

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-41>

УДК 339.138:351:005.21

JEL classification: H83; M31; D78; D83

МАКУЛОВИЧ Іван

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

<https://orcid.org/0009-0009-5225-5703>

e-mail: ivan.makulovych.22@pnu.edu.ua

МАРКЕТИНГОВІ ФУНКЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІД ПОТРЕБ ГРОМАДЯН ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Досліджено документальні зв'язки між вивченням потреб громадян, участю, оцінюванням і рішеннями органів публічної влади. Запропоновано аналітичну рамку трьох переходів: від потреб до зміни послуги або взаємодії, від участі до публічної відповіді та від оцінювання до наступного рішення. Застосовано спрямований контент-аналіз 30 матеріалів у чотирьох стратегічних пакетах. Кодування здійснено у два етапи: окремому матеріалу визначено роль у доказуванні, а остаточний статус переходу - лише пакету документів. У пакеті «Безбар'єрних автошкіл» зафіксовано потребу в доступному навчанні, досвід учасників і функціонування адаптованої послуги, однак зв'язок конкретних даних або відгуків із запровадженими адаптаціями не простежено; перший перехід підтверджено частково. В антикорупційному пакеті перший перехід також підтверджено частково: виявлену потребу пов'язано із запланованими інструментами взаємодії, однак їх запровадження не доведено. Водночас оцінений розрив між сприйняттям, досвідом і практичними знаннями прямо пов'язано з цілями нового циклу, тому третій перехід підтверджено. Публічної відповіді на конкретні пропозиції в досліджених пакетах не встановлено. Рамка відрізняє маркетингову орієнтацію від формальної наявності опитувань, консультацій або звітів.

Ключові слова: публічний маркетинг; стратегічне управління; органи публічної влади; потреби громадян; публічні послуги; участь громадян; оцінювання; управлінські рішення.

MAKULOVYCH Ivan

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

MARKETING FUNCTIONS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC AUTHORITIES: FROM CITIZENS' NEEDS TO MANAGEMENT DECISIONS

The article examines whether research into citizens' needs, participatory processes and evaluation are linked to subsequent decisions by Ukrainian public authorities rather than merely documented as separate procedures. The purpose is to operationalize marketing orientation through three traceable transitions: from citizens' needs to a change in service, access or interaction; from participation to a public reasoned response; and from evaluation to a subsequent management decision. Directed qualitative content analysis was applied to 30 materials available as of 21 August 2026 in four purposively selected strategic packages: European integration, barrier-free policy, preparedness for post-war elections and corruption prevention. Coding was conducted at two levels: each material received an evidentiary role, while the final transition status was assigned only to a documentary package. The matrix contains 12 decisive materials; the remaining 18 served for contextual and triangulation checks. For Barrier-Free Driving Schools, the need for accessible driver training, participants' experiences and the operation of an adapted service were documented, but no traceable link was found between specific evidence or feedback and the implemented adaptations; therefore, the needs-to-service transition was partially confirmed. In the anti-corruption package, a need was connected with planned interaction tools, yet their implementation was not demonstrated; this transition was also partially confirmed. The evaluation-to-decision transition was confirmed because the identified gap between perceived corruption, personal experience and practical knowledge was explicitly translated into objectives and measures of the 2026-2030 cycle. No public record of reasoned responses to specific proposals was found. The framework distinguishes marketing orientation from the formal presence of surveys, consultations, campaigns or monitoring and may be used to audit the traceability of organizational responses in strategic documents.

Keywords: public marketing; strategic management; public authorities; citizens' needs; public services; citizen participation; evaluation; decision-making.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.09.2026

Прийнята до друку / Accepted 21.10.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© МАКУЛОВИЧ Іван

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

Орієнтація органів публічної влади на потреби громадян не зводиться до інформування. Відомості про потреби, досвід і бар'єри набувають управлінського значення, коли впливають на публічну пропозицію, доступ, взаємодію або наступний вибір [1; 2]. Водночас наявність опитування, консультації чи звіту не доводить замкненості циклу: дослідження може завершитися лише зміною повідомлення, участь - без публічної відповіді, оцінювання - без наступного рішення.

Оцінки публічного адміністрування України наголошують на орієнтації на користувача, використанні даних і координації урядових комунікацій [3; 4]. Тому наукова проблема полягає не у виявленні окремих інструментів, а у перевірці документованих зв'язків між ними та управлінськими наслідками. Без такої

перевірки процедурну участь або контрольне оцінювання можна необґрунтовано назвати проявом маркетингової орієнтації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Логіка публічних послуг пов'язує створення цінності не лише з діями організації, а й з досвідом користувача, співвиробництвом та взаємодією [1; 5]. Публічний маркетинг розвиває цю орієнтацію через системне пізнання публік, формування доступної пропозиції та організаційну відповідь, водночас зберігаючи правові обмеження, рівність доступу й суспільний інтерес [2]. Отже, маркетинг у публічній сфері не тотожний просуванню: комунікація є лише одним із можливих способів взаємодії з громадянами.

Концепція ринкової орієнтації пояснює організаційну логіку переходу від одержання інформації до її внутрішнього поширення та практичного використання [6]. У публічному управлінні ця логіка потребує адаптації: «відповіддю» може бути зміна послуги, способу доступу, процедури взаємодії або обґрунтоване збереження чинного рішення. Саме наявність такої відповіді відрізняє маркетингову орієнтацію від інтенсивної, але односторонньої комунікаційної активності.

Дослідження участі показують, що консультація не завершується збиранням пропозицій: повний процес передбачає використання внеску та зворотний зв'язок про врахування або відхилення [7; 8; 9]. Аналогічно, оцінювання відрізняється від моніторингу не наявністю показників, а використанням доказів для коригування, продовження чи перегляду політики [10; 11]. Отже, участь і оцінювання є загальними функціями стратегічного управління, але стають маркетингово релевантними тоді, коли поєднують знання про громадян з організаційною адаптацією.

Запропонована рамка не дублює відомий цикл стратегічного управління. Новіші праці уточнюють практичне застосування логіки публічних послуг [5], механізми участі громадян, зокрема в умовах воєнного стану в Україні [7; 9], та відмінність навчального використання оцінювання від символічного [11]. Однак логіка публічних послуг не задає документального порога переходу від знання про користувача до організаційної дії; проведення консультації не доводить використання внеску; дослідження оцінювання не інтегрують цей зв'язок із маркетинговою орієнтацією на потреби [1; 8; 10; 11]. Авторська рамка поєднує ці напрями спільною вимогою простежуваної управлінської відповіді.

Попередні праці окреслюють компоненти проблеми, проте не дають компактної процедури перевірки їх зв'язку у відкритих документальних пакетах. Наукова новизна полягає в операціоналізації маркетингової орієнтації через аналітичну рамку трьох документованих переходів, яка розмежовує прямий зв'язок, часткову конфігурацію, відсутність відкритого підтвердження та часову неможливість перевірки. Кодування повного корпусу використано для контекстної перевірки, тоді як прозорість остаточних висновків забезпечує матриця вирішальних матеріалів, що безпосередньо визначили статуси переходів або межі допустимої інтерпретації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою є встановлення документованих зв'язків маркетингово релевантних функцій зі стратегічними рішеннями органів публічної влади України шляхом формування документованого корпусу, визначення ролі кожного матеріалу в доказуванні трьох переходів, порівняння чотирьох стратегічних пакетів і перевірки внутрішньої стабільності кодування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Методологія дослідження

Застосовано порівняльний аналіз чотирьох цілеспрямовано відібраних кейсів і спрямований контент-аналіз документів [12; 13]. Одиницею аналізу був стратегічний пакет: стратегія, план, матеріали реалізації, участі, моніторингу, оцінювання та наступних рішень. Окремий матеріал був одиницею реєстрації доказу, а не самостійною одиницею присвоєння остаточного статусу переходу. Дизайн забезпечує контекстну простежуваність, але не статистичну репрезентативність.

Кейси відібрано за принципом максимальної варіативності: європейська інтеграція репрезентує загальноурядову комунікаційну стратегію; безбар'єрність - міжвідомчу політику із сервісним пакетом МВС; стратегія Центральної виборчої комісії (ЦВК) - підготовку до майбутньої події; антикорупційний пакет - перехід між двома послідовними циклами. Порівнюються різні часові й функціональні конфігурації, а не загальна якість діяльності органів.

Пошук проведено 15-21 серпня 2026 року на сайтах Верховної Ради України, урядового та Євроінтеграційного порталів, Міністерства культури та стратегічних комунікацій, Міністерства внутрішніх справ, Державної казначейської служби, Рівненської обласної державної адміністрації, Міністерства молоді та спорту, ЦВК, Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) і системи моніторингу Державної антикорупційної програми; додано один матеріал Громадянської мережі ОПОРА. Використано назви стратегій та слова «план», «звіт», «моніторинг», «оцінювання», «опитування», «громадське обговорення», «врахування пропозицій», «наступне рішення».

Часова межа за датою документа або оприлюднення - 09.12.2022-21.08.2026. Включали нормативні акти й змістові вебматеріали, що стосувалися кейсів і містили доказ принаймні однієї ланки циклу; вилучали

дублікати, передруки, бездоказові анонси, матеріали поза встановленими часовими межами та матеріали, зміст яких неможливо перевірити. Корпус охоплює 30 позицій: 28 матеріалів оприлюднено на офіційних вебресурсах органів публічної влади; EU-05 є звітом КМІС, підготовленим на замовлення Ukraine2EU у співпраці з Офісом Віцепрем'єр-міністра; СЕС-08 є незалежним моніторингом Громадянської мережі ОПОРА. Розподіл за кейсами: європейська інтеграція (EU) - 6, безбар'єрність (BF) - 9, готовність до післявоєнних виборів (СЕС) - 8, запобігання корупції (АС) - 7.

Аналітична рамка охоплює три типи зв'язку. Перший - «потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії» (Т1) - вимагає прямої вказівки на використання даних для відповідної зміни; адаптації повідомлення недостатньо. Другий - «громадська участь → публічна обґрунтована відповідь» (Т2) - вимагає оприлюдненого врахування або мотивованого відхилення конкретних пропозицій. Третій - «оцінювання результатів → наступне управлінське рішення» (Т3) - вимагає прямого зв'язку оцінювання з продовженням, коригуванням, переглядом або припиненням дій (рис. 1). Позначення у дужках є індексами переходів, а не числовими оцінками.

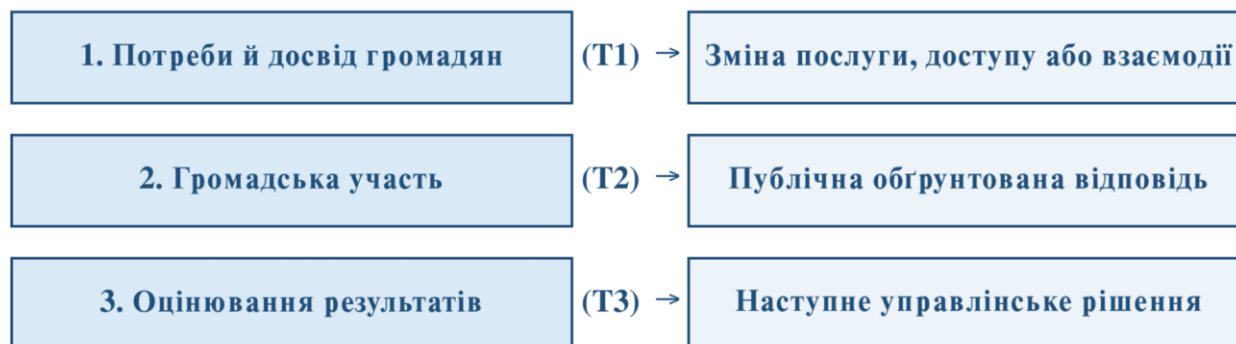


Рис. 1. Від потреб громадян до наступного рішення: аналітична рамка трьох переходів
Джерело: розроблено автором.

Кодування здійснено у два етапи. На першому кожному матеріалу надано постійний інвентарний код, зафіксовано функцію, точний локатор, зміст доказу, зв'язок з іншими матеріалами та межу інтерпретації. Наприклад, BF-06 означає шостий матеріал безбар'єрного кейсу; код не містить оцінки якості документа. На другому етапі конфігурацію матеріалів зіставлено на рівні пакета й визначено остаточний статус кожного переходу в табл. 1. Статус «підтверджено» означає прямий зв'язок; «частково підтверджено» - наявність суміжних ланок без доказу їх з'єднання; «не встановлено» - недостатній відкритий доказ; «ще не може бути перевірено» - часову недоступність наступної ланки. Останні два статуси не заперечують можливої внутрішньої практики.

Усі 30 матеріалів пройшли однакове кодування. Після визначення статусів пакетів до табл. 2 відібрано 12 матеріалів, які підтверджували перехід, обґрунтовували частковий статус, фіксували часову межу або не давали підстав для сильнішого висновку. Отже, табл. 2 містить повний набір доказів, які безпосередньо визначили остаточні статуси переходів. Інші 18 матеріалів використовувалися для контекстної, реалізаційної або триангуляційної перевірки й не змінювали підсумкової класифікації пакетів.

Невирішальну частину корпусу становили: EU-02-EU-04, EU-06 - план, кампанія і тренінги; BF-01-BF-05, BF-08-BF-09 - стратегія, план, обговорення, інституційні, регіональні й галузеві матеріали; СЕС-02, СЕС-04-СЕС-06 - схвалення стратегії, законодавчі пропозиції, план і протидія втручання; АС-01-АС-02, АС-07 - стратегія та огляди 2023-2025 років. Вони були закодовані, але не визначали статусів у табл. 1.

Через шість днів повторно перевірено стратифіковану підвибірку з 8 матеріалів (26,7% корпусу): по одному стратегічному та одному оціночному або консультативному матеріалу з кожного кейсу. Порівняно 24 рішення щодо ролі матеріалів у трьох переходах; збіг становив 22 із 24 рішень (91,7%). Розбіжності стосувалися межі між наявністю суміжних ланок і прямим документованим зв'язком між ними. Сумнівні випадки вирішувалися консервативно: одночасну наявність відомостей про потребу або затребуваність та функціонування адаптованої послуги трактували як часткове, а не повне підтвердження; діагностику ставлення громадян не прирівнювали до документованого використання результатів оцінювання в наступному рішенні. Через короткий часовий інтервал і односуб'єктне кодування отриманий показник розглядається як обмежена перевірка внутрішньої стабільності, а не як повна оцінка надійності методики.

Результати за кейсами

У пакеті європейської інтеграції стратегія визначає проблеми, аудиторії, цілі та показники, а план поєднує цілі із заходами, виконавцями й індикаторами (EU-01 та EU-02 [14]). Вирішальними для встановлення межі висновку були EU-01 [14] та EU-05 [15], наведені в табл. 2. EU-05 актуалізує діагностику підтримки вступу, очікуваних переваг і побоювань, але опитування проведено у травні-червні 2026 року - після ухвалення стратегії та плану. Воно не доводить їх формування за результатами цієї діагностики або наступної

зміни послуги, доступу чи взаємодії; тому перехід «потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії» (T1) не встановлено. Звіт не оцінює результатів стратегії та не пов'язаний із новим рішенням, тому перехід «оцінювання результатів → наступне управлінське рішення» (T3) також не встановлено.

У безбар'єрному кейсі BF-06 [16] підтверджує обговорення результатів з учасниками проєкту, випускниками-військовими та громадськими організаціями; зафіксовано конкретну рекомендацію щодо залучення ерготерапевтів до облаштування інклюзивного простору й переобладнання автомобілів відповідно до потреб людей з інвалідністю. Водночас BF-07 [17] фіксує заявлену високу затребуваність проєкту, досвід учасників, запуск п'яти автошкіл із подальшим розширенням мережі до семи закладів, адаптовані автомобілі та розвиток послуг (табл. 2). Отже, потреба, затребуваність і досвід громадян, з одного боку, та функціонування й розширення адаптованої послуги, з іншого, документовані, але прямого зв'язку на кшталт «конкретні дані або відгук → конкретна адаптація» не встановлено. Тому перехід «потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії» (T1) підтверджено частково. Для переходу «громадська участь → публічна обґрунтована відповідь» (T2) обговорення підтверджено, але публічної відповіді щодо врахування або відхилення конкретної рекомендації не виявлено. Перехід «оцінювання результатів → наступне управлінське рішення» (T3) також не встановлено: наступні заходи існують, однак їх прямого зв'язку з результатами оцінювання не задокументовано.

У кейсі ЦВК стратегія визначає аудиторії, ризики, інклюзивність і майбутній моніторинг, а проєкт пройшов громадське обговорення (СЕС-01 [18] та СЕС-03 [19], табл. 2). Консультацію доведено, але перехід «громадська участь → публічна обґрунтована відповідь» (T2) - ні: у відкритому корпусі немає документа про врахування конкретних пропозицій. СЕС-07 [20] фіксує, що станом на 12.08.2026 відповідний захід не розпочато, план заходів розробляється, а підтвердження створення дизайну кампанії відсутнє. СЕС-08 [21] також характеризує пакет як підготовчий і вказує на потребу конкретизації індикаторів та заходів. Перехід «оцінювання результатів → наступне управлінське рішення» (T3) ще не може бути перевірено, оскільки цикл реалізації та оцінювання на дату зрізу не завершився.

Антикорупційний пакет охоплює підсумкове оцінювання циклу 2023-2025 років, громадське обговорення, нову стратегію та офіційне пояснення переходу до циклу 2026-2030 років (АС-03 [22], АС-04 [23], АС-05 [24] та АС-06 [25], табл. 2). Вирішальним є матеріал АС-06 [25]: НАЗК наводить соціологічний розрив між високим сприйняттям поширеності корупції, нижчим особистим досвідом і недостатньою практикою повідомлень, після чого прямо формулює перехід від інформування до формування навичок використання антикорупційних інструментів. Тому слабший статус «частково підтверджено» для переходу «оцінювання результатів → наступне управлінське рішення» (T3) відхилено: у документі наявний не лише часовий, а й змістовий зв'язок між оціненою проблемою та цілями нового рішення.

Для переходу «потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії» (T1) АС-06 [25] фіксує потребу в практичних знаннях користування антикорупційними механізмами, а АС-05 [24] переводить її в нові цілі та інструменти взаємодії. Оскільки підтверджено заплановану, але не фактично впроваджену зміну, статус є лише частковим. Причинний вплив попередньої стратегії на суспільні показники не стверджується. АС-04 [23] підтверджує проведення громадського обговорення, але не містить реєстру публічних обґрунтованих відповідей на конкретні пропозиції.

Порівняльний результат і реєстр доказів

Кількість опитувань, кампаній чи звітів не визначає замкненості циклу. Єдиний повністю підтверджений перехід - використання оцінювання в наступному антикорупційному циклі (табл. 1).

Таблиця 1

Статус трьох переходів на рівні стратегічних пакетів

Кейс	Потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії (T1)	Громадська участь → публічна обґрунтована відповідь (T2)	Оцінювання результатів → наступне управлінське рішення (T3)
Європейська інтеграція	Не встановлено; зафіксовано лише адаптацію повідомлень і каналів	Не встановлено у відкритому корпусі	Не встановлено
Безбар'єрність	Частково підтверджено: потреби й досвід учасників та функціонування адаптованої послуги зафіксовано, але прямий зв'язок між ними не встановлено.	Обговорення з учасниками й громадськістю підтверджено, але публічної обґрунтованої відповіді на конкретні рекомендації не встановлено.	Не встановлено
Готовність до післявоєнних виборів	Не встановлено на наявному етапі	Консультацію підтверджено; публічну відповідь не встановлено	Ще не може бути перевірено

Кейс	Потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії (Т1)	Громадська участь → публічна обґрунтована відповідь (Т2)	Оцінювання результатів наступне управлінське рішення (Т3)
Запобігання корупції	Частково підтверджено: виявлену потребу пов'язано з планованими інструментами взаємодії, але фактичне впровадження не доведено	Консультацію підтверджено; публічну відповідь не встановлено	Підтверджено між циклами 2023-2025 і 2026-2030 років

Джерело: складено автором за результатами кодування 30 матеріалів; вирішальні докази наведено в табл. 2.

Примітка: статуси характеризують відкриті документальні пакети станом на 21.08.2026, а не загальну якість діяльності відповідних органів.

Табл. 2 не присвоює статусу окремому документові: номер у квадратних дужках відсилає до повного бібліографічного опису джерела, а точний локатор і аналітичну роль матеріалу наведено в окремих графах.

Таблиця 2

Матриця вирішальних доказів за досліджуваними кейсами

Код / кейс	Матеріал, орган і дата	Доказ і точний локатор	Вирішальна роль / межа висновку
EU-01 / Євроінтеграція	Стратегія комунікації до 2026 р. - КМУ, 09.12.2022, ред. 25.06.2025 [14]	Розділи про проблеми, аудиторії, цілі та показники	Вихідна рамка пакета; прямого зв'язку зі зміною послуги, доступу, взаємодії або наступним рішенням не містить
EU-05 / Євроінтеграція	Звіт «Думки і погляди населення України щодо європейської інтеграції: травень 2026 року» - КМІС / Ukraine2EU, червень 2026 [15]	Методологія, с. 3; «Основні результати», с. 4-5; розділи I-II, с. 6-22	Актуальна діагностика підтримки, очікувань і побоювань; оприлюднена після стратегії та плану, тому не доводить їх адаптацію або наступне рішення
BF-06 / Безбар'єрність	«Автошкола для осіб з інвалідністю»: посвідчення водія отримали 113 осіб, з них 38 - військові; МВС; 03.12.2024 [16]	Абзаци про участь громадських організацій і випускників; плани розвитку; рекомендацію щодо залучення ерготерапевтів	Підтверджує участь і конкретну рекомендацію; публічної обґрунтованої відповіді щодо її врахування або відхилення не містить
BF-07 / Безбар'єрність	Спецпроект МВС «Безбар'єрні автошколи»; МВС; 6/д [17]	Розділи «Від ідеї до сталого розвитку» та «Послуги безбар'єрних автошкіл»: відомості про попит, досвід учасників, мережу автошкіл, адаптовані автомобілі й послуги проекту	Підтверджує затребуваність і функціонування адаптованої послуги; не дозволяє встановити, які саме дані про потреби або відгуки учасників зумовили конкретні адаптації
SEC-01 / Післявоєнні вибори	Комунікаційна стратегія ЦВК; 23.12.2025 [18]	Розділи про аудиторії, ризики, принципи й моніторинг	Вихідне рішення підготовчого циклу; запланований моніторинг ще не є оцінюванням, використаним у наступному рішенні
SEC-03 / Післявоєнні вибори	Запрошення до громадського обговорення; ЦВК; 14.11.2025 [19]	Порядок і строк надання пропозицій	Підтверджує громадську участь; публічної обґрунтованої відповіді на конкретні пропозиції не містить
SEC-07 / Післявоєнні вибори	Моніторинг заходу ДАП 1.2.1.6.5; НАЗК; станом на 12.08.2026 [20]	Блок «Хід/Результат виконання» та запис моніторингу 12.08.2026: захід не розпочато; план заходів розробляється; підтвердження дизайну кампанії відсутнє	Визначає часову межу: виконання заходу не розпочато, тому перехід від оцінювання результатів до наступного управлінського рішення (Т3) ще не може бути перевірено
SEC-08 / Післявоєнні вибори	Попередній звіт про моніторинг Дорожньої карти; ОПОРА; 06.08.2026 [21]	Розділ про індикатори й конкретизацію комунікації	Незалежна оцінка підтверджує підготовчий стан пакета; не є наступним рішенням ЦВК і не змінює часової межі висновку
AC-03 / Антикорупція	Підсумки Стратегії 2023-2025; НАЗК; 17.03.2026 [22]	Результати, проблеми та ресурсні обмеження	Оціночна ланка; зіставлення з AC-05 і AC-06 підтверджує перехід від оцінювання результатів до наступного управлінського рішення
AC-04 / Антикорупція	Громадське обговорення проєкту 2026-2030; НАЗК; 30.12.2025 [23]	Опис обговорення і кола учасників	Підтверджує громадську участь; реєстру публічних обґрунтованих відповідей на конкретні пропозиції не встановлено

Код / кейс	Матеріал, орган і дата	Доказ і точний локатор	Вирішальна роль / межа висновку
АС-05 Антикорупція	Стратегія 2026-2030 і план 2026-2028; КМУ; 24.06.2026 [24]	Проблеми попереднього періоду, нові цілі, показники й заходи	Наступне рішення після оцінювання; також фіксує плановані інструменти взаємодії, але не їх фактичне впровадження
АС-06 Антикорупція	Пояснення схвалення нового циклу; НАЗК; 30.06.2026 [25]	Абзаци про розрив сприйняття, досвіду, повідомлень і нові цілі	Прямо пов'язує оцінену прогалину з новим рішенням; для переходу від потреб до зміни підтверджує лише плановану, а не реалізовану реакцію

Джерело: складено автором за результатами кодування корпусу; у таблиці наведено повний набір матеріалів, що безпосередньо визначили остаточні статуси переходів або межі висновків.

Примітка: EU - європейська інтеграція; BF - безбар'єрність; СЕС - готовність до післявоєнних виборів; АС - запобігання корупції; б/д - дату публікації не зазначено. Коди є інвентарними адресами матеріалів, а не оцінками. Номери у квадратних дужках відповідають позиціям 14-25 списку використаних джерел; повні бібліографічні описи та URL наведено наприкінці статті. Дата звернення до вебресурсів - 21.08.2026.

Обговорення результатів

Результати підтверджують, що комунікаційна активність не є достатнім доказом маркетингової орієнтації. Європейський пакет є переважно комунікаційно орієнтованим: аудиторні дані сегментують повідомлення й канали, але не простежується зміна послуги чи доступу. Безбар'єрний пакет має сервісну орієнтацію: документи фіксують потребу й затребуваність доступного навчання, досвід учасників, а також матеріальні та організаційні адаптації. Однак ця конфігурація залишається частковою, оскільки відсутня простежування відповідності між конкретними даними або відгуками й конкретними змінами послуги. Обговорення з учасниками посилює партисипативну складову пакета, але відсутність публічної відповіді на рекомендацію зберігає незамкненість другого переходу.

Спільною слабкістю всіх чотирьох пакетів є перехід «громадська участь → публічна обґрунтована відповідь» (Т2). Документи підтверджують консультації, але не дають простежити конкретну пропозицію до її врахування або мотивованого відхилення. Зворотний зв'язок є складником повного процесу залучення [8], тому відсутність публічного реєстру відповідей послаблює й підзвітність: громадянин може подати внесок, але не перевірити організаційну реакцію. Статус «не встановлено» стосується лише відкритого корпусу й не заперечує можливої внутрішньої відповіді.

Антикорупційний кейс демонструє сильнішу конфігурацію використання оцінювання. Це узгоджується з підходами доказово інформованої політики, за якими оцінювання набуває управлінської цінності лише через фактичне використання у новому виборі [10; 11]. Виявлений розрив між сприйняттям, досвідом і практичними діями не залишено окремим показником: його перетворено на цілі, заходи та інструменти наступного циклу. Для публічного управління це означає, що якість стратегічного пакета доцільно оцінювати не кількістю показників, а здатністю показати, яке рішення змінилося внаслідок отриманого знання.

Практично рамка може використовуватися як аудит стратегічного пакета: опитування зіставляється зі зміною послуги або взаємодії; консультація - з реєстром відповідей; оцінювання - з наступним рішенням. Такий підхід не підміняє оцінювання результативності політики, але дисциплінує твердження про людиноцентричність і маркетингову орієнтацію. Він також зменшує ризик нового маркування відомих управлінських процесів, бо вимагає показати специфічний зв'язок між знанням про громадян та організаційною відповіддю [2; 5; 6].

Обмеженнями є цілеспрямований добір кейсів, нерівна повнота вебпублікацій, часовий зріз і переважання самозвітів органів влади; лише один матеріал корпусу є незалежним моніторингом. Це створює ризик позитивного селекційного висвітлення результатів і неповного відображення невдалих або відхилених рішень. Короткий інтервал повторного кодування також не виключає пам'яті автора. Отже, аналіз установлює документальну простежуваність, але не причинний вплив політики, не повноту внутрішніх процесів і не міжкодерну надійність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Теоретичний внесок дослідження полягає в уточненні меж маркетингових функцій у публічному управлінні: дослідження потреб, участь та оцінювання є маркетингово релевантними не самі по собі, а тоді, коли знання про громадян отримує документовану організаційну відповідь. Методологічним внеском є аналітична рамка трьох переходів і дворовнева процедура, що відокремлює роль окремого матеріалу від остаточного статусу стратегічного пакета.

Емпірично встановлено, що перехід «потреби й досвід громадян → зміна послуги, доступу або взаємодії» (Т1) у пакеті «Безбар'єрних автошкіл» підтверджено частково: потребу в доступному навчанні, затребуваність і досвід учасників зафіксовано, а адаптована послуга функціонує та розширюється; однак не встановлено, які саме дані або відгуки зумовили конкретні адаптації. В антикорупційному пакеті цей перехід

також підтверджено частково: виявлену потребу пов'язано з новими запланованими інструментами взаємодії, однак їх фактичне впровадження станом на дату зрізу не доведено. Перехід «громадська участь → публічна обґрунтована відповідь» (Т2) не встановлено в жодному кейсі: у безбар'єрному пакеті обговорення з учасниками та громадськістю підтверджено, але публічної відповіді на конкретну рекомендацію не виявлено; в інших пакетах також відсутня простежувана відповідь на конкретні пропозиції. Перехід «оцінювання результатів → наступне управлінське рішення» (Т3) підтверджено в антикорупційному пакеті, де оцінений розрив прямо пов'язано з цілями й заходами нового циклу.

Практичне значення рамки - аудит стратегічних документів за простежуваністю реакції, а не кількістю процедур. Узагальнення обмежене чотирма пакетами, відкритими джерелами та датою зрізу. Подальші дослідження мають залучити другого кодера, повторити перевірку після довшого інтервалу, охопити інші сектори та повернутися до незавершених циклів після появи наступних рішень.

Література

1. Osborne S. P. From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, no. 2. P. 225-231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
2. Ромат Є. В. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 157-175. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2\(16\)-157-175](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2(16)-157-175)
3. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p. <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>
4. Davies A. Centre of Government Co-ordination of Government Communications in the Western Balkans, the Republic of Moldova and Ukraine: Institutional Set-ups, Regulatory Frameworks and Current Practices. *SIGMA Papers*. No. 78. Paris : OECD Publishing, 2026. 50 p. <https://doi.org/10.1787/1423066e-en>
5. Mills D., Cucciniello M., Keast R., Nabatchi T., Verleye K. Evaluating and extending public service logic - introduction to the special issue. *Public Management Review*. 2023. P. 1-9. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283114>.
6. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, no. 2. P. 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
7. Яїцька Д. І. Особливості участі громадян у публічному управлінні в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми законності*. 2022. Вип. 158. С. 29-46. <https://doi.org/10.21564/2414-990X.158.265030>
8. OECD. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. *OECD Public Governance Reviews*. Paris : OECD Publishing, 2022. 94 p. <https://doi.org/10.1787/f765cafb-en>
9. Муслімова Д. І. Механізми участі громадян у публічному управлінні: досвід зарубіжних країн. *Теорія і практика правознавства*. 2023. Вип. 2(24). С. 22-38. <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>
10. HM Treasury, Evaluation Task Force. *Magenta Book: Central Government Guidance on Evaluation*. London : HM Treasury, 2026. 160 p. <https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book>
11. Bundi P., Trein P. Evaluation use and learning in public policy. *Policy Sciences*. 2022. Vol. 55, no. 2. P. 283-309. <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09462-6>
12. Bowen G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 2009. Vol. 9, no. 2. P. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
13. Hsieh H.-F., Shannon S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 2005. Vol. 15, no. 9. P. 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
14. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : Розпорядження від 09.12.2022 № 1155-р (ред. від 25.06.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-%D1%80>
15. Київський міжнародний інститут соціології. Думки і погляди населення України щодо європейської інтеграції: травень 2026 року : аналітичний звіт. Ukraine2EU, 2026. 22 с. URL: https://ukraine2eu.eu/wp-content/uploads/2026/08/Report_Omnibus_June2026_Ukraine2EU_UA.pdf
16. Міністерство внутрішніх справ України. «Автошкола для осіб з інвалідністю»: посвідчення водія отримали 113 осіб, з них 38 - військові. 03.12.2024. URL: <https://mvs.gov.ua/news/flagmanskii-projekt-mvs-avtoskola-dlia-osib-z-invalidnistiu-za-2023-2024-roki-posvidcennia-vodiia-otrimali-113-osib-z-nix-38-viiskovi>
17. Міністерство внутрішніх справ України. Безбар'єрні автошколи : спеціальний проєкт. Б. д. URL: <https://mvs.gov.ua/mvs-specprojekti/bezbarjerni-avtoskoli>
18. Центральна виборча комісія. Про схвалення Комунікаційної стратегії Центральної виборчої комісії на післявоєнних виборах в Україні : Постанова від 23.12.2025 № 70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0070359-25>
19. Центральна виборча комісія. ЦВК запрошує громадянське суспільство до обговорення проєкту Комунікаційної стратегії післявоєнних виборів. 14.11.2025. URL: <https://www.cvk.gov.ua/novini/tsvk->

[zaprosuie-gromadyanske-suspilstvo-do-obgovorennya-proiektu-komunikatsiynoi-strategii-pislyavoiennih-viboriv.html](#)

20. Національне агентство з питань запобігання корупції. Державна антикорупційна програма - захід 1.2.1.6.5: хід і результати виконання станом на 12.08.2026. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/zahid/966/>

21. Громадянська мережа ОПОРА. Попередній звіт про результати моніторингу виконання заходів Дорожньої карти з питань функціонування демократичних інституцій. 06.08.2026. URL: <https://oporaua.org/other/poperedniy-zvit-pro-rezul-tati-monitoringu-vikonannya-zahodiv-dorozhn-oyi-karti-z-pitan-funkcionuvannya-demokraticnih-instituciy-26182>

22. Національне агентство з питань запобігання корупції. Національні антикорупційні кампанії та об'єднана комунікаційна інфраструктура: підсумки Стратегії комунікацій 2023-2025. 17.03.2026. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/natsionalni-antikoruptsiyni-kampanii-ta-ob-ednana-komunikatsiyna-infrastruktura-pidsumky-strategii-komunikatsiy-2023-2025/>

23. Національне агентство з питань запобігання корупції. НАЗК провело громадські обговорення проєкту Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на 2026-2030 роки. 30.12.2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-provelo-gromadski-obgovorennya-proiektu-strategii-komunikatsiy-u-sferi-zapobigannya-ta-protydii-koruptsii-na-2026-2030-rr/>

24. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках : Розпорядження від 24.06.2026 № 626-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-2026-%D1%80>

25. Національне агентство з питань запобігання корупції. Уряд схвалив Стратегію комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на 2026-2030 роки. 30.06.2026. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/uryad-shvalyv-strategiyu-komunikatsiy-u-sferi-zapobigannya-ta-protydii-koruptsii-na-2026-2030-roky/>

References

1. Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225-231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
2. Romat, Y. V. (2024). Marketynhoviy mekhanizm u systemi publichnoho upravlinnia [Marketing mechanism in the public administration system]. *Naukovyi Visnyk: Derzhavne Upravlinnia*, 2(16), 157-175. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2\(16\)-157-175](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2(16)-157-175)
3. OECD. (2024). *Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>
4. Davies, A. (2026). *Centre of government co-ordination of government communications in the Western Balkans, the Republic of Moldova and Ukraine: Institutional set-ups, regulatory frameworks and current practices* (SIGMA Papers No. 78). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1423066e-en>
5. Mills, D., Cucciniello, M., Keast, R., Nabatchi, T., & Verleye, K. (2023). Evaluating and extending public service logic - introduction to the special issue. *Public Management Review*, 1-9. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283114>
6. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
7. Yaitska, D. I. (2022). The specifics of citizens' participation in public administration under martial law in Ukraine. *Problems of Legality*, 158, 29-46. <https://doi.org/10.21564/2414-990X.158.265030>
8. OECD. (2022). *OECD guidelines for citizen participation processes*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7f65cafb-en>
9. Muslimova, D. I. (2023). Mechanisms of citizen participation in public administration: Experience of foreign countries. *Theory and Practice of Jurisprudence*, 2(24), 22-38. <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>
10. HM Treasury, & Evaluation Task Force. (2026). *Magenta Book: Central government guidance on evaluation*. <https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book>
11. Bundi, P., & Trein, P. (2022). Evaluation use and learning in public policy. *Policy Sciences*, 55(2), 283-309. <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09462-6>
12. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ090207>
13. Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). On approval of the Communication Strategy on Ukraine's European Integration until 2026 (Order No. 1155-r, December 9, 2022; amended June 25, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-%D1%80>
15. Kyiv International Institute of Sociology. (2026). Opinions and views of the population of Ukraine on European integration: May 2026 (Analytical report). Ukraine2EU. https://ukraine2eu.eu/wp-content/uploads/2026/08/Report_Omnibus_June2026_Ukraine2EU_UA.pdf
16. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (2024, December 3). Driving school for persons with disabilities: 113 people received driver's licences, including 38 military personnel. <https://mvs.gov.ua/news/flagmanskii-proiekt-mvs-avtoskola-dlia-osib-z-invalidnistiu-za-2023-2024-roki-posvidcennia-vodiia-otrimali-113-osib-z-nix-38-viiskovi>
17. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (n.d.). Barrier-Free Driving Schools: Special project. <https://mvs.gov.ua/mvs-specproiekti/bezbarjerni-avtoskoli>
18. Central Election Commission of Ukraine. (2025). On approval of the Communication Strategy of the Central Election Commission for post-war elections in Ukraine (Resolution No. 70, December 23, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0070359-25>
19. Central Election Commission of Ukraine. (2025, November 14). The CEC invites civil society to discuss the draft Communication Strategy for post-war elections. <https://www.cvk.gov.ua/novini/tsvk-zaprosuie-gromadyanske-suspilstvo-do-obgovorennya-proiektu-komunikatsiynoi-strategii-pislyavoiennih-viboriv.html>
20. National Agency on Corruption Prevention. (2026). State Anti-Corruption Programme, measure 1.2.1.6.5: Implementation progress and results as of August 12, 2026. <https://dap.nazk.gov.ua/zahid/966/>
21. Civil Network OPORA. (2026, August 6). Preliminary monitoring report on the implementation of the Roadmap on the Functioning of Democratic Institutions. <https://oporaua.org/other/poperedniy-zvit-pro-rezul-tati-monitoringu-vikonannya-zahodiv-dorozhn-oyi-karti-z-pitan-funkcionuvannya-demokraticnih-instituciy-26182>

22. National Agency on Corruption Prevention. (2026, March 17). National anti-corruption campaigns and an integrated communication infrastructure: Results of the 2023-2025 Communication Strategy. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/natsionalni-antikoruptsiyni-kampanii-ta-ob-ednana-komunikatsiyna-infrastruktura-pidsumky-strategii-komunikatsiy-2023-2025/>
23. National Agency on Corruption Prevention. (2025, December 30). Public discussion of the draft Communication Strategy for Preventing and Combating Corruption for 2026-2030. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-provelo-gromadski-obgovorennnya-proektu-strategii-komunikatsiy-u-sferi-zapobigannya-ta-protydii-koruptsii-na-2026-2030-rr/>
24. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). On approval of the Communication Strategy for Preventing and Combating Corruption for 2026-2030 and its 2026-2028 operational action plan (Order No. 626-r, June 24, 2026). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/626-2026-%D1%80>
25. National Agency on Corruption Prevention. (2026, June 30). The Government approved the Communication Strategy for Preventing and Combating Corruption for 2026-2030. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/uryad-shvalyv-strategiyu-komunikatsiy-u-sferi-zapobigannya-ta-protydii-koruptsii-na-2026-2030-roky/>