

SWOT-АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ЗАМОВНИКІВ**КОЛОДНЕНКО Наталія¹, ЖУРБЕНКО Наталія²**¹ Сумський національний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8661-9511>
kolodnenko78n@ukr.net² Сумський національний аграрний університет
<https://orcid.org/0009-0009-1751-2065>
nami-78@ukr.net

В забезпеченні ефективній, сталій та прибутковій роботі підприємства відіграє важливу роль функція управління закупівель. Не менш важливе значення ніж виробництво (виращування) продукції чи її збут в сучасних ринкових умовах для функціонування підприємства набуває закупівля товарно-матеріальних цінностей для сталого функціонування підприємства.

Комерційні та державні закупівлі мають різний вектор розвитку та стилі управління. Комерційні закупівлі мають більш широкий спектр можливостей щодо просування стратегії закупівель з використання будь-яких світових практик та адаптацією їх під вимоги та завдання підприємства.

Відповідно до норм Закону будь-який замовник повинен оприлюднювати повну інформацію (з урахуванням вимог Закону) щодо закупівлі з ціною договору від 1 копійки гривень.

Ключові слова: закупівельна політика, державні закупівлі, маркетингова стратегія, ризики, учасники ринку.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-57>

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Внутрішня та зовнішня маркетингова закупівельна політика, повинна бути затверджена в компанії та передбачати опис взаємодії всіх учасників процесу; зон відповідальності кожного залученого та порядок дій при проведенні закупівель; постійний аналіз якості співробітництва груп компаній з постачальниками/підрядниками; аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників; контроль виконання плану постачання; аналіз відповідності кількості та якості товарів, що надходять; контроль за фінансовими зобов'язаннями; комунікаційна стратегія; контроль ініціації та виконання претензійно-позовної роботи до постачальника/підрядника; порядок приймання товарів, робіт та послуг; порядок дотримання фінансових зобов'язань; умови проведення медіації.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток теоретичних положень та методичних засад закупівельної діяльності зробили провідні вчені-економісти, а саме: Безугла Л. С. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Демчук Н. І. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Кривешко О. В. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Крикун Ф. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Нефьодов М. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Ніколаєнко І.В. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Розумна Н.В. [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Сенишин О. С. [Ошибка! Источник ссылки не найден.] та інші. В свої працях вони висвітлили фундаментальні аспекти здійснення закупівельної діяльності та досліджували її етапність, об'єктів та суб'єктів. Незважаючи на широке висвітлення заданої тематики, деякі аспекти не розкриті в повній мірі, тому потребують ґрунтовного аналізу, систематизації та удосконалення, зокрема недостатньо уваги приділено розробці маркетингової стратегії закупівельної діяльності на макро-рівні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Розроблення маркетингової стратегії розрахунку очікуваної вартості закупівель, маркетингової стратегії (зовнішню) роботи з потенційними учасниками ринку та маркетингову стратегію (внутрішню) узгодження закупівель в підприємствах державного сектору. Відповідні зміни систематизують роботу підприємств, визначають відповідальних за кожний крок при проведенні закупівель, а також роблять прозорими правила взаємовідносин з ринком в державному секторі.

Відповідно до проведеного експерименту впровадження запропонованих змін чи/або впровадження маркетингової стратегії змін було розраховано економічний ефект зниження витрат державних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Маркетинговий закупівельний менеджмент кожної групи державних підприємств оцінюватимемо за рівнем використання ними маркетингового інструментарію (табл. 1). Для повноцінного опрацювання було проведено вивчення даних відкритих джерел, аналіз закупівель визначених груп, моніторинг веб-сайтів та опрацювання інформації отриманої в наслідок консультацій з працівниками визначених груп підприємств (група I – опитано 10 осіб; група II – опитано 3 особи; група III – опитано 36 осіб). В опитуванні приймали участь як начальники відділу маркетингу, начальники відділу матеріально технічного забезпечення, уповноважені особи з закупівель, головні спеціалістами з аудиту та комплаєнсу.

Аналіз проводиться до впровадження ідей/рекомендацій та напрацювань описаних в даній кваліфікаційній роботі, результати якої будуть описані далі.

Таблиця 1

Оцінювання маркетингового потенціалу визначених груп підприємств

Маркетинговий потенціал (основні функції та елементи маркетингу)	Досліджувані компанії					
	Група I		Група II		Група III	
	Оцінка за результату дослідження відкритих джерел, від 1-10	Оцінка за результату опитування, від 1-10	Оцінка за результату дослідження відкритих джерел, від 1-10	Оцінка за результату опитування, від 1-10	Оцінка за результату дослідження відкритих джерел, від 1-10	Оцінка за результату опитування, від 1-10
<i>Зовнішні</i>						
Наявність затвердженої зовнішньої маркетингової закупівельної політики	0	0	0	0	0	0
Наявність комунікаційної стратегії	5	2	0	0	0	0
Проведення ринкових консультацій перед закупівлею	10	7	10	5	0	0
Робота з ринком, розширення кола потенційних учасників. Співпраця з ринком	10	5	10	6	0	0
Врахування пропозицій ринку під час проведення закупівель	10	8	10	8	0	0
Інформування про публікацію закупівель	10	5	10	7	10	2
Врахування практик інших замовників	10	7	10	6	0	0
Відкритість при проведенні закупівель	10	8	10	9	10	3
Наявність опрацювання зворотного зв'язку від учасників закупівель	10	2	10	5	0	0
Аналіз якості співробітництва з постачальниками / підрядниками	10	8	10	8	0	3
Аналіз конкурентоспроможності товарного портфеля постачальників	0	0	0	0	0	0
Контроль ініціації та виконання претензійно-позовної роботи	10	9	10	10	10	3
Прозорий порядок приймання товарів, робіт та послуг	10	6	0	0	0	0
Застосування медіації	0	0	0	0	0	0
Порядок дотримання фінансових зобов'язань	10	9	10	10	0	0
Загальна зовнішня оцінка	115	76	100	74	30	11
<i>Внутрішні</i>						
Наявність затвердженої внутрішньої маркетингової закупівельної політики	10	10	10	8	0	0
Розмежування зон відповідальності залучених осіб при проведенні закупівель	10	8	10	5	0	0
Визначений порядок дій при проведенні закупівель	10	10	10	10	5	2
Контроль виконання плану постачання	10	8	10	9	0	0
Контроль залишків складських запасів	0	0	10	8	0	0
Аналіз технічного завдання на конкурентоспроможність	10	2	10	3	0	0
Наявність внутрішнього аудиту перед проведення закупівлі	10	10	0	0	0	0
Наявність категорійного менеджменту	10	9	0	0	0	0
Комісійне приймання товару	10	7	10	8	0	0
Наявність офісу з етики закупівель	10	10	0	0	0	0
Загальна внутрішня оцінка	90	74	70	51	5	2
Загальна оцінка по групі	88,75		73,75		12,00	

Джерело: власні аналітичні дані автора на основі нормативних документів та опитування працівників груп підприємств

Отримані дані дозволили дійти висновку, що компанії групи I та групи II мають визначену маркетингову політику закупівель. В той же час можна спостерігати, що всі групи не мають зовнішньої закупівельної політики, хоча перші дві групи мають високий показникові рівні. В першу чергу це визначено Законом, який регламентує дотичні питання, такі як прозорість, інформативність ринку, проведення ринкових консультацій, тощо.

Найбільш в жадливому стані є група III, в якій зовсім відсутні як внутрішні так і зовнішній маркетинг закупівель. Дані компанії працюють в так званому режимі «пожежної команди», тобто не аналізують майбутню проблему, річні потреби, не формулюють сталий і єдиний підхід до політики закупівель. Схожа тенденція спостерігається у більшості державних замовників

Основним завданням маркетингу закупівельного менеджменту є побудова якісного процесу взаємодії між ініціатором закупівлі (внутрішнім замовником) – закупівельним дивізіоном та ринком. Де кожний учасник розуміє свою цінність та значимість, відкритість на кожному етапі від планування до виконання договору.

Розглянемо діючі життєві цикли проведення закупівлі в кожній з визначених груп, що більш детально описана в таблиці 2.

На основі визначених даних буде сформовано маркетингові ризики кожної з визначеної групи та в подальшому запропоновано примірні методики їх рішення.

Таблиця 2.

Життєві цикли проведення закупівлі

Життєвий етап закупівлі	Зона відповідальності	Група I (наявне/ відсутнє)	Група II (наявне/ відсутнє)	Група III (наявне/ відсутнє)
Управління залишками	Директор матеріально – технічного забезпечення (далі за текстом Директор МТЗ)	Наявне	Наявне	Відсутнє
Планування	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Аналіз попередніх закупівель	Відділ закупівель, закупівельник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Аналіз актуальності пропозицій ринку	Відділ закупівель, закупівельник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Виникнення потреби	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Ініціація закупівлі	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Перевірка потреби	Відділ закупівель, закупівельник	Відсутнє	Відсутнє	Відсутнє
Перевірка технічного завдання	Відділ закупівель, закупівельник	Відсутнє	Наявне	Відсутнє
Робота з ринком	Відділ закупівель, закупівельник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Збір пропозицій	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Аналіз пропозицій	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Уточнення технічного завдання	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Відсутнє
Погодження закупівлі	Директор МТЗ	Наявне	Наявне	Наявне
Оголошення закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Запрошення потенційних учасників	Уповноважена особа	Відсутнє	Наявне	Відсутнє
Супровід оголошеної закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Надання роз'яснень/ відповідей по закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Аукціон	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Кваліфікація учасників	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Визначення переможця закупівлі	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Укладання договору про закупівлі	Керівник компанії	Наявне	Наявне	Наявне
Публікація договору про закупівлю	Уповноважена особа	Наявне	Наявне	Наявне
Супровід договору	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Приймання товару/ робіт/ послуг	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Оплата	Директор МТЗ	Наявне	Наявне	Наявне
Претензійна робота	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне
Використання об'єкту закупівлі	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Наявне

Контроль гарантійних зобов'язань	Внутрішній замовник	Наявне	Наявне	Відсутнє
----------------------------------	---------------------	--------	--------	----------

Джерело: власні аналітичні дані автора на основі нормативних документів та опитування працівників груп підприємств

Враховуючи визначений об'єм підприємств, по кількості, на основі показників та інформації, проводимо аналіз наявності (наявної) маркетингової стратегії в кожній з груп компаній, запропонуємо можливі шляхи впровадження чи/або удосконалення наявних стратегій, опрацюємо дані рекомендації на місцях та у висновках покажемо результат впровадження змін/стратегії по кожній груп окремо.

Аналіз стратегії закупівель компаній групи I. Розглянувши внутрішню документацію групи I можемо зазначити про наявність гарно опрацьованих та сформованих стратегій закупівель, внутрішньої політики узгодження закупівель. Дана група впроваджує розвиток власного категорійного менеджменту та підходу превентивного контролю закупівель. На перший погляд було виявлено проблему відсутності стратегії роботи з ринком. Для формування безпосередньої зовнішньої стратегії закупівель (роботи з ринком), в першу чергу необхідно визначити основних стейкхолдерів з якими будемо працювати та на основі яких буде ґрунтуватись робота. Для цього проведемо ABC аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії.

Відповідно до вищезазначеного, проведемо аналіз з урахуванням потреб групи компаній I та розробимо стратегію й шляхи її впровадження. Відповідно до критичної потреби групи I аналізу було взято напрям енергетичної незалежності виробничих підприємств під час можливих блекаутів. Безпосередньо стратегія роботи з ринком буде описана далі по тексту.

За основу аналізу було взято закупівлі групи I в частині забезпечення дизель-генераторним устаткуванням, закупівлі яких систематично не відбуваються. Для подальшої побудови стратегії було проведення ABC аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії, дивись табл. 3 та табл. 4 ABC аналіз компаній публічних закупівель дизель-генераторів.

Таблиця 3

ABC аналіз учасників закупівель групи компаній I

Учасник	Кіль-ть лотів, шт.	Очікувана вартість закупівлі, млн грн.	Кількість договорів, шт.	Сума виграних пропозицій, млн грн.	Категорія ABC
ТОВ ДАРЕКС-ЕНЕРГО 39423347	9	178, 59	2	67, 45	A
ТОВ ЕНЕРГІЯ 30189598	9	101, 15	3	26, 65	A
ТОВ "КОМПРЕССОРС ІНТЕРНЕШНЛ" 33104260	7	168, 98	1	24, 91	A
ТОВ "Хайтед Україна" 34807286	2	16, 68	2	15, 27	B
ТОВ "ЗЕЛКО ГРУП" 39536117	3	24, 14	1	4, 29	B
ТОВ "АГРІКАР" 43140965	1	4, 93	1	3, 50	B
ТОВ "ТЕХНО ІНОВЕЙШН КОМПАНІ" 40536733	1	0,15	1	0,15	C

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням <https://prozorro.gov.ua>

За результатами проведеного аналізу було визначено основний перелік учасників ринку, що найбільше впливає на групу компаній (таблиця 1.3, категорія A) та сформовано потенційний перелік компаній (весь перелік учасників з обох таблиць, що підпадають під категорію A), 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 групою, типові помилки допущенні в попередніх закупівлях.

Аналіз стратегії закупівель компаній групи II.

Розглянувши внутрішню документацію групи II можемо зазначити про наявність опрацьованих та сформованих стратегій закупівель, внутрішньої політики узгодження закупівель. Дані документи є схожими за оформленням з групою I. Тому підхід до запропонованих змін буде аналогічний з групою I.

Таблиця 4

АВС аналіз компаній публічних закупівель дизель-генераторів (всіх)

Учасник	Кількість лопів, шт.	Очікувана вартість закупівлі, млн грн.	Кількість договорів, шт.	Сума виграних пропозицій, млн грн.	Категорія АВС
ТОВ ДАРЕКС-ЕНЕРГО 39423347	239	1 331, 24	125	484, 98	А
ТОВ СК СТРОЙІНВЕСТ 39086059	7	639, 43	3	475, 94	А
ТОВ "ДАЛГАКИРАН КОМПРЕСОР УКРАЇНА" 33399780	54	585,37	32	242, 96	А
ТОВ "КІРМІКОМ" 43095127	3	179, 06	3	179, 06	А
ТОВ "КОМПРЕССОРС ІНТЕРНЕШНЛ" 33104260	88	604, 76	47	168, 49	А
ТОВ "Епіцентр К" 32490244	42	128, 91	27	100, 97	А
ТОВ НіК 31305795	12	180, 77	9	95, 60	В
ФОП Лук'ян Михайло Федорович 2604312359	32	111, 11	20	91, 94	В
ТОВ "М.Б." 37881671	41	598, 18	11	83, 37	В
ТОВ "АГРОНОМ-КР" 42321814	35	164, 55	18	77, 54	В
ТОВ "Ксентес" 44587074	1	65, 00	1	64, 95	В
ПП "Західпроменерго" 37246018	8	66, 22	7	63, 09	В
ТОВ ЖТК 43672760	8	56, 19	8	56, 19	В
ТОВ "Хайтед Україна" 34807286	26	138, 91	16	54, 19	В
ТОВ «ЕКВІВЕС» 37502259	69	196, 94	21	49, 36	С
ТОВ "Венкон Інвест" 40481790	9	95, 97	4	47, 69	С
ТОВ "ФРЕШ ТРЕЙД КОМПАНІ" 43896552	12	84, 00	8	44, 11	С
ТОВ "УЮТСПЕЦБУД" 42613505	58	325, 83	13	41, 43	С
ТОВ «Порт і флот» 42697365	2	42, 12	2	40, 97	С
ТОВ "КТД "Зернопродукт" 36601015	2	40, 13	2	40, 13	С
ТОВ "ІМПЕРІЯ ДИСТРИБ'ЮЦІЇ" 39053112	10	39, 53	9	38, 52	С
ТОВ "ТЕКО-Центр" 32962186	65	97, 11	28	36, 31	С
ТОВ "АЛБАТ" 31111009	3	64, 69	2	35, 68	С
ТОВ "ПЕРВОМАЙСЬКДИЗЕЛЬМАШ" 00210996	3	33, 70	3	33, 70	С
ТОВ "Запорізькі індустріальні технології" 43343734	7	33, 06	7	33, 06	С
ТОВ «ТРЕЙД-КОМПАНІ 2021» 44170304	51	456, 53	20	32, 46	С
ТОВ "ІННОВАЦІЙНА ЕНЕРГЕТИКА" 39378724	27	301, 18	6	31, 44	С

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням (<https://prozorro.gov.ua>)

Відповідно до сформованих вище вимог проведемо аналогічний аналіз відповідно до потреб групи компаній II та застосуємо розроблену вище стратегію й шляхи її впровадження. Відповідно до критичної потреби групи II аналізу було взято напрям закупівель обладнання щодо обліку енергії, яке використовується для обліку спожитої електричної чи теплової енергії. Безпосередньо стратегія роботи з ринком буде описана далі по тексту. За основу аналізу було взято закупівлі групи II в частині забезпечення товарами обліку енергії. Для подальшої побудови стратегії було проведення АВС аналізу для визначення найбільш впливовішого кола компаній (учасників ринку) визначеної категорії, дивись табл. 5.

Таблиця 5

АВС аналіз учасників закупівель групи компаній II

Учасник	Кількість лопів, шт.	Очікувана вартість закупівлі, млн грн.	Кількість договорів, шт.	Сума виграних пропозицій, млн грн.	Категорія АВС
ТОВ "АЛБАТ" 31111009	5	11,24	5	11,01	А
ТОВ ФІРМА "СЕМПАЛ КО ЛТД" 19022122	2	2,28	1	1,42	В
ПП "НВФ "ЕРГОМЕРА ІНВЕСТ" 42817901	2	2,28	1	0,25	С
ФОП "БАРАННИК ПРИНА ЮРІЙВНА" 3027416809	1	0,018	1	0,018	С

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних відкритих джерел, що знаходяться за посиланням (<https://prozorro.gov.ua>)

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

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.

Розглянувши внутрішню документацію групи III можемо зазначити про відсутність будь-якої стратегії проведення закупівель, як внутрішньої так і зовнішньої. Даний варіант найбільш гарний приклад державного замовника, так як відсутні будь-які описані стратегії проведення закупівель, можливих дій службових осіб чи автоматизація систематичної роботи.

Проаналізувавши роботу груп підприємств, проблему «Робота в режимі «пожежної команди», коли потреба закривається невчасно або коли в ній відпала необхідність» можемо віднести до найважливіших (одна з трьох). Так корупційна складова стоїть в перших рядах але в свої більшості це на така проблема як зазначена. Робота закупівельного напрямку без планування, підготовки чи аналізу призводить до найгіршого:

- закупівля товару, послуг/робіт з наявності (можливості) для максимально швидкого закриття потреби;
- закупівля товару по ціні учасника (відсутні можливості для маркетингової стратегії оцінки пропозицій);
- простій обладнання в разі неможливості вчасно забезпечити потребу;
- несвочасного відвантаження кінцевого виробу/роботи;
- відсутність ланцюгів постачання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. 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/>
2. Маркетинг закупівель: конспект лекцій (електронний ресурс) / І.В. Ніколаєнко – К.: НУХТ, 2014 – 50 с.
3. 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>
4. Вартість Життєвого циклу в Prozorro. Олексій Грибановський. Вилучено з <https://cep.kse.ua/article/life-cycle-costing-in-prozorro/pdf.pdf>
5. Маркетинг закупівель: навч. посіб. / Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. – 240 с. ISBN 978-617-645-322-2.
6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
7. Видання «Маркетинг і менеджмент інновацій», 2011, № 2. Н.В. Розумна. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства.
8. Федір Крикун, Максим Нефьодов (2020). Книга «ProZorro. Зробити неможливе в українській владі» (Українська). "Наш формат". с. 192. ISBN 978-617-7730-73-5.
9. UNDP Global Fund Implementation Guidance Manual. Procurement and Supply Management. Вилучено з [Procurement_Supply_Management.pdf \(undphealthimplementation.org\)](https://www.undp.org/publications/procurement-supply-management)
10. The American Recovery and Reinvestment Act of 2009 (Recovery Act). Вилучено з <https://www.govinfo.gov/content/pkg/BILLS-111hr1enr/pdf/BILLS-111hr1enr.pdf>.

REFERENCES:

1. State Statistics Service of Ukraine. Table "Net profit (loss) of large and medium-sized enterprises by type of economic activity for January-March 2022". Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Procurement marketing: lecture notes (electronic resource) / I.V. Nikolayenko – K.: NUHT, 2014 – 50 p.

3. Law of Ukraine "On Public Procurement" No. 922-VIII dated 12/25/2015, as amended, in the version valid as of 01/01/2023. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print1453109859715783#n823>
4. Life Cycle Cost in Prozorro. Oleksiy Hrybanovskyi. Retrieved from <https://cep.kse.ua/article/life-cycle-costing-in-prozorro/pdf.pdf>
5. Procurement Marketing: a textbook. / L. S. Bezugla, N. I. Demchuk. – Dnipro: Publisher Bila K. O., 2019. – 240 p. ISBN 978-617-645-322-2
6. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. Marketing: a textbook. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 2020. 347 p.
7. Publication "Marketing and Innovation Management", 2011, No. 2. N.V. Rozumna. Current issues of procurement marketing, planning the needs of material resources of an industrial enterprise.
8. Fedir Krykun, Maksym Nefyodov (2020). Book "ProZorro. Do the impossible in the Ukrainian government" (Ukrainian). "Our format". p. 192. ISBN 978-617-7730-73-5.
9. UNDP Global Fund Implementation Guidance Manual. Procurement and Supply Management. Retrieved from [Procurement_Supply_Management.pdf](https://undphealthimplementation.org/Procurement_Supply_Management.pdf) (undphealthimplementation.org)
10. The American Recovery and Reinvestment Act of 2009 (Recovery Act). Retrieved from <https://www.govinfo.gov/content/pkg/BILLS-111hr1enr/pdf/BILLS-111hr1enr.pdf>

SWOT ANALYSIS OF THE PURCHASING ACTIVITIES OF GOVERNMENT CUSTOMERS

KOLODNENKO Nataliia, ZHURBENKO Nataliia
Sumy National Agrarian University

Procurement management plays an important role in ensuring the effective, sustainable, and profitable operation of the enterprise. No less important than the production (growing) of products or their sale in modern market conditions is the purchase of commodity and material values for the sustainable functioning of the enterprise.

Commercial and state procurement have different development and management styles. Commercial procurement offers a wider range of opportunities to promote the procurement strategy by using global practices and adapting them to the enterprise's requirements and tasks.

By the norms of the Law [6], any customer must publish complete information (considering the requirements of the Law) on the procurement with a contract price of 1 kopeck of hryvnia.

According to the analysis results, the main list of market participants was determined, which had the most significant impact on the group of companies, and a potential list of companies that made up the most significant cluster in the market was formed. Having analyzed the proposals of each company in at least one procurement, we form a list of questions and proposals to the company, namely what needs to be addressed in their proposals to prevent disqualification during procurement and typical mistakes made in previous procurements. Having considered the internal documentation of Group III, we can note the absence of any procurement strategy, both internal and external. This option is the best example of a state customer since there are no described procurement strategies, possible actions of officials, or automation of systematic work.

Keywords: procurement policy, state procurement, marketing strategy, risks, market participants.