



Розробка маркетингової стратегії закупівель державних компаній з урахуванням категоризації товару

Наталія Колодненко

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики Сумський національний аграрний університет вул. Герасима Кондратьєва, 160, м. Суми, 40021 Україна
160, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8661-9511>

Наталія Журбенко

к.е.н., ст.викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Сумський національний аграрний університет вул. Герасима Кондратьєва, 160, м. Суми, 40021 Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1751-2065>

Прийнято 15.07.2024: | Опубліковано: 29.07.2024

***Анотація.** У цій статті розглядаються основні підходи до закупівель будівель для державних підприємств та пов'язані з ними проблеми. У статті проаналізовано державні витрати на закупівлі в галузі освіти. Представлено структуру витрат на освіту державними замовниками в національному контексті, а також теорію витрат при закупівлі освітніх послуг навчальними закладами. Проаналізовано закупівлі трьох основних груп державних замовників та визначено можливі шляхи вдосконалення та впровадження відсутніх маркетингових стратегій. Зроблено кількісну оцінку рівня маркетингових можливостей фірм на основі даних внутрішнього маркетингового середовища.*

Проведено маркетинговий аналіз маркетингу поглинання даної групи компаній, розроблено маркетингову стратегію поглинання, розроблено



методи її реалізації та представлено перші результати впровадження як висновок роботи.

На основі розробленої маркетингової політики були проведені переговори з керівництвом цих груп компаній і запропонована стратегія була реалізована в ході експерименту.

У статті досліджено вплив законодавчих норм на розвиток виробничого потенціалу України у сфері державних закупівель в частині встановлення вимог до ступеня локалізації виробництва підприємств.

Розроблено маркетингову стратегію розрахунку очікуваної вартості закупівель, маркетингову стратегію співпраці з потенційними учасниками ринку (зовнішню) та маркетингову стратегію координації закупівель на підприємствах державного сектору (внутрішню). Відповідні зміни впорядковують роботу компаній, визначають відповідальних за кожен етап закупівель та роблять правила роботи з державним ринком більш прозорими.

***Ключові слова:** маркетинг публічних закупівель, маркетингова стратегія публічних закупівель, маркетингові ризики публічних закупівель, маркетингова стратегія публічних закупівель, маркетингові ризики публічних закупівель, маркетингова стратегія публічних закупівель для розвитку бізнесу.*

Development of the marketing strategy for purchases of state companies taking into account the categorization of goods

Nataliia Kolodnenko

D in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Sumy National Agrarian University 160, Gerasyma Kondratyeva str., Sumy, 40021
Ukraine ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8661-951>



Nataliia Zhurbenko

D. in Economics, Senior Lecturer at the Department of Finance, Banking and Insurance
Sumy National Agrarian University 160, Gerasyma Kondratyeva str., Sumy, 40021
Ukraine ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1751-2065>

Abstract. *This paper discusses the main approaches to procurement of buildings for state-owned enterprises and the problems associated with them. The article analyzes public spending on procurement in the field of education. The structure of education spending by public customers in the national context is presented, as well as the theory of losses in the procurement of educational services by educational institutions. The procurement of three main groups of state customers is analyzed and possible ways to improve and implement missing marketing strategies are identified. A quantitative assessment of the level of marketing capabilities of firms based on data from the internal marketing environment is made. A marketing analysis of the takeover marketing of this group of companies was carried out, a takeover marketing strategy was developed, methods for its implementation were developed, and the first results of implementation were presented as a conclusion of the work.*

On the basis of the developed marketing policy, negotiations were held with the management of these groups of companies and the proposed strategy was implemented in the course of the experiment.

The article examines the impact of legislative norms on the development of Ukraine's production potential in the field of public procurement in terms of establishing requirements for the degree of localization of enterprises' production. A marketing strategy for calculating the expected cost of procurement, a marketing strategy for cooperation with potential market participants (external) and a marketing strategy for coordinating procurement at public sector enterprises (internal) have been developed. These changes streamline the work of companies, identify those responsible for each stage of procurement, and make the rules for working with the public market more transparent.

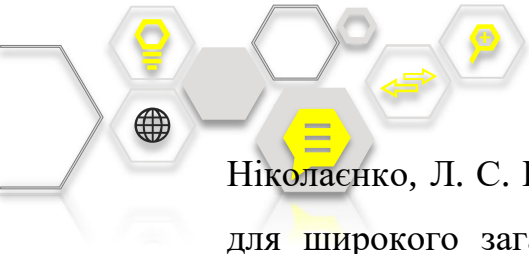


Keywords: *marketing of public procurement, marketing strategy of public procurement, marketing risks of public procurement, marketing strategy of public procurement, marketing risks of public procurement, marketing strategy of public procurement for business development.*

Постановка проблеми в загальному вигляді . Підтримка економіки України наразі є досить складним питанням. За прогнозами Мінекономіки, у 2023 році ВВП України скоротиться на 30,4% [1]. В сучасних умовах динамічного розвитку економічних процесів, природних викликів (епідемії, міграція), складнощів у зміні напрямів діяльності підприємств та руйнування промислового та аграрного секторів внаслідок війни проти України, проблеми розвитку бізнесу в Україні значно ускладнюються. Проблеми розвитку бізнесу в Україні стали значно серйознішими: станом на березень 2023 року 46,8% підприємств (як державної, так і приватної форми власності) зазнали збитків [2]. Враховуючи всі виклики, з якими зіткнувся український бізнес, станом на вересень 2023 року кількість збиткових підприємств (як державної, так і приватної форми власності) склала 41,1% [3], що означає, що український бізнес поступово відновлюється та розвивається.

Кожна юридична особа в процесі своєї діяльності стикається з необхідністю придбання певних запасів («товарно-матеріальних цінностей»), послуг чи робіт. Іншими словами, одним з найважливіших факторів існування будь-якого підприємства сьогодні є проблема закупівель. Ця проблема стосується і підприємств державного сектору. Більшість державних підприємств взагалі не мають маркетингової стратегії закупівель, що ставить під сумнів прибутковість (доцільність) для держави, а в деяких випадках і саме існування підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у становлення системи публічних закупівель, її популяризацію, формування системи та нормативно-правової бази, яка сьогодні є доступною і для широких користувачів системи, зробили багато експертів та активістів, таких як І.В.



Ніколаєнко, Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. та інші, які сьогодні також доступні для широкого загалу користувачів системи. Серед них: Сенишин О. С., Кривешко О. В. та інші. Оскільки сфера публічних закупівель в Україні є новоствореним напрямом, то з точки зору наукових досліджень вона тільки почала розвиватися. З огляду на плин часу, системні зміни в суспільстві, природні та дипломатичні виклики, наслідки війни, розв'язаної росією, більшість наукових праць, розроблених на основі стратегічної функції публічних закупівель, значною мірою втратили свою актуальність.

Маркетинг закупівель - це маркетинг взаємовідносин, який інтегрує конкретних виробників, оптовиків, роздрібних торговців і конкурентних споживачів в одну систему, при цьому найактивнішу роль відіграють підприємства-закупівельники [4].

Функція управління закупівлями відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної, стійкої та прибуткової діяльності підприємств. У сучасному ринковому середовищі закупівля запасів для сталого функціонування підприємств є не менш важливою, ніж виробництво (виращування) та реалізація продукції.

Комерційні та державні закупівлі мають різні вектори розвитку та стилі управління. Комерційні закупівлі мають ширші можливості для використання всіх світових практик та просування стратегій закупівель, адаптованих до вимог та цілей компанії.

Що стосується державних закупівель, то з 2016 року Україна впроваджує реформу публічних закупівель, а також поступово приводить українське законодавство у відповідність до стандартів ЄС. Завдяки підвищенню прозорості, конкурентності та професіоналізму закупівель за шість років Україна заощадила 210 мільярдів гривень [5]. Запровадження електронних закупівель сприяло розширенню можливостей бізнесу брати участь у публічних закупівлях. Водночас міжнародні форми та практики публічних закупівель стали більш обмеженими, оскільки кожен замовник проводить закупівлі відповідно до чинного українського законодавства.

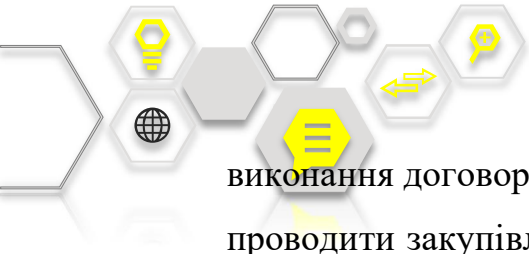


З початку реформи публічних закупівель Україна стала амбасадором запровадження прозорих та конкурентних закупівель. Законодавці, експерти та активісти створили прозору систему закупівель, яка надає всім громадянам вільний доступ до умов закупівель, розгляду поданих тендерних пропозицій та рішень, прийнятих замовниками. Система дозволяє відстежувати обмежувальні вимоги до учасників закупівель (потенційних постачальників), правильність прийнятих рішень та стан укладення договорів на кожному етапі.

Ця система не лише забезпечує ефективне проведення закупівель, відстеження статусу та відкритість для потенційних інвесторів з державного та приватного секторів, а й сприяє максимальному розвитку антикорупційного законодавства та запобіганню корупції. На жаль, елементи корупції залишаються в державному секторі в тій чи іншій формі. Ця робота побудована таким чином, щоб зробити корупцію неприйнятною. Одним із ключових заходів, вжитих законодавцями для запобігання виникненню корупції, стало запровадження системи уповноважених осіб, які прийшли на зміну тендерним комітетам і беруть на себе повну відповідальність за будь-яке закупівельне рішення замовника.

Уповноважена особа (особи) - службова або інша особа, яка є працівником замовника та на яку відповідно до цього Закону на підставі власного адміністративного рішення замовника або трудового договору (контракту) покладається відповідальність за організацію та проведення процедур закупівель/спрощених закупівель [6].

З початку проведення реформи публічних закупівель, Україна стала амбасадором з впровадження прозорих та конкурентних закупівель. Законотворцями, спеціалістами та активістами було створено систему закупівель Prozorro, завдяки чому кожен громадянин безперешкодно може отримати доступ до умов проведення закупівлі, перегляду поданих тендерних пропозицій учасника, прийнятим замовникам рішенням. Дана система дозволяє на кожному етапі відслідковувати обмежуючі вимоги до учасників закупівлі (потенційних постачальників), вірність прийнятих рішень, статус



виконання договору та інше. Зазначена система не тільки дозволяє ефективно проводити закупівлі, відслідковувати статуси, бути відкритим для можливих інвесторів в державний чи приватний сектор але й сприяє максимально-можливому розвитку антикорупційного законодавства та унеможливленню її прояву. Корупційна складова тим чи іншим чином ще залишилась в державному секторі, нажаль. Дана стаття буде побудована з урахуванням виходу корупційної складової до неприпустимості. Одним з ключових кроків законотворців для унеможливлення розвитку корупційної складової стало впровадження інституту уповноважених осіб, які прийшли на зміну тендерних комітетів, й повноцінно несуть відповідальність зі сторони замовника за будь-яке прийняте рішення щодо закупівлі. Державою впроваджено прозору систему закупівель але не впроваджено стратегії проведення (маркетингової політики закупівель) в державних замовників до визначення, підготовки та безпосередньої реалізації й закриття потреби. Відсутність розробленої маркетингової стратегії закупівель компанії несе в собі великі ризики.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є удосконалення системи публічних закупівель, розробка практичних рекомендацій щодо маркетингових стратегій закупівель у діяльності державних підприємств, розширення ланцюга поставок та автоматизація категорійних напрямів закупівель споживчих товарів. Для досягнення мети дослідження необхідно було вирішити такі ключові завдання

- Визначити сутність теоретико-методологічних засад маркетингового управління закупівлями в державному секторі;
- Визначити потенціал розвитку національних ринків при локалізації державних закупівель
- Окреслити основні компоненти, необхідні для створення стійкого та автоматизованого ланцюга поставок;
- Знати організаційно-економічну модель типового державного підприємства;
- Провести маркетинговий аналіз діяльності найбільших державних підприємств з урахуванням АВС-аналізу;

- Визначити особливості маркетингових стратегій розвитку державних закупівель;
- Запропонувати програму заходів щодо вдосконалення системи маркетингових стратегій розвитку державних закупівель;
- Представити основні документи дослідження

Маркетингова стратегія зовнішніх закупівель була розроблена з метою формування стратегій закупівель в компаніях групи.

Усі види потенціалу підприємства взаємопов'язані, інші види потенціалу залежать від маркетингового потенціалу і навпаки. Маркетинговий потенціал є складовою загального потенціалу підприємства. Ми формуємо основну складову зовнішнього маркетингового потенціалу підприємства. (рис. 1.1).

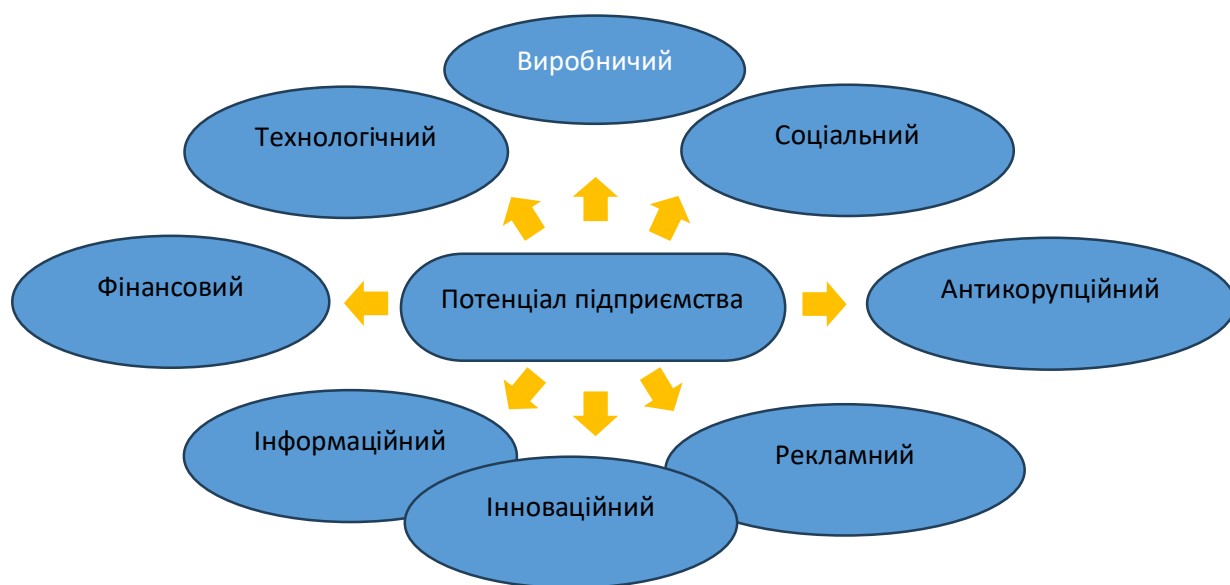


Рисунок 1.1 – Основні складові зовнішнього маркетингового потенціалу.

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень.

Іншими словами, розробляючи та впроваджуючи стратегію зовнішніх маркетингових закупівель, компанії (незалежно від форми власності) розвивають такі складові власного потенціалу



- Фінансовий - отримання найбільш економічно вигідних пропозицій через прозору та рівну конкуренцію серед учасників ринку. Фінансовий - отримання найбільш економічно вигідних пропозицій через прозору та рівну конкуренцію серед учасників ринку;

-Технологічні - отримання товарів високої якості за низькими цінами;

-Виробничі - своєчасне та стабільне постачання, з ланцюгом поставок, який може гарантувати невиконання зобов'язань та ризиків у разі виникнення проблем у одного з виробників або постачальників;

-Соціальна - зацікавленість ринку у співпраці з державою для сприяння розвитку бізнесу в регіоні та підвищення соціальної значущості як для споживачів, так і для учасників ринку; - Соціальна - зацікавленість ринку у співпраці з державою для сприяння розвитку бізнесу в регіоні та підвищення соціальної значущості як для споживачів, так і для учасників ринку;

-Антикорупційна - створення відкритого ринку, де всі учасники впевнені в прозорих правилах державних закупівель;

-Рекламна - охоплення ширшого кола учасників ринку та підвищення інтересу ринку до прозорих державних підприємств; та

-Інноваційна - можливість доступу до нового покоління продуктів і послуг та вдосконалених продуктів і послуг, раніше невідомих широкому загалу;

-Інформаційна - обмін інформацією з ринком для кращої роботи та розуміння потреб ринку; та

Спробуємо систематизувати основні вимоги до побудови стратегії співпраці з ринком під час закупівель, розділивши їх на певні етапи:

1. визначення категорій напрямків аналізу.
2. визначення кола осіб, залучених до впровадження, виконання та подальшої підтримки стратегії.
3. проведення АВС-аналізу для визначення найбільш впливових компаній (учасників ринку) у визначених категоріях



4. аналіз їхніх пропозицій у попередніх закупівлях та виявлення слабких місць у їхніх документах/пропозиціях

5. розробка плану переговорів з компаніями групи А на основі ABC-аналізу

6. надіслати кожному учаснику запрошення та коротке резюме.

7. запросіть їх на круглий стіл. Обговоріть доцільність та можливі результати зустрічі.

8. провести круглий стіл з учасниками відповідно до затвердженого компанією плану переговорів.

9. отримати зворотній зв'язок щодо закупівель, дій та пропозицій замовника.

10. опрацювання пропозицій учасників та врахування їх у наступних закупівлях.

11. здійснення закупівель

12. аналіз економічного ефекту на основі проведеної закупівлі та результатів аналогічних закупівель у попередньому періоді.

Сформуємо схематично порядок взаємодії під час реалізації зовнішньої маркетингової стратегії (рис. 1.2).

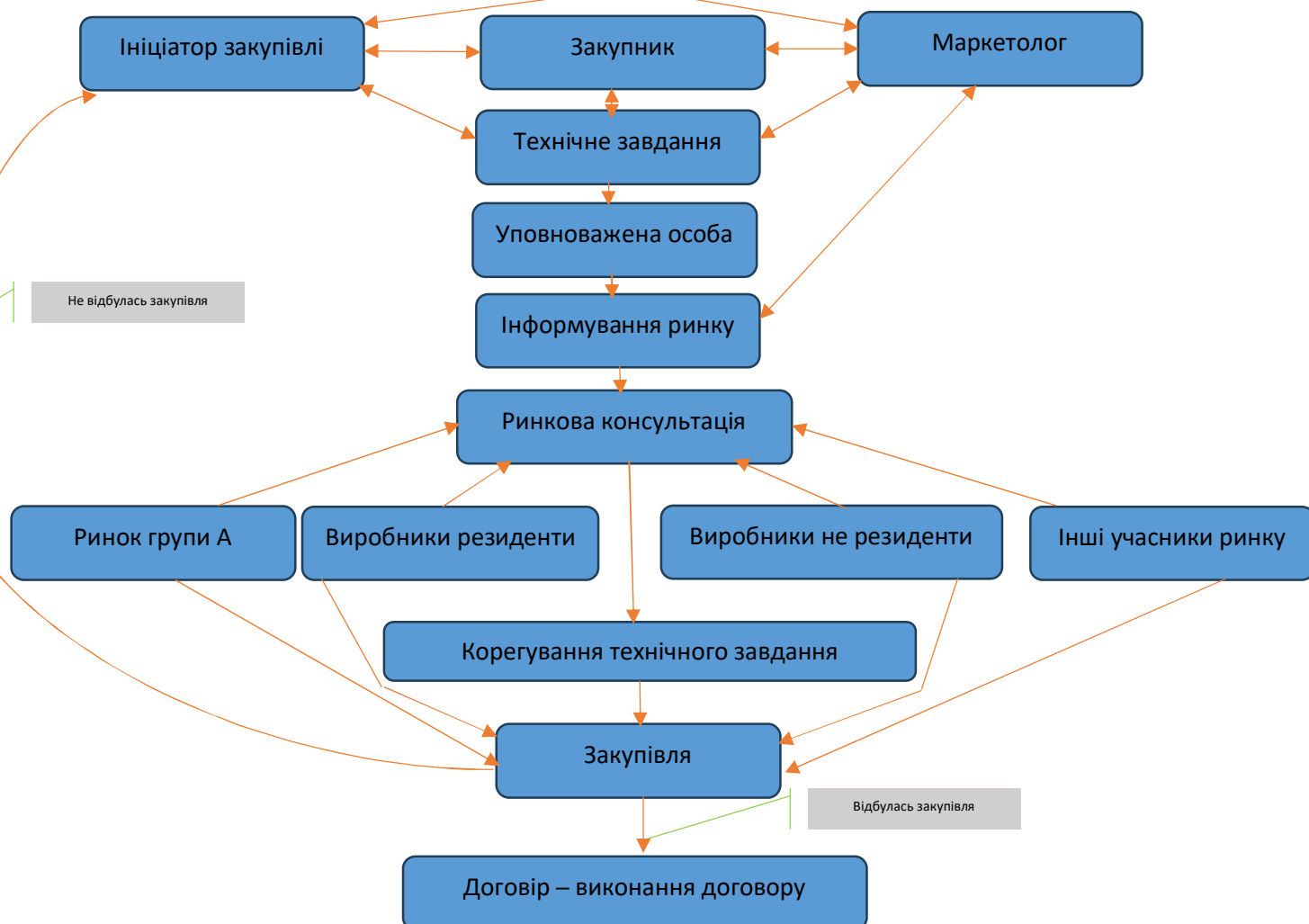
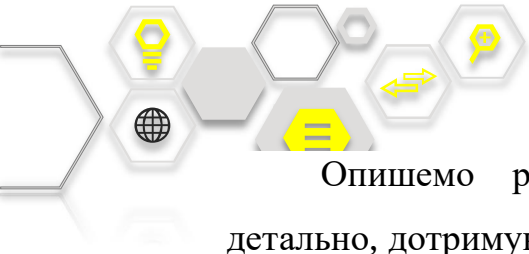


Рисунок 1.2 – Схема порядку взаємодії під час реалізації зовнішньої маркетингової стратегії.

Джерело: систематизовано автором на основі запропонованої стратегії.

Іншими словами, згідно з наведеною вище схемою (див. рис. 1.2), реалізація стратегії передбачає кілька ключових етапів. Перший - створення умов торгівлі, моніторинг ринку та формування груп учасників ринку (група А згідно з ABC-аналізом, групи виробників (резидентів та нерезидентів) та інших учасників ринку (дилерів, посередників тощо). Другий етап - узгодження закупівлі з відповідальними особами на підприємстві. Третій етап - проведення консультацій з ринком та напрацювання запропонованих змін в обговореннях з ринком. Останній крок - здійснення закупівлі та укладення договору.



Опишемо розроблену стратегію зовнішнього маркетингу більш детально, дотримуючись послідовності, зображеної на рисунку 1.2).

-Ініціатор закупівлі зводить вимоги до умов договору, які узгоджуються з призначеним компанією замовником.

-Ініціатор закупівлі формує вимоги в договірні умови та погоджує їх з уповноваженим закупівельником компанії та відділом маркетингу. Ці дії необхідні для того, щоб якість технічного завдання та вимоги до учасників торгів були сформульовані всіма представниками замовника.

-Представники відділу маркетингу готують інформацію про закупівлю, досліджують потенційні ринки тощо.

Досліджують ринки тощо:

-Готують загальну інформацію про замовників (групи замовників).

-Підготувати загальну інформацію про замовника (групу), включаючи сферу діяльності, важливість представництва в регіоні та результати господарської діяльності, для презентації учасникам ринку;

-Пояснити основний перелік значних закупівель компанії.
організаційний (по роках);

-Пояснення необхідності проведення цієї зустрічі (розгляд майбутніх закупівель).

Вимоги щодо предмету закупівлі необхідно надсилати разом із запрошенням на засідання круглого столу. Ця частина буде частиною діалогу (спікери - запрошені учасники);

-Ця частина відбувається в діалоговій частині (доповідач - запрошений учасник);

-АВС-аналіз, подібний до таблиць 2.7-2.10, проводиться з метою та формуються основні учасники (група А);

-Готується перелік виробників предметів закупівлі, відомих замовнику (резидентів та нерезидентів).



-Складання переліку всіх потенційних учасників ринку, які зацікавлені в участі та/або брали участь в аналогічних закупівлях (предметах закупівлі) в минулому;

- Підготовка переліку всіх потенційних учасників ринку, які зацікавлені в участі та/або брали участь в аналогічних закупівлях (предметах закупівлі) в минулому;

-Формування попередньої пропозиції результатів переговорів (прийнятних результатів), де визначаються мінімальна та максимальна прийнятні пропозиції. В окремих випадках встановлюється лише верхня або нижня межа, а інші пропозиції, кращі за зазначену, є найбільш економічно вигідними пропозиціями;

-Замовник повинен скласти:

-Опис найпоширеніших помилок, яких припускаються запрошені (відібрані) компанії під час подання пропозицій у процесі закупівлі. Ця частина діалогу відбудеться в рамках діалогу (доповідач - запрошений учасник);

-Шляхи їх вирішення та усунення. Ця частина проходить у формі діалогу (спікер - запрошений учасник);

-Формування кваліфікаційних вимог до учасників торгів;

-Аналіз технічних вимог на відповідність ринковій пропозиції; о Аналіз технічних вимог на відповідність ринковій пропозиції

-Підготовка тендерної документації;

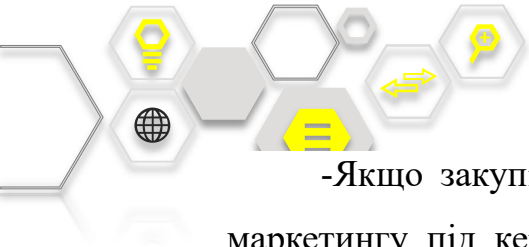
-Проведення аудитів відповідно до внутрішньої документації компанії;

-Проведення аудитів відповідно до внутрішньої документації компанії.

-Складаються остаточні умови контракту та вимоги до учасників тендеру;

-Пакет документів надсилається на розгляд та затвердження співробітнику із закупівель.

-Пакет документів надсилається на розгляд та затвердження уповноваженому представнику замовника, відповідальному за організацію та проведення закупівлі;



-Якщо закупівля затверджена уповноваженою особою, представник з маркетингу під керівництвом уповноваженої особи готує лист-запрошення учасникам закупівлі.

Якщо закупівля затверджена уповноваженою особою, маркетолог під керівництвом уповноваженої особи формує запит на участь у ринковій закупівлі;

-За результатами сформованого запрошення, запрошення надсилається фіксованому переліку компаній.

За результатами сформованого запрошення, запрошення надсилається визначеному переліку підприємств. Запрошення надсилаються щонайменше за п'ять робочих днів до запланованої дати зустрічі. Після розсилки запрошень відповідальний закупівельник разом з маркетологом зв'язується по телефону з визначеним переліком підприємств для того, щоб проконтролювати отримання запрошень та надати інформацію щодо проведення зустрічі. Результати телеконференцій заносяться до спільної таблиці з відмітками про отримані/не отримані запрошення та зацікавленість/незацікавленість у переговорах;

-Прямі консультації з ринками відбуваються як онлайн, так і офлайн.

Фактичні консультації з ринками відбуваються як онлайн, так і офлайн, або у змішаному форматі. Якщо обрано змішаний формат, працівник відділу закупівель повинен мати контактну особу та спікера, щоб контролювати питання, які можуть бути поставлені в онлайн-чаті учасників. Пояснення типових помилок, яких припускаються запрошені компанії під час подання тендерних пропозицій. Ця частина проводиться в інтерактивній формі (спікер - запрошений учасник). Обговорення шляхів їх вирішення та усунення. Ця частина проходить у форматі діалогу (спікер - запрошений учасник);

-За результатами зустрічі замовник має врахувати пропозиції всіх учасників.

За результатами зустрічі замовник повинен розглянути пропозиції всіх учасників щодо вимог тендерної документації та умов договору. Якщо будь-яка пропозиція не розглядається, ініціатор її нерозгляду повинен заповнити



таблицю в довільній формі для інформування замовника про причини нерозгляду ринкової пропозиції.

- Здійснення закупівлі та укладення договору (якщо закупівля відбулася).

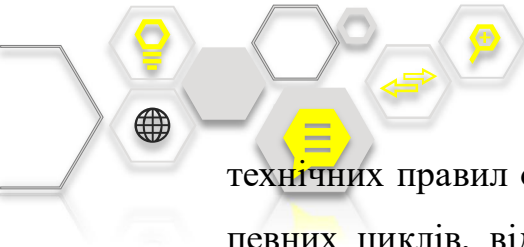
Якщо закупівля не відбулася, документація повертається ініціатору закупівлі для аналізу та повторного оголошення закупівлі.

Розробка закупівельних стратегій для підприємств III групи. Враховуючи те, що компанії III групи не мають маркетингової стратегії закупівель, по-перше, було проаналізовано існуючий процес ініціювання закупівель та розроблено стратегію (процедуру) взаємодії між структурними підрозділами під час ініціювання закупівель.

По-друге, були реалізовані вищезгадані стратегії участі на ринку, за одним винятком. Це підхід запрошення всіх потенційних учасників торгів, а також комерційних учасників ринку, які раніше не брали участі у публічних закупівлях, з метою максимального залучення ринку до закупівель III групи об'єктів цивільного будівництва. Такий підхід зумовлений надлишком майбутніх закупівель по відношенню до реального ринку учасників публічних закупівель.

По-третє, розробка стратегії прямих закупівель (поза системою «Прозоро»):

1. формування переліку потенційних учасників ринку на основі.
1. формування переліку потенційних учасників ринку на основі результатів минулих закупівель, аналіз учасників за кодом ДК в модулі аналізу bi.prozorro.org.
2. формування закупівель на комерційному майданчику zakupki.prom,
3. формування закупівлі на smarttender.biz та встановлення обов'язкових вимог для проведення двоступеневих торгів.
3. перший етап - аналіз технічних елементів пропозиції
4. проведення аукціону на пониження та
5. розподіл пропозицій у пропорції 70% - ціна пропозиції та 30% - тривалість виконання робіт з урахуванням коефіцієнту життєвого циклу. Відповідно до



технічних правил оператора веб-порталу, де ціни формуються з урахуванням певних циклів, відповідно до тендерної документації, 30% - пропозиція з найшвидшим виконанням, 20% - пропозиція з не таким швидким виконанням і 0% - тривалість.

6. укладення договору з переможцем торгів.

Оскільки це безпосередньо впливає на роботу закупівельних відділів цих груп, було вирішено провести пілотне тестування запропонованої стратегії та впровадити її в конкретних закупівлях, щоб можна було порівняти з попередніми закупівлями.

По-друге, стратегія зв'язку з ринком була реалізована так само, як і в розділах 3.2.1 та 3.2.2, з тим лише винятком, що для максимізації участі ринку в закупівлях цивільного будівництва Групи III були запрошені всі потенційні учасники торгів та комерційні учасники ринку, які раніше не брали участі в публічних закупівлях. Застосований підхід полягав у запрошенні всіх потенційних учасників торгів та комерційних учасників ринку, які раніше не брали участі в державних закупівлях. Цей підхід пов'язаний з майбутнім надлишком закупівель по відношенню до фактичного ринку учасників державних закупівель.

Після реалізації пілотного проекту на основі пропозицій, викладених у цьому документі, були визначені відповідальні за реалізацію в кожній групі.

- Група I

Ініціатор закупівлі

Закупівельна організація

Орган влади

Маркетолог

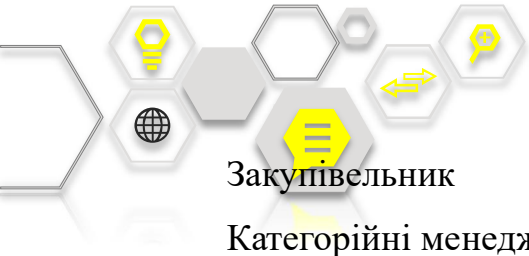
- Група II

Ініціатор закупівлі

Уповноважена особа

Маркетолог

- Група III



Закупівельник

Категорійні менеджери

Керівник відділу закупівель

Відділ маркетингу

Служби в місті, що впроваджує програму

Якщо групи I та II проводилися на рівні персонального запрошення через вузьку експертизу ринку в закупівлі товарів, то в групі III за підтримки керівництва та Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України була проведена велика зустріч з ринком під назвою «Діалог між Агентством з реконструкції та будівельними проектами для відбудови та розвитку країни». Було реалізовано проєкт «Діалог між Агентством реконструкції та будівельними проектами» [14].

Звичайно, впровадження чогось нового може бути складним шляхом. Це пов'язано з тим, що багато хто з учасників процесу не зацікавлений у змінах з наступних причин

- Збільшення робочого навантаження;
- Страх вийти із зони комфорту;
- Найпоширенішим поясненням опору є: «Все йде добре, навіщо щось змінювати?».
- Страх і недовіра до ринків;
- Відсутність справжнього контакту для побудови діалогу.

Для безпосередньої реалізації проєкту було проведено низку зустрічей та обговорень, під час яких пояснювалися теоретичні аспекти доцільності, причини та можливі наслідки.

За результатами проведеного аналізу було визначено основний перелік учасників ринку, що найбільше впливає на групу компаній та сформовано потенційний перелік компаній, які складають найбільш значимий кластер на ринку. Проаналізувавши пропозиції кожної компанії, як мінімум в одній закупівлі формуємо перелік питань та пропозицій до компанії, а саме на що



необхідно звернути в їх пропозиціях для унеможливлення дискваліфікації при проведенні закупівель, типові помилки допущенні в попередніх закупівлях.

Відповідно до описаного буде застосовано комплексна розробка стратегій роботи закупівельних відділів, управлінь групи III

В першу чергу, враховуючи відсутність будь-якого впорядкування ініціювання закупівель, було проаналізовано наявний рух при ініціалізації закупівель, та розроблено стратегію (порядок) взаємодії структурних підрозділів під час ініціювання закупівель.

В другу чергу було впроваджено стратегію роботи з ринком, за єдиного виключення, а саме було застосовано підхід запрошення всіх потенційних учасників, а також учасників комерційного ринку, який раніше не приймав участь в державних закупівлях для максимально можливого залучення ринку до закупівель цивільного будівництва групи III. Даний підхід пов'язаний в зв'язку з профіцитом майбутніх закупівель по відношенню до фактичного ринку учасників державних закупівель.

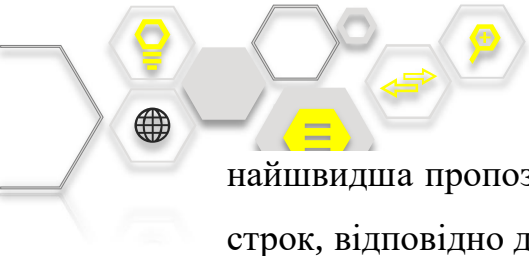
По третє розробляємо стратегію проведення прямих закупівель (поза системою Prozorro), а саме:

1.Формування переліку потенційних учасників ринку на основі попередніх закупівель, аналізу учасників за кодом ДК в аналітичному модулі bi.prozorro.org.

2. Формування закупівлі на комерційному майданчику zakupki.prom, smarttender.biz з встановленням обов'язкової вимоги проведення двоетапного тендеру.

3. Перший етап аналіз технічної складової пропозиції

4. Проведення аукціону з встановлення позначки, проведення до останньої пропозиції (кількість етапів пониження обмежена лише часом розгляду, а не пропозицій) та врахуванням коефіцієнту життєвого циклу, в частині поділу пропозицій пропорційно 70% - ціна пропозиції, 30% - строк виконання робіт. Де відповідно реалізованої технічним регламентом оператора веб-порталу ціна формується з урахуванням визначеного циклу, де 30% -



найшвидша пропозиція в виконанні, 20% - менш швидка в виконанні та 0% - строк, відповідно до тендерної документації.

5. Укладання договору з переможцем.

Висновки. Впроваджуючи запропоновану маркетингову стратегію, замовник може чітко визначити правила взаємодії всередині компанії та описати механізм визначення очікуваної вартості, врахувавши всі аспекти комерційного ринку закупівель та адаптувавши правила закупівель до вимог чинного законодавства. Визначення маркетингової стратегії звільняє замовника від тягара повторюваних рутинних завдань і визначає зони відповідальності кожного з працівників замовника.

Доведено, що визначення маркетингової стратегії для реагування на ринок дозволяє заощадити щонайменше 36% державних коштів.

Впровадження запропонованого підходу до публічних закупівель (маркетингової стратегії) може призвести до реальної економії 36% та до 1,5 трлн грн до 2024 року, виходячи з розміру державного бюджету України [13].

Список використаної літератури:

1. Електронне видання Thepage, 2023. Марина Трепова. Як підготувати до невизначеності: поради на 2023 рік. Вилучено з <https://thepage-ua.cdn.ampproject.org/c/s/thepage.ua/ua/experts/yak-zabezpechiti-plastichnist-viddiluzakupivel-osnovni-skladovi/amp>
2. Державна служба статистика України. Таблиця «Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-березень 2022 року». Вилучено з <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Державна служба статистика України. Таблиця «Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-вересень 2022 року». Вилучено з <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Маркетинг закупівель: конспект лекцій (електронний ресурс) / І.В. Ніколаєнко – К.: НУХТ, 2014 – 50 с.
5. За 6 років роботи Prozorro, Україна заощадила 210 мільярдів гривень.



Вилучено з <https://prozorro.gov.ua/news/za-6-rokiv-roboty-prozorro-ukrayina-zaoshchadyla-210-milyardiv-gryven>

6. 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>

7. Постанову Кабінету міністрів України №1178 від 12.10.2022р з урахуванням змін, в редакції чинні на 01.01.2023 р. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>

8. Інформаційна сторінка ДУ «Професійні закупівлі», що є адміністратором ProzorroMarket. Вилучено з <https://www.facebook.com/100064653944270/posts/pfbid02wb5rsQFkZpFxrt4EyYg8px4qryVpowcgkf1vsBNcYAw3oFXeDGcMyihSPj6iR8dl/?>

9. Life-cycle costing. Вилучено з <https://ec.europa.eu/environment/gpp/lcc.htm>

10. Маркетинг закупівель: навч. посіб. / Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. – 240 с. ISBN 978-617-645-322-2

11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с

12. Видання «Маркетинг і менеджмент інновацій», 2011, № 2. Н.В. Розумна. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства.

13.«Проекти відновлення: діалог з ринком», - в Одесі відбулась перша зустріч команди агентства відновлення і представників будівельного бізнесу. Вилучено з: [«Проекти відновлення: діалог з ринком», - в Одесі відбулася перша зустріч команди Агентства відновлення і представників будівельного бізнесу :: Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України \(restoration.gov.ua\)](#)

14. Державний бюджет України. Вилучено з [МіністерствоФінансівУкраїни\(mof.gov.ua\)](#) Агентство відновлення за підтримки Міністерства залучають до діалогу будівельний бізнес для відбудови та розвитку країни. Вилучено з [Агентство відновлення за підтримки](#)



Міністерства залучають до діалогу будівельний бізнес для відбудови та розвитку країни - Новини - Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (mtu.gov.ua)

15.Тетяна Устік, Наталія Колодненко. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. (2024). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), С.208-214. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/36>

16.Н.В. Колодненко, Т. В. Устік. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. *ВІСНИК ХНТУ № 1(88). 2024.С.306-314* https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/601