

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-129>

УДК 339.138:658.8:351.72

ХЕДЖУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В УКРАЇНІ

HEDGING OF MARKETING RISKS IN THE PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

Казанська Олена Олександрівнакандидат наук з державного управління, доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8100-5350>**Автомонов Олексій Анатолійович**кандидат економічних наук,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Комерційний директор компанії АПС Смарт
ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-8791-2178>**Kazanska Olena, Avtomonov Oleksiy**

State University "Kyiv Aviation Institute"

Стаття присвячена дослідженню маркетингових ризиків у системі управління державними закупівлями в Україні та методів їхнього хеджування. Державні закупівлі забезпечують ефективне використання бюджету, але стикаються з ризиками: політичною нестабільністю, корупцією, недосконалим регулюванням, макроекономічними викликами. Використано PEST і SWOT-аналіз, що виявили ключові загрози: військові дії, законодавчі зміни, фінансову нестабільність, монополізацію ринку. Зазначено, що соціальні й технологічні аспекти також суттєві. Запропоновано заходи зниження ризиків: автоматизація моніторингу, Big Data, підтримка малих та середніх підприємств, прогнозування, кібербезпека, громадський контроль. Результати підтверджують необхідність стратегічного підходу до хеджування ризиків для прозорості, ефективності й стабільності державних закупівель.

Ключові слова: державні закупівлі, маркетингові ризики, хеджування ризиків, Prozorro, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, цифровізація закупівель, корупційні загрози.

The article examines marketing risks in the public procurement management system in Ukraine and methods for their hedging. Public procurement plays a crucial role in ensuring the effective allocation of budgetary funds and fostering a competitive business environment. However, this sector faces numerous risks, including political instability, corruption, legislative loopholes, and macroeconomic challenges. These risks undermine the efficiency, transparency, and competitiveness of procurement processes. To analyse the impact of external and internal factors on public procurement, the study applies PEST and SWOT analyses. The findings indicate that the most critical threats include political and economic instability caused by military conflicts, frequent legislative changes, financial instability, and market monopolisation. Additionally, social and technological factors significantly influence procurement, particularly low public trust in procurement institutions and the increasing need for digitalisation in procurement management. Based on the research findings, the article proposes practical recommendations for minimising marketing risks in public procurement, including: automation of tender monitoring through the integration of artificial intelligence (AI) and Big Data analytics to detect anomalies and corruption schemes in procurement processes; enhancing competition and supporting medium-sized enterprises by ensuring equal access to public tenders and reducing bureaucratic barriers for small and medium-sized enterprises; implementing risk analytics and forecasting mechanisms based on AI-driven predictive modelling to assess potential threats and optimise procurement strategies; strengthening cybersecurity measures to protect electronic procurement platforms from cyber threats and data breaches; increasing public oversight and transparency by promoting open-access procurement data, independent audits, and civic participation in procurement oversight. The study underscores that adopting a strategic approach to risk hedging is essential for enhancing the stability and efficiency of the public

procurement system. The proposed measures will contribute to increased transparency, reduced corruption risks, and improved overall efficiency in public procurement, ultimately strengthening Ukraine's economic resilience. The research highlights the importance of integrating advanced digital tools and regulatory improvements to ensure a robust and fair procurement ecosystem.

Keywords: public procurement, marketing risks, risk hedging, Prozorro, PEST analysis, SWOT analysis, procurement digitalization, corruption threats.

Постановка проблеми. Державні закупівлі є важливою частиною економічної політики України, оскільки вони впливають на ефективність використання бюджетних коштів, розвиток бізнес-середовища та рівень конкуренції на ринку. Але сучасна система управління державними закупівлями стикається з великою кількістю маркетингових ризиків, включаючи нестабільність ринкового середовища, непрозорість тендерних процедур, негативний вплив макроекономічних факторів та репутаційні загрози. У таких умовах необхідно використовувати дієві механізми хеджування ризиків, щоб зменшити їх негативний вплив та забезпечити стабільність закупівельних процесів.

Світова практика доводить, що ефективне хеджування маркетингових ризиків у державних закупівлях можливе завдяки використанню цифрових технологій, аналітики великих баз даних, розвитку стратегії прозорості, диверсифікації постачальників та застосуванню критеріїв сталого розвитку. В Україні реформування сфери державних закупівель та запровадження системи електронних тендерів, таких як Prozorro, стало важливим кроком до зменшення корупційних ризиків та підвищення конкурентоспроможності учасників ринку. Проте, для забезпечення довгострокової ефективності необхідно розробити комплексні маркетингові підходи до управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі представлений широкий спектр досліджень, присвячених питанням хеджування маркетингових ризиків для підприємств різних типів, зокрема комерційних, промислових та підприємств державного сектору. Багато українських науковців аналізують стратегії управління ризиками, механізми їх мінімізації, а також роль маркетингових інструментів у забезпеченні стабільної діяльності підприємств. Зокрема, Жамойда О. А. [1] досліджує сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємств та їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу. Пивоварова Г. Б. [2] займається питаннями управ-

ління економічними ризиками в умовах фінансової нестабільності у сфері залізничного транспорту. В свою чергу, Смерічевський С. Ф. [3] зосереджується на управлінні ризиками в банківському секторі, використовуючи інструменти маркетингової сегментації, моделювання, обліку, аналізу та аудиту.

Крім того, питання державних закупівель досліджували Даниленко Є. С. [4], який проаналізував регіональні закупівлі легкових автомобілів в Україні, а також Пономаренко Н. М., Возняковська К. А., Неміш Ю. В. [5], Антоненко В. М., Сервачук М. О. [6], які розглядали особливості використання електронної системи Prozorro та проблематику прозорості державних закупівель.

Важливі аспекти державних закупівель також досліджують Лаговська О. А., Легенчук С. Ф., Свірко С. В. [7], які аналізують переваги та недоліки державних закупівель, їхній вплив на економіку та корупційні ризики. Мацапура О. В. [8] вивчає питання регулювання публічних закупівель при виконанні інвестиційних програм. Федоровський Л. І. [9], аналізує механізми управління системою публічних закупівель в умовах цифровізації економіки України, що включає аспекти фінансового регулювання, моніторингу та прозорості закупівель. Смерічевська С. В. [10] досліджує роль маркетингової стратегії у системі державних закупівель, підкреслюючи її значення для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності ринку.

Окрему увагу питанням хеджування підприємницьких ризиків, включаючи маркетингові ризики у сфері державних закупівель, приділяє Захарова О. Л. [11], яка досліджує інструменти мінімізації ризиків у довгострокових контрактах та оцінює ефективність різних моделей управління ризиками.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас кількість досліджень, які безпосередньо стосуються хеджування маркетингових ризиків у сфері державних закупівель, залишається обмеженою. Це зумовлено складністю інтеграції маркетингових стратегій у регламентовані закупівельні процеси, а також відносною новизною

тематики в контексті цифрової трансформації державного управління. Таким чином, подальший розвиток наукових досліджень у цьому напрямі є актуальним та необхідним для підвищення ефективності функціонування системи державних закупівель в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз основних маркетингових ризиків у сфері державних закупівель в Україні та розгляд інструментів хеджування, які сприяють підвищенню ефективності закупівельної діяльності. У роботі розглядаються концептуальні засади маркетингового забезпечення системи управління держзакупівлями, методи мінімізації ризиків та шляхи їх впровадження в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі аналізу існуючих загальних визначень поняття «маркетинговий ризик» та врахування особливостей функціонування системи державних закупівель під поняттям «маркетинговий ризик державних закупівель» будемо розуміти ймовірність виникнення несприятливих умов у процесі здійснення державних закупівель, що можуть призвести до фінансових втрат, зниження ефективності використання бюджетних коштів, обмеження конкурентного середовища, спотворення ринкових механізмів або погіршення репутації державних замовників та постачальників.

Запропоноване визначення відображає специфіку державних закупівель у контексті маркетингових ризиків, враховуючи комплексність взаємодії між державним сектором, бізнес-середовищем та регуляторною політикою. Управління такими ризиками вимагає застосування сучасних інструментів ризик-менеджменту, стратегічного маркетингового аналізу, прозорих тендерних процедур та інтеграції цифрових технологій для забезпечення ефективності та відкритості державних закупівель.

Для аналізу та ефективного управління маркетинговими ризиками державних закупівель скористаємося аналітичними інструментами маркетингу, а саме PEST та SWOT-аналізом.

За допомогою PEST-аналізу проведемо оцінку впливу факторів макросередовища (політичних, економічних, соціальних та технологічних) на закупівельну систему та виявимо ключові загрози, які можуть вплинути на державні закупівлі у довгостроковій перспективі.

Так до політичних факторів (P) можна віднести:

- регуляторні зміни – часті зміни законодавства у сфері державних закупівель ускладнюють процес планування маркетингових стратегій для постачальників;

- корупційні ризики – непрозорі тендерні процедури або упередженість у виборі переможця впливають на ефективність ринку;

- міжнародні відносини – санкції, торгові обмеження або політичні конфлікти можуть обмежувати доступ до певних постачальників чи технологій.

До економічних факторів:

- інфляція та валютні коливання – впливають на кінцеву вартість товарів та послуг, що постачаються за державними контрактами;

- фінансова нестабільність – затримки у фінансуванні державних закупівель можуть створювати ризики для постачальників;

- рівень конкуренції – монополізація ринку або низька кількість учасників тендерів обмежує можливості для оптимізації закупівельних витрат.

До соціальних факторів (S):

- суспільна довіра до державних закупівель – громадська думка та рівень довіри до державних органів можуть впливати на репутацію компаній, що беруть участь у тендерах;

- зміни в поведінці споживачів – попит на екологічні, соціально відповідальні товари може змусити державу змінювати підходи до закупівель (наприклад, збільшення частки «зелених закупівель»);

До технологічних факторів (T):

- розвиток цифрових платформ – цифровізація державних закупівель через Prozorro допомагає підвищити прозорість, але також створює ризики, пов'язані з кібербезпекою;

- автоматизація аналізу ризиків – розвиток штучного інтелекту дозволяє швидше оцінювати тендерні пропозиції, але також може створювати дискримінаційні алгоритмічні помилки.

- інноваційність постачальників – технологічне відставання місцевих виробників може зменшувати їхню конкурентоспроможність у міжнародних тендерах.

Щоб кількісно оцінити вплив чинників зовнішнього середовища в PEST-аналізі, застосуємо метод експертних оцінок, який передбачає використання бальної шкали для визначення рівня впливу кожного чинника (табл. 1).

Оцінимо фактори PEST-аналізу (за шкалою від 1-10) в державних закупівлях України, враховуючи наступні негативні тенденції:

- політичні фактори – наявність військового конфлікту та високого рівня корупції;
- економічні фактори – наявність валютних ризиків та високої інфляції;
- соціальні фактори – зміни у суспільних настроях, зниження довіри до влади, соціальна напруга;
- технологічні фактори – залежить від кібербезпеки та інновацій.

Розрахуємо середню оцінку впливу та ваговий коефіцієнт, а результати занесемо до Таблиці 1.

Таблиця 1

**Оцінка впливу факторів
макросередовища на державні закупівлі**

Чинник	Середня оцінка впливу S_i	Ваговий коефіцієнт W_i
Політичний	8.5	0.42
Економічний	9.0	0.37
Соціальний	6.0	0.13
Технологічний	5.5	0.08

Джерело: складено автором

Розрахуємо інтегральний показник впливу факторів зовнішнього середовища (I_f): $(0.45 \times 8.5) + (0.37 \times 9.0) + (0.13 \times 6.0) + (0.08 \times 5.5) = 8.12$

Розрахований інтегральний показник впливу PEST-факторів у державних закупівлях дорівнює 8.12. Це свідчить про дуже високий рівень впливу зовнішнього середовища на маркетингові ризики державних закупівель в Україні.

При цьому політичні фактори (3.57 з 8.12, або 44%) є найбільш значущими через воєнний стан, політичну нестабільність, зміну законодавства та ризики корупції. Економічні фактори (3.33 з 8.12, або 41%) також мають критичний вплив через інфляцію, валютні коливання та бюджетні обмеження. Соціальні фактори (0.78 з 8.12, або 10%) впливають на довіру до системи державних закупівель, активність громадського контролю та зміну споживчих пріоритетів. Технологічні фактори (0.44 з 8.12, або 5%) мають найменший вплив, оскільки інновації та цифровізація закупівель не є першочерговими в умовах кризових реалій.

Отримані результати підтверджують необхідність посилення антикорупційного контролю, стабілізації законодавчої бази та прогнозованої економічної політики, щоб знизити негативний вплив зовнішніх факторів на систему державних закупівель.

Ці дані можуть бути використані для подальшого стратегічного планування та розробки рекомендацій щодо зменшення маркетингових ризиків у сфері державних закупівель в Україні.

SWOT-аналіз, в свою чергу, дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони державних закупівель, а також ідентифікувати можливості та загрози, що допоможе у стратегічному плануванні заходів щодо мінімізації ризиків (табл. 2).

SWOT-аналіз дозволив визначити, які внутрішні проблеми посилюють маркетингові ризики, а також оцінити зовнішні загрози, що

Таблиця 2

SWOT-аналіз системи державних закупівель України

Фактор	Вплив фактору
S (Strengths) Сильні сторони	Впровадження системи Prozorro, що підвищує прозорість закупівель. Законодавчі вимоги щодо відкритої конкуренції. Велика кількість потенційних постачальників у різних галузях.
W (Weaknesses) Слабкі сторони	Висока частка процедур закупівель із мінімальною кількістю учасників (низька конкуренція). Корупційні ризики, що призводять до нерівномірного розподілу контрактів. Відсутність достатньої аналітики для оцінки ефективності закупівель.
O (Opportunities) Можливості	Впровадження штучного інтелекту для оцінки ризиків тендерів. Посилення міжнародних стандартів закупівель (ISO, ESG). Розвиток малого та середнього бізнесу через держзамовлення.
T (Threats) Загрози	Політична нестабільність (військові події) та зміни законодавства. Економічна криза та валютні ризики. Домінування великих компаній у держзакупівлях та обмежений доступ для нових учасників.

Джерело: складено автором

можуть погіршити ситуацію. Застосування PEST та SWOT-аналізів у дослідженні маркетингових ризиків державних закупівель дозволяє комплексно оцінити як макроекономічні чинники, так і внутрішні проблеми системи.

Поєднання цих підходів сприяє ефективному розробленню стратегій мінімізації ризиків у сфері державних закупівель, що є важливим для підвищення прозорості, конкуренції та ефективності використання бюджетних коштів.

На основі проведених SWOT та PEST-аналізів, а також враховуючи маркетингові ризики, що впливають на державні закупівлі в Україні, можна запропонувати наступні практичні рекомендації для їхнього хеджування та підвищення ефективності системи управління закупівлями.

З метою підвищення прозорості та зменшення корупційних ризиків пропонуємо наступне:

1. Автоматизація моніторингу тендерів, а саме використання штучного інтелекту та алгоритмів Big Data для аналізу аномальних закупівель, відстеження підозрілих схем та формування рейтингів доброчесності постачальників.

2. Посилення антикорупційного контролю. Впровадження незалежного аудиту закупівель із залученням громадських організацій та міжнародних експертів.

3. Вдосконалення тендерних процедур через оптимізацію нормативно-правової бази для усунення лазівок, які дозволяють уникати конкуренції (наприклад, дроблення контрактів на дрібні частини, щоб уникнути відкритих торгів).

Для підтримки конкуренції та диверсифікації постачальників:

1. Розширення кола учасників тендерів. Активне залучення малого та середнього бізнесу через спрощення доступу до державних контрактів (зменшення бюрократичних бар'єрів).

2. Запровадження механізмів стимулювання для нових учасників через програми підтримки українських виробників, які раніше не брали участі в держзакупівлях.

3. Проведення аналізу ефективності постачальників завдяки впровадженню системи рейтингу надійності постачальників з урахуванням історії виконаних контрактів.

Для більш точного прогнозування ризиків:

1. Інтегрувати штучний інтелект для прогнозування ризиків тендерних процедур на основі історичних даних.

2. Впровадити динамічні моделі управління закупівлями, які враховують макроекономічні фактори (інфляція, валютні коливання).

3. Проведення аналізу ринкових тенденцій за допомогою технологій Big Data для уникнення спотворення ринку через нерівномірне розподілення бюджетних коштів.

Подальша цифровізація та підвищення ефективності електронних платформ:

1. Оптимізація роботи електронних платформ (Prozorro) через впровадження нових функцій, таких як автоматична перевірка достовірності учасників.

2. Покращення кібербезпеки для запобігання маніпуляціям із тендерною документацією.

3. Розширення інтеграції електронних закупівель з міжнародними стандартами (ISO, ESG).

З метою посилення соціального контролю та підвищення рівня довіри пропонуємо:

1. Підвищення рівня громадського контролю через залучення незалежних організацій до перевірки виконання контрактів.

2. Запуск відкритої аналітики закупівель для моніторингу цін на товари та послуги у відкритому доступі.

3. Проведення навчальних програм для постачальників та замовників, щоб підвищити їхню компетентність у сфері закупівель.

Застосування стратегій маркетингового хеджування дозволе мінімізувати основні ризики державних закупівель та підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню прозорості, зменшенню корупційних схем та оптимізації ринкових умов у сфері державних закупівель в Україні.

Висновки. Розглянута у статті проблема хеджування маркетингових ризиків у системі управління державними закупівлями в Україні є вкрай актуальною, особливо в умовах політичної нестабільності, військових дій та високого рівня корупційних загроз. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, проведений за допомогою PEST та SWOT-аналізів, дозволив визначити основні ризики, які негативно впливають на ефективність закупівельної діяльності та викривляють конкурентне середовище.

Зокрема, політичні та економічні чинники є найбільш критичними у формуванні загроз для державних закупівель. Військові дії, законодавчі зміни, корупційні схеми та фінансові обмеження створюють додаткові бар'єри для прозорого функціонування закупівельної системи. Соціальні та технологічні фактори

також мають значний вплив, зокрема через громадський контроль, зростаючий попит на екологічні закупівлі та необхідність цифрової трансформації.

На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо хеджування маркетингових ризиків у державних закупівлях. Реалізація запропонованих заходів сприятиме мінімізації маркетингових ризиків, підвищенню ефективності використання

бюджетних коштів, покращенню довіри до системи державних закупівель та створенню сприятливого середовища для конкуренції та розвитку бізнесу в Україні.

Таким чином, застосування стратегій маркетингового хеджування дозволить державним органам та постачальникам ефективніше реагувати на ризики, підвищувати рівень прозорості та забезпечувати стійкість закупівельної системи в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жамойда О. А. Сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 3. С. 128–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_3_22 (дата звернення: 08.02.2025)
2. Пивоварова Г. Б. Управління економічними ризиками в умовах фінансової нестабільності (на прикладі підприємства залізничного транспорту): дис. ... д-ра філософії : спец. 051. Дніпро, 2021. 162 с.
3. Смерічевський С. Ф., Дудко Д. В. Моделювання та маркетинговий аудит в системі управління кредитним ризиком банку. Матеріали XIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика». К.: НАУ, 2022. С.139-140.
4. Даниленко Є. С. Регіональні державні закупівлі легкових автомобілів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 41–52. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001417738> (дата звернення: 08.02.2025)
5. Пономаренко Н. М., Возняковська К. А., Неміш Ю. В. Особливості використання електронної системи PROZORRO в державних закупівлях в Україні: проблеми та шляхи їх подолання. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 100–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_25_13 (дата звернення: 08.02.2025)
6. Антоненко В. М., Сервачук М. О. Корупційні ризики при державних закупівлях та їх вплив на фінансову безпеку держави. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1(3). С. 81–97.
7. Лаговська О. А., Легенчук С. Ф., Свірко С. В. Державні закупівлі в Україні: аналіз переваг і недоліків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 2(49). С. 56–60. URL: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-56-60](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-56-60) (дата звернення: 08.02.2025)
8. Мацапура О. В. Регулювання публічних закупівель при виконанні інвестиційних програм : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Київ, 2020. 23 с.
9. Федоровський Л. І. Удосконалення механізмів управління системою публічних закупівель в умовах цифровізації економіки України : автореф. дис. ... д-ра. філос. : спец. 074. Маріуполь, 2021. 37 с.
10. Smerichevska, S., & Postnikov, O. (2024). Marketing Strategy as an Effective Tool for Government Procurement Management. *Marketing and Management of Innovations*, 15(2), 100–111. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-08> (дата звернення: 08.02.2025)
11. Захарова О. Л. Хеджування підприємницьких ризиків на прикладі українського підприємства-експортера: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2020. 318 с.

REFERENCES:

1. Zhamoida O. A. (2022). Suchasni instrumenty khedzhuvannya marketynhovykh ryzykiv pidpriemstva dlia zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti [Modern tools for hedging a company's marketing risks to ensure its competitiveness]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi - Problems of the systemic approach in economics*, 3, pp. 128–134. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_3_22 (accessed February 08, 2025)
2. Pyvovarova H. B. (2021). Upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy v umovakh finansovoi nestabilnosti (na prykladi pidpriemstva zaliznychnoho transportu) [Management of economic risks in conditions of financial instability (a case study of a railway transport enterprise)]. Doctor's thesis. Dnipro. (in Ukrainian)
3. Smerichevskyi S. F., Dudko D. V. (2022). Modeliuvannya ta marketynhovi audyt v systemi upravlinnia kreditnym ryzykom banku [Modelling and Marketing Audit in the Bank Credit Risk Management System]. XIII Mizhnarodna nauково-praktychna internet-konferentsiia «Finansy, oblik ta opodatkuvannia: teoriia i praktyka» (Kyiv, 2022). Kyiv, pp. 139–140. (in Ukrainian)

4. Danylenko Ye. S. (2023). Rehionalni derzhavni zakupivli lehkovykh avtomobiliv v Ukraini [Regional public procurement of passenger cars in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, pp. 41–52. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001417738> (accessed February 08, 2025)
5. Ponomarenko N. M., Vozniakovska K. A., Nemish Yu. V. (2021). Osoblyvosti vykorystannia elektronnoi systemy PROZORRO v derzhavnykh zakupivliakh v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh podolannia [Features of using the PROZORRO electronic system in public procurement in Ukraine: problems and ways to overcome them]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, 25, pp. 100–113. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_25_13 (accessed February 08, 2025)
6. Antonenko V. M., Servachuk M. O. (2022). Koruptsiini ryzyky pry derzhavnykh zakupivliakh ta yikh vplyv na finansovu bezpeku derzhavy [Corruption risks in public procurement and their impact on the financial security of the state]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 1(3), pp. 81–97. (in Ukrainian)
7. Lahovska O. A., Lehenchuk S. F., Svirko S. V. (2021). Derzhavni zakupivli v Ukraini: analiz perevah i nedolikiv [Public procurement in Ukraine: analysis of advantages and disadvantages]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of theory and methodology of accounting, control, and analysis*, 2(49), 56–60. Available at: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-56-60](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-56-60) (accessed February 08, 2025)
8. Matsapura O. V. (2020). Rehuliuvannia publichnykh zakupivel pry vykonanni investytsiinykh prohram [Regulation of public procurement in the implementation of investment programmes]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv. (in Ukrainian)
9. Fedorovskyi L. I. (2021) Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia systemoiu publichnykh zakupivel v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Improvement of public procurement management mechanisms in the context of the digitalisation of Ukraine's economy]. Extended abstract of Doctor's thesis. Mariupol. (in Ukrainian)
10. Smerichevska, S., & Postnikov, O. (2024). Marketing Strategy as an Effective Tool for Government Procurement Management. *Marketing and Management of Innovations*, 15(2), 100–111. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-08> (accessed February 08, 2025)
11. Zakharova O. L. (2020). Khedzhuvannia pidpriemnytskykh ryzykiv na prykladi ukrainskoho pidpriemstva-eksportera [Hedging of entrepreneurial risks: a case study of a Ukrainian exporting enterprise]. Candidate's thesis. Zaporizhzhia. (in Ukrainian)