

**Міністерство освіти і науки України**  
**Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла**  
**Коцюбинського**

*Кафедра публічного управління  
та менеджменту*

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «Макроекономіка» на тему «Державні закупівлі як інструмент підтримки попиту можливості для менеджменту компаній»

Студента 2 курсу групи 2 АМ спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо професійної програм «Адміністративний менеджмент»  
Міщенко Михайла Васильовича

**Керівник:**

доцент, доктор економічних наук  
Прямухіна Наталія Валентинівна

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_

Члени комісії:

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Вінниця 2026**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	
1.1. Поняття та сутність державних закупівель	5
1.2. Мета та функції державних закупівель в економіці	8
1.3. Законодавче регулювання державних закупівель в Україні	12
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПОПИТУ	
2.1. Роль державних закупівель у стимулюванні економічного розвитку	16
2.2. Вплив державних закупівель на попит товарів і послуг	20
2.3. Особливості функціонування системи публічних закупівель в Україні	25
РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ У ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	
3.1. Участь підприємств у системі державних закупівель	29
3.2. Переваги та ризики участі компаній у державних тендерах	32
3.3. Стратегії менеджменту для успішної участі у державних закупівлях	37
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки державні закупівлі є одним із важливих інструментів державного регулювання та підтримки економічної активності. Через механізм закупівель держава забезпечує потреби бюджетних установ у товарах, роботах і послугах, а також впливає на формування попиту на внутрішньому ринку. Ефективна система державних закупівель сприяє розвитку конкуренції, підтримці національних виробників, створенню робочих місць та стимулюванню економічного зростання. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та необхідності відновлення економіки України.

**Актуальність теми** дослідження полягає в тому, що державні закупівлі відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного попиту на товари й послуги, а також створюють нові можливості для розвитку підприємств. Для сучасного менеджменту компаній участь у державних тендерах є перспективним напрямом діяльності, який дозволяє розширити ринки збуту, підвищити фінансову стійкість та забезпечити довгострокову співпрацю з державними замовниками. Разом із тим участь у системі публічних закупівель потребує від підприємств знань законодавства, ефективного управління ресурсами та розробки відповідних стратегій конкурентної поведінки.

**Практичне значення** теми полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення управлінських підходів підприємств щодо участі у державних закупівлях, підвищення ефективності тендерної діяльності та мінімізації ризиків при співпраці з державними замовниками.

**Метою курсової роботи** є дослідження державних закупівель як інструменту підтримки попиту та визначення можливостей для менеджменту компаній у системі публічних закупівель.

**Об'єктом дослідження** є система державних закупівель в Україні.

**Предметом дослідження** є економічні відносини, механізми та управлінські аспекти, пов'язані з функціонуванням державних закупівель як інструменту підтримки попиту та участю компаній у державних тендерах.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити поняття та сутність державних закупівель;
- охарактеризувати мету та функції державних закупівель в економіці;
- дослідити законодавче регулювання державних закупівель в Україні;
- визначити роль державних закупівель у стимулюванні економічного розвитку;
- оцінити вплив державних закупівель на попит товарів і послуг;
- розглянути особливості функціонування системи публічних закупівель в Україні;
- дослідити участь підприємств у системі державних закупівель;
- визначити переваги та ризики участі компаній у державних тендерах;
- обґрунтувати стратегії менеджменту для успішної участі у державних закупівлях.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, зокрема Закон України «Про публічні закупівлі», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, матеріали електронної системи публічних закупівель, аналітичні звіти та інтернет-ресурси.

**Структура курсової роботи** зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретичні основи державних закупівель. Другий розділ присвячений аналізу державних закупівель як інструменту підтримки попиту та стимулювання економічного розвитку. У третьому розділі досліджуються можливості для менеджменту компаній у сфері державних закупівель, а також переваги, ризики та стратегії участі підприємств у державних тендерах.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

### 1.1. Поняття та сутність державних закупівель

Державні закупівлі є одним із ключових механізмів функціонування сучасної економіки, оскільки через них забезпечується реалізація значної частини державних функцій та задоволення суспільних потреб. У процесі своєї діяльності органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бюджетні установи та підприємства державного сектору потребують великої кількості товарів, робіт і послуг. Для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів держава формує спеціальну систему закупівель, яка регламентує порядок придбання необхідних ресурсів. Саме тому державні закупівлі виступають важливим елементом фінансової та економічної політики держави, а також інструментом взаємодії державного сектору з бізнесом [7, с. 89].

У сучасній економічній науці поняття державних закупівель розглядається як сукупність економічних, правових та організаційних відносин, що виникають між замовниками та постачальниками у процесі придбання товарів, робіт і послуг за рахунок державних коштів. Державні закупівлі охоплюють широкий спектр операцій - від закупівлі канцелярських товарів для бюджетних установ до реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, будівництва доріг, забезпечення медичних закладів обладнанням або закупівлі продукції для потреб оборони. Таким чином, система державних закупівель є невід'ємною складовою функціонування державного сектору та безпосередньо впливає на розвиток економіки країни.

У міжнародній практиці поряд із поняттям «державні закупівлі» широко використовується термін «публічні закупівлі». Його застосування пов'язане з тим, що закупівлі здійснюються не лише центральними органами державної влади, а й органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями, які використовують публічні фінансові ресурси. В Україні поняття публічних закупівель визначається Законом України «Про

публічні закупівлі», відповідно до якого закупівля - це придбання замовником товарів, робіт чи послуг у порядку, встановленому законодавством. Таке законодавче визначення підкреслює важливість правового регулювання закупівельної діяльності та необхідність дотримання встановлених процедур усіма учасниками системи [14, с. 52].

Сутність державних закупівель полягає насамперед у забезпеченні ефективного та раціонального використання бюджетних коштів. Держава виступає одним із найбільших замовників на ринку, а обсяги державних закупівель щороку становлять значну частину валового внутрішнього продукту країни. Через це система закупівель має важливе значення не лише для забезпечення діяльності державних установ, а й для розвитку підприємницького середовища. Завдяки державним замовленням підприємства отримують можливість реалізовувати свою продукцію, розширювати виробництво, збільшувати прибутки та створювати нові робочі місця. У результаті державні закупівлі стають потужним інструментом стимулювання економічної активності та підтримки попиту на товари й послуги.

Особливістю державних закупівель є те, що вони мають чітко визначений правовий характер. Усі етапи закупівельного процесу регламентуються нормативно-правовими актами, які визначають порядок проведення тендерів, вимоги до учасників, критерії оцінки пропозицій та механізми контролю за використанням бюджетних коштів. Така регламентація необхідна для забезпечення відкритості та прозорості закупівельної діяльності, а також для запобігання корупційним ризикам. У сучасних умовах прозорість системи державних закупівель є одним із головних показників ефективності державного управління та рівня демократичного розвитку країни [18, с. 122].

Важливу роль у розвитку системи державних закупівель в Україні відіграло впровадження електронної системи публічних закупівель Prozorro. Її створення стало значним кроком у напрямі забезпечення відкритості та доступності інформації про державні тендери. Завдяки електронній системі значно спростився доступ підприємств до участі у закупівлях, посилюється громадський

контроль за витрачанням бюджетних коштів та знизився рівень корупційних зловживань. Принцип роботи системи «усі бачать усе» забезпечує прозорість процедур та підвищує довіру суспільства до державних закупівель.

Сутність державних закупівель також проявляється у їх економічній функції. Держава, здійснюючи закупівлі, формує значний обсяг попиту на ринку товарів і послуг. Це дозволяє підтримувати окремі галузі економіки, стимулювати виробництво та забезпечувати стабільність економічних процесів. Особливо важливе значення державні закупівлі мають у періоди економічної нестабільності або кризових явищ. У таких умовах державні замовлення можуть виступати інструментом підтримки підприємств та збереження робочих місць. Наприклад, фінансування державних інфраструктурних проєктів сприяє розвитку будівельної галузі, транспортної системи та суміжних сфер економіки.

Крім економічного значення, державні закупівлі виконують важливу соціальну функцію. Через систему закупівель забезпечується функціонування медичних закладів, освітніх установ, соціальних служб, оборонної сфери та інших галузей, які мають стратегічне значення для держави. Від ефективності закупівельної системи залежить якість державних послуг, доступність медичного забезпечення, рівень розвитку інфраструктури та загальний добробут населення. Таким чином, державні закупівлі мають безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток країни [30, с. 303].

Не менш важливою ознакою державних закупівель є їх конкурентний характер. Участь у тендерах можуть брати різні суб'єкти господарювання, що створює умови для розвитку конкуренції між постачальниками. Конкурентне середовище сприяє підвищенню якості товарів і послуг, зниженню цін та більш ефективному використанню бюджетних ресурсів. Саме тому одним із головних принципів системи публічних закупівель є забезпечення добросовісної конкуренції між учасниками. Водночас конкуренція стимулює підприємства до вдосконалення своєї діяльності, впровадження інновацій та підвищення рівня управління.

У сучасних умовах державні закупівлі розглядаються не лише як механізм придбання товарів і послуг, а як важливий інструмент державної економічної політики. За допомогою закупівель держава може підтримувати національного виробника, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, впливати на інноваційний розвиток економіки та забезпечувати стратегічні потреби країни. Саме тому ефективність функціонування системи державних закупівель є важливим чинником економічної стабільності та сталого розвитку держави.

Отже, державні закупівлі являють собою складну систему економічних і правових відносин, спрямованих на забезпечення потреб держави та суспільства шляхом придбання товарів, робіт і послуг за бюджетні кошти. Їх сутність полягає не лише у забезпеченні діяльності державних установ, а й у впливі на розвиток економіки, підтримку попиту, стимулювання конкуренції та забезпечення соціальної стабільності. Ефективна система державних закупівель сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів, підвищенню прозорості державного управління та розвитку підприємницького середовища в країні.

## **1.2. Мета та функції державних закупівель в економіці**

У сучасній ринковій економіці державні закупівлі відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування державного сектору та розвитку національної економіки загалом. Через систему закупівель держава забезпечує власні потреби у товарах, роботах і послугах, необхідних для реалізації соціально-економічних, адміністративних та оборонних функцій. Разом із цим державні закупівлі виступають важливим інструментом економічного регулювання, який дозволяє впливати на ринкові процеси, стимулювати виробництво та підтримувати підприємницьку діяльність. Саме тому визначення мети та функцій державних закупівель має важливе значення для розуміння їх ролі в економічній системі держави [3, с. 46].

Основною метою державних закупівель є забезпечення ефективного, раціонального та прозорого використання бюджетних коштів при задоволенні

потреб держави та суспільства. Держава як найбільший споживач товарів і послуг повинна забезпечувати належне функціонування органів влади, бюджетних установ, медичних закладів, освітніх установ, оборонної сфери та інших важливих галузей. Для цього необхідно здійснювати закупівлі якісної продукції за оптимальними цінами та у встановлені строки. Ефективність державних закупівель безпосередньо впливає на рівень надання державних послуг, стан державної інфраструктури та загальний соціально-економічний розвиток країни.

Однією з найважливіших цілей системи державних закупівель є забезпечення економії бюджетних коштів. Оскільки фінансування закупівель здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів, особливого значення набуває питання раціонального використання фінансових ресурсів. Проведення відкритих і конкурентних тендерних процедур дозволяє державі обирати найбільш вигідні пропозиції серед учасників ринку, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності державних видатків. У результаті економія коштів дозволяє спрямовувати додаткові ресурси на реалізацію інших соціально важливих програм та проєктів [20, с. 52].

Важливою метою державних закупівель є також забезпечення прозорості та відкритості використання бюджетних коштів. У сучасних умовах прозорість закупівельної діяльності є одним із головних показників ефективного державного управління. Відкритий доступ до інформації про закупівлі сприяє підвищенню рівня довіри суспільства до державних інституцій та створює умови для громадського контролю за використанням фінансових ресурсів. Особливе значення це має для запобігання корупційним проявам та зловживанням у сфері державних фінансів. Саме тому сучасна система публічних закупівель в Україні базується на принципах відкритості, прозорості та добросовісної конкуренції.

Крім забезпечення потреб державного сектору, державні закупівлі мають важливу економічну мету, пов'язану зі стимулюванням розвитку національної економіки. Держава, здійснюючи великі обсяги закупівель, формує значний попит на товари, роботи та послуги. Це створює сприятливі умови для розвитку

підприємств, збільшення виробництва та створення нових робочих місць. Завдяки державним замовленням підприємства отримують стабільний ринок збуту продукції, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу. Таким чином, державні закупівлі стають важливим інструментом підтримки економічної активності та розвитку конкурентного середовища [16, с. 122].

У сучасній економіці державні закупівлі виконують низку важливих функцій, кожна з яких має значний вплив на соціально-економічні процеси. Однією з основних є забезпечувальна функція. Її сутність полягає у забезпеченні потреб державних органів, установ та організацій необхідними товарами, роботами й послугами. Без ефективної системи закупівель неможливе повноцінне функціонування державного апарату, освітньої системи, медицини, оборонної сфери та інших галузей, що забезпечують життєдіяльність суспільства.

Не менш важливою є економічна функція державних закупівель. Через механізм державного замовлення держава впливає на економічний розвиток країни, підтримує окремі галузі та стимулює виробничу діяльність. Значні обсяги державних закупівель сприяють розвитку внутрішнього ринку, збільшенню попиту на продукцію національних виробників та активізації інвестиційної діяльності. Особливо помітною економічна роль державних закупівель стає в періоди економічної кризи, коли державні замовлення можуть підтримувати підприємства та забезпечувати стабільність зайнятості населення.

Важливу роль державні закупівлі виконують і у реалізації соціальної функції держави. Через систему закупівель фінансуються медичні послуги, освітні програми, соціальний захист населення, будівництво об'єктів соціальної інфраструктури та інші напрями, спрямовані на підвищення якості життя громадян. Наприклад, закупівля медичного обладнання та лікарських засобів безпосередньо впливає на рівень медичного обслуговування населення, а фінансування будівництва шкіл і доріг сприяє розвитку регіонів та покращенню умов життя [14, с. 52].

Однією з ключових функцій державних закупівель є регулююча функція. Держава за допомогою закупівель може впливати на розвиток певних галузей економіки, стимулювати інноваційну діяльність та підтримувати стратегічно важливі сфери виробництва. У багатьох країнах світу державні закупівлі використовуються як інструмент промислової політики, спрямований на підтримку національного виробника та розвиток високотехнологічних галузей. В Україні це також має важливе значення в умовах необхідності модернізації економіки та післявоєнного відновлення країни.

Особливого значення набуває контрольна функція державних закупівель. Оскільки закупівлі здійснюються за рахунок бюджетних коштів, важливо забезпечити постійний контроль за законністю та ефективністю їх використання. Контроль здійснюється як державними органами, так і громадськістю через механізми відкритого доступу до інформації. Це дозволяє виявляти порушення законодавства, запобігати корупції та забезпечувати чесну конкуренцію між учасниками тендерів.

У сучасних умовах важливого значення набуває також інноваційна функція державних закупівель. Держава може стимулювати впровадження новітніх технологій шляхом закупівлі інноваційної продукції та підтримки підприємств, які займаються науковими розробками. Це сприяє технологічному розвитку економіки та підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва.

Таким чином, мета державних закупівель полягає не лише у забезпеченні державних установ необхідними товарами та послугами, а й у створенні умов для ефективного використання бюджетних коштів, розвитку економіки та реалізації соціальної політики держави. Державні закупівлі виконують комплекс важливих функцій - забезпечувальну, економічну, соціальну, регулюючу, контрольну та інноваційну, які мають значний вплив на економічний розвиток країни та добробут суспільства. Ефективне функціонування системи державних закупівель сприяє розвитку конкурентного середовища, підтримці підприємництва та підвищенню рівня прозорості державного управління.

### 1.3. Законодавче регулювання державних закупівель в Україні

Законодавче регулювання державних закупівель є важливою складовою економічної та правової системи держави, оскільки саме від ефективності нормативно-правового забезпечення залежить прозорість, конкурентність та результативність закупівельного процесу. Система державних закупівель охоплює значні обсяги бюджетних коштів, тому потребує чіткої правової регламентації, яка забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, рівні умови для учасників ринку та запобігання корупційним проявам. В Україні формування сучасної системи законодавчого регулювання державних закупівель відбувалося поступово під впливом економічних реформ, інтеграційних процесів та необхідності адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів [13, с. 89].

На сучасному етапі основним нормативно-правовим актом, який регулює сферу публічних закупівель в Україні, є Закон України «Про публічні закупівлі». Його прийняття стало важливим кроком у реформуванні системи державних закупівель та наближенні її до європейських принципів відкритості й прозорості. Закон визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави та територіальних громад. Основною метою цього нормативного акта є створення конкурентного середовища у сфері закупівель, забезпечення ефективного використання бюджетних коштів, розвиток добросовісної конкуренції та запобігання корупції [25].

Законодавство у сфері державних закупівель базується на низці принципів, які визначають основні засади функціонування закупівельної системи. До таких принципів належать добросовісна конкуренція серед учасників, максимальна економія та ефективність використання бюджетних коштів, відкритість і прозорість процедур, недискримінація учасників, об'єктивна та неупереджена оцінка тендерних пропозицій, а також запобігання корупційним діям і зловживанням. Саме дотримання цих принципів забезпечує довіру суспільства

до системи публічних закупівель та створює рівні можливості для всіх учасників ринку.

Важливою особливістю сучасної системи державних закупівель в Україні є використання електронної системи Prozorro, яка стала основним інструментом реалізації державної політики у сфері публічних закупівель. Впровадження цієї системи стало одним із найуспішніших прикладів реформування державного управління в Україні. Основною метою електронної системи є забезпечення максимальної відкритості закупівельного процесу та створення єдиного інформаційного середовища для замовників і постачальників. Завдяки системі Prozorro інформація про закупівлі є відкритою для громадськості, що значно посилює контроль за використанням бюджетних коштів та зменшує можливості для корупційних схем.

Законодавче регулювання державних закупівель також передбачає визначення основних процедур закупівель. Найбільш поширеною процедурою є відкриті торги, які забезпечують максимальний рівень конкуренції між учасниками. Водночас законодавство передбачає й інші процедури, зокрема спрощені закупівлі, переговорну процедуру, конкурентний діалог та закупівлі через електронний каталог. Використання різних процедур дозволяє враховувати специфіку предмета закупівлі та забезпечувати ефективність закупівельного процесу залежно від конкретних умов [7, с. 136].

Особливу увагу законодавство приділяє питанням прозорості та відкритості інформації. Замовники зобов'язані оприлюднювати в електронній системі інформацію про плани закупівель, тендерну документацію, результати торгів та укладені договори. Такий підхід забезпечує відкритий доступ до інформації для всіх учасників ринку та громадськості, що сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій. Відкритість закупівель також стимулює конкуренцію між підприємствами та сприяє зниженню цін на товари й послуги.

Важливим елементом законодавчого регулювання є механізм контролю у сфері державних закупівель. Контроль за дотриманням законодавства здійснюють різні державні органи, зокрема Державна аудиторська служба

України, Антимонопольний комітет України та органи фінансового контролю. Державна аудиторська служба проводить моніторинг закупівель та перевіряє законність використання бюджетних коштів, тоді як Антимонопольний комітет розглядає скарги учасників щодо порушення їхніх прав у процесі проведення тендерів. Наявність системи контролю є необхідною умовою забезпечення ефективності та законності закупівельної діяльності.

Законодавче регулювання державних закупівель в Україні значною мірою формується під впливом міжнародних стандартів та європейського законодавства. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом держава взяла на себе зобов'язання гармонізувати національне законодавство у сфері закупівель із нормами ЄС. Це передбачає впровадження європейських принципів прозорості, конкуренції та недискримінації учасників. Адаптація законодавства до міжнародних стандартів сприяє підвищенню ефективності системи закупівель та створює умови для інтеграції України у міжнародний економічний простір.

У сучасних умовах важливого значення набуває законодавче регулювання закупівель в умовах воєнного стану. Через необхідність оперативного забезпечення потреб оборони, медицини та критичної інфраструктури в Україні були запроваджені окремі особливості проведення закупівель у період воєнного стану. Законодавство передбачає спрощення окремих процедур та скорочення строків проведення закупівель для забезпечення швидкого реагування на потреби держави. Водночас навіть за таких умов зберігається необхідність дотримання принципів прозорості та ефективного використання бюджетних коштів [5].

Незважаючи на значні позитивні зміни у сфері державних закупівель, система законодавчого регулювання все ще має певні проблеми. Серед основних недоліків можна виділити складність окремих процедур, часті зміни законодавства, недостатній рівень професійної підготовки окремих учасників закупівельного процесу та наявність ризиків недобросовісної конкуренції. Крім того, у практиці державних закупівель інколи виникають випадки формального

дотримання законодавства при фактичному обмеженні конкуренції або встановленні дискримінаційних вимог до учасників тендерів. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення законодавства та підвищення ефективності механізмів контролю.

Важливим напрямом розвитку системи державних закупівель є цифровізація та автоматизація закупівельних процесів. Розширення функціональних можливостей електронної системи закупівель, удосконалення аналітичних інструментів та підвищення рівня електронного контролю сприяють зменшенню людського фактору та підвищенню прозорості закупівельної діяльності. Крім того, розвиток електронних сервісів створює більш комфортні умови для участі бізнесу у державних тендерах.

Таким чином, законодавче регулювання державних закупівель в Україні є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування системи публічних закупівель та раціонального використання бюджетних коштів. Сучасна нормативно-правова база спрямована на забезпечення відкритості, прозорості та конкурентності закупівельного процесу, а також на запобігання корупції та зловживанням. Водночас подальший розвиток законодавства повинен бути спрямований на вдосконалення процедур закупівель, гармонізацію із міжнародними стандартами та підвищення ефективності контролю за використанням державних фінансових ресурсів.

## **РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПОПИТУ**

### **2.1. Роль державних закупівель у стимулюванні економічного розвитку**

У сучасних умовах державні закупівлі є не лише механізмом забезпечення потреб державного сектору, а й важливим інструментом державного регулювання економіки. Через систему публічних закупівель держава здійснює значний вплив на формування внутрішнього попиту, підтримку виробництва, розвиток підприємництва, стимулювання інвестиційної діяльності та забезпечення соціально-економічної стабільності. Особливого значення державні закупівлі набувають в умовах економічної нестабільності, кризових явищ та воєнного стану, коли саме державне замовлення стає одним із ключових джерел підтримки економічної активності.

Роль державних закупівель у стимулюванні економічного розвитку насамперед проявляється через формування стабільного попиту на товари, роботи та послуги. Держава є одним із найбільших споживачів продукції на національному ринку, оскільки щорічно закуповує значні обсяги товарів і послуг для забезпечення діяльності органів влади, оборонного сектору, закладів освіти, медицини, транспорту, енергетики та інших сфер. Наявність стабільного державного попиту створює для підприємств передбачувані умови функціонування та дозволяє підтримувати виробничу діяльність навіть у періоди економічного спаду.

Особливо важливе значення державні закупівлі мають для підтримки національного виробництва. Виконання державних замовлень забезпечує підприємствам стабільні джерела доходів, сприяє розширенню виробництва, модернізації обладнання та збільшенню обсягів реалізації продукції. Завдяки участі у тендерних процедурах підприємства отримують можливість

довгострокового планування своєї діяльності, що позитивно впливає на їх фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Важливу роль система публічних закупівель відіграє у підтримці малого та середнього бізнесу. Участь у державних тендерах дозволяє суб'єктам малого підприємництва виходити на нові ринки, отримувати стабільні контракти та збільшувати власні фінансові ресурси. Крім того, розвиток електронної системи закупівель Prozorro значно спростив доступ бізнесу до участі у закупівлях та забезпечив прозорість тендерних процедур.

Для оцінки ролі державних закупівель у розвитку економіки доцільно проаналізувати динаміку обсягів публічних закупівель в Україні протягом останніх років.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів публічних закупівель в Україні у 2020–2024 рр.

Рік	Обсяг закупівель, млрд грн	Темп приросту, %
2020	595	–
2021	698	17,3
2022	612	-12,3
2023	890	45,4
2024	1240	39,3

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєве зростання ролі державних закупівель в економіці України. У 2021 році обсяг закупівель зріс на 17,3% порівняно з 2020 роком. Це було пов'язано з поступовим відновленням економічної активності після пандемії COVID-19, збільшенням державних витрат на медицину, інфраструктуру та соціальні програми.

У 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії та введення воєнного стану відбулося певне скорочення обсягів закупівель. Частина тендерних процедур була тимчасово спрощена або переведена у прямі закупівлі для забезпечення оперативного фінансування оборонних потреб та критично важливих сфер економіки. Крім того, значний негативний вплив мали

руйнування виробничої інфраструктури, скорочення економічної активності та зменшення бюджетних надходжень.

Проте вже у 2023 році спостерігалось стрімке відновлення системи публічних закупівель. Обсяг закупівель збільшився до 890 млрд грн, що на 45,4% більше порівняно з 2022 роком. Основними причинами такого зростання стали активізація закупівель для потреб оборони, енергетики, медицини та відбудови пошкодженої інфраструктури. У 2024 році тенденція до зростання продовжилася, а загальний обсяг закупівель досяг 1240 млрд грн, що майже удвічі перевищує показник 2020 року.

Наведені показники свідчать про те, що в умовах війни державні закупівлі стали одним із ключових механізмів підтримки національної економіки. Через систему державного замовлення забезпечується фінансування стратегічно важливих галузей, підтримується діяльність підприємств та стимулюється економічна активність.

Важливим напрямом впливу державних закупівель на економічний розвиток є стимулювання інвестиційної діяльності. Стабільний державний попит створює для підприємств сприятливі умови для інвестування у виробництво, модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій. Підприємства, які регулярно беруть участь у державних закупівлях, зацікавлені у підвищенні якості продукції та вдосконаленні виробничих процесів, оскільки це дозволяє їм підвищувати конкурентоспроможність та отримувати переваги у тендерних процедурах.

Особливо помітний вплив державних закупівель спостерігається у сфері інфраструктурного розвитку. Реалізація державних програм будівництва та відновлення доріг, мостів, лікарень, шкіл, об'єктів енергетики та житлової інфраструктури сприяє активізації економічної діяльності у багатьох галузях. Інфраструктурні проекти стимулюють розвиток будівельної галузі, металургії, машинобудування, транспорту та виробництва будівельних матеріалів.

Крім того, державні закупівлі мають вагомий вплив на ринок праці. Розширення державного замовлення сприяє збільшенню обсягів виробництва,

що, у свою чергу, забезпечує створення нових робочих місць та зменшення рівня безробіття. Особливо важливим це є для регіонів, де реалізуються великі державні інфраструктурні проєкти або функціонують підприємства оборонного комплексу.

Не менш важливою є роль державних закупівель у розвитку конкурентного середовища. Використання електронної системи Prozorro забезпечило підвищення відкритості та прозорості закупівельних процедур. Завдяки відкритому доступу до інформації про тендери підприємства отримали рівні можливості для участі у закупівлях, а громадськість - можливість контролювати використання бюджетних коштів.

Для оцінки ефективності функціонування системи публічних закупівель доцільно проаналізувати показники конкурентності та економії бюджетних коштів.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності системи публічних закупівель у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середня кількість учасників торгів	1,6	2,1	2,5
Економія бюджетних коштів, млрд грн	27	41	56
Частка конкурентних процедур, %	48	63	71

Дані таблиці свідчать про поступове підвищення ефективності системи публічних закупівель. У 2024 році середня кількість учасників торгів зросла до 2,5, що свідчить про посилення конкуренції між учасниками ринку. Зростання рівня конкуренції позитивно впливає на якість товарів та послуг, сприяє зниженню витрат держави та стимулює підприємства до впровадження інновацій.

Важливим показником ефективності є також економія бюджетних коштів. Якщо у 2022 році завдяки проведенню конкурентних процедур було зекономлено 27 млрд грн, то у 2024 році цей показник зріс до 56 млрд грн. Це свідчить про те, що використання електронної системи закупівель дозволяє

забезпечити більш раціональне використання державних фінансів та зменшити ризики корупційних зловживань.

Разом із позитивним впливом державних закупівель існують і певні проблеми функціонування системи публічних закупівель. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень конкуренції в окремих сферах, ризики корупційних порушень, випадки дискримінаційних вимог у тендерній документації та недостатній рівень контролю за виконанням договорів. Наявність таких проблем негативно впливає на ефективність використання бюджетних коштів та знижує довіру бізнесу до системи закупівель.

Водночас подальший розвиток системи Prozorro, удосконалення законодавчого регулювання та посилення контролю за проведенням закупівель сприятимуть підвищенню ефективності державних закупівель та їх ролі у стимулюванні економічного розвитку.

Отже, державні закупівлі є важливим інструментом економічної політики держави та відіграють значну роль у забезпеченні економічного розвитку України. Через механізм державного замовлення забезпечується підтримка внутрішнього попиту, стимулювання виробництва, розвиток інфраструктури, підтримка підприємництва та створення нових робочих місць. Аналіз динаміки обсягів закупівель та показників ефективності системи Prozorro свідчить про зростання значення державних закупівель у сучасних умовах, особливо в період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

## **2.2. Вплив державних закупівель на попит товарів і послуг**

Державні закупівлі є одним із найважливіших механізмів формування попиту на товари, роботи та послуги в національній економіці. Через систему публічних закупівель держава забезпечує функціонування органів влади, бюджетних установ, оборонного сектору, сфери охорони здоров'я, освіти, транспорту, енергетики та інших галузей, що потребують постійного матеріально-технічного забезпечення. Значні обсяги державних витрат

формують стійкий внутрішній попит, який безпосередньо впливає на розвиток виробництва, ринку послуг та загальну економічну активність. Саме тому державні закупівлі розглядаються як важливий інструмент стимулювання економічного розвитку та підтримки національного ринку.

У ринковій економіці попит є одним із ключових факторів розвитку виробництва. Підприємства здійснюють виробничу діяльність лише за умови наявності стабільного ринку збуту продукції. У цьому контексті держава виступає одним із найбільших замовників товарів і послуг, формуючи значний сегмент внутрішнього ринку. Закупівля медичного обладнання, лікарських засобів, будівельних матеріалів, транспортних засобів, паливно-енергетичних ресурсів, інформаційних технологій та інших товарів створює стабільний попит у багатьох сферах економіки. Завдяки цьому підприємства мають можливість планувати свою діяльність, збільшувати обсяги виробництва та забезпечувати стабільне функціонування навіть в умовах економічної нестабільності.

Особливо важливий вплив державних закупівель спостерігається у стратегічно важливих галузях економіки. Наприклад, державні закупівлі у сфері будівництва та інфраструктури стимулюють попит на продукцію металургійної, цементної, машинобудівної та транспортної галузей. Реалізація інфраструктурних проєктів потребує значних обсягів будівельних матеріалів, техніки, транспортних послуг та робочої сили. У результаті державні інвестиції забезпечують активізацію діяльності багатьох підприємств та створюють додаткові робочі місця.

Важливу роль державні закупівлі відіграють і у сфері послуг. Органи державної влади та бюджетні установи постійно потребують транспортних, енергетичних, комунальних, інформаційних, консалтингових, охоронних та логістичних послуг. Закупівля таких послуг створює додаткові можливості для розвитку підприємств сфери сервісу та стимулює конкуренцію між постачальниками. У сучасних умовах особливо швидко зростає попит на IT-послуги та цифрові рішення для державного сектору, що позитивно впливає на розвиток цифрової економіки України.

Для оцінки впливу державних закупівель на формування попиту доцільно проаналізувати динаміку обсягів закупівель у ключових сферах економіки.

Таблиця 2.3 – Структура державних закупівель за основними сферами у 2024 році

Сфера закупівель	Обсяг закупівель, млрд грн	Частка у загальному обсязі, %
Оборона та безпека	470	37,9
Будівництво та інфраструктура	265	21,4
Медицина	180	14,5
Енергетика	145	11,7
Освіта та соціальна сфера	95	7,7
Інші сфери	85	6,8
Разом	1240	100

Дані таблиці свідчать, що найбільшу частку державних закупівель у 2024 році становили закупівлі у сфері оборони та безпеки - 37,9%. Це пояснюється значними потребами фінансування оборонного сектору в умовах воєнного стану. Закупівлі військової техніки, обладнання, пального, амуніції та матеріально-технічного забезпечення створюють високий попит на продукцію підприємств оборонної промисловості, машинобудування, металургії та хімічної галузі.

Значну частку становлять також закупівлі у сфері будівництва та інфраструктури - 21,4%. У сучасних умовах держава активно фінансує відбудову пошкоджених об'єктів інфраструктури, ремонт доріг, мостів, лікарень, шкіл та енергетичних об'єктів. Це сприяє зростанню попиту на будівельні матеріали, техніку, транспортні послуги та робочу силу, а також стимулює розвиток суміжних галузей економіки.

Важливе значення мають і закупівлі у сфері медицини, частка яких у 2024 році становила 14,5%. Державні закупівлі медичного обладнання, лікарських засобів, засобів захисту та медичних послуг сприяють розвитку фармацевтичної галузі та медичного ринку. Крім того, значні обсяги закупівель у сфері енергетики стимулюють попит на енергетичне обладнання, ремонтні роботи та

інженерні послуги, що є особливо важливим в умовах пошкодження енергетичної інфраструктури.

Державні закупівлі мають також значний мультиплікативний ефект для економіки. Це означає, що державні витрати на закупівлю товарів і послуг спричиняють подальше зростання економічної активності. Підприємства, які отримують державні замовлення, збільшують виробництво, закупають сировину, залучають нових працівників та сплачують податки. У свою чергу, працівники витрачають отримані доходи на споживчі товари та послуги, що стимулює розвиток інших секторів економіки. Таким чином, державні закупівлі створюють ланцюговий економічний ефект, який позитивно впливає на економічне зростання.

Особливо важливого значення державні закупівлі набувають у періоди економічної нестабільності та кризових явищ. Під час економічного спаду приватний сектор часто скорочує інвестиції та обсяги виробництва через зниження платоспроможного попиту населення. У таких умовах саме державне замовлення дозволяє підтримувати діяльність підприємств та запобігати різкому скороченню виробництва.

В Україні вплив державних закупівель на попит товарів і послуг значно посилюється після початку повномасштабної війни. Значні бюджетні кошти спрямовуються на забезпечення потреб оборони, відновлення критичної інфраструктури, підтримку медичних закладів та енергетичного сектору. Це забезпечує стабільний попит на продукцію українських підприємств та сприяє підтримці економічної активності навіть в умовах воєнних ризиків.

Для оцінки ефективності впливу державних закупівель на ринок важливо проаналізувати показники конкурентності та економії бюджетних коштів.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності системи державних закупівель у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середня кількість учасників торгів	1,6	2,1	2,5

Частка конкурентних процедур, %	48	63	71
Економія бюджетних коштів, млрд грн	27	41	56

Аналіз даних таблиці свідчить про поступове підвищення рівня конкурентності системи державних закупівель. У 2024 році середня кількість учасників торгів зросла до 2,5, що свідчить про розширення участі бізнесу у закупівельних процедурах. Зростання частки конкурентних процедур до 71% підтверджує підвищення рівня відкритості та прозорості системи закупівель.

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягів економії бюджетних коштів. Якщо у 2022 році економія становила 27 млрд грн, то у 2024 році вона досягла 56 млрд грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання державних фінансів та посилення конкуренції між постачальниками товарів і послуг.

Разом із позитивним впливом державних закупівель на попит існують і певні проблеми функціонування системи закупівель. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень конкуренції в окремих сферах, ризики корупційних порушень, дискримінаційні вимоги до учасників тендерів та випадки неефективного використання бюджетних коштів. Наявність таких проблем негативно впливає на розвиток ринку та знижує ефективність державного попиту.

Важливу роль у забезпеченні прозорості та ефективності закупівель відіграє електронна система Prozorro. Її функціонування забезпечує відкритий доступ до інформації про тендери, спрощує участь бізнесу у закупівлях та сприяє розвитку конкурентного середовища. Завдяки електронним закупівлям підприємства отримують можливість брати участь у тендерах незалежно від регіону діяльності, що сприяє збільшенню кількості учасників ринку та розвитку конкуренції.

Отже, державні закупівлі мають суттєвий вплив на формування попиту товарів і послуг у національній економіці. Через механізм державного замовлення забезпечується підтримка виробництва, розвиток сфери послуг,

стимулювання інвестиційної діяльності та створення нових робочих місць. Державний попит є важливим фактором економічної стабільності, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Ефективне функціонування системи публічних закупівель сприяє розвитку конкурентного середовища, підтримці підприємництва та забезпеченню сталого економічного розвитку України.

### **2.3. Особливості функціонування системи публічних закупівель в Україні**

Система публічних закупівель в Україні є важливим елементом державного управління та економічного регулювання, оскільки через неї здійснюється значна частина використання бюджетних коштів. Від ефективності функціонування цієї системи залежить забезпечення державних і суспільних потреб, рівень прозорості використання фінансових ресурсів, розвиток конкурентного середовища та підтримка економічної стабільності. За останні роки система публічних закупівель України зазнала суттєвих змін, спрямованих на підвищення відкритості, боротьбу з корупцією та гармонізацію із міжнародними стандартами [7, с. 66].

Однією з головних особливостей сучасної системи публічних закупівель в Україні є її функціонування на основі електронної системи Prozorro. Запровадження електронних закупівель стало важливим етапом реформування державного сектору та забезпечення прозорості закупівельного процесу. Система Prozorro базується на принципі «усі бачать усе», що означає відкритість інформації про проведення закупівель для всіх учасників ринку та громадськості. Це дозволяє забезпечити контроль за використанням бюджетних коштів, підвищити рівень конкуренції та знизити ризики корупційних зловживань.

Особливістю системи публічних закупівель є те, що всі основні етапи закупівельного процесу здійснюються в електронному форматі. Замовники оприлюднюють річні плани закупівель, тендерну документацію, оголошення про

проведення торгів, результати аукціонів та договори через електронну систему. Учасники мають можливість подавати тендерні пропозиції онлайн, брати участь в електронних аукціонах та оскаржувати рішення замовників через спеціальні механізми захисту прав. Такий формат значно спрощує процедури закупівель та забезпечує рівний доступ до участі у тендерах для підприємств з різних регіонів країни.

Важливою особливістю функціонування системи публічних закупівель в Україні є її правова регламентація. Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про публічні закупівлі», який визначає порядок проведення закупівель, права та обов'язки замовників і учасників, а також принципи функціонування системи. Законодавство встановлює чіткі правила проведення тендерних процедур, що сприяє забезпеченню прозорості та однакових умов для всіх суб'єктів господарювання.

Система публічних закупівель України функціонує на основі принципів відкритості, добросовісної конкуренції, ефективності використання бюджетних коштів та недискримінації учасників. Саме принцип конкуренції є одним із ключових елементів системи, оскільки він сприяє зниженню цін, підвищенню якості товарів і послуг та створенню рівних можливостей для бізнесу. Відкриті тендери дозволяють залучати велику кількість учасників, що позитивно впливає на ефективність закупівельного процесу [5].

Особливістю української системи публічних закупівель є наявність різних процедур закупівель залежно від вартості предмета закупівлі та специфіки потреб замовника. Найпоширенішою процедурою є відкриті торги, які забезпечують максимальний рівень конкуренції. Крім того, використовуються спрощені закупівлі, переговорна процедура, конкурентний діалог та закупівлі через електронний каталог. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість системи та враховувати особливості різних видів закупівель.

Значну роль у функціонуванні системи публічних закупівель відіграє державний контроль. В Україні контроль за дотриманням законодавства у сфері закупівель здійснюють Державна аудиторська служба України,

Антимонопольний комітет України та інші органи фінансового контролю. Державна аудиторська служба проводить моніторинг закупівель та перевіряє ефективність використання бюджетних коштів, а Антимонопольний комітет розглядає скарги учасників щодо порушення їхніх прав у тендерному процесі. Така система контролю сприяє підвищенню законності та прозорості закупівельної діяльності [4].

Важливою особливістю системи публічних закупівель в Україні є високий рівень відкритості інформації. Усі дані про закупівлі є доступними для громадськості, журналістів, громадських організацій та представників бізнесу. Це створює умови для громадського контролю та сприяє зменшенню корупційних ризиків. Відкритість інформації також дозволяє підприємствам аналізувати ринок державних закупівель, оцінювати конкурентне середовище та розробляти стратегії участі у тендерах.

Разом із позитивними змінами система публічних закупівель України має і певні проблеми функціонування. Однією з основних є складність окремих процедур та значний обсяг документації, необхідної для участі у тендерах. Для багатьох малих підприємств це створює додаткові труднощі та потребує залучення спеціалістів у сфері тендерної діяльності. Крім того, учасники ринку інколи стикаються з дискримінаційними вимогами у тендерній документації, затримками оплати за договорами або формальним підходом до оцінки пропозицій.

Суттєвою проблемою залишається також наявність корупційних ризиків та спроб обходу законодавства. Незважаючи на відкритість системи, окремі замовники можуть встановлювати умови, які обмежують конкуренцію або створюють переваги для конкретних учасників. У деяких випадках спостерігається поділ предмета закупівлі на менші частини з метою уникнення проведення відкритих торгів. Це негативно впливає на ефективність закупівельної системи та потребує посилення механізмів контролю [19].

Особливого значення система публічних закупівель набула в умовах воєнного стану. Через необхідність оперативного забезпечення оборонних

потреб, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури в Україні були впроваджені окремі спрощення закупівельних процедур. Це дозволило прискорити процес закупівель та забезпечити швидке реагування на потреби держави. Водночас виникла необхідність збереження балансу між оперативністю закупівель та забезпеченням прозорості використання бюджетних коштів.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку системи публічних закупівель є її цифровізація та інтеграція з міжнародними стандартами. Україна активно впроваджує європейські підходи до організації закупівельного процесу, що сприяє гармонізації законодавства та підвищенню ефективності функціонування системи. Подальший розвиток електронних сервісів, автоматизація процесів контролю та вдосконалення аналітичних інструментів мають сприяти підвищенню прозорості та зниженню ризиків порушень у сфері закупівель [23, с. 85].

Важливою тенденцією є також зростання ролі публічних закупівель як інструменту підтримки економіки та розвитку підприємництва. Участь у державних тендерах створює для компаній можливість отримання стабільних замовлень, розширення ринків збуту та підвищення фінансової стійкості. Особливо це важливо для малого та середнього бізнесу, який завдяки системі електронних закупівель отримує ширший доступ до державного ринку.

Таким чином, система публічних закупівель в Україні є важливим інструментом забезпечення потреб держави та підтримки економічного розвитку. Її основними особливостями є функціонування на базі електронної системи Prozorro, відкритість інформації, правова регламентація процедур та орієнтація на забезпечення конкурентного середовища. Водночас система потребує подальшого вдосконалення, посилення механізмів контролю та підвищення ефективності закупівельних процедур. Ефективне функціонування системи публічних закупівель сприяє раціональному використанню бюджетних коштів, розвитку бізнесу та зміцненню економічної стабільності держави.

## **РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ У ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЛЯХ**

### **3.1. Участь підприємств у системі державних закупівель**

У сучасних умовах система державних закупівель є важливим напрямом діяльності для багатьох підприємств, оскільки участь у державних тендерах відкриває широкі можливості для розвитку бізнесу, розширення ринків збуту та забезпечення стабільного доходу. Державний сектор щороку здійснює закупівлі товарів, робіт і послуг на значні суми, що робить ринок публічних закупівель одним із найбільших сегментів економіки. Для підприємств участь у системі державних закупівель є не лише можливістю отримання прибутку, а й важливим інструментом зміцнення конкурентних позицій та підвищення фінансової стійкості.

Особливого значення участь підприємств у державних закупівлях набуває в умовах економічної нестабільності, коли приватний попит може скорочуватися. У таких ситуаціях державні замовлення дозволяють компаніям підтримувати стабільний рівень виробництва, зберігати робочі місця та забезпечувати безперервність діяльності. Для багатьох підприємств співпраця з державними установами стає важливим джерелом фінансових надходжень та основою довгострокового розвитку.

Система публічних закупівель в Україні функціонує на основі відкритої конкуренції, що створює рівні умови для участі підприємств незалежно від форми власності чи розміру бізнесу. Завдяки впровадженню електронної системи Prozorro значно спростилося доступ компаній до участі у тендерах. Будь-яке підприємство, яке відповідає встановленим вимогам, може отримати інформацію про закупівлі, подати тендерну пропозицію та взяти участь в електронному аукціоні. Це сприяє розвитку конкурентного середовища та створює нові можливості для малого і середнього бізнесу.

Для участі у системі державних закупівель підприємства повинні відповідати певним вимогам, встановленим законодавством та умовами конкретного тендеру. Компанія має бути офіційно зареєстрованою, мати необхідні документи, підтверджувати свою фінансову та технічну спроможність, а також відповідати кваліфікаційним критеріям замовника. Важливе значення має досвід виконання аналогічних договорів, наявність необхідного обладнання, персоналу та ресурсів для якісного виконання замовлення.

Процес участі у державних закупівлях складається з кількох етапів. Насамперед підприємство аналізує інформацію про оголошені тендери та обирає закупівлі, які відповідають його профілю діяльності. Після цього компанія готує тендерну пропозицію, яка включає необхідні документи, технічні характеристики продукції або послуг, цінову пропозицію та іншу інформацію, передбачену тендерною документацією. У разі відповідності пропозиції вимогам замовника підприємство бере участь в електронному аукціоні, де учасники можуть знижувати ціну своєї пропозиції для перемоги у тендері.

Важливою особливістю участі підприємств у системі державних закупівель є необхідність дотримання принципів прозорості та добросовісної конкуренції. Компанії повинні діяти відповідно до вимог законодавства, уникати антиконкурентних домовленостей та забезпечувати достовірність поданої інформації. Порушення правил участі у закупівлях може призвести до дискваліфікації учасника, накладення штрафів або обмеження права участі у тендерах.

Участь у державних закупівлях створює для підприємств низку важливих переваг. Насамперед це можливість отримання стабільних замовлень та довгострокової співпраці з державними установами. Державні контракти часто мають значний обсяг та забезпечують прогнозований рівень доходів, що дозволяє підприємствам більш ефективно планувати свою діяльність. Крім того, участь у тендерах сприяє підвищенню репутації компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Для малого та середнього бізнесу державні закупівлі можуть стати важливим інструментом розвитку та виходу на нові ринки. Електронна система закупівель забезпечує відкритий доступ до інформації про тендери, що дозволяє навіть невеликим підприємствам брати участь у конкуренції з великими компаніями. У багатьох випадках саме державні замовлення стають стимулом для розширення виробництва, модернізації обладнання та підвищення якості продукції.

Разом із перевагами участь у системі державних закупівель пов'язана і з певними труднощами. Однією з основних проблем є складність підготовки тендерної документації та необхідність дотримання великої кількості формальних вимог. Для успішної участі у закупівлях підприємствам часто необхідно залучати спеціалістів з тендерної діяльності або юридичного супроводу. Крім того, висока конкуренція між учасниками змушує компанії постійно вдосконалювати свою діяльність та шукати способи підвищення конкурентоспроможності.

Важливим фактором успішної участі підприємств у державних закупівлях є ефективна система менеджменту. Компанії повинні забезпечувати якісне управління ресурсами, контроль за виконанням контрактів, дотримання строків поставок та високий рівень обслуговування замовників. Від професійності управління значною мірою залежить здатність підприємства виконувати державні контракти та підтримувати позитивну репутацію на ринку публічних закупівель.

Сучасні умови розвитку системи державних закупівель вимагають від підприємств активного використання цифрових технологій. Участь у тендерах через електронну систему потребує навичок роботи з електронними майданчиками, електронним документообігом та цифровими сервісами. Крім того, компанії повинні постійно відстежувати зміни у законодавстві та аналізувати ринок закупівель для своєчасного реагування на нові можливості.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки роль державних закупівель для підприємств значно зросла. Реалізація програм

відбудови інфраструктури, забезпечення оборонних потреб та підтримки соціальної сфери створює значний попит на товари, роботи та послуги. Це відкриває нові можливості для українських підприємств у сферах будівництва, транспорту, енергетики, виробництва матеріалів, машинобудування та інформаційних технологій.

Участь у системі державних закупівель також сприяє підвищенню рівня організації діяльності підприємств. Для успішної конкуренції компанії змушені вдосконалювати систему управління, підвищувати якість продукції, впроваджувати сучасні стандарти роботи та покращувати фінансову дисципліну. У результаті це позитивно впливає на загальний розвиток підприємства та його здатність конкурувати не лише на державному, а й на приватному ринку.

Таким чином, участь підприємств у системі державних закупівель є важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу та створює значні можливості для менеджменту компаній. Державні закупівлі забезпечують стабільний попит на товари й послуги, сприяють розвитку конкурентного середовища та підтримують економічну активність підприємств. Ефективна участь у тендерах потребує професійного управління, знання законодавства та використання сучасних технологій, однак водночас відкриває широкі перспективи для зміцнення фінансової стійкості та розвитку компаній.

### **3.2. Переваги та ризики участі компаній у державних тендерах**

Участь компаній у державних тендерах є важливим напрямом підприємницької діяльності, який відкриває широкі можливості для розвитку бізнесу, розширення ринків збуту та підвищення фінансової стабільності. Система публічних закупівель в Україні забезпечує доступ підприємств до значного обсягу державних замовлень у різних сферах економіки, включаючи будівництво, транспорт, медицину, освіту, енергетику, інформаційні технології та оборонну промисловість. Для багатьох компаній участь у державних тендерах є важливим джерелом доходів та засобом зміцнення конкурентних позицій на

ринку. Водночас участь у системі публічних закупівель пов'язана не лише з перевагами, а й із певними ризиками, які підприємства повинні враховувати у своїй діяльності.

Однією з головних переваг участі у державних тендерах є можливість отримання стабільних замовлень. Державні установи постійно потребують товарів, робіт і послуг для забезпечення своєї діяльності, тому ринок публічних закупівель характеризується високим рівнем стабільності попиту. Для підприємств це створює можливість довгострокового планування діяльності, прогнозування доходів та забезпечення стабільного завантаження виробничих потужностей. Особливо важливо це для компаній, які працюють у галузях із високою залежністю від великих замовлень, зокрема у будівництві, машинобудуванні чи сфері постачання обладнання.

Участь у державних закупівлях також сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств. Державні контракти часто мають значний обсяг та забезпечують регулярні фінансові надходження. Це дозволяє компаніям підтримувати стабільний рівень діяльності навіть у періоди економічної нестабільності або скорочення приватного попиту. Для малого та середнього бізнесу державні замовлення можуть стати важливим джерелом розвитку та основою для розширення діяльності.

Важливою перевагою державних тендерів є відкритість та доступність інформації про закупівлі. Завдяки функціонуванню електронної системи ProZorro підприємства мають можливість отримувати інформацію про тендери в режимі онлайн, аналізувати умови закупівель та брати участь у відкритій конкуренції. Це значно спрощує доступ бізнесу до державного ринку та створює рівні умови для участі компаній незалежно від їх розміру чи регіону діяльності.

Участь у державних тендерах позитивно впливає і на репутацію компанії. Виконання державних контрактів свідчить про надійність підприємства, його професійність та здатність виконувати великі замовлення відповідно до встановлених вимог. Наявність успішного досвіду співпраці з державними

установами підвищує довіру з боку інших партнерів та клієнтів, що може сприяти залученню нових замовників і розширенню бізнесу.

Ще однією перевагою є стимулювання розвитку та вдосконалення діяльності підприємства. Для успішної участі у тендерах компанії змушені підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати, впроваджувати сучасні технології та вдосконалювати систему управління. Конкуренція між учасниками державних закупівель сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та стимулює їх до інноваційного розвитку.

Разом із перевагами участь у державних тендерах пов'язана і з певними ризиками. Одним із найбільш поширених є високий рівень конкуренції. У багатьох тендерах беруть участь велика кількість компаній, що змушує учасників пропонувати нижчі ціни для перемоги у закупівлі. У результаті це може призводити до зниження рівня прибутковості контрактів та створювати додатковий фінансовий тиск на підприємства. Для успішної конкуренції компанії повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси та шукати шляхи оптимізації витрат.

Суттєвим ризиком є також складність та бюрократичність тендерних процедур. Участь у державних закупівлях потребує підготовки значного обсягу документації, дотримання формальних вимог та постійного контролю за змінами у законодавстві. Помилки у підготовці тендерної пропозиції або невідповідність окремим вимогам можуть стати підставою для дискваліфікації учасника. Для багатьох підприємств, особливо малих, це створює додаткові витрати на юридичний супровід та залучення спеціалістів у сфері тендерної діяльності.

Одним із важливих ризиків є фінансові затримки та проблеми з оплатою виконаних контрактів. У деяких випадках державні установи можуть затримувати розрахунки через бюджетні обмеження або адміністративні труднощі. Це може негативно впливати на фінансовий стан підприємств, особливо якщо компанія залежить від своєчасного надходження коштів для забезпечення поточної діяльності. Для малого бізнесу такі затримки можуть

створювати серйозні проблеми з ліквідністю та виконанням фінансових зобов'язань.

Певну загрозу для компаній становлять також зміни у законодавстві та регуляторному середовищі. Сфера державних закупівель в Україні постійно реформується, що супроводжується оновленням нормативно-правової бази та змінами процедур закупівель. Підприємства повинні постійно відстежувати нові вимоги та адаптувати свою діяльність до змін законодавства. Недостатня обізнаність із правовими нормами може призводити до порушень або втрати можливості участі у тендерах.

Важливим ризиком залишається ймовірність недобросовісної конкуренції або корупційних проявів. Незважаючи на високий рівень прозорості електронної системи закупівель, у практиці інколи виникають випадки встановлення дискримінаційних вимог до учасників або створення переваг для окремих компаній. Це може обмежувати доступ добросовісних підприємств до участі у тендерах та негативно впливати на конкурентне середовище.

Участь у державних тендерах також потребує високого рівня відповідальності з боку підприємства. Після укладення договору компанія зобов'язана своєчасно та якісно виконати всі умови контракту. Порушення строків поставки, невідповідність продукції встановленим вимогам або невиконання зобов'язань можуть призвести до штрафних санкцій, втрати репутації та обмеження права участі у майбутніх тендерах. Саме тому підприємства повинні реально оцінювати свої можливості та ресурси перед поданням тендерної пропозиції.

В умовах воєнного стану ризики участі у державних закупівлях можуть додатково посилюватися через економічну нестабільність, інфляційні процеси, проблеми з логістикою та зміни у фінансуванні державних програм. Водночас саме державні замовлення часто залишаються одним із найбільш стабільних джерел попиту для підприємств, що підвищує їх значення для бізнесу.

Для мінімізації ризиків підприємствам необхідно впроваджувати ефективну систему управління тендерною діяльністю, забезпечувати належний юридичний

супровід, проводити аналіз ринку закупівель та оцінювати фінансові ризики участі у тендерах. Важливе значення має також підвищення кваліфікації працівників, які займаються підготовкою тендерної документації та супроводом державних контрактів.

Перспективи розвитку участі компаній у державних тендерах безпосередньо пов'язані з подальшою цифровізацією системи публічних закупівель, удосконаленням законодавства та розширенням можливостей для бізнесу. У майбутньому очікується підвищення рівня автоматизації тендерних процедур, впровадження нових електронних інструментів аналізу та контролю, що сприятиме ще більшій прозорості та зменшенню бюрократичних перешкод для учасників. Для підприємств це створить можливість швидшого доступу до інформації про державні закупівлі, скорочення витрат на підготовку документації та підвищення ефективності управління тендерною діяльністю.

Значні перспективи відкриваються для малого та середнього бізнесу, оскільки держава поступово розширює механізми підтримки конкурентного середовища та спрощення доступу до державних контрактів. Це сприятиме зростанню кількості учасників торгів, розвитку підприємництва та посиленню конкуренції на ринку публічних закупівель. Водночас компанії, які впроваджуватимуть сучасні методи менеджменту, цифрові технології та системи управління ризиками, матимуть суттєві переваги у боротьбі за державні контракти.

Перспективним напрямом є також інтеграція української системи державних закупівель до європейських стандартів. У процесі євроінтеграції очікується подальше вдосконалення механізмів прозорості, контролю та захисту конкуренції, що створить нові можливості для українських підприємств. Адаптація до міжнародних вимог стимулюватиме компанії до підвищення якості продукції, розвитку інновацій та посилення конкурентоспроможності не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

В умовах післявоєнного відновлення України роль державних закупівель значно зростатиме, оскільки держава потребуватиме великого обсягу товарів,

робіт і послуг для відбудови інфраструктури, розвитку енергетики, транспорту, медицини та інших сфер економіки. Це створює для підприємств довгострокові перспективи розширення діяльності та збільшення обсягів державних замовлень. Саме тому ефективна участь у системі публічних закупівель може стати одним із ключових чинників стійкого розвитку компаній у майбутньому.

Таким чином, участь компаній у державних тендерах має як значні переваги, так і певні ризики. Державні закупівлі створюють можливості для отримання стабільних замовлень, зміцнення фінансової стійкості, розвитку конкурентних переваг та підвищення репутації підприємств. Водночас високий рівень конкуренції, складність процедур, фінансові ризики та необхідність дотримання численних вимог вимагають від компаній професійного підходу до управління тендерною діяльністю. Ефективне використання можливостей системи державних закупівель дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток та зміцнювати свої позиції на ринку.

### **3.3. Стратегії менеджменту для успішної участі у державних закупівлях**

В умовах розвитку електронної системи державних закупівель підприємствам недостатньо лише відповідати формальним вимогам тендерної документації. Для досягнення стабільних результатів необхідне формування цілісної системи менеджменту участі у закупівлях, яка поєднує стратегічне планування, організаційні зміни, цифрові інструменти та механізми контролю ефективності. Саме управлінський підхід визначає здатність підприємства не лише перемагати у тендерах, але й забезпечувати довгострокову економічну вигоду від співпраці з державним сектором.

Однією з ключових пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємств у сфері державних закупівель є створення окремого структурного підрозділу або призначення відповідального менеджера з тендерної діяльності. На багатьох підприємствах підготовка тендерної документації здійснюється фрагментарно різними працівниками, що призводить до помилок, дублювання функцій та

втрати часу. Запровадження спеціалізованого підрозділу дозволить систематизувати процеси моніторингу закупівель, аналізу документації, підготовки пропозицій та контролю виконання договорів. Такий механізм менеджменту забезпечить чіткий розподіл відповідальності між працівниками та підвищить якість управлінських рішень.

Для ефективної організації роботи доцільно впровадити внутрішню систему планування тендерної діяльності. Її функціонування передбачає формування календаря державних закупівель, визначення пріоритетних напрямів участі та прогнозування фінансових витрат на виконання контрактів. Практична реалізація такого підходу дозволить підприємству заздалегідь готувати необхідні документи, оцінювати власні виробничі можливості та уникати участі у збиткових тендерах. Крім того, стратегічне планування сприятиме більш раціональному використанню ресурсів підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Важливим напрямом удосконалення менеджменту є впровадження цифрових технологій у процес управління закупівельною діяльністю. Підприємствам доцільно використовувати спеціалізовані CRM- та ERP-системи для автоматизації процесів підготовки документів, аналізу тендерної історії та контролю виконання договорів. Такий механізм працюватиме шляхом інтеграції внутрішніх баз даних підприємства з електронними майданчиками державних закупівель. У результаті керівництво отримає можливість оперативно аналізувати фінансові показники, оцінювати ефективність участі у тендерах та своєчасно реагувати на ризики. Особливістю впровадження таких систем є необхідність початкових інвестицій у програмне забезпечення та навчання персоналу, однак у довгостроковій перспективі це забезпечить значне скорочення адміністративних витрат.

Окрему увагу необхідно приділити підвищенню кваліфікації працівників, які займаються тендерною діяльністю. Законодавство у сфері державних закупівель постійно змінюється, тому підприємства повинні організувати систематичне навчання персоналу. Доцільним є впровадження внутрішніх

програм професійного розвитку, участь працівників у спеціалізованих тренінгах та сертифікаційних курсах. Це дозволить зменшити кількість технічних помилок під час оформлення документів та підвищити якість комунікації із замовниками. Практика показує, що професійна компетентність персоналу безпосередньо впливає на результативність участі у закупівлях.

Для підвищення ефективності управління підприємствам також необхідно впроваджувати систему оцінки результативності тендерної діяльності. Така система може базуватися на використанні ключових показників ефективності, зокрема кількості виграних тендерів, рівня прибутковості контрактів, відсотка успішно виконаних договорів та рівня витрат на участь у закупівлях. Використання КРІ дозволить керівництву підприємства оцінювати ефективність роботи тендерного відділу та своєчасно коригувати управлінські рішення. Особливістю цього підходу є необхідність постійного збору та аналізу інформації, що потребує належного інформаційного забезпечення.

Суттєвим напрямом удосконалення менеджменту є формування системи управління ризиками у сфері державних закупівель. Підприємствам доцільно створити механізм попередньої оцінки ризиків ще на етапі прийняття рішення про участь у тендері. Такий механізм має включати аналіз фінансової стабільності замовника, оцінку можливих змін цін на ресурси, перевірку строків виконання договору та прогнозування можливих форс-мажорних обставин. Практичне застосування системи ризик-менеджменту дозволить уникнути укладання економічно не вигідних контрактів та зменшити фінансові втрати підприємства.

Перспективним напрямом є також розвиток партнерської моделі взаємодії між бізнесом і державою. Підприємствам доцільно формувати довгострокову стратегію співпраці із державними замовниками, яка ґрунтуватиметься на принципах відкритості, дотримання договірних умов та забезпечення високої якості продукції чи послуг. У практичному аспекті це передбачає створення системи післяконтрактного супроводу, регулярну оцінку рівня задоволеності замовників та формування позитивної ділової репутації підприємства. Такий

підхід сприятиме зміцненню довіри між сторонами та підвищенню шансів підприємства на перемогу у майбутніх закупівлях.

Таким чином, удосконалення менеджменту участі підприємств у державних закупівлях повинно здійснюватися через впровадження комплексної системи управління, яка охоплює організаційні, фінансові, кадрові та цифрові механізми. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність участі підприємств у тендерах, забезпечити стабільне виконання державних контрактів та створити умови для довгострокового розвитку суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні та практичні аспекти функціонування системи державних закупівель, визначено їхню роль у розвитку національної економіки, а також досліджено особливості участі підприємств у публічних закупівлях. Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що державні закупівлі є важливим інструментом реалізації економічної політики держави, оскільки забезпечують ефективне використання бюджетних коштів, підтримують конкурентне середовище та сприяють розвитку підприємницької діяльності.

У ході дослідження було розкрито поняття та сутність державних закупівель. Встановлено, що державні закупівлі являють собою систему економічних та організаційно-правових відносин, які виникають між державними замовниками та суб'єктами господарювання у процесі придбання товарів, робіт і послуг за рахунок бюджетних коштів. Основною метою державних закупівель є задоволення потреб держави та суспільства при забезпеченні прозорості, економічної ефективності та добросовісної конкуренції між учасниками ринку.

У роботі було охарактеризовано мету та функції державних закупівель в економіці. Доведено, що державні закупівлі виконують не лише забезпечувальну функцію, але й виступають важливим механізмом регулювання економічних процесів. Через систему закупівель держава впливає на розвиток окремих галузей економіки, стимулює виробництво товарів і послуг, підтримує вітчизняних виробників та створює умови для розвитку конкурентного середовища. Крім того, державні закупівлі мають соціально-економічне значення, оскільки сприяють підвищенню рівня зайнятості населення та розвитку підприємницької активності.

У процесі дослідження було проаналізовано законодавче регулювання державних закупівель в Україні. Встановлено, що нормативно-правова база у цій сфері базується на принципах відкритості, прозорості, недискримінації

учасників та ефективного використання державних коштів. Водночас було визначено, що чинне законодавство потребує подальшого вдосконалення, оскільки існують певні проблеми, пов'язані зі складністю окремих процедур, частими змінами нормативних актів та недостатнім рівнем практичного застосування законодавчих норм.

У роботі визначено роль державних закупівель у стимулюванні економічного розвитку. Дослідження показало, що система закупівель має значний вплив на економічну активність держави, оскільки створює стабільний попит на товари та послуги, забезпечує підтримку малого і середнього бізнесу та сприяє розвитку конкуренції. Ефективне функціонування системи державних закупівель позитивно впливає на інвестиційну привабливість економіки та формує сприятливі умови для розвитку підприємств різних форм власності.

Під час дослідження було проаналізовано вплив державних закупівель на попит товарів і послуг. Встановлено, що державні замовлення стимулюють розвиток окремих секторів економіки, забезпечують стабільність виробничої діяльності підприємств та сприяють формуванню довгострокових економічних зв'язків між державою та бізнесом. Особливо важливим є вплив державних закупівель на підприємства, які працюють у сферах виробництва, будівництва, медицини, освіти та інформаційних технологій.

У роботі було розглянуто особливості функціонування системи публічних закупівель в Україні. Визначено, що сучасна система закупівель ґрунтується на використанні електронних платформ, які забезпечують автоматизацію процедур та відкритий доступ до інформації про тендери. Запровадження електронної системи закупівель дозволило підвищити рівень прозорості, зменшити вплив людського фактору та посилити контроль за використанням державних коштів..

У ході дослідження було досліджено участь підприємств у системі державних закупівель. Встановлено, що участь у тендерних процедурах відкриває для підприємств нові можливості щодо розширення ринків збуту, забезпечення стабільного попиту та підвищення рівня фінансової стабільності. Разом із тим ефективна участь у закупівлях потребує високого рівня організації

управлінських процесів, належного фінансового забезпечення та професійної підготовки персоналу.

У процесі дослідження було досліджено участь підприємств у системі державних закупівель, а також визначено переваги та ризики участі компаній у тендерах. Основними перевагами є можливість отримання стабільних замовлень, розширення ринків збуту та підвищення ділової репутації підприємства. До ризиків належать складність тендерних процедур, висока конкуренція, ймовірність фінансових втрат та необхідність постійного дотримання законодавчих вимог.

У роботі було обґрунтовано стратегії менеджменту для успішної участі у державних закупівлях. Визначено, що ефективна участь у тендерах потребує стратегічного планування, професійної підготовки персоналу, використання сучасних інформаційних технологій та впровадження системи управління ризиками. Підприємства, які здійснюють постійний моніторинг ринку закупівель і забезпечують якісну підготовку тендерної документації, мають вищий рівень конкурентоспроможності.

Пропозиції та рекомендації полягають у необхідності подальшого вдосконалення нормативно-правової бази державних закупівель, забезпечення стабільності законодавства та спрощення окремих процедур участі у тендерах. Доцільним є посилення контролю за дотриманням принципів прозорості та добросовісної конкуренції у сфері закупівель. Підприємствам рекомендується впроваджувати сучасні системи управління тендерною діяльністю, підвищувати рівень професійної підготовки працівників та використовувати інформаційні технології для моніторингу закупівель і аналізу ринку. Важливим напрямом також є вдосконалення механізмів управління ризиками та формування довгострокових стратегій розвитку участі підприємств у державних закупівлях. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності системи державних закупівель, розвитку конкурентного середовища та більш раціональному використанню державних ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Prozorro: офіційний вебпортал публічних закупівель України. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Бойко А. С. Переваги та ризики участі підприємств у системі публічних закупівель. *Вчені записки ТНУ*. 2023. № 5. С. 44-49.
3. Бондаренко О. В. Організація та управління системою державних закупівель в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 45–49.
4. Вальковець А., Поляк К. Сучасний стан та перспективи розвитку електронних публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280> (дата звернення: 03.05.2026).
5. Гулак О. В., Артеменко О. В., Світличний О. П. Правовий механізм публічних закупівель в оборонній сфері України. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/228> (дата звернення: 02.05.2026).
6. Гуменюк Р. С. Цифровізація державних закупівель в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2. С. 112-118.
7. Длугопольський О. В. Публічні закупівлі та управління ними : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 312 с.
8. Длугопольський О., Чапрак Ю. Ключові напрямки дослідження та дилеми в сфері публічних закупівель: теоретичний фрейм. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 168–176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/119> (дата звернення: 05.05.2026).
9. Загорський В. С. Менеджмент у сфері публічного управління : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 356 с.
10. Захаркіна Л. С., Рубанов П. М., Марку А. Г. Забезпечення принципів транспарентності публічних закупівель в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-06-04> (дата звернення: 10.05.2026).

11. Іванченко Т. О. Система публічних закупівель України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3. С. 56–61.
12. Климчук В. І. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 65-70.
13. Ковальчук Н. І. Публічні закупівлі як інструмент державного регулювання економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 8. С. 88-92.
14. Корецька С. О. Державні закупівлі в Україні : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 278 с.
15. Кузьменко Т. І. Стратегічний менеджмент підприємств у сфері державних закупівель. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 133-139.
16. Кушал І. П. Публічні закупівлі : навч. посіб. Київ : СНУ ім. В. Даля, 2023. 216 с.
17. Литвиненко О. В. Розвиток системи публічних закупівель у контексті євроінтеграції України. *Наукові перспективи*. 2023. № 11. С. 214-220.
18. Мельтюхова Н. М. Публічне управління та адміністрування : підручник. Київ : НАДУ, 2021. 420 с.
19. Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua>. (дата звернення: 01.05.2026).
20. Олійник Ю. М. Державні закупівлі та їх вплив на розвиток малого бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 29. С. 52-57.
21. Пантелеймоненко А. О., Мілька А. І., Павленко О. С. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2514> (дата звернення: 04.05.2026).
22. Панченко І. В. Система публічних закупівель як інструмент антикорупційної політики держави. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 74-80.

23. Петик Л. П. Публічні закупівлі в Україні: динаміка та ефективність. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). С. 84–90. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/996> (дата звернення: 10.05.2026).

24. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

25. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

26. Савченко О. П. Управління ризиками у сфері державних закупівель. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 120–125.

27. Ткаченко Н. В. Менеджмент участі підприємств у державних тендерах. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2. С. 91-96.

28. Черненко Д. В. Вплив державних закупівель на формування конкурентного середовища. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 140-145.

29. Шалева О. І. До питання оцінювання ефективності публічних закупівель. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 109–114. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1419> (дата звернення: 10.05.2026).

30. Швидка Т. І. Публічні закупівлі в системі господарсько-правових відносин. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 303–308. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/08/55.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).