізувати цей стартап, а також про тих, які цьому всіляко заважали. Історія, у якій події в країні і перебіг обставин переплетені з цінностями, мріями й амбіціями.

Це справжня історія Prozorro.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

РОЗДІЛ I

З БІРЖІ — НА МАЙДАН

Коли говорять про «батьків» системи Prozorro, найперше згадують Максима Нефьодова й Олександра Стародубцева (хоча вони дуже не люблять, коли їх так називають, і вважають, що «батьків» у системи дуже багато). Це люди з приватного бізнесу, кожен з них був успішним у своїй сфері і до Prozorro справи з державою не мав — вони ставилися до неї як мінімум обережно, як до джерела великих ризиків. І намагалися триматись якнайдалі. То як же так вийшло, що люди з бізнесу створили найгучніший державний стартап в історії України? Щоб відповісти на це питання, треба повернутися назад у 2014 рік, до подій Революції гідності.

Майдан застав Олександра Стародубцева на розпутьті. Він мусив вийти з власного бізнесу: у 2013 році він був партнером у глобальній брокерській компанії і очолював її український офіс. Вона займалася консалтингом на фондовому ринку, що стагнував. Клієнтами були українські бізнесмени, які хотіли вдало розмістити гроші — як в українські цінні папери, так і в закордонні. Хоча стагнація — це занадто гучне слово для українського фондового ринку. Стародуб-

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

цев вважає, що в Україні фондовий ринок так і не встиг розвинутися до чогось справді значного, скоріше ледь-ледь почав подавати великі надії.

Стародубцев починав з першої хвилі приватизації в 90-х роках. Тоді в багатьох українців з'явилися ваучери — папірці, які засвідчували їхнє право власності на підприємство, на якому вони працювали. За радянських часів українці знали хіба що один вид цінних паперів — облігації внутрішньої позики, які держава продавала населенню, а потім викупувала з великим відсотком. Це була така своєрідна альтернатива ощадній книжці, конверту під матрацом чи закопаній банці на городі. Зберігати валюту було ризиковано. Тепер же умовний шлюсар мав хоч і мікроскопічну, але все ж цілком реальну частку свого заводу. І якщо цей завод виробляв, наприклад, обкотиші із залізної руди або двигуни для літаків, то, скупивши велику кількість таких мікропакетів (у руках звичайних робітників вони мали невелику цінність, а використати їх як інструмент інвестицій бракувало навичок і зусиль), можна було отримати вже досить помітну частку в капіталі підприємства. Помітну настільки, щоб зробити з неї класний інструмент інвестиції. Саме скупкою таких невеликих пакетів у населення, яке не розуміло, як краще розпорядитися цими папірцями, компанія Стародубцева займалася до 2009 року. Команда їздила по всій країні, акумулюючи невеликі пакети акцій у більшій, які мають уже бути цікавими для великих інвесторів. Так почалося поступове, еволюційне становлення фондового ринку в Україні. Згодом сформувалися перші біржі, з'явилися складніші інструменти.

Ринок був молодим і доволі прозорим, меритократичним, як каже Стародубцев. І розвивався настільки самодостатньо, що навіть не було потреби адвокатувати його інтереси перед державою.

ОЛЕКСАНДР СТАРОДУБЦЕВ:

У нас ніколи не було якихось януковичів, які підпорядковували собі все. Ті, що досягли великого успіху, такі як Томаш Фіала, — це люди, які зробили багато грошей у принципі ринковими механізмами, нічого ні в кого не забираючи. Вони добилися поваги колег завдяки своїй професійності.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

СТОРОННІМ ВХІД ЗАБОРОНЕНО

Що Стародубцев знав про державні закупівлі на початку 2014 року? Майже нічого. Він знав, що це — одне з ключових джерел корупційних грошей. Мільярдні тендери проводять серед своїх, перемагають «правильні» постачальники. Ціни завищують, а з різниці платять «відкат». Таке загальне розуміння було дуже поширеним.

Насправді ситуація була трохи складнішою. Так, корупція була звичайною практикою. За роки незалежності чиновники змогли створити ефективні і дуже креативні способи звузити відбір до «правильних» постачальників, а також відсторонити всіх «неправильних». Методи були дуже різноманітні, ось кілька з них.

ПЕРША СХЕМА — наприклад, державне підприємство закуповує мастило. Постачальників мастила в Україні вистачає, це дуже конкурентний ринок. З них чимало забезпечують гарну якість, і різниці між ними суттєвої нема. Словом, казка: є конкуренція, є ринкові ціни, можна торгуватися, вимагаючи для держави кращої пропозиції. Але серед постачальників є кум, сват, брат або просто якийсь

«гарний хлопець», «правильний чоловічок». І він пропонує купити дорожче, а різницю між ринковою ціною і тендерною — поділити. Як допомогти «гарному хлопцю»? Наприклад, указати в тендерній документації спеціальний розмір тари, який є тільки в нього: наприклад, треба мастило лише в бочках на 96 літрів, а не 95 чи 100. І всі решта постачальників навіть на конкурс не придуть — не будуть же вони тару переробляти чи переливати мастило в бочки конкурентів? От приблизно так працює дискримінація постачальника.

ДРУГА СХЕМА — це «псування» і «втрата» тендерної документації. За вимогами тендера, особливо великого, потенційний учасник мав подавати частину документів (а іноді майже всі) у паперовому вигляді. Це пачки, часто кілограми паперу, які можна, наприклад, надірвати, порізати, викинути, що стане причиною відмови для участі в тендері. Можна зробити ще простіше: сказати, що документи складені неправильно, чи «у вас на сторінці 43 печатка розмита».

ТРЕТЯ СХЕМА — заручитися підтримкою тендерного комітету. Якщо ваш хлопець достатньо «хороший», а тендер — досить великий (а отже, існує потенційний «відкат»), ви можете переконати членів тендерного комітету підтримати саме вашого друга. Уявіть, що ви перелили своє мастило в бочки по 96 літрів, потім ідеально проштампували вашу тендерну заявку й обережно, наче кришталеву, доставили її, і потім вона не «зіпсувалася» і не «зникла». Але ви просто програєте в тендері. Чому? Бо у вас начебто «гірші умови». Хочете оскаржити рішення комітету? Удачі вам!

При цьому сам по собі ринок державних закупівель був максимально централізованим. Сьогодні все змінилося: понад 30 тисяч державних замовників, як величезних, так і зовсім малих. У тендерах беруть участь сотні тисяч постачальників, як ФОПи, так і міжнародні компанії. Купується все: від турбін і трансформаторів до паперу і води. Так, і сьогодні є певна концентрація, є гіганти з мільярдними бюджетами на закупівлі — «Нафтогаз», «Укрзалізниця», Міністерство оборони. Але за часів Януковича закупівлі максимально зводилися в одні руки. Великими ринками, які більш-менш легко централізувати і контролювати, управляли поважні особистості: Курченко, Янукович-молодший і багато інших людей, наближе-

ВОЛОНТЕР З «ВЕЛИКОЇ ЧЕТВІРКИ»

Андрій Кучеренко був з тих, хто від початку Революції гідності ставився до її перспектив досить песимістично. Попередній Майдан 2004 року, у якому Кучеренко брав активну участь, обернувся для багатьох розчаруванням, і не було підстав вважати, що цього разу протести закінчатся перемогою. І що навіть у випадку перемоги потім не настане ще болючіше розчарування, і ми в черговий раз не відкотимося назад.

Сутність протесту для Кучеренка була не в боротьбі за ринок, який занепадає, і не в протистоянні корупції, що не дає розвиватися. Цей протест був скоріше світоглядним. Великі державні позики, щоб покрити дефіцит бюджету, штучне утримання курсу долара, яке мало рано чи пізно «вистрелити», і, нарешті, відмова від Угоди про асоціацію — усе це свідчило про курс від Європи і цивілізації на зближення з Росією і залежність від російських грошей. Цей курс йому дуже не подобався.

Кучеренко працював у консалтинговому напрямі Ernst & Young, компанії, яка входить до лідерів глобального ринку послуг з аудиту і консалтингу, так званої «Великої четвірки». Там утілювали про-

екти на стику ІТ і бізнесу. Кучеренко відповідав за впровадження у великих компаніях стандартних ІТ-рішень — ERP-систем (тобто систем планування ресурсів підприємства — трудових, фінансових, виробничих тощо) на зразок SAP. Це були готові ІТ-рішення, розроблені великими компаніями, які треба було встановити і «натягнути», тобто адаптувати для конкретного підприємства, враховуючи особливості його бізнес-процесів. Кучеренко був фахівцем цього напрямку із 15-річним досвідом роботи.

У цих проектах Кучеренко виступав насамперед у ролі консультанта, який веде компанію замовника всіма етапами впровадження системи — від вибору самої системи, проведення тендерів, закупівель, контролю якості і аж до, власне, повного впровадження. Нудьгувати не доводилося та й умови роботи були досить комфортними — у 2013 році в Україні навряд чи можна було знайти більш престижну компанію.

Попри зневіру (хоча він і хотів вірити в можливість змін, та все ж вважав цей сценарій нездійсненним), Кучеренко час від часу ходив на віче, але не більш. Фактично він виступав у ролі спостерігача аж до втечі Януковича. Та після цього вже не зміг триматися осторонь, виклавши свою позицію в пості у фейсбуці. За словами Кучеренка, це була не тільки перша його публічна заява з цього приводу, а й чи не найперший його пост у фейсбуці загалом. Меседж був простий: досить сидіти на дивані, треба вмикатися у зміни в державі, щоб не втратити шансу, як у 2005 році.

У своєму емоційному пості Кучеренко закликав не ставати знову на ті самі граблі — не довіряти долю країни політикам, бо це буде гарантована поразка. А натомість братися за реформи самим. Як і Стародубцев, з яким вони ще не були знайомі, у лютому 2014 року Кучеренко не мав жодного уявлення, за що братися і як. Було лише розуміння, що сама революція — це просто шанс, і справжні випробування тільки починаються.

На його фейсбучний заклик відгукнулося з десяток людей, зокрема троє колег з Ernst & Young. Вони зібралися в «Часописі», поговорили, ні до чого не дійшли й розійшлися. «Це нормально, це для українців стандартно. Але так чи інакше запустилися певні процеси», — каже Кучеренко. Утім його громадянську позицію підтри-

ШТУРМ, ЯКИЙ ПІШОВ ШКЕРЕБЕРТЬ

Сьогодні Prozorro виглядає як система, якій немає притомних альтернатив. Мало в кого є сумніви, що впровадження електронної системи закупівель спричинило докорінні позитивні зміни в державних тендерах. Проте навесні 2014 року навіть створення електронної системи не здавалося беззаперечно правильним рішенням.

Павло Шеремета як новий міністр економічного розвитку й торгівлі, поставив завдання «реформувати державні закупівлі». Але що конкретно це означає? Як саме має відбутися реформа? «Як хороший керівник, Шеремета делегував мені самому розібратись і запропонувати рішення. Тим часом він займався всіма поточними завданнями міністерства. А їх було чимало», — згадує Стародубцев. Він зізнається, що від самого початку визначив, що ключовий елемент — це створити електронну систему, хоча це був далеко не єдиний можливий шлях. «Напевно, мені, як людині, яка багато працювала з інформаційними системами, яка розробляла робота для фондової торгівлі, електронні системи ближчі і зрозуміліші. До того ж вони зводять нанівець людське втручання й мані-