

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-122>

УДК 339.138:351.72(477)

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В УКРАЇНІ

MARKETING ASPECTS OF ENSURING THE PROCESS OF PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT IN UKRAINE

Князева Тетяна В'ячеславівнадоктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-7013>**Чернишов Олександр Юрійович**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-2252>**Tetiana Kniazieva, Chernyshov Oleksandr**

State University «Kyiv Aviation Institute»

У статті досліджено маркетингові аспекти забезпечення процесу управління державними закупівлями в Україні. Визначено роль маркетингових стратегій у підвищенні ефективності закупівель, забезпеченні прозорості тендерних процедур і створенні конкурентного середовища. Проаналізовано основні інструменти маркетингу, що сприяють покращенню комунікації між замовниками та постачальниками, зниженню ризиків корупції та оптимізації витрат. Особливу увагу приділено впровадженню цифрових технологій, зокрема електронних платформ і Big Data, для підвищення аналітичної точності ухвалення рішень. Досліджено вплив міжнародного досвіду на реформування системи державних закупівель в Україні. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення маркетингових підходів у державних закупівлях, що враховують сучасні виклики та тенденції розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: державні закупівлі, маркетингові стратегії, прозорість тендерів, цифрові технології, аналітичні інструменти, електронні платформи, Big Data, оптимізація закупівель, маркетингові підходи.

The article examines the marketing aspects of public procurement management in Ukraine. The role of marketing strategies in enhancing procurement efficiency, ensuring transparency in tender procedures, and fostering a competitive environment is determined. The main marketing tools contributing to improved communication between contracting authorities and suppliers, reducing corruption risks, and optimizing expenditures are analyzed. Special attention is given to the implementation of digital technologies, particularly electronic platforms and Big Data, to increase analytical accuracy in decision-making. The impact of international experience on the reform of the public procurement system in Ukraine is explored. The study highlights the significance of integrating marketing approaches to strengthen procurement processes, improve supplier selection, and enhance the quality of goods and services. The importance of risk management and strategic planning in procurement marketing is emphasized, ensuring cost efficiency and compliance with regulatory requirements. The article also discusses innovative approaches, including artificial intelligence and blockchain, to improve transparency and accountability. The prospects for further development of marketing-oriented procurement policies in the context of global market trends are identified. The importance of sustainable procurement practices, which consider environmental and social factors alongside economic efficiency, is highlighted. The study emphasizes the role of stakeholder engagement in fostering a more resilient and responsive procurement system. By integrating advanced marketing techniques, public procurement can become a more dynamic and adaptive mechanism for ensuring high-quality public services and economic stability. The article explores the growing role of data-driven decision-making in procurement, enabling more precise forecasting and supplier evaluation. The study suggests that incorporating consumer behavior analysis into procurement strategies can lead to better alignment with public needs and expectations.

Keywords: public procurement, marketing strategies, tender transparency, digital technologies, analytical tools, electronic platforms, Big Data, procurement optimization, marketing approaches.

Постановка проблеми. Ефективне управління державними закупівлями є ключовим чинником забезпечення раціонального використання бюджетних коштів, прозорості тендерних процедур і створення конкурентного середовища. В умовах цифрової трансформації та глобалізації економіки державні закупівлі мають адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із корупційними ризиками, неефективним розподілом ресурсів і недостатньою конкуренцією серед постачальників. Одним із перспективних напрямів вдосконалення цього процесу є впровадження маркетингових підходів, які дозволяють оптимізувати вибір постачальників, покращити комунікацію між учасниками тендерів та підвищити ефективність закупівельної політики.

Незважаючи на впровадження електронних систем закупівель, таких як Prozorro, існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем конкуренції, інформаційною асиметрією та низьким рівнем довіри з боку бізнесу. Крім того, маркетингові аспекти державних закупівель залишаються недостатньо дослідженими, що ускладнює розробку ефективних стратегій взаємодії між державними органами та постачальниками. Важливим питанням є також підвищення привабливості державного сектору для надійних постачальників, що потребує використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрових технологій, аналітики великих даних та персоналізованих комунікацій.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки маркетингових підходів до управління державними закупівлями, які сприятимуть підвищенню ефективності тендерних процедур, зниженню ризиків та впровадженню інноваційних механізмів контролю за витрачанням бюджетних коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками в Україні зростає інтерес до маркетингових аспектів управління державними закупівлями, що відображено у низці наукових праць та досліджень. Зокрема, Безугла Л. та Демчук Н. детально розглядають теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності у сфері закупівель, акцентуючи увагу на важливості застосування маркетингових інструментів для підвищення ефективності закупівельних процесів.

Аналізуючи маркетингову діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель, досліджувалась роль замовника як активного учасника ринку, який використовує маркетингові стратегії для залучення

постачальників та забезпечення прозорості тендерних процедур. Автори підкреслюють необхідність впровадження сучасних маркетингових підходів для підвищення конкурентоспроможності та ефективності публічних закупівель.

Жук А. аналізує історичні та правові аспекти розвитку системи державних закупівель, наголошуючи на важливості інтеграції маркетингових підходів для вдосконалення процесу закупівель та підвищення їх прозорості. Вареник В. та Євчин Л. [3, с. 11] досліджують впровадження електронних платформ, таких як ProZorro, та їх вплив на прозорість і ефективність закупівель. Автори підкреслюють значення маркетингових інструментів у процесі електронних торгів для залучення більшої кількості постачальників та підвищення конкуренції.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують важливість інтеграції маркетингових підходів у процес управління державними закупівлями в Україні. Застосування маркетингових стратегій та інструментів сприяє підвищенню ефективності, прозорості та конкурентоспроможності закупівель, що є ключовими чинниками для раціонального використання бюджетних коштів та розвитку економіки країни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча впровадження електронних платформ, таких як Prozorro, сприяло прозорості та зменшенню корупційних ризиків, на практиці відсутність глибокого аналізу ринкових умов і потреб замовників часто призводить до недостатньої конкуренції, що в свою чергу не завжди забезпечує ефективність закупівель. Разом з тим, існуючі механізми маркетингової комунікації між державними органами і постачальниками потребують розвитку для покращення взаєморозуміння, обміну інформацією та формування довгострокових партнерських відносин [4, с. 125]. Відсутність належної аналітики і застосування інноваційних маркетингових інструментів, таких як Big Data або штучний інтелект, обмежує потенціал ефективного вибору постачальників, що відповідають вимогам держави і забезпечують високу якість товарів та послуг за конкурентними цінами. Крім того, не вистачає уваги до розвитку стратегії сталого розвитку в рамках державних закупівель, яка б поєднувала не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти. Це вимагає застосування більш комплексного підходу до маркетингових рішень, що врахо-

вують потреби громади, екологічні стандарти та соціальні впливи. Таким чином, питання розвитку маркетингових аспектів державних закупівель в Україні залишається актуальним та вимагає подальших досліджень і вдосконалення на основі новітніх технологій та стратегій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження маркетингових аспектів забезпечення процесу управління державними закупівлями в Україні з акцентом на підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності закупівель. Аналіз ролі маркетингових стратегій у контексті удосконалення процесу державних закупівель, зокрема на етапах вибору постачальників і оптимізації витрат, дозволить оцінити вплив цифрових технологій, таких як електронні платформи та аналітика великих даних, на підвищення ефективності державних закупівель і забезпечення прозорості тендерних процедур; визначити ключові проблеми, що виникають під час застосування маркетингових підходів до управління державними закупівлями, зокрема в умовах обмеженої конкуренції та ризиків корупції; оцінити перспективи впровадження інноваційних маркетингових стратегій, таких як сталий розвиток і соціально відповідальні закупівлі, в систему державних закупівель України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті сучасної економічної політики України управління державними закупівлями є важливим елементом державного контролю та ефективного використання бюджетних коштів. У цьому процесі маркетингові аспекти відіграють важливу роль, оскільки забезпечують вибір найбільш вигідних і надійних постачальників, а також оптимізацію витрат на закупівлю товарів і послуг для держави [8]. Використання маркетингових підходів у сфері державних закупівель дозволяє не лише підвищити ефективність витрат, але й забезпечити прозорість процедур та конкурентоспроможність учасників.

Одним із ключових аспектів є стратегічний підхід до управління державними закупівлями, який включає аналіз потреб держави, дослідження ринку постачальників, розробку маркетингових стратегій та застосування аналітичних інструментів для оптимізації вибору постачальників. У цьому контексті важливими є такі етапи, як визначення стратегічних цілей закупівель, аналіз ринку та створення конкурентного середовища для учасників [5].

Визначення потреб замовника є першим етапом маркетингового аналізу в процесі

закупівель. Це дозволяє точно сформулювати вимоги до товарів чи послуг, що закуповуються, а також виявити критерії, за якими відбуватиметься вибір постачальників. Аналіз ринку постачальників, в свою чергу, дозволяє оцінити конкурентоспроможність учасників, їх здатність виконати умови контракту в обсязі та в установлені строки, а також забезпечити відповідність якості товарів або послуг державним вимогам [7].

У сучасних умовах зростає роль цифрових технологій та електронних платформ для забезпечення прозорості та ефективності процесів закупівель. Зокрема, розвиток платформ для електронних закупівель, таких як ProZorro в Україні, надає можливість автоматизувати більшість етапів процесу, знижуючи адміністративні витрати та мінімізуючи можливість корупційних схем. Це дозволяє підвищити ефективність управління державними закупівлями і забезпечити більш конкурентні умови для постачальників. Маркетингові стратегії у сфері державних закупівель повинні також враховувати ризики та невизначеність, пов'язані з коливаннями цін на ринку, змінами в законодавстві та економічними факторами, які можуть вплинути на процес закупівель [1, с. 384]. Врахування цих чинників дозволяє знизити ймовірність виникнення проблем у ході виконання контрактів і забезпечити їхню стабільність протягом всього циклу.

Особливу увагу слід приділити використанню аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності здійснюваних закупівель. За допомогою таких інструментів можна оцінювати динаміку цін, ефективність постачальників, а також виявляти можливі проблеми або невідповідності у процесі закупівель на ранніх етапах, що дає змогу оперативно коригувати стратегію. Завдяки інтеграції маркетингових підходів у систему державних закупівель, зокрема через використання аналітичних інструментів, цифрових платформ і стратегічних моделей, можливо не тільки підвищити ефективність витрат, а й забезпечити сталий розвиток економіки через раціональне використання державних коштів [9].

Сьогодні використання сучасних маркетингових інструментів, таких як маркетингові стратегії, аналітичні платформи, а також математичні моделі, зокрема метод Монте-Карло, може допомогти в оптимізації процесу управління державними закупівлями в Україні. Як вже зазначалось, це основні маркетингові аспекти, які впливають на процес управління державними закупівлями, зокрема в енерге-

тичній галузі [11, с. 137]. Визначено, що одним із ключових викликів є забезпечення ефективного вибору постачальників за умов змінних цін, різних обсягів закупівель і складних логістичних ланцюгів, що обмежують можливості для точної прогнозування витрат.

Зважаючи на те, що ці фактори мають велику варіативність, класичні підходи до оптимізації закупівель, орієнтовані на фіксовані ціни та кількості, не дозволяють отримати достатньо точні прогнози. Для того щоб врахувати цю невизначеність і зробити точніші висновки про потенційні витрати, в даному дослідженні використано метод Монте-Карло.

Метод Монте-Карло є статистичним підходом, що дозволяє моделювати ймовірнісні розподіли результатів шляхом багаторазового випадкового вибору вхідних параметрів (ціни, кількість одиниць, витрати на логістику) і оцінки їхнього впливу на кінцеві витрати [10, с. 153]. Цей метод дозволяє отримати ймовірнісні розподіли результатів замість однозначних прогнозів, що є надзвичайно важливим у контексті управління державними закупівлями, де витрати на енергетичні ресурси можуть коливатися в залежності від багатьох факторів.

Використання методу Монте-Карло дає змогу:

1. Врахувати варіативність цін та обсягів закупівель, які можуть суттєво змінюватися з часом.

2. Моделювати невизначеність витрат, що виникає через коливання ціни та непередбачуваних змін у ринку енергетичних ресурсів.

3. Визначити ймовірнісні розподіли витрат і оцінити ризики перевищення бюджету.

У нашому випадку цей метод можна застосувати для оцінки витрат на закупівлю енергетичних ресурсів, враховуючи можливі коливання у цінах, обсягах поставок, а також обмеження бюджету. Для математичного застосування методу Монте-Карло до задачі оптимізації вибору постачальників у процесі державних закупівель енергетичних ресурсів доцільно використати випадкові величини для моделювання непевності в даних і врахувати це в математичних розрахунках.

Метою є аналіз витрат на закупівлю енергетичних ресурсів з урахуванням можливих коливань цін, обсягів закупівель та інших факторів. Для кожного постачальника визначимо випадкові змінні, які описують:

– ціну за одиницю енергетичного ресурсу C_i для постачальника i (де $i = 1, 2, 3$).

– кількість одиниць ресурсу, яку закуповуємо у постачальника i , позначимо як x_i .

Для кожного постачальника ці змінні будуть випадковими і підлягати певним розподілам. Ціна C_i для постачальника i генерується за нормальним розподілом з середнім значенням μ_i і стандартним відхиленням σ_i :

$$C_i \sim N(\mu_i, \sigma_i^2) \quad (1)$$

де:

μ_i – середня ціна постачальника;

σ_i – стандартне відхилення ціни.

Кількість одиниць x_i , що закуповуються у постачальника i , генерується випадковим чином в межах заданих мінімумів $x_{i \min}$ і максимумів $x_{i \max}$:

$$x_i \sim \text{Uniform}(x_{i \min}, x_{i \max}) \quad (2)$$

де:

$x_{i \min}$ – мінімальна кількість одиниць, яку можна закупити у постачальника;

$x_{i \max}$ – максимальна кількість одиниць, яку можна закупити.

Оскільки, метою є мінімізація загальних витрат на закупівлю енергетичних ресурсів, функція мети виглядатиме наступним чином:

$$Z = \sum_{i=1}^3 C_i * x_i \quad (3)$$

де:

Z – це загальні витрати на закупівлю енергетичних ресурсів;

C_i – ціна одиниці ресурсу для постачальника i ;

x_i – кількість одиниць ресурсу, закуплених у постачальника i .

Формуючу базову модель, необхідно встановити 2 обмеження:

1. Бюджетне обмеження, адже загальна вартість закупівлі не повинна перевищувати бюджет B :

$$\sum_{i=1}^3 C_i * x_i \leq B \quad (4)$$

2. Обмеження на кількість одиниць ресурсу від кожного постачальника, адже кількість одиниць ресурсу, яку закуповуємо у кожного постачальника, повинна задовольняти умови:

$$x_{i \min} \leq x_i \leq x_{i \max}, \quad i = 1, 2, 3 \quad (5)$$

Процес Монте-Карло включає багаторазове генерування випадкових значень для кожної змінної C_i і x_i . на основі їх ймовірнісних розподілів. Для кожної симуляції ми обчислюємо значення функції витрат Z та перевіряємо, чи задовольняє вона обмеження бюджету B .

Для кожної ітерації генеруємо випадкові значення для C_1, C_2, C_3 та x_1, x_2, x_3 з відповідних розподілів та обчислюємо загальні витрати TC для кожної симуляції:

$$TC_j = c_1 * x_1 + c_2 * x_2 + c_3 * x_3 \quad (6)$$

(для кожної j симуляції)

Далі відбувається перевірка виконання обмеження $TC_j \leq B$. Повторюємо цей процес N разів (де N – кількість симуляцій).

Після виконання симуляцій отримуємо розподіл значень загальних витрат TC і проводимо статистичний аналіз:

1. Середнє значення витрат:

$$\mu_{TC} = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N TC_j \quad (7)$$

2. Стандартне відхилення витрат:

$$\sigma_{TC} = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{j=1}^N (TC_j - \mu_{TC})^2} \quad (8)$$

Ймовірність перевищення бюджету: Якщо $(TC_j > B)$, для певної симуляції, ми вважаємо, що бюджет перевищено. Останній крок – оцінка частоти перевищення бюджету (P):

$$P = \frac{\text{кількість симуляцій, де } TC_j > B}{N} \quad (9)$$

Результати проведених симуляцій та використання математичного моделювання дозволяють сформулювати обґрунтовані підходи до управління державними закупівлями, зокрема в енергетичній галузі. Використання методу Монте-Карло надає можливість не лише оцінити потенційні витрати та ризики, але й адаптувати стратегію закупівель відповідно до змін ринкового середовища та бюджетних обмежень [6, с. 204]. Однак ефективне управління державними закупівлями потребує комплексного підходу, що включає не лише кількісні методи аналізу, а й маркетингові інструменти, орієнтовані на забезпечення прозорості та підвищення якості постачальників.

У цьому контексті доцільним є формування маркетингового механізму забезпечення процесу управління державними закупівлями в Україні (рис. 1), який поєднує аналітичні методи, цифрові технології, стратегії ціноутворення та оптимізації витрат. Такий механізм сприятиме не лише підвищенню ефективності закупівельного процесу, а й створенню сприятливого конкурентного середовища для постачальників, що, у свою чергу, позитивно вплине на раціональне використання державних ресурсів та забезпечення стабільного функціонування критично важливих галузей економіки.

Таким чином, маркетинговий механізм забезпечення управління державними закупівлями в Україні базується на аналітиці, цифрових технологіях, стратегічному плануванні та ефективному контролю [2]. Його впровадження сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та раціонального використання державних фінансів у сфері закупівель.

Формування ефективного маркетингового механізму управління державними закупівлями в Україні є необхідною умовою для забезпечення прозорості, конкуренції та оптимального використання бюджетних ресурсів. Застосування аналітичних інструментів, цифрових технологій та стратегічного підходу до вибору постачальників дозволяє не лише підвищити ефективність закупівельного процесу, але й забезпечити суттєву економію державних коштів.

Разом із вдосконаленням механізму управління важливо оцінювати його реальні результати, які відображаються у показниках бюджетної економії. Динаміка абсолютної економії бюджетних коштів, досягнута завдяки електронним державним закупівлям, демонструє ефективність застосованих підходів та дозволяє оцінити вплив реформ на загальну систему закупівель. Аналіз змін економії за 2020–2024 роки дає змогу виявити основні тенденції розвитку системи державних закупівель, оцінити її ефективність та визначити подальші напрями вдосконалення.

Динаміка абсолютної бюджетної економії від електронних державних закупівель в Україні за період 2020–2024 років демонструє позитивну тенденцію (рис. 2). Згідно з наявними даними, загальна економія, досягнута завдяки системі Prozorro, становить 160,3 млрд грн. У 2024 році економія склала приблизно 41 млрд грн, що свідчить про значне зростання порівняно з попередніми роками. Крім того, за перші шість місяців 2024 року держава заощадила понад 1,3 млрд грн при закупівлі товарів через електронний каталог Prozorro Market, що перевищує показники за весь 2023 рік.

Хоча детальні дані за кожен рік у період з 2020 по 2023 рік обмежені, загальна тенденція свідчить про поступове збільшення обсягів економії завдяки впровадженню та розвитку електронних державних закупівель в Україні.

Висновки. Дослідження маркетингових аспектів забезпечення процесу управління державними закупівлями в Україні, що дозволило визначити ключові чинники ефективності даного процесу. Державні закупівлі є

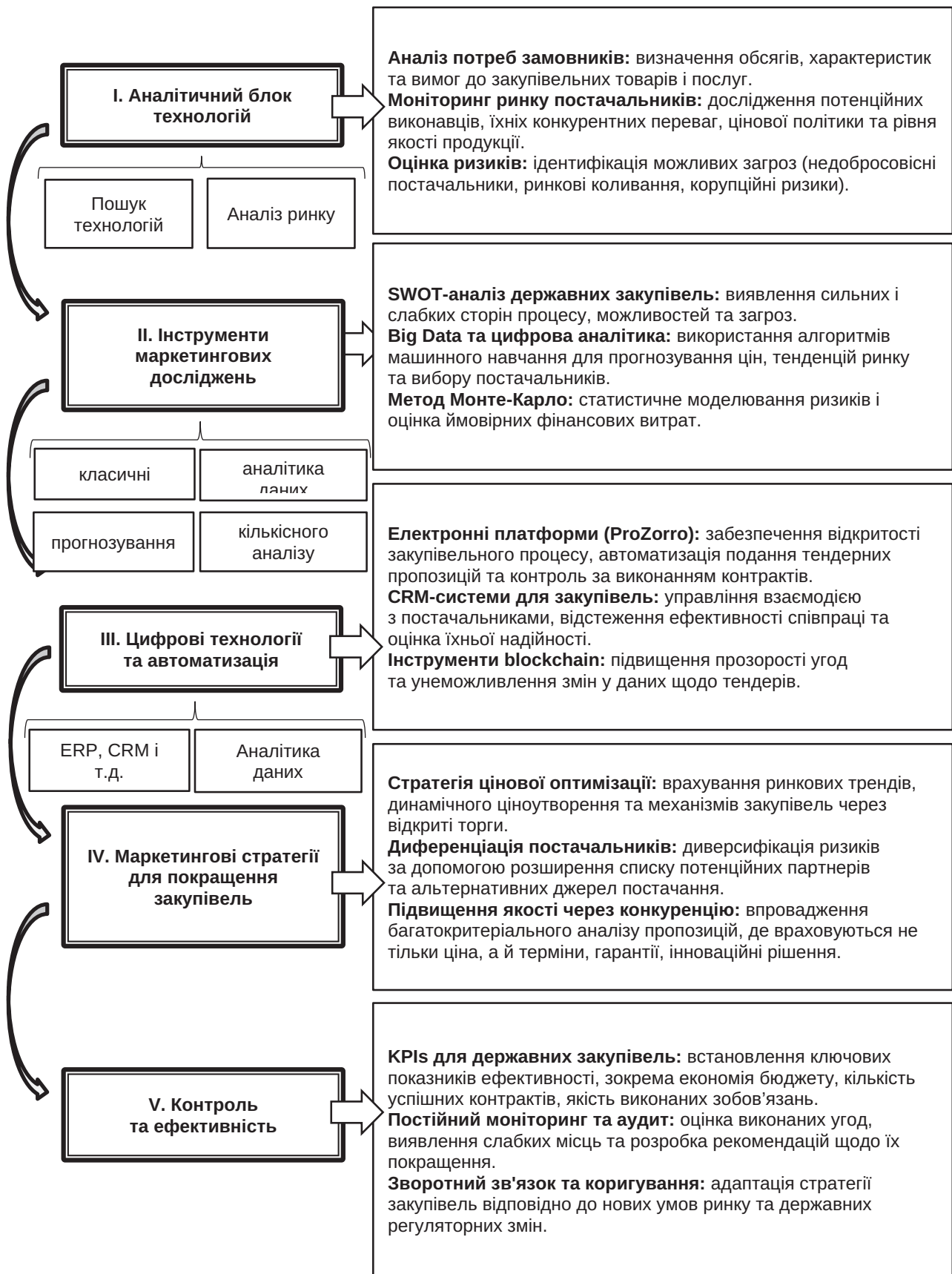


Рис. 1. Маркетинговий механізм забезпечення процесу управління державними закупівлями в Україні

Джерело: систематизовано та побудовано за [2; 3; 6]

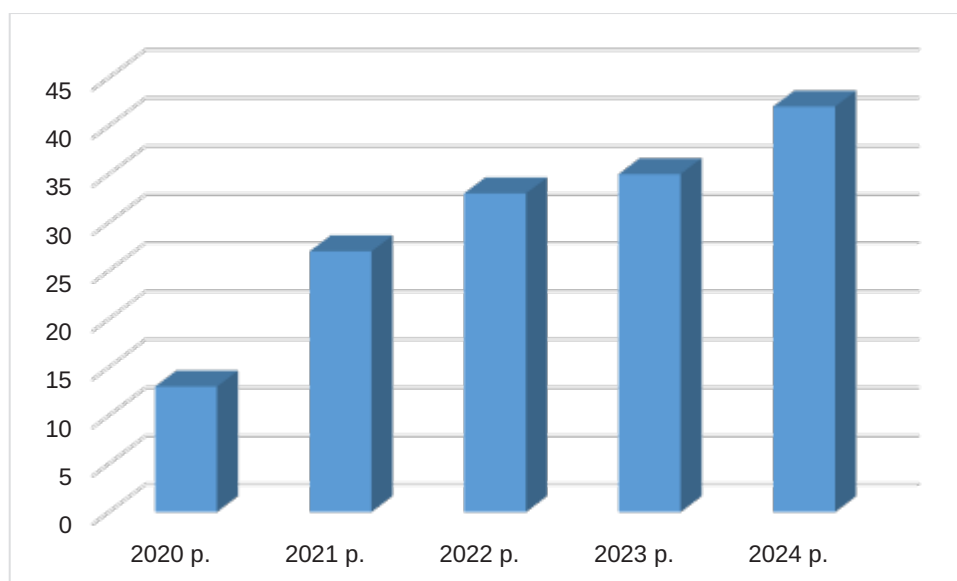


Рис. 2. Динаміка абсолютної бюджетної економії електронних державних закупівель України у 2020–2024 роках, млрд грн.

Джерело: побудовано за [8]

важливим елементом економічної політики країни, а їх ефективне управління значною мірою залежить від впровадження сучасних маркетингових підходів та аналітичних інструментів.

Результати дослідження підтвердили, що застосування маркетингових стратегій у сфері державних закупівель сприяє підвищенню рівня конкуренції серед постачальників, покращенню прозорості тендерних процесів, а також оптимізації витрат бюджетних коштів. Використання цифрових технологій, методів аналітики даних та математичних моделей, таких як метод Монте-Карло та лінійне програмування, дозволяє прогнозувати можливі ризики, оцінювати ефективність закупівель та формувати обґрунтовані рішення щодо вибору постачальників.

Аналіз динаміки бюджетної економії від електронних закупівель засвідчив, що впровадження сучасних механізмів управління державними тендерами дозволяє досягти суттєвого скорочення бюджетних витрат. Зокрема, за 2020–2024 рр. спостерігається стабільне зростання економії завдяки використанню системи Prozorro та інших цифрових платформ. Таким чином, удосконалення маркетингового механізму управління державними закупівлями є важливим напрямом розвитку економічної політики України. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку нових методів оцінювання ефективності закупівель, інтеграцію штучного інтелекту для аналізу тендерних пропозицій та підвищення рівня автоматизації процесів закупівельної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kniazieva Tetiana V., Kazanska Olena O., Orochovska Lyudmila A., Tymbalenko Yana Yu., Dergach Anna V. Analysis of the Impact of Digitalization on the Quality and Availability of Public Services in Ukraine – A Comparative Approach with Insights from Estonia. *Statistics, Politics and Policy*. 2023. № 14.3. P. 375–398.
2. Валявський С. М. Маркетинг закупівель: навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2021. 154 с.
3. Вареник В. М., Євчин Л. О. Особливості застосування системи державних закупівель ProZorro (ПРОЗОРО). *Європейський вектор економічного розвитку*. 2016. № 2 (21). С. 6–15.
4. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>
5. Князева Т. В., Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (46). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

6. Колосок С. І., Панченко О. В., Іорданов А. А. Публічні закупівлі, тендери та система G-cloud: досвід України. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 13. С. 202–209. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/34.pdf
7. Лихолат С. М., Верескля М. Р., Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.70>
8. Обґрунтування до закупівлі за 2024 рік. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Офіційний вебпортал Регулятора. URL: <https://www.nerc.gov.ua/pro-nkrekp/publichni-zakupivli/obgruntuvannya-do-zakupivli/obgruntuvannya-do-zakupivli-za-2024-rik> (дата звернення: 17.02.2025).
9. Отенко В. І., Птащенко О. В., Корсунова К. Ю., Карталія Д. М. Вплив експортної переорієнтації України на діяльність підприємств: маркетингові та управлінські аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 6 (270). 2021. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>
10. Чернишов О. Ю., Павловська Ю. В. Вплив індексу інноваційного розвитку на стан економічного розвитку та бізнес-середовища України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 1-2 (80-81). С. 145–162.
11. Чечель А. О., Чернишов О. Ю., Ігнатів А. О. Шляхи удосконалення системи державних закупівель в умовах децентралізації. *Науковий журнал «Менеджер»*. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2020. 1 (86). С. 129–142.

REFERENCES:

1. Kniazieva Tetiana V., Kazanska Olena O., Orochovska Lyudmila A., Tsymbalenko Yana Yu., Dergach Anna V. (2023) Analysis of the Impact of Digitalization on the Quality and Availability of Public Services in Ukraine – A Comparative Approach with Insights from Estonia. *Statistics, Politics and Policy*. № 14.3. P. 375–398.
2. Valiavskiy, S. M. (2021). *Marketynh zakupivel: navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti 075 «Marketynh»* [Procurement Marketing: a textbook for students of specialty 075 “Marketing”]. Poltava: Natsionalnyi universytet «Poltavska politehnika imeni Yurii Kondratiuka». P. 154. (in Ukrainian)
3. Varenyk, V. M., Yevchyn. L. O. (2016). Osoblyvosti zastosuvannya systemy derzhavnykh zakupivel ProZorro (PROZORO) [Peculiarities of application of the ProZorro public procurement system (PROZORO)]. *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*. № 2 (21), pp. 6–15. (in Ukrainian)
4. Voitovych, N., Tereshchuk, O. (2021). Osoblyvosti marketynhovoï stratehii v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Peculiarities of marketing strategy in the context of digital transformation]. *Sotsialna ekonomika*. № 62. P. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11> (in Ukrainian)
5. Kniazieva, T. V, Kazanska, O. O. (2022). Marketynhova stratehiia: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh tsyfrovizatsii [Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21> (in Ukrainian)
6. Kolosok, S. I., Panchenko, O. V., Iordanov, A. A. (2017). Publichni zakupivli, tendery ta systema G-cloud: dosvid Ukrainy. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. № 13. P. 202–209. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/34.pdf (in Ukrainian)
7. Lykholat, S. M., Veresklia, M. R., Melnyk, A. O. (2021). Marketynhova diialnist zamovnyka u protsesi orhantzatsii publichnykh zakupivel [Marketing activities of the customer in the process of organizing public procurement]. *Efektivna ekonomika*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.70> (in Ukrainian)
8. Obgruntuvannya do zakupivli za 2024 rik. Natsionalna komisiia, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh [Justification for the procurement for 2024. National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors]. *Ofitsiinyi vebportal Rehuliatora*. URL: <https://www.nerc.gov.ua/pro-nkrekp/publichni-zakupivli/obgruntuvannya-do-zakupivli/obgruntuvannya-do-zakupivli-za-2024-rik> (Available at: 17.02.2025). (in Ukrainian)
9. Otenko, V. I., Ptashchenko, O. V., Korsunova, K. Iu., Kartaliia, D. M. (2021). Vplyv eksportnoi pereorientatsii Ukrainy na diialnist pidpriemstv: marketynhovi ta upravlinski aspekty [The impact of Ukraine's export reorientation on the activities of enterprises: marketing and management aspects]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 6 (270). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124> (in Ukrainian)
10. Chernyshov, O. Yu., Pavlovska, Yu. V. (2022). Vplyv indeksu innovatsiynoho rozvytku na stan ekonomichnoho rozvytku ta biznes-seredovyscha Ukrainy. [The influence of the innovative development index on the state

of economic development and business environment of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. prats.* Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.. No. 1-2 (80-81). P. 145–162. (in Ukrainian)

11. Chechel, A. O., Chernyshov, O. Yu., Ihnatov, A. O. (2020). Shliakhy udoskonalennia systemy derzhavnykh zakupivel v umovakh detsentralizatsii [Ways to improve the public procurement system in the context of decentralization]. *Naukovyi zhurnal «Menedzher»*. *Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia.* 1 (86). P. 129–142. (in Ukrainian)