

ЕКОНОМІКА

УДК 658.821:658.7:[338/46:658.6]

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-1>**Павлюк Т.С.**кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>**Полусмяк Ю.І.**кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-6418>**Полусмяк Л.Л.**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2265-8938>**КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ
PROZORRO В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ
ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У статті досліджено комплексну модель формування конкурентоспроможності торговельних підприємств на основі поєднання участі у публічних закупівлях та підвищення логістичної ефективності. Підкреслено, що сучасні умови функціонування українського бізнесу, зокрема вплив війни, цифровізації та регуляторних змін, потребують нових підходів до організації торговельної діяльності, де ключовими чинниками виступають прозорість, оптимізація витрат і здатність до швидкої адаптації. Особлива увага приділяється механізмам участі торговельних підприємств у системі Prozorro як одному з інструментів розширення ринкових можливостей та підвищення конкурентних позицій. Визначено, що підприємства, які формують стратегії роботи на ринку публічних закупівель з урахуванням логістичних можливостей, мають суттєву перевагу в ціні, якості сервісу та гарантованості поставок. Також запропоновано модель інтеграції логістичних рішень у конкурентні стратегії торговельних підприємств.

Ключові слова: публічні закупівлі, конкурентоспроможність, логістична ефективність, торговельне підприємство, prozorro, конкурентні стратегії, логістичні потоки, оптимізація витрат, стратегічний менеджмент, ринкова позиція.

Pavliuk Tetiana, Polusmiak Yuliia, Polusmiak Leonid
Zaporizhzhia National University**COMPREHENSIVE MODEL OF FORMATION OF COMPETITIVENESS
OF TRADING ENTERPRISES ON THE PROZORRO PUBLIC PROCUREMENT
MARKET IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES
AND LOGISTICS TRANSFORMATION**

The article examines a comprehensive model of enhancing the competitiveness of trade enterprises through the integration of public procurement participation and logistics efficiency improvement. Modern challenges in the Ukrainian economic environment – including wartime disruptions, changing regulatory frameworks, and digital transformation – require companies to adopt new approaches to managing trade activities. Under such conditions, transparency, cost optimisation, reliability, and adaptive capacity have become decisive factors shaping sustainable competitive advantages. The study emphasises the strategic significance of public procurement as a market expansion tool for trade enterprises. By engaging in the Prozorro electronic procurement system, companies gain access to new customer segments, obtain predictable demand, and receive opportunities for long-term contracting. However, successful participation in tenders depends not only on pricing strategies but also on the efficiency of internal operational processes, particularly logistics management. Logistics efficiency is presented as a core component of the enterprise's competitive model. Optimised logistics processes – such as transportation planning, inventory control, warehouse management, and supply chain integration – directly influence the ability of a company to offer competitive prices while maintaining service quality and delivery reliability. In public procurement, where compliance with delivery deadlines and contractual obligations is strictly regulated, logistics becomes a key source of sustainable competitive advantage. The article proposes an integrated model that connects logistics performance indicators with competitive strategies in the public procurement market. It highlights how companies can use logistics optimisation to strengthen their pricing strategies, reduce operational risks, and enhance customer satisfaction. This approach supports both cost leadership and differentiation strategies, depending on the enterprise's market positioning. The study also analyses the role of digitalisation

in logistics processes, including the use of modern tracking systems, automated inventory management tools, and analytical platforms that support decision-making. Integration of these technologies improves transparency, reduces uncertainty, and ensures more accurate demand forecasts – factors that are particularly relevant in the procurement sector. Finally, the article outlines practical recommendations for trade enterprises aiming to build or enhance their competitive advantages through strategic participation in public procurement and investment in logistics modernisation. The proposed model can serve as a foundation for improving business efficiency and strengthening the resilience of trade enterprises in dynamic market conditions.

Keywords: public procurement, competitiveness, logistics efficiency, trade enterprise, supply chain optimisation, Prozorro system, strategic management, competitive strategies, tender participation, operational performance.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки України питання підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств набуває особливої актуальності. Зростаючі вимоги споживачів, посилення ринкової конкуренції, воєнні ризики, логістичні обмеження та цифровізація бізнес-процесів формують нове середовище функціонування, у якому традиційні підходи до управління діяльністю торговельних підприємств перестають бути ефективними. Водночас система публічних закупівель Prozorro відкриває для бізнесу додаткові можливості виходу на нові ринки та забезпечення стабільного обсягу збуту, що набуває особливої ваги в умовах економічної турбулентності. Проте участь у публічних закупівлях потребує високого рівня організаційної готовності підприємства, зокрема у сфері логістики, оскільки результативність тендерної діяльності значною мірою залежить від здатності забезпечити якісне, своєчасне та економічно обґрунтоване виконання договорів.

Проблемним аспектом є те, що значна частина торговельних підприємств розглядає участь у закупівлях як суто цінову конкуренцію, недостатньо враховуючи логістичну компоненту, яка фактично визначає реальну здатність підприємства виконувати контракт із дотриманням умов замовника. У той же час логістичні процеси торговельних підприємств часто характеризуються фрагментарністю, низьким рівнем цифрової інтеграції, відсутністю системного управління запасами та неефективними транспортними схемами. Це призводить до збільшення операційних витрат, логістичних ризиків і зниження конкурентних позицій у тендерах. Відсутність комплексної моделі, що поєднує конкурентні стратегії, логістичну ефективність та специфіку публічних закупівель, створює суттєвий науковий та практичний розрив.

Сучасна наукова література розглядає окремі аспекти конкурентоспроможності, логістичної оптимізації та участі бізнесу в державних закупівлях, проте системного підходу до інтеграції цих компонентів практично не сформовано. Недостатньо дослідженим залишається питання визначення ролі логістичних показників у формуванні конкурентних стратегій торговельних підприємств, що працюють у системі Prozorro, а також механізмів їх практичного використання для підвищення ефективності тендерної діяльності. Відсутність узагальненої концептуальної моделі ускладнює прийняття стратегічних рішень, знижує якість планування та обмежує можливості підприємств щодо зміцнення своїх ринкових позицій.

Таким чином, виникає нагальна потреба у формуванні комплексної моделі конкурентоспроможності торговельних підприємств, яка враховуватиме специфіку публічних закупівель, логістичну ефективність та стратегічні аспекти управління. Це дозволить розширити теоретичні основи економіки торгівлі та

стратегічного менеджменту, а також запропонувати практичні інструменти для підвищення результативності торговельних підприємств в умовах сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У вітчизняних наукових роботах відслідковується поступове зростання уваги останнім часом до проблем формування та розвитку конкурентоспроможності торговельних підприємств, зокрема у контексті логістичної ефективності та цифрових трансформацій ринку. Значний внесок у теоретичне обґрунтування логістичних підходів міститься в роботах М.О. Куруджи, В.Г. Стадніка та Ю.І. Дагаєва, які акцентують увагу на оптимізації логістичних маршрутів і структурі товарних потоків в умовах зростання ризиків та порушення традиційних ланцюгів поставок. Схожі висновки роблять З.О. Тягунова, І.А. Хмарська, С.Ю. Сойма та Н.М. Шмиголь, підкреслюючи, що гнучкість логістичних операцій є ключовим чинником стійкості торговельних підприємств. Проблеми вимірювання логістичної результативності та розроблення ефективних показників логістичних КРІ висвітлено у працях Л.С. Ковальчук та Р.Б. Мельника, а також О.В. Ткаченка [6, 17–18]. Ці автори наголошують на тому, що логістична ефективність сьогодні визначає не лише операційні витрати підприємства, а й його здатність конкурувати за великі контракти. Окремі дослідження присвячені також системі публічних закупівель та Prozorro. Вітчизняні науковці, серед яких В.В. Кузяк, І.М. Вахович та Ю.В. Волинчук [7], а також Н. Гринів підкреслюють, що Prozorro стала інструментом збільшення прозорості, конкуренції та відкритості ринку. Разом із тим, науковці вказують на зростаючі вимоги до організаційної та логістичної готовності бізнесу брати участь у закупівлях, що потребує аудиту внутрішніх процесів, швидкості операційних рішень та наявності розвинених систем забезпечення.

Низка авторів, зокрема Б.В. Самойленко та О.О. Мельник [11] аналізують діяльність підприємств в умовах кризових явищ та відзначають, що участь у публічних закупівлях дає нові можливості для диверсифікації ринків збуту, але одночасно висуває жорсткі вимоги до логістики. Але у працях українських дослідників все ще недостатньо розкрито питання взаємозв'язку між логістичними показниками та результативністю участі торговельних підприємств у закупівлях. Також проблематика конкурентних стратегій торговельних підприємств активно розглядається у роботах Є.В. Крикавського, Л.В. Балабанової та Н.І. Чухрай. Хоча дослідники ґрунтовно описують підходи до формування конкурентних переваг, більшість цих робіт орієнтована на традиційні методи конкуренції, а саме: мерчандайзингу, ціноутворенню, асортиментній політиці чи стандартних логістичних рішеннях.

Таким чином, узагальнення наукових джерел свідчить про відсутність комплексного підходу до аналізу конкурентоспроможності торговельних підприємств, який би одночасно враховував логістичну ефективність, стратегічні орієнтири та результативність участі у публічних закупівлях. Саме необхідність інтеграції цих трьох складових зумовлює актуальність формування нової концептуальної моделі, яка б забезпечувала науково обґрунтовані підходи до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Дослідження має на меті обґрунтування та розвиток комплексної моделі формування конкурентоспроможності торговельних підприємств шляхом поєднання участі у публічних закупівлях із підвищенням логістичної ефективності. У межах цієї мети передбачається визначення ключових факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємств у сучасних умовах воєнних ризиків, цифрової трансформації та змін регуляторного середовища, а також виявлення взаємозв'язків між логістичними можливостями, ціновими перевагами та ефективною участю у системі Prozorro.

Для досягнення зазначеної мети у статті поставлено такі завдання: проаналізувати специфіку функціонування торговельних підприємств на ринку публічних закупівель; дослідити логістичні чинники, що визначають конкурентні переваги; оцінити вплив інтеграції логістичних рішень на результативність участі у закупівлях; розробити модель, яка поєднує логістичну оптимізацію з конкурентними стратегіями; а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ринкової позиції торговельних підприємств в умовах динамічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році стало каталізатором фундаментальних змін в українській економіці, переформатувавши традиційні ринки та змусивши бізнес адаптуватися до безпрецедентних викликів. В умовах, коли приватний попит різко скоротився, а виробничі та логістичні ланцюги зазнали руйнувань, ринок публічних закупівель, що функціонує через електронну систему Prozorro, перетворився з інструменту економії бюджетних коштів на один із ключових механізмів виживання та підтримки національної економіки. Для торговельних підприємств участь у державних тендерах стала не просто можливістю, а часто єдиним способом зберегти діяльність, підтримати колективи та зробити свій внесок у стійкість держави.

Водночас функціонування в цій сфері в умовах воєнного стану пов'язане з унікальною специфікою. З одного боку, держава як замовник демонструє колосальний попит, зумовлений потребами оборони, відновлення та підтримки життєдіяльності критичної інфраструктури. З іншого боку, слід зазначити, що регуляторне середовище зазнало значних трансформацій, спрямованих на прискорення та спрощення процедур, що, в свою чергу, породило нові ризики та виклики. Підприємства змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, операційних труднощів та посиленої конкуренції, де успіх залежить не лише від цінової пропозиції, а й від здатності забезпечити надійність постачання в екстремальних умовах.

Звернемося до детального аналізу трансформації ринку Prozorro [16]. З початком повномасштабної війни система Prozorro пройшла шлях від тимчасового призупинення обов'язкових процедур до статусу стратегічного інструменту економічної політики. Ця трансформація характеризується як кількісними, так і якісними змінами, що відображають адаптацію держави до нових реалій.

Динаміка обсягів закупівель через Prozorro демонструє експоненційне зростання ролі держави як найбільшого замовника в країні. Якщо у 2022 році, попри шок перших місяців війни, в системі було проведено 160 тисяч конкурентних закупівель на суму майже 200 млрд грн, то вже у 2023 році обсяги зросли втричі, а саме до 480 млрд грн.

Тенденція до зростання продовжилася і в 2024 році, коли обсяг конкурентних закупівель сягнув 841 млрд грн. Загалом, за даними парламенту, обсяг закупівель у 2024 році сягнув майже 2 трильйонів гривень, що в 40 разів більше, ніж у 2021 році, і чітко ілюструє, наскільки потужним інструментом для утримання економіки стали державні замовлення (рис. 1).

Ці кількісні зростання супроводжувалося якісними змінами. Державне замовлення стало для багатьох галузей не просто підтримкою, а єдиним способом вижити, оскільки через війну деякі сектори втратили до 65% виробництва. Ринок швидко трансформувалася: зросла конкуренція, з'явився попит на глибокий юридичний супровід, а вимоги до прозорості, попри воєнні спрощення, залишилися у фокусі уваги суспільства та міжнародних партнерів.

Ключовим документом, що визначив правила гри на ринку публічних закупівель під час війни, стала Постанова Кабінету Міністрів України № 1178 від 12 жовтня 2022 року, яка затвердила «Особливості здійснення публічних закупівель...». Цей документ став своєрідним «гібридним» правовим режимом, що поєднує базові принципи прозорості Закону «Про публічні закупівлі» з гнучкістю, необхідною для оперативного реагування на виклики воєнного часу [15]. Основні нововведення Постанови №1178:

- відкриті торги з особливостями. Це основна конкурентна процедура, адаптована до умов війни. Вона значно швидша та простіша за класичні відкриті торги;
- тендер може відбутися навіть за наявності лише одного учасника. Порогові значення для її застосування становлять: від 100 тис. грн для товарів та послуг, від 200 тис. грн для поточного ремонту та від 1,5 млн грн для робіт.

На початку 2023 року через масові обстріли енергетичної інфраструктури та перебої з електропостачанням уряд тимчасово скасував трираундові аукціони на пониження ціни. Учасники одразу подавали свою остаточну пропозицію. З 19 травня 2023 року аукціони було повернуто, але їх проведення стало опціональним, на розсуд замовника. Хоча можливості для укладання прямих договорів (без конкурсу) були розширені для нагальних потреб, з кінця лютого 2023 року замовників зобов'язали публікувати в Prozorro звіти про такі договори на надпорогові суми, додаючи обґрунтування, чому було обрано саме неконкурентну процедуру. Це стало важливим кроком для збереження підзвітності.

Ці регуляторні зміни створили унікальне середовище – з одного боку, вони спростили доступ бізнесу

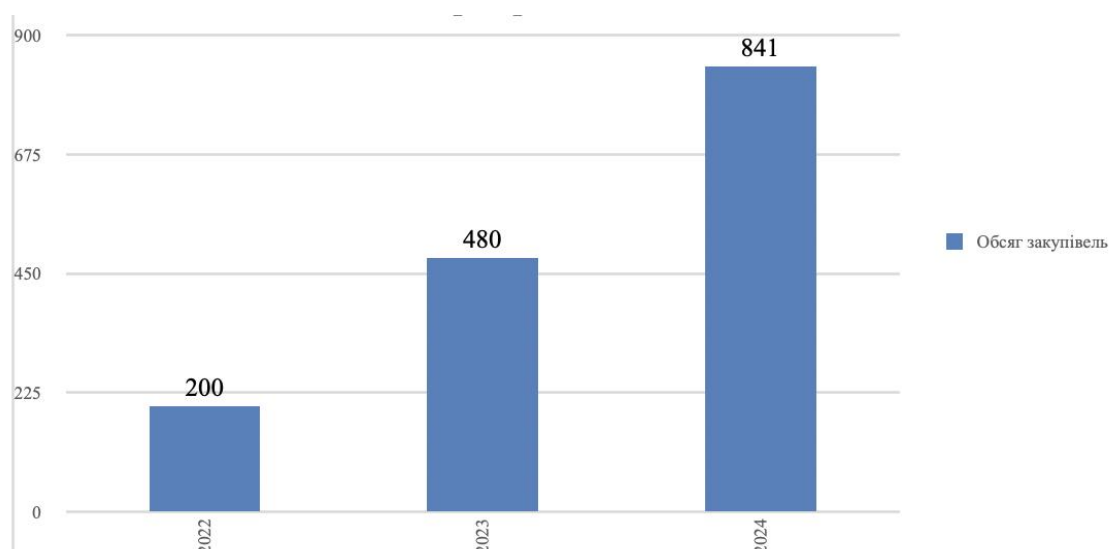


Рис. 1. Динаміка обсягів конкурентних закупівель в Prozorro, млрд грн

Джерело: складено на основі даних [16]

до закупівель, а з іншого – вимагали від учасників глибокого розуміння тимчасових правил та постійного моніторингу змін у законодавстві. Трансформація ринку відкрила для торговельних підприємств нові стратегічні напрями [10]. Одним з найважливіших інструментів став Prozorro Market – державний онлайн-каталог стандартизованих товарів. Він функціонує за принципом інтернет-магазину, де державні замовники можуть швидко купувати товари широкого вжитку (паливо, канцелярію, медичні вироби, продукти харчування) у кваліфікованих постачальників. Для бізнесу це зручний канал швидкого входу на ринок, що не вимагає підготовки складної тендерної документації. Сума угод через Prozorro Market у 2024 році зросла майже в 5 разів, сягнувши 67,3 млрд грн.

Окрім цього, війна сформувала величезний попит у специфічних нішах, а саме:

- оборонній – закупівлі для потреб Збройних Сил України, хоч і є частково закритими з міркувань безпеки, створюють попит на широкий спектр товарів – від екіпірування та дронів до будівельних матеріалів та пального;

- відновлення інфраструктури – потреби України у відновленні оцінюються Світовим банком у колосальну суму – близько 524 млрд доларів США. Це створює довгостроковий попит на будівельні матеріали, техніку, обладнання та супутні послуги. Лише на 2025 рік пріоритетні потреби у фінансуванні проєктів відновлення становлять 17,3 млрд доларів;

- енергетика – систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру генерують постійний попит на генератори, трансформатори, кабелі, паливо та послуги з ремонту.

Для торговельних підприємств це означає необхідність стратегічно аналізувати ринок, ідентифікувати ці ніші та адаптувати свій асортимент і логістику для задоволення специфічних потреб держави.

Попри значні можливості, робота на ринку публічних закупівель в умовах війни пов'язана з серйозними викликами, що вимагають від бізнесу не лише комер-

ційної гнучкості, а й високого рівня стійкості та правової обізнаності.

Підвищені корупційні ризики. Спрощення процедур та нагальна потреба в закупівлях, особливо в перші місяці війни, створили сприятливе підґрунтя для зловживань. Аналітики відзначають зростання ризиків, пов'язаних із масовим використанням неконкурентних процедур та освоєнням великих обсягів міжнародної допомоги. Типові порушення, з якими стикаються доброчесні учасники, включають:

- уникнення відкритих торгів. Штучне дроблення предмета закупівлі на допорогові суми або безпідставне застосування прямих договорів;

- дискримінаційні вимоги в тендерній документації. Встановлення умов (наприклад, специфічний досвід, унікальні технічні характеристики), яким відповідає лише один «обраний» постачальник;

- змова між учасниками. Узгодження цінових пропозицій для усунення реальної конкуренції;

- безпідставна дискваліфікація. Відхилення пропозицій конкурентів через формальні, незначні помилки в документації.

Для торговельних підприємств це означає необхідність ретельно готувати тендерні пропозиції, бути готовими відстоювати свої права в Антимонопольному комітеті України та співпрацювати з моніторинговими організаціями, такими як DOZORRO, для висвітлення порушень.

Ведення бізнесу в умовах війни саме по собі є викликом. Підприємства, що беруть участь у закупівлях, стикаються з комплексом проблем, які безпосередньо впливають на їхню здатність виконувати контракти. Серед них дефіцит кваліфікованих кадрів через активну мобілізацію; фінансові обмеження через зниження купівельної спроможності; руйнування активів та інфраструктури через прямі збитки від бойових дій.

Законодавство у сфері публічних закупівель під час війни є динамічним і часто змінюється. Уряд постійно адаптує правила, реагуючи на зміну ситуації на фронті, економічні виклики та вимоги міжнародних партнерів. Для бізнесу це створює додаткову невизначеність. Як

зазначають юридичні експерти, успіх на ринку закупівель залежить від здатності «передбачати правові нюанси, управляти воєнними ризиками та узгоджувати діяльність із місцевими процедурами». Компанії змушені інвестувати у постійний моніторинг законодавства та залучати кваліфікованих юристів, щоб уникнути формальних помилок, які можуть призвести до дискваліфікації або визнання договору недійсним.

Таким чином, можна зазначити, як підсумок – ринок публічних закупівель став центральним елементом економічної стійкості України в умовах війни, демонструючи стрімке зростання обсягів. Регуляторні адаптації (Постанова №1178) спростили процедури, але створили «гібридний» режим, що вимагає від бізнесу гнучкості та глибокої правової експертизи. Війна сформувала нові масштабні ніші попиту (оборона, відновлення, енергетика), відкриваючи стратегічні можливості для торговельних підприємств.

Ключовими викликами для учасників залишаються підвищені корупційні ризики, операційні труднощі (дефіцит кадрів, фінансів) та нестабільність законодавства.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення основних логістичних чинників, як визначального елемента конкурентних переваг. Тож, зазначимо, що в умовах, коли цінова конкуренція на ринку публічних закупівель досягає межі, а надійність постачальника стає для замовника не менш важливим критерієм, ніж вартість, саме логістична ефективність перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності. Повномасштабна війна спричинила тектонічні зсуви в українській логістиці, заблокувавши традиційні морські шляхи та змусивши бізнес шукати альтернативні маршрути. Здатність підприємства побудувати стійкі, гнучкі та економічно ефективні ланцюги постачань сьогодні безпосередньо визначає його здатність виконувати державні контракти, управляти витратами та, зрештою, перемагати в тендерах. Логістичні ланцюги в Україні зазнали значної трансформації. Блокада чорноморських портів у 2022 році стала найпотужнішим

шоком для української логістичної системи, яка історично була орієнтована на морський експорт. Це змусило державу та бізнес докорінно перебудувати вантажні потоки, що знайшло відображення у статистиці перевезень.

Дані про вантажні перевезення за 2021–2024 роки яскраво ілюструють масштаби трансформації. Морський транспорт, який був лідером у 2021 році з обсягом 146 млн тонн, у 2022 році зазнав катастрофічного падіння на 75%, скоротившись до 36 млн тонн. Лише завдяки запуску «зернового коридору», а згодом і самостійного Українського морського коридору, вдалося розпочати поступове відновлення: 61 млн тонн у 2023 році та 84 млн тонн у 2024 році. Водночас автомобільний транспорт продемонстрував найбільшу стійкість, ставши головною артерією для експортно-імпортних операцій, особливо в напрямку ЄС. Його обсяги майже повернулися до довоєнного рівня вже у 2024 році.

Втрата доступу до морських портів змусила бізнес шукати альтернативи на заході. Відбулася масштабна переорієнтація на сухопутні коридори та порти Дунаю. Кількість залізничних переходів на кордоні з ЄС зросла з 6 у 2021 році до 15 у 2024 році, а основними напрямками стали Польща, Румунія, Угорщина та Словаччина.

Логістичні проблеми стали одним із ключових факторів поглиблення зовнішньоторговельного дефіциту України. У 2024 році він сягнув рекордних -29,1 млрд доларів США. Причина дисбалансу полягає в тому, що імпорт відновлювався значно швидше за експорт. Це зумовлено високими потребами в імпортних товарах для оборони (зброя, техніка), енергетики (обладнання, паливо) та задоволення споживчого попиту, який не могло покрити внутрішнє виробництво. Водночас експорт стримувався фізичними обмеженнями логістики, високою вартістю перевезень, простоями на кордонах та падінням світових цін на ключові експортні товари (наприклад, агропродукцію) (Федерація роботодавців України). Таким чином, не-

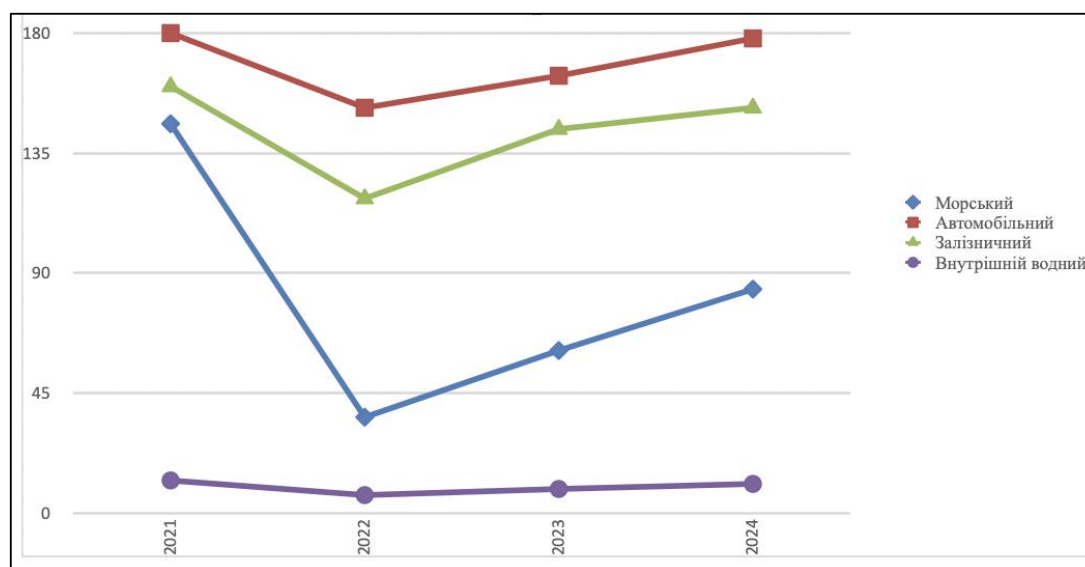


Рис. 2. Динаміка вантажних перевезень, млн т

Джерело: складено авторами на основі даних Укрстату

фективна логістика безпосередньо «з'їдала» експортну виручку та погіршувала платіжний баланс країни.

В нових реаліях конкурентоспроможність торговельного підприємства на ринку Prozorro визначається не просто наявністю товару, а здатністю доставити його вчасно, з мінімальними витратами та гарантованою якістю. Це вимагає комплексного управління логістичними процесами.

Вартість логістики стала однією з головних складових кінцевої ціни товару. Вона включає витрати на транспортування, зберігання, митне оформлення та управління запасами. Усі ці компоненти суттєво зросли через:

- здорожчання пального та необхідність використання генераторів;
- зміну маршрутів на довші та дорожчі (наприклад, об'їзд через західні кордони замість прямого морського шляху);
- простої на кордонах, що призводять до додаткових витрат на утримання транспорту та водіїв;
- підвищення страхових тарифів для вантажів, що перевозяться в зоні ризику.

Підприємство, яке здатне оптимізувати ці витрати (наприклад, шляхом консолідації вантажів, вибору оптимального виду транспорту, автоматизації складських процесів), отримує пряму цінову перевагу в тендері. Для державних замовників, особливо коли йдеться про потреби оборони чи критичної інфраструктури, дотримання термінів поставки є абсолютно критичним. Невиконання умов контракту може призвести не лише до фінансових втрат, а й до зриву важливих державних завдань.

Тому замовники все частіше звертають увагу не лише на ціну, а й на репутацію та підтверджену здатність постачальника виконувати зобов'язання вчасно. Розрахунки показують, що затримка поставки на 21 день може призвести до штрафних санкцій, які втричі перевищують вартість самого замовлення. У масштабах року такі затримки можуть призвести до збитків, що загрожують існуванню бізнесу/ Це підкреслює, що надійна логістика – це не просто сервісна функція, а інструмент управління фінансовими ризиками.

Війна продемонструвала крихкість глобальних ланцюгів постачань та небезпеку надмірної залежності від одного постачальника чи маршруту. Побудова стійкої логістичної системи вимагає проактивного підходу.

Одним з таких варіантів є диверсифікація постачальників. Мова йде про стратегію, що передбачає поєднання роботи з міжнародними та локальними постачальниками, дозволяє мінімізувати ризики. Другий варіант – це управління запасами. В умовах нестабільних поставок критично важливим стає формування страхових (буферних) запасів. Це «заморожені» кошти, але вони є платою за безперебійність виробництва та виконання контрактів. Розрахунок оптимального розміру страхового запасу (наприклад, за моделлю Уілсона, як у кейсі «Стрим Техно») дозволяє знайти баланс між витратами на зберігання та ризиками дефіциту. Наприклад, для уникнення простою під час святкування китайського Нового року, коли виробництво в Китаї зупиняється на 2-3 тижні, компанія повинна мати запас ключових компонентів, що покриває цей період.

Сформована інтеграційна модель базується на припущенні, що конкурентоспроможність у публічних закупівлях формується під впливом декількох взаємопов'язаних компонентів: стратегічного управління постачальниками, оптимізації логістичних операцій, ризик-менеджменту, тендерної стратегії та цифрової інтеграції бізнес-процесів. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію, але лише їх поєднання забезпечує суттєвий стратегічний ефект – можливість підприємства стабільно перемагати в закупівлях, мінімізуючи витрати та ризики.

Для систематизації отриманих результатів та формалізації структури інтеграційної моделі доцільно подати її у вигляді узагальненої таблиці, що відображає зміст ключових компонентів, інструменти їх реалізації та вплив на конкурентоспроможність підприємства у Prozorro (табл. 1).

Комплексна модель «логістика – закупівлі» передбачає розгляд логістичних та тендерних процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної стратегії. Така

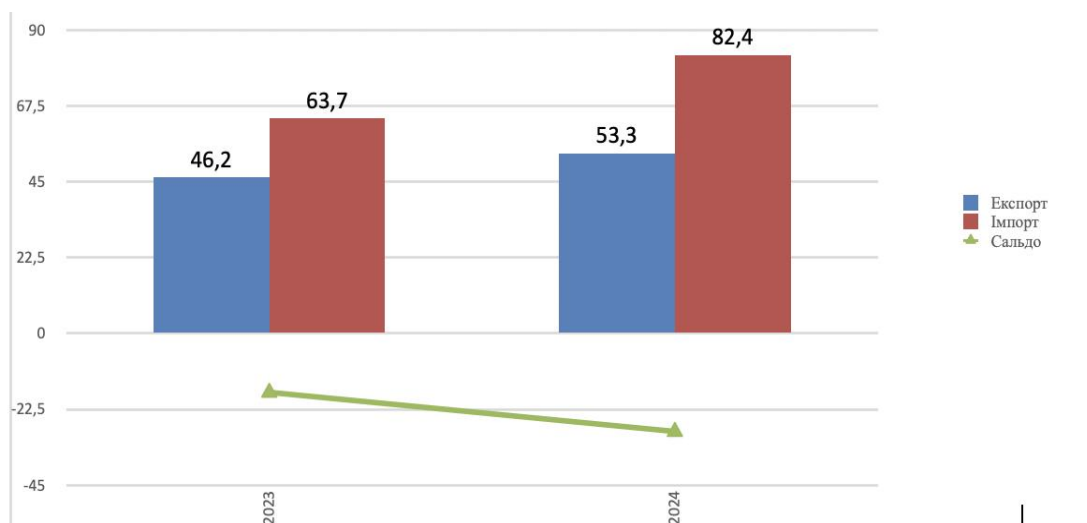


Рис. 3. Зовнішня торгівля товарами України, 2023–2024 рр., млрд дол США

Джерело: складено на основі даних Укрстату

Таблиця 1

**Інтеграційна модель формування конкурентоспроможності ТП у системі Prozorro
на основі логістичної ефективності**

Компонент моделі	Зміст та ключові дії	Логістичні інструменти та рішення	Вплив на конкурентоспроможність у Prozorro
1. Стратегічне управління постачальниками (Supplier Management)	Формування стійкої мережі постачань; диверсифікація; оцінювання та моніторинг контрагентів	Supplier Scorecard, категорійний менеджмент, аудит постачальників, створення резервного пулу	Підвищення надійності поставок, мінімізація ризику зривів контрактів, можливість пропонувати стабільні умови замовникам
2. Оптимізація логістичних операцій	Зниження витрат, прискорення та стандартизація логістичних процесів; підвищення прозорості та керованості	ERP, WMS, TMS, крос-докінг, мультимодальні перевезення, оптимізація маршрутів	Зменшення собівартості → можливість знижувати ціну на аукціоні; швидша і точніша доставка → вищі бали за неціновими критеріями
3. Ризик-менеджмент логістичних та тендерних процесів	Ідентифікація, оцінка та планування ризиків, включно з воєнними, інфраструктурними та ринковими	Планування безперервності бізнесу (BCP), страхові запаси, альтернативні маршрути, контрактний комплаєнс	Зниження ймовірності невиконання контракту, зменшення штрафів, підвищення довіри замовників та відгуків у системі
4. Інтегрована тендерна стратегія	Вибір оптимальних лотів, прогнозування конкурентної поведінки, планування участі відповідно до логістичних можливостей	Аналітика Prozorro (BI Prozorro), моделі прогнозування попиту, економічне моделювання пропозиції	Вихід на нові сегменти закупівель, підвищення ймовірності перемоги у торгах, ефективний розподіл ресурсів
5. Цифрова інтеграція логістики та закупівель	Єдина інформаційна система для синхронізації тендерів та логістичних процесів	SCM-платформи, інтеграція ERP з Prozorro API, автоматизація документообігу	Прозорість операцій, усунення помилок, прискорення реакції на тендери, зниження адміністративних витрат

модель ґрунтується на чотирьох системоутворювальних компонентах: стратегічному управлінні постачальниками, оптимізації логістичних операцій, проактивному ризик-менеджменту та інтегрованій тендерній стратегії. Формування стійкої партнерської мережі, впровадження Supplier Scorecard, раціоналізація маршрутів і запасів, планування безперервності бізнесу та обґрунтований вибір тендерів забезпечують зростання ефективності участі у публічних закупівлях.

Висновки. Цифровізація стала ключовою умовою сучасної логістики: системи SCM, WMS та TMS забезпечують прозорість ланцюгів постачання, контроль запасів і оперативне реагування на логістичні збої, що підсилює здатність підприємств точно планувати та виконувати умови державних контрактів. Воєнні трансформації транспортної інфраструктури та зміщення логістичних потоків підвищили значення ефективної логістики як базового чинника конкурентоспроможності торговельних компаній на ринку публічних закупівель. Логістичні можливості безпосередньо впливають на результативність у Prozorro: оптимізація витрат створює цінові переваги, надійність і швидкість поставок формують додаткові нецінові конкурентні переваги, а системний ризик-менеджмент підвищує

ймовірність належного виконання контрактів навіть в умовах високої турбулентності. Розвинена логістична інфраструктура також розширює територіальну участь підприємств у закупівлях.

Сучасні умови вимагають інтеграції логістичних і тендерних процесів у єдину систему стратегічного управління. Ефективність у Prozorro визначається не лише ціною, а й здатністю підприємства забезпечити стабільність постачань, цифрову прозорість та адаптивність до зовнішніх ризиків. Логістична ефективність, таким чином, переходить зі сфери операційних витрат до категорії стратегічного ресурсу. Підвищення результативності можливе за умови поглибленої цифрової трансформації, внутрішнього аудиту логістичних і тендерних процесів, диверсифікації постачальників та розвитку компетенцій персоналу. Державі, у свою чергу, важливо продовжувати гармонізацію закупівельних процедур із нормами ЄС та підтримувати інструменти інноваційних закупівель. Синергія бізнесу та державних інституцій у вдосконаленні логістичних і закупівельних механізмів формує основу для зміцнення економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у системі публічних закупівель.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах : колективна монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2024. 380 с.
2. Крикавський Є. В. Конкурентні стратегії торговельних підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 280 с.
3. Логістика в торгівлі : навчальний посібник / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 456 с.
4. Чухрай Н. І. Підходи до формування конкурентних переваг : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 250 с.
5. Гринів Н. Відкритість ринку публічних закупівель в Україні: виклики та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 78–85.

6. Ковальчук Л. С., Мельник Р. Б. Проблеми вимірювання логістичної результативності та розроблення ефективних показників логістичних КРІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
7. Кузяк В. В., Вахович І. М., Волинчук Ю. В. Prozorro як інструмент збільшення прозорості та конкуренції у публічних закупівлях. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3. С. 45–52.
8. Куруджи М. О., Стадник В. Г., Дагаєв Ю. І. Оптимізація логістичних маршрутів і структури товарних потоків в умовах зростання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 5. С. 115–123.
9. Мельник О. О. Участь у публічних закупівлях як можливість диверсифікації ринків збуту. *Торгівля, комерція, підприємство*. 2023. № 4. С. 112–118.
10. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21–26.
11. Самойленко Б. В., Мельник О. О. Діяльність підприємств в умовах кризових явищ: логістичні аспекти. *Логістика: проблеми і рішення*. 2024. № 1. С. 23–30.
12. Ткаченко О. В. Вплив логістичної ефективності на конкурентоспроможність підприємств у сфері великих контрактів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 12. С. 34–39.
13. Тягунова З. О., Хмарська І. А., Сойма С. Ю. Гнучкість логістичних операцій як ключовий чинник стійкості торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 1.
14. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.
15. Національний стандарт України ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64829 (дата звернення: 26.10.2025).
16. Prozorro : офіційний портал публічних закупівель України. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 26.10.2025).
17. Jacyna-Golda, I., Shmygol, N., Sembiyeva, L., Cherniavska, O., Burtebayeva, A., Uskenbayeva, A., & Salwin, M. (2025). Modeling sustainable development of transport logistics under climate change, ecosystem dynamics, and digitalization. *Applied Sciences*, № 15 (13).
18. Jacyna-Golda, I., Shmygol, N., Gavkalova, N., & Salwin, M. (2023). Sustainable development of intermodal freight transportation – Through the integration of logistics flows in Ukraine and Poland. *Sustainability*, № 16 (1).

REFERENCES

1. Yankovyi, O. H. (Ed.). (2024). Konkurentospromozhnist pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Competitiveness of enterprises in modern conditions]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
2. Krykavskiy, Ye. V. (2023). Konkurentni strategii torhovelnykh pidpriemstv [Competitive strategies of trade enterprises]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)
3. Mazaraki, A. A. (Ed.). (2023). Lohistyka v torhivli [Logistics in trade]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
4. Chukhrai, N. I. (2023). Pidkhody do formuvannya konkurentnykh perevah [Approaches to forming competitive advantages]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)
5. Hryniv, N. (2023). Vidkrytist rynku publichnykh zakupivel v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Openness of the public procurement market in Ukraine: Challenges and prospects]. *Visnyk Ekonomichnoi Nauky Ukrainy*, no. (2), pp. 78–85. (in Ukrainian)
6. Kovalchuk, L. S., & Melnyk, R. B. (2023). Problemy vymiryuvannya lohistychnoi rezultatyvnosti ta rozroblennia efektyvnykh pokaznykiv lohistychnykh KPI [Problems of measuring logistics efficiency and developing effective logistics KPIs]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. (48). (in Ukrainian)
7. Kuziak, V. V., Vakhovych, I. M., & Volynchuk, Yu. V. (2024). Prozorro yak instrument zbilshennia prozorosti ta konkurentsii u publichnykh zakupivliakh [Prozorro as a tool for increasing transparency and competition in public procurement]. *Ekonomika ta Upravlinnia Pidpriemstvamy*, no. (3), pp. 45–52. (in Ukrainian)
8. Kurudzhi, M. O., Stadnik, V. H., & Dahayev, Yu. I. (2022). Optymizatsiia lohistychnykh marshrutiv i struktury tovarnykh potokiv v umovakh zrostantia ryzykiv [Optimization of logistics routes and goods flows under increasing risks]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, no. (5), pp. 115–123. (in Ukrainian)
9. Melnyk, O. O. (2023). Uchast u publichnykh zakupivliakh yak mozhlyvist dyversyfikatsii rynkiv zbutu [Participation in public procurement as an opportunity to diversify sales markets]. *Torhivlia, Komertsii, Pidpriemnytstvo*, no. (4), pp. 112–118. (in Ukrainian)
10. Pulina, T. V. (2013). Vzaïmozv'язok strategii rozvytku i konkurentnoi strategii pidpriemstva kharchovoi promyslovosti [Relationship between enterprise development strategy and competitive strategy in the food industry]. *Ahrosvit*, no. (20), pp. 21–26. (in Ukrainian)
11. Samoilenko, B. V., & Melnyk, O. O. (2024). Diialnist pidpriemstv v umovakh kryzovykh yavysch: lohistychni aspekty [Enterprise activity in crisis conditions: Logistics aspects]. *Lohistyka: Problemy i Rishennia*, no. (1), pp. 23–30. (in Ukrainian)
12. Tkachenko, O. V. (2022). Vplyv lohistychnoi efektyvnosti na konkurentospromozhnist pidpriemstv u sferi velykykh kontraktiv [Impact of logistics efficiency on enterprise competitiveness in large-contract markets]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, no. (12), pp. 34–39. (in Ukrainian)
13. Tiahunova, Z. O., Khmarska, I. A., & Soima, S. Yu. (2023). Hnuchkist lohistychnykh operatsii yak kliuchovy chynnyk stiikosti torhovelnykh pidpriemstv [Flexibility of logistics operations as a key factor of trade enterprise resilience]. *Efektivna Ekonomika*, no. (1). (in Ukrainian)
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2016). Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 № 922-VIII [On public procurement: Law of Ukraine No. 922-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. (9), Art. 89. (in Ukrainian)
15. DSTU 8302:2015. (2015). Informatsiia ta dokumentatsiia. Bibliografichne posylannia. Zahalni polozhennia ta pravyla skladannia [Information and documentation. Bibliographic reference. General rules]. Available at: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64829 (accessed: 26.10.2025). (in Ukrainian)
16. Prozorro. (2025). Ofitsiynyi portal publichnykh zakupivel Ukrainy [Official public procurement portal of Ukraine]. Available at: <https://prozorro.gov.ua> (accessed: 26.10.2025). (in Ukrainian)

17. Jacyna-Golda, I., Shmygol, N., Sembiyeva, L., Cherniavska, O., Burtebayeva, A., Uskenbayeva, A., & Salwin, M. (2025). Modeling sustainable development of transport logistics under climate change, ecosystem dynamics, and digitalization. *Applied Sciences*, no. 15 (13).

18. Jacyna-Golda, I., Shmygol, N., Gavkalova, N., & Salwin, M. (2023). Sustainable development of intermodal freight transportation – Through the integration of logistics flows in Ukraine and Poland. *Sustainability*, no. 16 (1).

Стаття надійшла: 28.10.2025

Стаття прийнята: 17.11.2025

Стаття опублікована: 05.12.2025