

Маркетинг

УДК 355.61:328.02:185(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069634>

**Аналіз провідного закордонного досвіду проведення маркетингових досліджень у системі закупівель для потреб міністерства оборони та збройних сил на прикладі США, Великої Британії, Норвегії, Німеччини та Польщі**

**Голота Олена Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансового забезпечення, Національний університет оборони України, м. Київ, Україна,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4323-4344>

**Прийнято: 19.10.2024 | Опубліковано: 29.10.2024**

***Анотація.** У статті досліджено підходи до проведення маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель на прикладі провідних країн світу: США, Великої Британії, Норвегії, Німеччини та Польщі. Визначено, що маркетингові дослідження є важливим елементом державної закупівельної політики, оскільки сприяють підвищенню ефективності оборонних витрат, мінімізації ризиків та забезпеченню збройних сил якісною продукцією. Проаналізовано регуляторні підходи та організаційні механізми маркетингових досліджень у кожній із досліджуваних країн. Встановлено, що маркетингові дослідження базуються на комплексному поєднанні первинних та вторинних методів збору даних, включаючи запити про інформацію (RFI), анкетування, оцінку виробничих потужностей постачальників, аналіз державних баз контрактів та конкурентного середовища. Особлива увага приділяється використанню аналітичних методів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Benchmarking, а також сучасних технологій Big Data та*



*штучного інтелекту для прогнозування оборонних потреб. Підкреслено значення адаптації найкращих міжнародних практик для вдосконалення системи оборонних закупівель України, зокрема в частині регуляторного забезпечення, моніторингу ризиків та впровадження сучасних інструментів маркетингового аналізу. Запропоновано використання досвіду країн НАТО, що сприятиме підвищенню прозорості та ефективності закупівель у секторі оборони України.*

**Ключові слова:** *маркетингові дослідження; оборонні закупівлі; Міністерство оборони України; Збройні Сили України.*

**Analysis of the leading foreign experience in conducting marketing research in the procurement system for the needs of the Ministry of Defence and the Armed Forces on the example: the USA, Great Britain, Norway, Germany and Poland**

**Holota Olena**

PhD (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Defence Management, The National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4323-4344>

**Abstract.** *The article examines approaches to conducting marketing research in the field of defense procurement using the example of leading countries: the United States, the United Kingdom, Norway, Germany, and Poland. It is determined that marketing research is a crucial element of public procurement policy, as it contributes to increasing the efficiency of defense expenditures, minimizing risks, and ensuring the armed forces are supplied with high-quality products. The study analyzes regulatory approaches and organizational mechanisms for marketing research in each of the examined countries. It is established that marketing research is based on a comprehensive combination of primary and secondary data collection methods, including Requests for Information (RFI), surveys, assessments of*



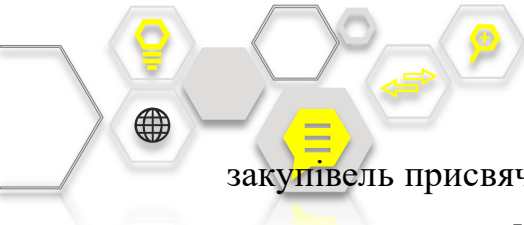
*suppliers' production capabilities, and analysis of government contract databases and competitive environments. Special attention is given to analytical methods such as SWOT analysis, PESTEL analysis, Benchmarking, as well as modern technologies like Big Data and artificial intelligence for forecasting defense needs. The significance of adapting best international practices to improve Ukraine's defense procurement system is emphasized, particularly in terms of regulatory support, risk monitoring, and the implementation of modern marketing analysis tools. The article suggests leveraging NATO countries' experience to enhance transparency and efficiency in Ukraine's defense procurement sector.*

**Keywords:** *marketing research; defence procurement (acquisition); Ministry of Defence Ukraine; Armed Forces of Ukraine.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах повномасштабної війни України з росією питання ефективності оборонних закупівель набуває критичного значення. Військова агресія рф вимагає від Міністерства оборони України та Збройних Сил України швидкої та зваженої реакції на потреби фронту, що включає не лише забезпечення армії необхідним озброєнням, технікою та амуніцією, а й оптимізацію процедур закупівель. У цьому контексті вивчення передового закордонного досвіду проведення маркетингових досліджень у системі оборонних закупівель є необхідним кроком для підвищення ефективності та прозорості цих процесів.

Досвід таких країн, як США, Велика Британія, Норвегія, Німеччина та Польща, які мають розвинені системи закупівель потреб оборони та чітко вибудовані маркетингові стратегії, може бути корисним для вдосконалення української системи оборонних закупівель. Це дозволить уникнути корупційних ризиків, зменшити витрати, підвищити ефективність закупівельного процесу та забезпечити збройні сили якісною продукцією у максимально стислі терміни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням вивчення маркетингових досліджень у сфері проведення державних (публічних)



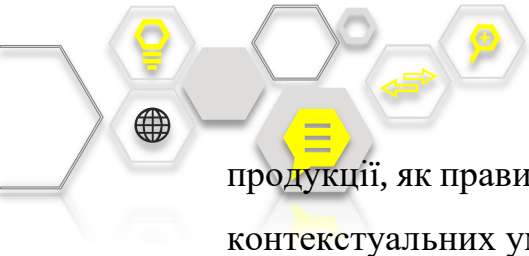
закупівель присвячені праці таких науковців як С. Ільїна [1], Н.Л. Писаренко, Є.Д. Михайлова [2], К. І. Мельникова, О. С. Мельников [3], В. Ільчук, І. Лисенко [4], та інші. Водночас питання застосування маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель залишаються малодослідженими.

**Виділення невирішеної раніше частини загальної проблеми.**

Питання застосування маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель залишаються недостатньо дослідженими. Так, значна частина методів збору та аналізу інформації залишається неадаптованою до специфіки оборонної сфери. Окрім цього, залишається невирішеним питання інтеграції сучасних методів маркетингових досліджень, таких як використання Big Data та штучного інтелекту тощо, для прогнозування оборонних потреб та оцінки ризиків. Також потребує додаткового дослідження розробка ефективних механізмів адаптації міжнародного досвіду у сфері оборонних закупівель до українських реалій. У цьому контексті, важливим завданням є визначення оптимальних моделей збору та аналізу інформації, які б відповідали специфіці оборонної сфери та забезпечували прийняття обґрунтованих рішень під час проведення закупівель у цій сфері.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є проаналізувати використання маркетингових досліджень серед провідних країн на світовій арені, що дозволить виробити ефективні інструменти аналізу ринку оборонної продукції та вибору постачальників для забезпечення потреб Збройних Сил України та Міністерства оборони України, а це в свою чергу, дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо вибору постачальників та сприяти зменшенню витрат, а також підвищенню якості закупленої продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз підходів до проведення маркетингових досліджень у системі закупівель для потреб збройних сил та міністерства оборони провідних країн світу дозволить оцінити різні точки зору до проведення маркетингових досліджень та застосовувати зазначені підходи в українському контексті. Маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель закордонних країн та виробників оборонної



продукції, як правило, проводяться на основі експертних оцінок з урахуванням контекстуальних умов.

Необхідно зауважити на тому, що оборонні закупівлі є складними з огляду на величезні обсяги та специфічні технічні характеристики продукції оборонного призначення. Основний характер цих закупівель є засекреченим. Велика увага приділяється процедурі проведення оборонних закупівель, оскільки існує низка специфічних вимог, які повинні бути встановлені для комерційних виробників, і які також підлягатимуть контролю з боку уповноважених органів після укладення контрактів. Серед зарубіжних країн існує кілька різних підходів і практик щодо організаційної структури та процедур проведення маркетингових досліджень [5],[6]. Але вважаємо, що варто приділити увагу дослідженню практики маркетингових провідних країн з перевіреною системою оборонних закупівель, у цій статті було обрано: Сполучені Штати Америки (США), Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії (Великобританія), Королівство Норвегія (Норвегія), Федеративна Республіка Німеччина (ФРН або Німеччина) та Республіку Польщу (Польщу). Усі обрані для дослідження країни є країнами-членами Північноатлантичного альянсу, до якого прагне вступити Україна.

Спільним для усіх країн-членів НАТО є те, що вони усі застосовують NATO Defence Planning Process (NDPP) – стратегічний підхід, що використовується для планування оборонних закупівель з урахуванням вимог НАТО, а також користуються послугами NSPA (NATO Support and Procurement Agency) – агентства підтримки та закупівель НАТО.

Аналіз підходів до проведення маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель країн дослідження можна розглянути через призму офіційних процедур, методів збору та аналізу даних, а також відповідності вимогам державних стандартів. Основні аспекти такого аналізу будуть включати: регуляторну базу маркетингових досліджень, основні підходи до проведення маркетингових досліджень та практичне застосування результатів маркетингових досліджень.



*Сполучені Штати Америки. Регуляторна база маркетингових досліджень.* Варто зазначити, маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель США регламентуються низкою нормативно-правових актів. Так, як більшість закупівель у сфері оборони й безпеки США здійснюються на федеральному рівні та відповідно регулюються нормативно-правовими актами федерального значення (основними) базовими нормативно-правовими актами в цій сфері є:

Federal Acquisition Regulation (FAR) [7]– основний документ, що визначає процес державних закупівель, включаючи вимоги до маркетингових досліджень;

Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS) [8] – специфічні доповнення до FAR для оборонних закупівель;

DoD Directive 5000.01 та DoD Instruction 5000.02 – визначають процеси досліджень ринку, зокрема оцінку технологій та промислового потенціалу.

Необхідно відмітити, що DFARS застосовуються тільки в поєднанні зі FAR та виключно для закупівель продукції оборонного призначення. Базуючись на вимогах FAR невід’ємною частиною всіх рішень щодо закупівель є два найважливіші принципи це: економія коштів та конкурентні процеси.

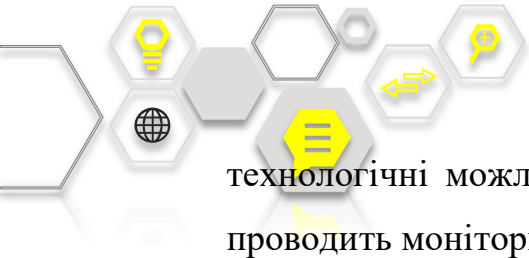
Також, основою для регулювання процесів маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель є Government Accountability Office (GAO) Reports – звіти, що надають аналітику ефективності досліджень у цій сфері.

Варто зазначити, що Міністерство оборони США (U.S. Department of Defense, DoD) є головним регулятором оборонних закупівель США. В його структурі діють кілька спеціалізованих агентств, відповідальних за аналітику ринку та дослідження.

Основними підрозділами DoD, що займаються маркетинговими дослідженнями є:

Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition & Sustainment (OUSD(A&S)) – визначає стратегію закупівель, аналізує постачальників та їхні





технологічні можливості, а також оцінює ризики оборонних контрактів та проводить моніторинг ринку;

Office of the Under Secretary of Defense for Research and Engineering (OUSD(R&E)) – відповідає за оцінку новітніх військових технологій та інноваційні дослідження, а також проводить технологічний аналіз конкурентного середовища;

Defense Pricing and Contracting (DPC) – аналізує вартість оборонних контрактів та ринкові тренди, забезпечує стандартизацію тендерних процедур;

Агенція оборонних закупівель США (Defense Acquisition University, DAU) – основний аналітичний центр для навчання фахівців з оборонних закупівель: проводить галузеві дослідження та аналіз конкурентного середовища, готує доповіді щодо розвитку оборонної промисловості США.

Агенція оборонних контрактів (Defense Contract Management Agency, DCMA): проводить оцінку спроможності підрядників виконувати оборонні контракти, займається моніторингом виробничих потужностей оборонних компаній, оцінює якість продукції та ефективність виконання контрактів.

Агенція оборонної логістики (Defense Logistics Agency, DLA): відповідає за маркетингові дослідження у сфері логістики та постачання; аналізує глобальні ланцюги постачання для оборонного сектора; визначає потенційні ризики перебоїв у поставках та альтернативних постачальників.

*Основні підходи до проведення маркетингових досліджень.* Оборонні закупівлі США передбачають комплексні дослідження ринку, які виконуються через різні методи. Передусім це первинні та вторинні методи дослідження, так само, як і в усіх інших країнах дослідження.

Так, *первинні дослідження* (Primary Research) – це методи збору нових даних безпосередньо від постачальників, виробників та експертів, а саме це:

запити про інформацію (Request for Information, RFI) – використовуються для збору попередніх даних від постачальників про їхні можливості, технології та цінові пропозиції;



Industry Days – організація зустрічей з потенційними підрядниками для оцінки їхніх можливостей та отримання інсайтів щодо ринку;

оцінка виробничих потужностей (Industrial Base Assessments) – аналіз потенційних постачальників для визначення спроможності виконання оборонних замовлень;

Market Surveys – дослідження ринку через анкетування, інтерв'ю або фокус-групи з представниками галузі.

*Вторинні дослідження* (Secondary Research) – це збір та аналіз даних із вже наявних джерел, включаючи відкриті та закриті аналітичні звіти. А саме це:

бази даних урядових контрактів (FPDS-NG, SAM.gov) – аналіз укладених контрактів, щоб зрозуміти тенденції попередніх закупівель;

галузеві звіти та дослідження (RAND Corporation, Congressional Research Service, Center for Strategic and International Studies) – використовуються для оцінки ринкової динаміки;

аналіз конкурентного середовища – оцінка діяльності існуючих підрядників та їхніх технологій;

технологічні розвідки (Technology Readiness Level, TRL Assessments) – визначення рівня готовності технологій, які можуть бути використані в оборонних системах.

Далі, зібрані дані проходять аналітичну обробку для визначення тенденцій та ризиків.

Основними методами, які є спільними для усіх країн дослідження, є: SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – оцінка сильних та слабких сторін галузевих гравців; PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) – оцінка макроекономічних факторів, що впливають на ринок оборонних закупівель; Benchmarking – порівняння характеристик продукції та послуг між різними постачальниками; а також моніторинг ризиків (Risk Assessment & Mitigation Planning) – виявлення потенційних загроз для постачання оборонних технологій.





Особливістю США є активне використання алгоритмів штучного інтелекту (Big Data & AI-аналітика) для прогнозування потреб оборонного сектора та оцінки ринкових трендів

*Практичне застосування результатів маркетингових досліджень.* Відповідно, результати аналізу ринку використовуються для: *розробки специфікацій закупівель* – визначення технічних та операційних вимог; *оцінки конкурентного середовища* – виявлення потенційних підрядників та їхніх пропозицій; *формування бюджетних прогнозів* – обґрунтування витрат на закупівлі; *підготовки тендерної документації* – створення умов для залучення надійних підрядників.

*Країни Європейського союзу та НАТО.* В межах Європейського оборонного співробітництва діє OCCAR (Organisation for Joint Armament Cooperation) – це організація з питань спільного озброєння, яка керує європейськими оборонними програмами та забезпечує ефективне управління проєктами багатонаціонального характеру, у тому числі НАТО. Вона надає державам-учасникам ефективні механізми управління військовими програмами (членами вказаної програми є: Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, Бельгія, Великобританія (навіть після Brexit), а також є низка країн-партнерів, серед країн нашого дослідження це Польща).

*Великобританія. Регуляторна база маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель.* Маркетингові дослідження у Великобританії проводяться відповідно до державних стандартів та регуляторних документів:

UK Defence and Security Industrial Strategy (DSIS) [9]– стратегія розвитку оборонної промисловості, що визначає основні підходи до вивчення ринку;

Defence Equipment Plan (DEP) – документ, що визначає пріоритети закупівель оборонного сектору, включаючи аналітичні підходи до ринкових досліджень;

Single Source Regulations (SSR) [10]– регулює закупівлі без конкурентних тендерів та визначає підходи до аналізу ринкової вартості продукції, яка може закуповуватися з єдиного джерела;



Defence and Security Public Contracts Regulations (DSPCR) – регулює процес оборонних закупівель, включаючи маркетингові дослідження.

Ці документи визначають структуру ринкових досліджень, забезпечуючи прозорість закупівель та ефективність витрат.

В свою чергу, основними державними агенціями, які займаються маркетинговими дослідженнями та аналізом у сфері оборонних закупівель є:

Defence Science and Technology Laboratory (Dstl) – займається аналізом технологічних можливостей, що впливають на закупівельні стратегії;

Defence Equipment and Support, DE&S – відповідає за постачання та підтримку обладнання для збройних сил Великої Британії, здійснюючи аналіз ринку та оцінку постачальників для забезпечення ефективних закупівель;

The UK Defence Growth Partnership (DGP) – організація, що сприяє розвитку оборонного сектора та ринковим дослідженням;

Окрім державних агенцій, є також і приватні компанії, такі як QinetiQ, яка є приватизованою частиною колишнього державного агенства Defence Evaluation and Research Agency і надає широкий спектр послуг у сфері оборони та безпеки.

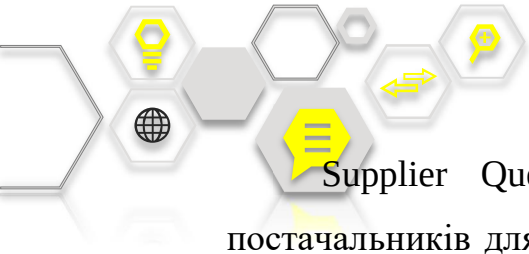
*Основні підходи до проведення маркетингових досліджень.* Маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель Великобританії також базуються на комбінації первинних і вторинних методів збору та аналізу даних.

*Первинні дослідження (Primary Research)* – охоплюють прямий збір інформації від постачальників, військових структур та експертів галузі.

Request for Information (RFI) – запити до компаній для оцінки їхніх технологічних можливостей та потенційних рішень.

Industry Engagement Days – заходи для обговорення перспективних оборонних рішень між урядом та представниками приватного сектору.

Capability Assessments – оцінка поточних виробничих можливостей та технологічних інновацій в оборонній промисловості.



Supplier Questionnaires and Surveys – структуровані опитування постачальників для збору інформації про їхню продукцію, інноваційність та фінансову стійкість.

Competitive Dialogues – безпосередні переговори між урядом і потенційними підрядниками для оцінки найкращих рішень.

*Вторинні дослідження (Secondary Research)* – аналіз наявних даних з відкритих і закритих джерел. Розглянемо ці джерела:

Defence Contracts Online (DCO) – урядова платформа, що містить інформацію про попередні та поточні контракти;

UK National Audit Office (NAO) Reports – звіти, що містять аналіз ефективності витрат та закупівельних стратегій;

огляд ринку та конкурентного середовища – аналіз динаміки оборонного ринку, конкурентоспроможності підприємств та фінансової стійкості постачальників;

аналіз інновацій та технологій – оцінка технологічного рівня рішень через патентні дослідження, наукові публікації та дані дослідницьких інститутів;

Financial and Risk Analysis – оцінка фінансової стабільності компаній-постачальників за допомогою баз даних, таких як Bloomberg або UK Companies House.

Маркетингові дослідження оборонного ринку Великобританії використовують окрім вищезгаданих методів аналізу, які були розглянуті під час аналізу підходів до маркетингових досліджень США: Competitor Benchmarking між компаніями та Scenario Planning – моделювання можливих варіантів розвитку ринку для прогнозування майбутніх закупівель.

*Практичне застосування результатів маркетингових досліджень.* Зібрані дані використовуються для: *формування оборонних стратегій та програм* – на основі аналізу ринку визначаються майбутні напрямки закупівель; *оцінки технологічних рішень* – вибір постачальників та їхніх рішень для впровадження в збройних силах Великобританії; *розробки вимог*



до контрактів – визначення ключових технічних та фінансових характеристик продукції; бюджетного планування – прогнозування витрат на оборонні закупівлі; конкурентного аналізу – оцінки спроможності локальних компаній у порівнянні з міжнародними виробниками.

*Норвегія. Регуляторна база маркетингових досліджень в оборонних закупівлях.* Маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель Норвегії регулюються рядом державних законодавчих актів та стратегічних документів:

Regulation on defence and security procurement (FOSA) – регулює процес закупівель, включаючи обов’язкові маркетингові дослідження;

Norwegian Defence and Security Strategy – стратегія розвитку оборонної промисловості, що визначає пріоритети закупівель і досліджень;

Public Procurement Act – закон, що регулює всі державні закупівлі, включаючи оборонні.

Ці регуляторні механізми визначають принципи маркетингових досліджень, спрямованих на підвищення ефективності оборонних закупівель.

Основними ключовими гравцями в оборонній сфері, які задіяні у проведенні маркетингових досліджень є:

Norwegian Defence Materiel Agency (NDMA) [11] – державне агентство, відповідальне за закупівлі та оцінку ринку оборонної продукції;

Innovation Norway – урядова організація, яка підтримує технологічні дослідження, включаючи інновації у сфері оборонної промисловості.

*Основні підходи до проведення маркетингових досліджень.* Маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель Норвегії базуються на комплексному підході, що включає первинні та вторинні методи аналізу ринку.

*Первинні дослідження (Primary Research)* – охоплюють безпосередню взаємодію з постачальниками, аналітиками та оборонними експертами. А саме, це:



Request for Information (RFI) – використовується NDMA для збору попередньої інформації про доступні рішення на ринку;

Industry Days та семінари – проводяться з метою обговорення оборонних потреб між представниками уряду та приватного сектору;

Supplier Capability Assessments – аналіз можливостей норвезьких та міжнародних постачальників щодо відповідності технічним вимогам;

тестування та демонстрація технологій – практичні випробування військової техніки та систем у польових умовах;

конкурентні діалоги з потенційними постачальниками – обговорення можливих рішень перед проведенням закупівлі.

*Вторинні дослідження (Secondary Research)* – включають аналіз відкритих і закритих джерел для оцінки поточних ринкових тенденцій. Джерелами для збору зазначеної інформації є:

Defence and Security Contracts Database (Doffin) – офіційна платформа для державних закупівель, що містить інформацію про оборонні контракти;

Norwegian Defence Research Establishment (FFI) – державний аналітичний центр, який проводить дослідження оборонного ринку;

звіти NATO та ЄС – використовуються для оцінки технологічного розвитку оборонного сектору;

галузеві аналітичні звіти – включають аналіз конкурентного середовища, нових технологій та ринкових ризиків;

фінансовий аналіз постачальників – оцінка стабільності компаній, які можуть претендувати на оборонні контракти.

Під час здійснення маркетингових досліджень в оборонних закупівлях Норвегія використовують передові методи аналітики: але окрім загальновідомих методів більше фокусується на Field Testing & Military Trials.

*Практичне застосування результатів маркетингових досліджень.* Зібрані дані використовуються для: *формування оборонної політики Норвегії* – розробка довгострокових стратегій закупівель; *визначення ключових постачальників* – вибір найкращих компаній для укладання контрактів; *оцінки*



*вартості та ефективності закупівель* – обґрунтування витрат на оборонні програми; *розробки технічних специфікацій* – визначення вимог до військової техніки та обладнання; *моніторингу ринку та інновацій* – відстеження появи нових технологій, які можуть бути інтегровані у збройні сили Норвегії.

*Німеччина.* Оборонні закупівлі Німеччини базуються на ретельному аналізі ринку, оцінці технологічного потенціалу постачальників та відповідності стратегічним потребам Бундесверу (збройних сил Німеччини). Маркетингові дослідження проводяться для забезпечення ефективності витрат, відповідності міжнародним стандартам та мінімізації ризиків.

*Регуляторна база маркетингових досліджень в оборонних закупівлях.* Маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель Німеччини ґрунтуються на національних та міжнародних нормативно-правових актах:

Bundeswehr Procurement Strategy (Beschaffungsstrategie Bundeswehr) – стратегія оборонних закупівель, що визначає принципи аналізу ринку;

Vergabeverordnung für die Bereiche Verteidigung und Sicherheit (VSVgV) – регламент державних закупівель у сфері оборони та безпеки;

European Defence Industrial Development Programme (EDIDP) – участь у спільних європейських оборонних проєктах;

Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Verteidigungsindustrie – стратегія уряду щодо підтримки оборонної промисловості.

Ці документи визначають основні принципи аналізу ринку, оцінки постачальників та технологій, а також регламентують процес прийняття рішень щодо оборонних закупівель.

Агенції, які визначають та здійснюють маркетингову діяльність в сфері оборонних закупівель Німеччини це:

Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) [12] – Федеральне управління з обладнання, інформаційних технологій і підтримки Бундесверу, що координує закупівлі та маркетингові дослідження;





NATO Support and Procurement Agency (NSPA) – Німеччина бере участь у закупівельних процесах НАТО, що впливає на методи маркетингових досліджень

*Основні підходи до маркетингових досліджень.* Маркетингові дослідження оборонного сектору Німеччини базуються на поєднанні первинних і вторинних методів аналізу.

*Первинні дослідження (Primary Research)* – включають безпосередню взаємодію з постачальниками, галузевими експертами та військовими структурами. А саме, це:

Request for Information (RFI) – офіційні запити щодо можливостей компаній, їхніх продуктів та інновацій;

Industry Days та форуми – організація зустрічей між BAAINBw, міністерством оборони та представниками оборонної промисловості;

тендерні консультації та конкурентні переговори – активна взаємодія з постачальниками перед публікацією офіційних тендерів;

Field Testing & Prototyping – практичні випробування техніки та зброї перед прийняттям рішення про закупівлю;

Supplier Capability Assessments – перевірка фінансової стійкості, виробничих потужностей та технологічних можливостей потенційних постачальників;

державні та приватні науково-дослідні проєкти – фінансування досліджень для оцінки інноваційного потенціалу компаній.

*Вторинні дослідження (Secondary Research)* – охоплюють аналіз існуючих звітів, баз даних та аналітичних документів. В свою чергу, це:

BAAINBw Procurement Reports – звіти про оборонні закупівлі та перспективні напрями розвитку;

Tenders Electronic Daily (TED) – база даних ЄС щодо оборонних контрактів та офіційний електронний журнал ЄС для публікації оголошень про закупівлі;



European Defence Fund (EDF) Reports – аналітика щодо оборонної промисловості Європи;

звіти НАТО та OCCAR (Organisation for Joint Armament Cooperation) – аналітика спільних міжнародних проєктів;

галузеві звіти від Fraunhofer Institute та German Economic Institute – оцінка оборонних технологій та ринкових тенденцій;

конкурентний аналіз – оцінка діяльності світових постачальників зброї та військової техніки.

Зібрані дані проходять глибоку аналітичну обробку, при цьому робиться акцент на Scenario Planning з урахуванням європейських регуляторів.

*Практичне використання результатів маркетингових досліджень.* Результати аналізу використовуються для: *формування оборонної стратегії* – розробка довгострокових планів закупівель; *оптимізації витрат* – підвищення ефективності використання бюджетних коштів; *визначення ключових постачальників* – вибір найбільш надійних та інноваційних компаній; *розробки технічних специфікацій* – визначення стандартів для оборонної техніки; *контролю виконання контрактів* – моніторинг дотримання умов закупівель.

*Польща.* Оборонні закупівлі Польщі є важливим елементом її національної безпеки та геополітичної стратегії, особливо в контексті членства в НАТО та підвищеної загрози зі сходу. Маркетингові дослідження в оборонній сфері спрямовані на оцінку ринку постачальників, технологічних рішень, фінансових та оперативних ризиків, а також оптимізацію оборонного бюджету.

*Регуляторна база маркетингових досліджень в оборонних закупівлях.* Процес оборонних закупівель у Польщі регулюється кількома ключовими законодавчими та стратегічними документами:

Закон «Про державні закупівлі» (Prawo Zamówień Publicznych, PZP) [13]– регламентує процедури закупівель, включаючи маркетингові дослідження;



Стратегія розвитку оборонної промисловості Польщі – визначає пріоритети розвитку власного військово-промислового комплексу та співпрацю з міжнародними партнерами;

План модернізації Збройних сил Польщі (PMT 2021-2035) – офіційний документ, що окреслює закупівельну стратегію та дослідження ринку.

Ці нормативні документи забезпечують прозорість закупівель, конкурентний аналіз ринку та відповідність стратегічним потребам оборони.

Слід зауважити, що ключовою урядовою структурою, яка відповідає за аналіз ринку та закупівлі військової техніки Польщі є Агентство озброєнь Польщі (Agencja Uzbrojenia, AU) [14]. А розширенню доступу до ринкових аналітичних даних оборонної сфери сприяє участь Польщі у в ініціативах НАТО (NSPA) та ЄС (EDF, EDIDP).

*Основні підходи до маркетингових досліджень в оборонному секторі.* Маркетингові дослідження у сфері оборонних закупівель базуються на поєднанні первинних та вторинних методів аналізу.

*Первинні дослідження (Primary Research)* – передбачають збір інформації безпосередньо від виробників, військових структур та незалежних експертів, це:

запити про інформацію (RFI – Request for Information) – використовується Агентством озброєнь для аналізу ринкових можливостей;

Industry Days та оборонні виставки (MSPO, Eurosatory, DSEI, IDEX) – майданчики для зустрічей із постачальниками та презентації новітніх технологій;

випробування та тестування зразків техніки – аналіз експлуатаційних характеристик перед прийняттям закупівельних рішень;

консультації з військовими підрозділами – оцінка практичної придатності технологій у бойових умовах;

переговори та конкурентні діалоги – обговорення деталей контрактів із потенційними постачальниками.



*Вторинні дослідження (Secondary Research)* – охоплюють аналіз відкритих та закритих джерел даних, це:

база державних закупівель (UZP – Urząd Zamówień Publicznych) – містить інформацію про тендери та контракти;

галузеві звіти оборонного сектору (Raporty PGZ, RAND, SIPRI, OCCAR, NATO reports) – дослідження трендів оборонного ринку;

фінансовий аналіз оборонних підприємств – оцінка фінансової стійкості компаній-кандидатів на постачання;

технічний аналіз продуктів – оцінка рівня інноваційності оборонних рішень через патентні бази даних та наукові публікації;

моніторинг міжнародних закупівель – аналіз контрактів союзників НАТО для визначення найкращих практик.

Для оцінки зібраних даних використовуються комплексні методи прогнозування, при цьому фокус на аналізі оборонних виставок як ключового джерела інформації.

*Практичне застосування результатів маркетингових досліджень.* Результати маркетингових досліджень застосовуються для: *розробки стратегії оборонних закупівель* – визначення пріоритетів закупівельної політики; *оцінки вартості та ефективності закупівель* – бюджетування витрат; *вибору оптимальних постачальників* – аналіз конкурентоспроможності рішень; *розробки вимог до контрактів* – визначення ключових технічних специфікацій; *моніторингу інновацій* – інтеграція сучасних технологій у збройні сили Польщі.

**Висновки.** Можливо зробити такі висновки щодо підходів до маркетингових досліджень у сфері оборонних закупівель у країнах дослідження:

у всіх цих країнах підходи до маркетингових досліджень є комплексними і включають використання як первинних, так і вторинних методів збору даних. Це дозволяє здійснювати детальний аналіз ринку, оцінку постачальників та вибір оптимальних рішень для оборонних закупівель;



уряди кожної країни використовують маркетингові дослідження для оцінки ризиків, визначення потенціалу постачальників та ефективного використання оборонних бюджетів. Зокрема, це допомагає забезпечити відповідність закупівель національним цілям безпеки і стратегічним пріоритетам;

оскільки технології в оборонній сфері швидко змінюються, всі країни стикаються з необхідністю адаптації своїх досліджень до нових технологічних умов. Це вимагає гнучкості та постійного оновлення стратегій закупівель для забезпечення інтеграції новітніх рішень у сфері оборони;

в усіх країнах дослідження стикаються з певними регуляторними обмеженнями та вимогами конфіденційності, що ускладнює процес збору та обробки даних. Це є важливим фактором, який може впливати на швидкість і ефективність маркетингових досліджень;

країни, такі як Польща та Німеччина, активно працюють над розвитком своєї оборонної промисловості для зменшення залежності від імпорту та зміцнення національної безпеки. Це дозволяє забезпечити більшу автономність у прийнятті рішень і зменшити зовнішню залежність;

незважаючи на високий рівень організації маркетингових досліджень, країни стикаються з викликами, такими як тривалість процесу, необхідність значних ресурсів для реалізації досліджень, а також залежність від міжнародних стандартів і союзників.

Загалом, підходи до маркетингових досліджень у цих країнах орієнтовані на довгострокове планування, оптимізацію витрат і стратегічне забезпечення національної безпеки через ефективне управління оборонними закупівлями.

### **Список використаних джерел**

1. Голованенко М. В. Ефективність державної закупівельної логістики в умовах запровадження системи «Прозоро». Теоретичні та прикладні питання економіки. 2016. Вип. 2. С. 79–87.



2. Писаренко Н. Л., Михайлова Є. Д. Дерево цілей у процесі формування програми маркетингових комунікацій для системи публічних державних закупівель “ProZorro”. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. Червень. №13(15).

3. Мельникова К. І., Мельников О. С. Удосконалення системи підготовки кадрів у сфері публічних закупівель. Теорія та практика державного управління. 2020. 2(69), С. 201-207.

4. Ільчук В., Лисенко І. Маркетингові дослідження споживчого ринку в умовах воєнного стану: особливості та пріоритети. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2 (27). С. 338-352.

5. Hawkins T. and Michael Gravier. (2019). “Integrating COTS Technology in Defense Systems: a Knowledge-based Framework for Improved Performance.” European Journal of Innovation Management.

6. Criag Stone (2014). Prioritizing Defence Industry Capabilities: Lessons for Canada from Australia. Canadian Forces College.

7. Federal Acquisition Regulation, available at: URL: <https://www.in.gov/indiana-ptac/files/FAR.pdf>

8. The Official U.S. Department of Defense Website (2023) “Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS) and Procedures, Guidance, and Information (PGI), available at: URL: <http://www.acq.osd.mil/dpap/dars/dfarspgi/current/>

9. Defence and Security Industrial Strategy. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/60590e988fa8f545d879f0aa/Defence\\_and\\_Security\\_Industrial\\_Strategy\\_-\\_FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/60590e988fa8f545d879f0aa/Defence_and_Security_Industrial_Strategy_-_FINAL.pdf)

10. The Single Source Contract Regulations 2014. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2014/3337/contents/made>; The Single Source Contract (Amendment) Regulations 2018 URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2018/917/contents/made>





11. The Norwegian Defence Materiel Agency. URL:  
<https://www.fma.no/en/about-ndma>

12. BAAINBw. URL:  
<https://www.bundeswehr.de/de/organisation/ausruestung-baainbw/organisation/baainbw>

13. Prawo zamówień publicznych. URL:  
<https://dziennikustaw.gov.pl/D2019000201901.pdf>

14. Agencja Uzbrojenia – zmiany w zakupach dla wojska od 1 stycznia 2022.  
URL: <https://www.tgc.eu/publikacje/agencja-uzbrojenia-zmiany-w-zakupach-dla-wojska-od-1-stycznia-2022-r/>