

УДК 336.1

## Маркетингові технології у системі публічного управління в умовах децентралізації влади

### MARKETING TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER

**РИЖИНКОВ Валерій** – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

**RYZHYNKOV Valerii** – Postgraduate Student, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», Volodymyr Antonovych St., 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-7843-2482>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-8>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблеми системного використання маркетингових технологій у процесі реформ децентралізації влади. У статті здійснено комплексний аналіз проблеми використання маркетингу як механізму реформування вітчизняної системи публічного управління. Упровадження маркетингових технологій пов'язане з реалізацією децентралізаційної моделі діяльності публічно-управлінських структур усіх рівнів. Загалом основні засади використання маркетингових технологій у системі публічного управління в умовах децентралізації можна звести до чотирьох основних настанов: орієнтація на клієнта у межах моделей клієнталізму та публічного врядування; використання бізнес-методів для оцінки діяльності структур державної влади та місцевого самоврядування; приватизація та аутсорсинг низки напрямків діяльності державних структур; розширення спектру методів для застосування у системі публічного управління з використанням практичного менеджменту і маркетингу. Сьогодні здійснюювані у процесі упровадження маркетингових технологій реформи відбуваються на основі маргінальних інновацій, у той час як маркетинг ефективно функціонує лише як інтегрована система маркетингового управління. Наявність у моделі маркетингового управління сукупності компонентів, об'єднаних в інтегровану цілісність, дозволяє охарактеризувати його як систему публічного управління в умовах децентралізації, а не просто як складову певної управлінської системи. У публічному управлінні вона виступає у цьому випадку як інтегруюче системне утворення, що надає йому нової якості на засадах упровадження реформ децентралізації. Структурною основою системи публічного маркетингу є комплекс суб'єкт-об'єктних відносин, які формуються з приводу використання маркетингу для досягнення цілей державної влади та

місцевого самоврядування. Найбільш ефективним є застосування засад маркетингу в діяльності регіональних та субрегіональних органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки вони найближчі до задоволення потреб громадян як основного об'єкта публічного маркетингу, що є отримувачем адміністративних послуг. Саме на цьому рівні найбільш ефективним є функціонування спеціальних маркетингових підрозділів публічного управління, створення яких є одним із завдань реформ децентралізації.

**Ключові слова:** децентралізація, публічне управління, маркетингове управління, технології, система маркетингу, суб'єкт-об'єктні відносини.

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the problem of the systematic use of marketing technologies in the process of decentralization of power reforms. The article provides a comprehensive analysis of the problem of using marketing as a mechanism for reforming the domestic public administration system. The introduction of marketing technologies is associated with the implementation of a decentralized model of activity of public administration structures at all levels. In general, the basic principles of using marketing technologies in the public administration system in decentralization can be reduced to four main guidelines: customer orientation within the framework of clientelism and public governance models; the use of business methods to assess the activities of state power structures and local self-government; privatization and outsourcing of a number of areas of activity of state structures; expanding the range of methods for application in the public administration system using practical management and marketing. Today, the reforms implemented in the process of implementing marketing technologies are based on marginal innovations, while marketing effectively functions only as an integrated marketing management system. The presence in the marketing management model of a set of components combined into an integrated whole allows us to characterize it as a public administration system in the context of decentralization, and not simply as a component of a certain management system. In public administration, it acts in this case as an integrating systemic formation, which gives it a new quality on the basis of the implementation of decentralization reforms. The structural basis of the public marketing system is a complex of subject-object relations that are formed regarding the use of marketing to achieve the goals of state power and local self-government. The most effective is the application of marketing principles in the activities of regional and subregional state power bodies and local self-government, since they are closest to meeting the needs of citizens as the main object of public marketing, which is the recipient of administrative services. It is at this level that the functioning of special marketing units of public administration is most effective, the creation of which is one of the tasks of decentralization reforms.*

**Key words:** decentralization, public administration, marketing management, technologies, marketing system, subject-object relations.

**Вступ.** Аналіз розвитку публічного управління в останні десятиліття показує, що системне застосування маркетингових технологій для оптимізації діяльності

органів державної влади та місцевого самоврядування є важливим механізмом децентралізації та трансформації ієрархічної управлінської системи на засадах публічного врядування. Сучасна маркетингова модель публічного управління, яка у процесі реформ децентралізації упроваджується в органи виконавчої влади, пов'язана також з економічним та клієнталістським підходом до публічного управління. З урахуванням ускладнення взаємозалежностей між державними, приватними та громадськими організаціями при формуванні та реалізації державної політики постійно зростає і роль ринкових складових у державному секторі. У відповідності з моделлю децентралізації влади система публічного управління набуває низки маркетингових характеристик, до яких передусім відносяться субсидіарність публічної організації управління, яке має бути ближче до споживача адміністративних послуг; децентралізація управління з чітким розподілом повноважень та функцій; упровадження засад роботи у команді; управлінська діяльність, орієнтована на результат, пріоритет якості адміністративних послуг та рентабельності.

**Аналіз останніх досліджень.** Технологічні аспекти використання маркетингу у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування аналізуються такими вітчизняними фахівцями як Б. Братаніч, І. Гавриш, Г. Олексюк та інші. Маркетингові технології у контексті реформ децентралізації досліджуються у роботах таких вітчизняних дослідників як І. Гриджук, В. Мосор, К. Романенко та інші. Загалом обґрунтовано доцільність використання маркетингових технологій у процесі здійснення реформ у системі публічного управління та здійснено аналіз практики застосування таких технологій. Разом з тим використання маркетингових технологій як системи з результатом у вигляді формування моделі маркетингового управління як результату реформ децентралізації залишається малодослідженим аспектом проблеми.

**Мета статті.** Визначення специфіки системного використання маркетингових технологій у публічному управлінні у процесі реформ децентралізації влади.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетингові технології переносять акцент у системі публічного управління з виконання бюрократичних установок на побудову таких взаємодій з об'єктом управління, які забезпечували б їх рівноправну взаємодію на засадах клієнталістської моделі. Іншими словами, йдеться про системний механізм переходу від бюрократичної до підприємницько-обслуговуючої діяльності з максимальною переорієнтацією управлінських структур на потреби споживача їхніх послуг, тобто маркетинг у публічному управлінні виступає концепцією, що формує нову культуру управління розвитком територій, базовану на вивченні потреб громад і створенні механізмів їх задоволення [4]. Відповідно, маркетингове управління у системі органів державної влади та місцевого самоврядування є механізмом створення гнучких та адаптивних інструментів, здатних породжувати інновації у відповідності з суспільними потребами та реформами децентралізації, що їх відображають [6, с.208].

Упровадження маркетингових технологій пов'язане з реалізацією децентралізаційної моделі діяльності публічно-управлінських структур усіх рівнів, яка визначається насамперед пошуком адекватних новим потребам та реаліям підходів, спрямованих на упровадження ринкових механізмів у державні та муніципальні структури управління. Саме розробка маркетингових стратегій регіонального розвитку дає змогу поєднати управлінські, економічні й соціальні цілі та забезпечити ефективну взаємодію влади, бізнесу й громади [5]. Це об'єктивно веде до розширення договірних відносин та співробітництва між державними органами, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими об'єднаннями, територіальними громадами різного рівня. Горизонтально-поліархічна взаємодія суб'єкт-суб'єктного типу стає активний фактором децентралізації та оновлення системи публічного управління.

Основні характеристики моделі маркетингового публічного управління розроблені у низці робіт відомих вітчизняних і зарубіжних фахівців [1], що дає можливість у цьому контексті орієнтувати на наступні технологічні особливості діяльності управлінських структур в умовах децентралізації:

- використання в державних установах та структурах місцевого самоврядування маркетингового управління на засадах реінжинірингу бізнес-технологій, відповідно перехід від бюрократичного стилю управління до гнучкого клієнталізму;
- наявність інструментів та стандартів виміру ефективності роботи управлінців та системи контролю результатів за цільовими показниками;
- уведення в сектор адміністративних послуг конкуренції та змагальності як ключового фактору зниження витрату процесі надання послуг і підвищення їх якості;
- активне та повсюдне використання тендерних процедур і підвищення ефективності за рахунок контрактних відносин та аутсорсингу;
- максимально можливе зростання самостійності й відповідальності оперативних управлінських структур на основі механізмів децентралізація;
- дезагрегація державних та муніципальних управлінських структур, створення на їхній базі підрозділів з розділенням функцій виробництва послуг та їх надання громадянам і організаціям;
- посилення конкурентних засад та механізмів конкуренції в різні види діяльності державних та муніципальних установ, а також у різні етапи вирішення їхніх завдань;
- перебудова діяльності структур публічного управління на засадах професійного менеджменту, управлінської етики, мережної взаємодії;
- наявність та застосовність чітких стандартів та вимірників цілей, результатів й ефективності функціонування підрозділів державних органів влади та місцевого самоврядування;
- контроль управлінської ефективності за результатами, а не процесом їх отримання;

- переорієнтація на забезпечення індивідуалізованих послуг для громадян і бізнесу;
- акцентування використання управлінських інструментів і практик із приватного сектору для забезпечення економічності у використанні ресурсів.

Загалом основні засади використання маркетингових технологій у системі публічного управління в умовах децентралізації можна звести до чотирьох основних настанов: орієнтація на клієнта у межах моделей клієнталізму та публічного врядування; використання бізнес-методів для оцінки діяльності структур державної влади та місцевого самоврядування; приватизація та аутсорсинг низки напрямків діяльності державних структур; розширення спектру методів для застосування у системі публічного управління з використанням практичного менеджменту і маркетингу [3, с.92].

Упровадження маркетингових засад у систему публічного управління дозволяє здійснювати унормований правовий контроль за діяльністю будь-якого чиновника у контексті відповідності його дій закону, забезпечувати ефективний фінансовий контроль щодо витрачання бюджетних коштів, суттєво розширювати громадський демократичний контроль та загалом систему взаємодії з громадянами та громадськими об'єднаннями, упроваджувати етичний контроль щодо відповідності дій і вчинків управлінців етичним нормам загалом та нормам корпоративної етики зокрема. Досвід формування маркетингової моделі публічного управління за кордоном дозволяє виділити загальні маркетингові установки діяльності управлінських структур в умовах децентралізації [2]:

1. Системне упровадження фінансового менеджменту в державній та муніципальній сфері.
2. Результативність управлінської діяльності визначається інтегрованими показниками економії коштів та об'ємом і якістю надаваних державними органами послуг.
3. Маркетизація суттєво підвищує службову роль структур публічного управління.
4. Децентралізація упроваджує умови для конкурентних технологій замість монолітної монополії владних структур з використанням контрактної системи, тендерів, маркетингового управління, реклами тощо.
5. Децентралізація структур і функцій змінює взаємовідносини між різними рівнями публічного управління, забезпечуючи велику свободу дій управлінських структур на рівні регіонів та громад.

Якщо говорити про практику упровадження маркетингових технологій у вітчизняну систему публічного управління у процесі децентралізації влади, то слід вказати на основну проблему у вигляді відсутності системності та локальності реформаторських дій. Хаотична маркетизація приводить до трансформації децентралізованої державної влади у вкрай заплутану конгломерацію органів і установ, які дійсно часто конкурують між собою, при цьому не розуміючи своїх функцій. Це приводить до реакційної моделі управління, коли влада змушена займатися швидше

точковим регулюванням соціальних процесів, а не реалізацією системних реформ. Здійснювані у процесі упровадження маркетингових технологій реформи відбуваються на основі маргінальних інновацій, у той час як маркетинг ефективно функціонує лише як інтегрована система маркетингового управління.

**Висновки.** Таким чином, реформування виконавчої влади на основі використання маркетингових технологій вимагає системного підходу. Маркетингова система стосовно органів виконавчої влади та державної влади загалом складається з мікросередовища (система державних органів управління, що застосовує державний маркетинг) і макросередовища (ринкове середовище, яке в цілому регулюється засобами державного маркетингу). Перше включає в себе суб'єкти державного управління, його механізми, принципи, методи тощо. Друге в основному зводиться до традиційної ринкової структури: виробники, споживачі та система взаємозв'язку між ними. Усі зазначені елементи, об'єднані в маркетингову систему, дають певний інтегрований синергетичний ефект управлінсько-системного характеру, який значно перевищує потенціал кожного окремого елемента. Іншими словами, система державного маркетингу представляє собою комплекс найбільш істотних ринкових відносин і інформаційних потоків, що зв'язують державні органи управління з діяльністю суб'єктів ринку. При цьому сама держава через власні органи управління також стає суб'єктом ринку і маркетингових відносин, що принципово змінює характер її управлінських функцій.

### Список використаних джерел

1. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. №30. С.55-63.
2. Братаніч Б. В. Становлення соціально орієнтованого маркетингу як суспільного феномену. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2007. № 45. С. 14-25.
3. Гавриш І. І., Ахтоян А. Н. Маркетинговий підхід до оцінки та управління бізнесовою привабливістю територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 88-97.
4. Гриджук І. А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2.
5. Мосор В. І., Поручинський В. І. Розробка та реалізація маркетингових стратегій як елементу управління розвитком регіону. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 257-259.
6. Романенко К. Маркетингові інновації у процесі децентралізації публічного управління освітньою сферою в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 207-211.

### References

1. Bratanich, B. V. (2007). Do vyznachennia poniattia «sotsialnyi marketynh» [To the definition of the concept of «social marketing»]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi*

derzhavnoi inzhenernoi akademii - Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy, 30, 55-63. [in Ukrainian]

2. Bratanich, B. V. (2007). Stanovlennia sotsialno oriientovanoho marketynhu yak suspilnoho fenomenu [The formation of socially oriented marketing as a social phenomenon]. Multyversum. Filosofskyi almanakh - Multiversum. Philosophical Almanac, 45, 14-25. [in Ukrainian]

3. Havrysh, I. I., & Akhtoian, A. N. (2022). Marketynhovyi pidkhid do otsinky ta upravlinnia biznesovoiu pryvablyvisti terytorii [Marketing approach to assessing and managing the business attractiveness of territories]. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky - Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 66, 88-97. [in Ukrainian]

4. Hrydzhuk, I. A. (2019). Realizatsiia kontseptsii marketynhu v publicnomu upravlinni terytorialnym rozvytkom [Implementation of the marketing concept in public management of territorial development]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 2, 113-117. [in Ukrainian]

5. Mosor, V. I., & Poruchynskyi, V. I. (2020). Rozrobka ta realizatsiia marketynhovykh stratehii yak elementu upravlinnia rozvytkom rehionu [Development and implementation of marketing strategies as an element of regional development management]. Molodyi vchenyi - Young Scientist, 10(2), 257-259. [in Ukrainian]

6. Romanenko, K. (2024). Marketynhovi innovatsii u protsesi detsentralizatsii publicnoho upravlinnia osvithoiu sferoiu v Ukraini [Marketing innovations in the process of decentralization of public management of the educational sphere in Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience, 8, 207-211. [in Ukrainian]

*Отримано 24.10.2025 р.*

*Прийнято до друку 07.11.2025*

*Опубліковано 09.12.2025*

*Received 24.10.2025 p.*

*Accepted for publication 07.11.2025*

*Published 09.12.2025*