

Маркетингова стратегія замовника в сфері публічних закупівель

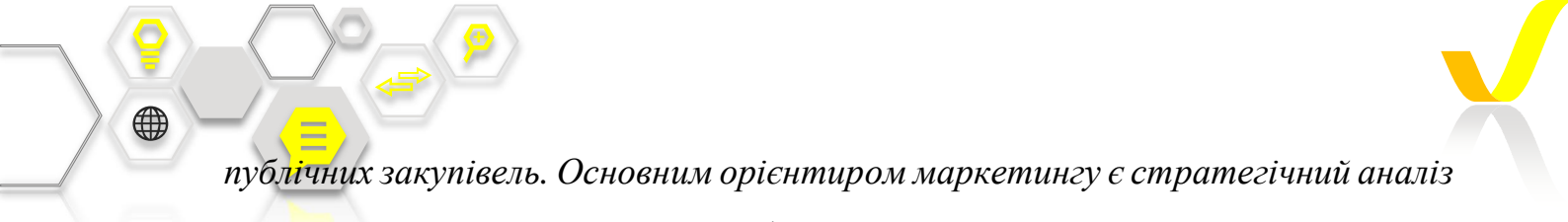
Тельнова Ганна

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки, Національний авіаційний університет, 03058, Україна, м. Київ, пр. Любомира Гузара, 1, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5724-7229>, Scopus ID: 56157108400

Прийнято: 01.11.2024 | Опубліковано: 18.11.2024

***Анотація.** Статтю присвячено обґрунтування орієнтирів маркетингової стратегії замовника в сфері публічних закупівель з огляду на сприяння інноваціям, екологічній стійкості та соціальній інтеграції. Публічні закупівлі в Україні є важливим інструментом економічного розвитку, забезпечуючи ефективне використання державних коштів та стимулюючи конкуренцію серед постачальників. Вітчизняна наука не приділяє достатньої уваги стратегічній проблематиці маркетингу публічних закупівель, що актуалізує спрямованість дослідження. **Метою статті** є обґрунтування орієнтирів маркетингової стратегії замовника в сфері публічних закупівель з огляду на сприяння інноваціям, екологічній стійкості та соціальній інтеграції. **Методами** дослідження стали загальні та спеціальні методи наукового пізнання, аналізу та синтезу, аналогії та порівняння.*

***Результати** дослідження полягають не тільки в аналізі ринку, комунікаціях чи просуванні, а має містити довгострокове бачення залучення конкурентного постачальників, забезпечення найкращих цінових умов для*





публічних закупівель. Основним орієнтиром маркетингу є стратегічний аналіз ринку, результати якого покладаються в основу цінової та сервісної стратегії замовника, плану закупівель інноваційних та екологічних товарів та послуг. Формування зваженої цінової та сервісної стратегії на основі стратегічного аналізу ринку уможливорює оптимізацію бюджетних витрат без втрати якості і тим самим підвищити ефективність закупівель. Формування профілю надійного постачальника зменшує ризики зриву постачань та низькоякісних товарів, сприяє довгостроковим партнерським відносинам із надійними постачальниками. Надійний імідж розпорядника бюджетних коштів також сприяє залученню сильних учасників, зменшенню ризиків оскаржень і підвищенню ефективності закупівель. **Висновки дослідження:** встановлено, що використання сучасних технологій, активна комунікація, просування, формування позитивного іміджу розпорядника бюджетних коштів, інноваційна спрямованість та інтеграція ESG-підходів – ключові фактори успіху, що сприятимуть економії бюджетних коштів та підвищенню якості публічних закупівель, мінімізації оскаржень та скасованих процедур.

Ключові слова: маркетинг, публічні закупівлі, стратегія, ефективність, орієнтир

Customer's marketing strategy in the field of public procurement

Telnova Hanna

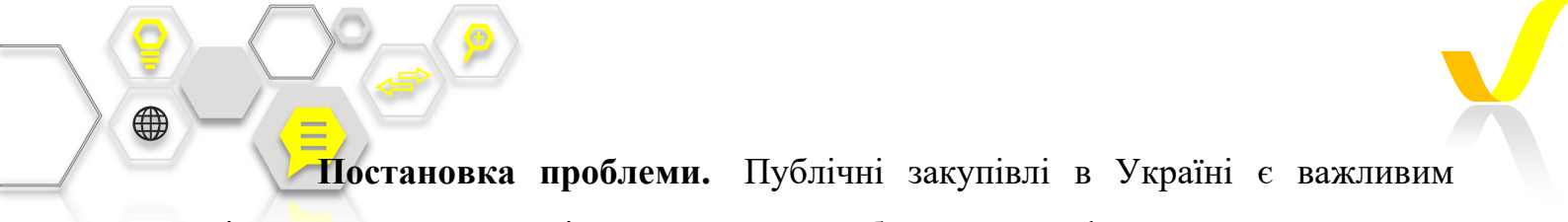
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business Analytics and Digital Economics, National Aviation University, 03058, Ukraine, Kyiv, Lubomyra Huzar Ave., 1, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5724-7229>, Scopus ID: 56157108400



Abstract. *The article is devoted to the justification of the guidelines of the customer's marketing strategy in the field of public procurement in terms of promoting innovation, environmental sustainability and social integration. Public procurement in Ukraine is an important tool of economic development, ensuring the effective use of public funds and stimulating competition among suppliers. Domestic science does not pay enough attention to the strategic issues of marketing public procurement, which actualizes the focus of the study. The **purpose** of the article is to substantiate the guidelines of the customer's marketing strategy in the field of public procurement in terms of promoting innovation, environmental sustainability and social integration. The research **methods** were general and special methods of scientific knowledge, analysis and synthesis, analogy and comparison.*

*The **results** of the study consist not only in market analysis, communications or promotion, but should contain a long-term vision of attracting competitive suppliers, ensuring the best price conditions for public procurement. The main guideline of marketing is strategic market analysis, the results of which form the basis of the customer's pricing and service strategy, procurement plan for innovative and environmentally friendly goods and services. Formation of a balanced pricing and service strategy based on strategic market analysis makes it possible to optimize budget expenditures without losing quality and thereby increase procurement efficiency. Formation of a reliable supplier profile reduces the risks of supply disruptions and low-quality goods, promotes long-term partnerships with reliable suppliers. A reliable image of the budget manager also helps to attract strong participants, reduce the risks of appeals and increase the efficiency of procurement. **Research conclusions:** it was established that the use of modern technologies, active communication, promotion, formation of a positive image of the budget manager, innovative orientation and integration of ESG approaches are key success factors that will contribute to saving budget funds and improving the quality of public procurement, minimizing appeals and canceled procedures.*

Keywords: *marketing, public procurement, strategy, efficiency, benchmark*



Постановка проблеми. Публічні закупівлі в Україні є важливим

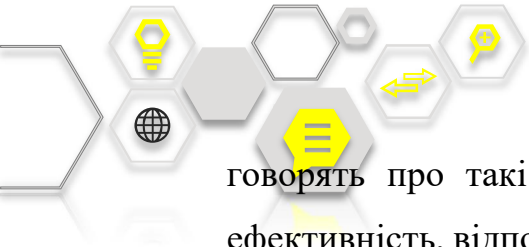
інструментом економічного розвитку, забезпечуючи ефективне використання державних коштів та стимулюючи конкуренцію серед постачальників. У цьому контексті маркетингова діяльність замовників набуває особливого значення, оскільки від неї залежить залучення якісних постачальників та досягнення оптимальних умов закупівель.

Традиційно маркетингова діяльність замовника у процесі публічних закупівель включає аналіз ринку постачальників, вивчення їхніх можливостей, встановлення ефективної комунікації та формування привабливих умов для участі у тендерах. Важливим аспектом є прозорість та відкритість процедур закупівель. Система *Prozorro*, впроваджена в Україні, забезпечує доступність інформації про тендери для всіх зацікавлених сторін, що підвищує довіру до процесу та стимулює ширше коло постачальників брати участь у державних закупівлях. Це сприяє підвищенню конкуренції, що, у свою чергу, забезпечує кращу якість товарів та послуг за вигіднішими цінами.

Публічні закупівлі в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості та ефективності використання державних коштів. Водночас маркетинг у сфері закупівель часто залишається недооціненим, хоча саме він може суттєво впливати на рівень конкуренції, якість пропозицій та підсумкову економію бюджетних ресурсів. Також актуальним питанням залишаються стратегічні імперативи маркетингу публічних закупівель з огляду на параметри сталого розвитку та інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічним аспектам публічних закупівель з боку замовника (розпорядника бюджетних коштів) увага приділяється у працях закордонних вчених. Зокрема, дослідники вказують на традиційні її складові: зосередження на довгостроковій співпраці [1], конкуренції [1], надійності поставок [1, 2, 3] або ефективності [1, 4], забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності [5].

Разом з тим, дослідження останніх років [6, 7] все більше наголошують на стратегічній орієнтації публічних закупівель на соціальні цінності. Вчені



говорять про такі аспекти стратегії публічних закупівель, як економічна ефективність, відповідність законодавству, захист навколишнього середовища та сприяння інноваціям [8, 9].

У роботі [10] пропонується комплексний підхід до перебудови державних закупівель в межах *Public Service Logic (PSL)*, де фокусу зміщується з дотримання законодавства та економічної ефективності на досягнення ширших стратегічних цілей політики, включаючи сприяння інноваціям, екологічній стійкості, безпеці та соціальній інтеграції.

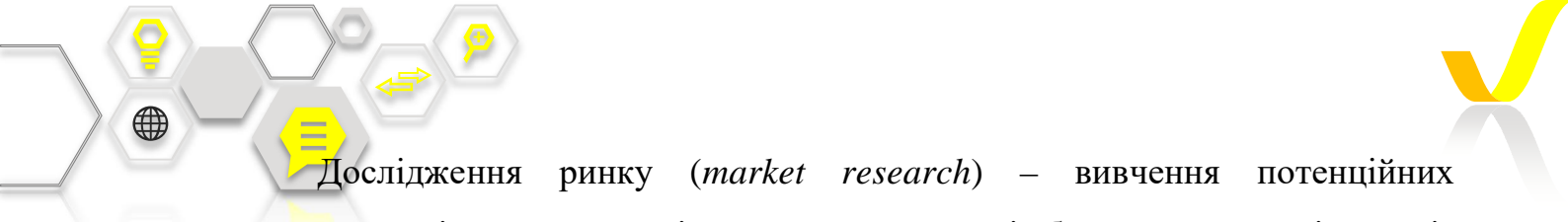
Вітчизняна наука не приділяє достатньої уваги стратегічній проблематиці маркетингу публічних закупівель, що обґрунтовує поставлену мету дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування орієнтирів маркетингової стратегії замовника в сфері публічних закупівель з огляду на сприяння інноваціям, екологічній стійкості та соціальній інтеграції. Основними завданнями є : визначення стратегічних орієнтирів маркетингової стратегії у сфері публічних закупівель, особливості формування профілю надійного постачальника послуг у публічних закупівлях, дослідження використання сучасних технологій в публічних закупівлях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинг публічних закупівель являє собою комплекс заходів, спрямованих на активне залучення широкого кола постачальників, створення конкурентного середовища та забезпечення ефективного комунікаційного процесу між замовником і бізнесом.

Хоча маркетингова діяльність замовників може значно покращити ефективність закупівель, існує ряд бар'єрів, серед яких: низький рівень обізнаності бізнесу про тендерні можливості, недостатня конкуренція у деяких сегментах ринку, складність процедур та бюрократія.

Тому традиційними завданнями стратегічної маркетингової діяльності замовника є наступні.



Дослідження ринку (*market research*) – вивчення потенційних постачальників та конкурентів серед розпорядників бюджетних коштів, аналіз їх можливостей та пропозицій. Такий аналіз має включати:

дослідження попиту на товари/послуги серед розпорядників бюджетних коштів, зокрема ідентифікацію трендів у вимогах до постачальників;

аналіз постачальників: їхніх цінових пропозицій, умов контрактів, репутації, зокрема ідентифікацію популярності певних товарів чи послуг, впливу законодавчих змін на ринок, формування профіля переможця торгів;

оцінку цінової політики: середніх цін, знижок, бонусів, додаткових послуг;

Такий аналіз має ґрунтуватися на основі використання цифрових інструментів – застосування аналітичних сервісів для прогнозування та оцінки пропозицій, автоматизацію процесів та використання *Big Data*.

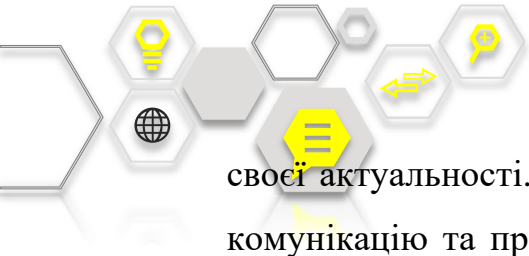
Результатом маркетингових досліджень ринку має стати грамотна цінова та сервісна стратегія замовника, яка дозволяє залучати надійних постачальників, уникати зриву контрактів і оптимізувати бюджетні витрати. Стратегічними аспектами такої стратегії є:

оптимізація ціноутворення для конкурентних ставок на основі аналізу ринкових цін, уникнення надто низьких цін, які можуть призвести до неякісного виконання контракту, та завищених цін для економії бюджетних коштів, балансування між якістю та ціною за встановленими об'єктивними критеріями оцінки (гарантії, терміни поставки, досвід);

включення додаткових послуг у тендерну пропозицію (логістика, консультації): оцінка досвіду постачальників та їхньої сервісної підтримки, чітке прописання умов гарантійного обслуговування, встановлення мінімальних строків реагування на звернення, контроль виконання сервісних зобов'язань через впровадження *SLA (Service Level Agreement)*;

використання гнучких умов оплати та гарантій.

Сприяння конкуренції та соціальній інтеграції (зокрема залученню МСБ) є тим стратегічним орієнтиром публічних закупівель, який не втрачає



свої актуальності. Маркетингова стратегія в даному випадку має включати комунікацію та просування, спрямовані на залучення нових постачальників через використання соціальних мереж, вебінарів, конференцій для інформування бізнесу про можливості співпраці, запровадження гнучких та обґрунтованих вимог до учасників, уникнення дискримінаційних умов, що сприятиме відкритій конкуренції учасників;

Участь у тендерах – це не лише разові угоди, а можливість вибудувати стратегічні довірчі та взаємовигідні відносини із замовниками. Надійні постачальники, які демонструють якісний сервіс і стабільне виконання зобов'язань, отримують більше шансів на перемогу в майбутніх закупівлях. Побудова довгострокових відносин також ґрунтується на комунікаційній маркетинговій стратегії, проте вона має включати:

- співпрацю з постачальниками через відкриті зустрічі, семінари;
- гнучкість у співпраці – врахування потреб замовника та постачальника, готовність до діалогу(наприклад, оптимізація логістики або умов оплати);
- використання *CRM*-систем для управління контактами та заявками;
- регулярний контакт із постачальником щодо всіх етапів виконання контракту (оперативні відповіді на запити та уточнення; надання звітності про хід виконання контракту; запропонування поліпшень або інноваційних рішень);
- мінімізація конфліктних ситуацій та швидке реагування на можливі проблеми.

Формування позитивного іміджу розпорядника бюджетних коштів є тим стратегічним маркетинговим завданням, яке підвищує довіру серед постачальників, сприяє активній участі у торгах. Дані аспекти реалізуються через прозорість та відкритість інформації, активне використання електронної системи *Prozorro* для публікації тендерних оголошень, надання розширених роз'яснень щодо вимог та критеріїв оцінки пропозицій;

Важливим є репутаційний аналіз, а саме аналіз негативних відгуків щодо взаємодії із постачальниками та успішного досвіду реалізації великих



контрактів, робота з відгуками та рейтингами та оперативне реагування на можливі скарги та питання від організаторів торгів або постачальників.

Забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності включається до традиційних стратегічних орієнтирів публічних закупівель. Роль маркетингу в цьому спрямуванні реалізується через дотримання правил чесної конкуренції, формування чітких та справедливих вимог до постачальників та уникнення дискримінаційних умов, оперативної комунікації, тобто корелює із заходами, що вживаються задля сприяння конкуренції та соціальній інтеграції.

Слід зауважити, що використання електронних майданчиків сприяє відкритому та чесному проведенню закупівель через конкурентні процедури відкритих торгів та аукціону, уникнення змов і непрозорих схем. Робота з відгуками та скаргами також має містити прозорі роз'яснення щодо відхилення пропозицій.

Інноваційна складова стратегії публічних закупівель має сприяти попиту на інноваційні товари, послуги та роботи через проведення маркетингових досліджень і розробку інноваційних рішень через закупівлю послуг з досліджень і розробок, закупівлю інноваційних рішень, які ще не доступні або відсутні на ринку або інноваційних рішень, які існують, але ще не поширені на ринку. Цьому етапу має передувати маркетинговий аналіз ринку інновацій із винесенням практичної інформації про те, як розпочати та розвинути закупівлі інноваційних проектів, підготовкою матеріалів для покращення професіоналізації закупівель зі стратегічних питань.

Організація пітчинг-сесій та хакатонів для пошуку унікальних рішень потребує комунікації та співробітництва із фахівцями з стартапів та інноваційного партнерства.

Маркетингове дослідження та просування процедур та інструментів публічних закупівель на підтримку інновацій допоможе використовувати конкурсні механізми із залученням стартапів та інноваційних компаній.

Інтеграція *ESG*-підходів у процес закупівель має ґрунтуватися на використанні соціальних та екологічних критеріїв, програм сталого розвитку

та «зелених» закупівлях, підтримки соціально відповідального бізнесу та місцевих виробників.

Пропоновані орієнтири маркетингової стратегії замовника в сфері публічних закупівель узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Орієнтири маркетингової стратегії замовника в сфері публічних закупівель

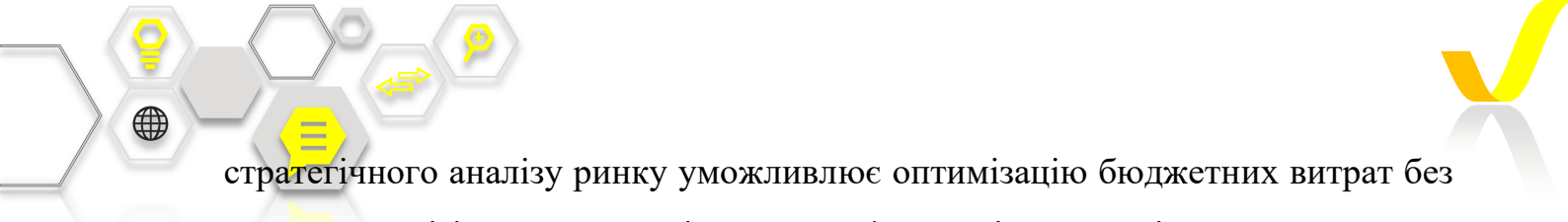
Стратегічний імператив публічних закупівель	Стратегічний орієнтир маркетингу публічних закупівель	Форми реалізації стратегії маркетингу публічних закупівель
1	2	3
Ефективність	дослідження ринку (<i>market research</i>)	дослідження попиту на товари/послуги серед розпорядників бюджетних коштів, зокрема ідентифікацію трендів у вимогах до постачальників
		аналіз постачальників: їхніх цінових пропозицій, умов контрактів, репутації, зокрема ідентифікацію популярності певних товарів чи послуг, впливу законодавчих змін на ринок, формування профіля переможця торгів
	застосування аналітичних сервісів для прогнозування та оцінки пропозицій	оцінку цінової політики: середніх цін, знижок, бонусів, додаткових послуг
		автоматизація процесів та використання <i>Big Data</i>
формування цінової та сервісної стратегії	формування цінової та сервісної стратегії	оптимізація ціноутворення для конкурентних ставок
		включення додаткових послуг у тендерну пропозицію (логістика, консультації)
		використання гнучких умов оплати та гарантій
Сприяння конкуренції та соціальній інтеграції	комунікація та просування	залучення нових постачальників через використання соціальних мереж, вебінарів, конференцій
		запровадження гнучких та обґрунтованих вимог до учасників
		унікнення дискримінаційних умов
Довгострокова співпраця та надійність поставок	комунікація та просування	співпраця з постачальниками через відкриті зустрічі, семінари
		гнучкість у співпраці
		використання CRM-систем для управління контактами та заявками
		регулярний контакт із постачальником щодо всіх етапів виконання контракту
		мінімізація конфліктних ситуацій та швидке реагування на можливі проблеми

	формування профілю надійного постачальника	моніторинг ефективності постачальників за допомогою відкритих даних
	формування позитивного іміджу розпорядника бюджетних коштів	прозорість та відкритість інформації, активне використання електронної системи <i>Prozorro</i> для публікації тендерних оголошень
		репутаційний аналіз
		робота з відгуками та рейтингами
Забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності	комунікація та просування	прозорість та відкритість інформації, активне використання електронної системи <i>Prozorro</i> для публікації тендерних оголошень
Інноваційність	дослідження ринку інновацій	підготовка інформації про те, як розвинути закупівлі інноваційних проектів
		матеріали для покращення професіоналізації закупівель зі стратегічних питань
	формування інноваційного плану закупівель	розробка інноваційних рішень через закупівлю послуг з досліджень і розробок
		закупівля інноваційних рішень, які ще не доступні або відсутні на ринку
		закупівля інноваційних рішень, які існують, але ще не поширені на ринку
	комунікація та співробітництво із фахівцями з стартапів та інноваційного партнерства	організація пітчінг-сесій та хакатонів для пошуку унікальних рішень
	маркетингове дослідження та просування процедур та інструментів публічних закупівель на підтримку інновацій	конкурсні механізми із залученням стартапів та інноваційних компаній
Екологічні ініціативи	інтеграція <i>ESG</i> -підходів у процес закупівель	закупівля екологічних рішень
		підтримка соціально відповідального бізнесу та місцевих виробників

Джерело: сформовано автором

Пропоновані орієнтири маркетингової стратегії замовника в сфері публічних закупівель дозволяють оптимізувати закупівлі, підвищити ефективність витрачання бюджетних коштів і створити конкурентне середовище з інноваційними та *ESG*-рішеннями.

Висновки. Ефективний стратегічний маркетинг у публічних закупівлях відіграє значну роль. Він полягає не тільки в аналізі ринку, комунікаціях чи просуванні, а має містити довгострокове бачення залучення конкурентного постачальників, забезпечення найкращих цінових умов для публічних закупівель. Формування зваженої цінової та сервісної стратегії на основі

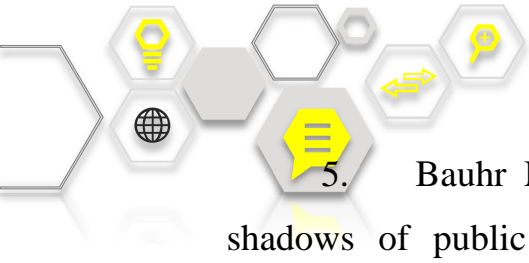


стратегічного аналізу ринку уможлиблює оптимізацію бюджетних витрат без втрати якості і тим самим підвищити ефективність закупівель. Формування профілю надійного постачальника зменшує ризики зриву поставок та низькоякісних товарів, сприяє довгостроковим партнерським відносинам із надійними постачальниками. Надійний імідж розпорядника бюджетних коштів також сприяє залученню сильних учасників, зменшенню ризиків оскаржень і підвищенню ефективності закупівель.

В цілому, використання сучасних технологій, активна комунікація, просування, формування позитивного іміджу розпорядника бюджетних коштів, інноваційна спрямованість та інтеграція *ESG*-підходів – ключові фактори успіху, що сприятимуть економії бюджетних коштів та підвищенню якості публічних закупівель, мінімізації оскаржень та скасованих процедур.

Список використаних джерел

1. Schotanus F., Grandia J. Public Procurement Policy and Purchasing Strategy/ In: Grandia J., Volker L. (eds) Public Procurement. Palgrave Macmillan, Cham, 2023. P. 73–95. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18490-1_5
2. Anguelov L. G., Brunjes B. M. A replication of “Contracting out: For What?With Whom?”. *Public Administration*. 2023. Vol. 101(3). P. 1163-1197. <https://doi.org/10.1111/padm.12921>
3. Casady C. B., Petersen O. H., Brogaard L. Public procurement failure: The role of transaction costs and government capacity in procurement cancellations. *Public Management Review*. 2023. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231945>
4. Callens C., Verhoest K., Boon J. Combined effects of procurement and collaboration on innovation in public-private-partnerships: a qualitative comparative analysis of 24 infrastructure projects. *Public Management Review*. 2022. Vol. 24(6). P. 1-22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1867228>



5. Bauhr M., Czibik Á., de Fine Licht J., Fazekas M. Lights on the shadows of public procurement: Transparency as an antidote to corruption. *Governance*. 2020. Vol. 33(3). P. 495-523. <https://doi.org/10.1111/gove.12432>
6. Selviaridis K., Luzzini D., Mena C. How strategic public procurement creates social value: Evidence from UK anchor institutions. *Public Management Review*. 2023. P. 1-29. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2277814>
7. Grandia J. J., Kruyen P. P. Assessing the implementation of sustainable public procurement using quantitative text-analysis tools: A large-scale analysis of Belgian public procurement notices. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2020. Vol. 26(4). P. 100627. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100627>
8. Patrucco A. S., Luzzini D., Ronchi S., Essig M., Amann M., Glas A. H. Designing a public procurement strategy: lessons from local governments. *Public Money & Management*. 2017. Vol. 37(4). P. 269-276. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1295727>
9. Miller F. A., Lehoux P. The innovation impacts of public procurement offices: The case of healthcare procurement. *Research Policy*. 2020. Vol. 49(7). P. 104075. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104075>
10. Patrucco A. S., Kauppi K, Di Mauro C., Schotanus F. Enhancing strategic public procurement: a public service logic perspective. *Public Management Review*. 2024. P. 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411630>
11. Закон України «Про публічні закупівлі» №922-VIII від 25.12.2015 року з урахуванням змін, в редакції чинній на 01.01.2023р. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print1453109859715783#n823>
12. Постанову Кабінету міністрів України №1178 від 12.10.2022р з урахуванням змін, в редакції чинні на 01.01.2023р. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>
13. Інформаційна сторінка ДУ «Професійні закупівлі», що є адміністратором Prozorro Market. Вилучено з



<https://www.facebook.com/100064653944270/posts/pfbid02wb5rsQFkZpFxrtd4EyYg8px4qryVpowcgkf1vsBNcYAw3oFXeDGcMyihSPj6iR8dl/?>

14. Life-cycle costing.

Вилучено

3

<https://ec.europa.eu/environment/gpp/lcc.htm>