



Маркетинг

УДК 339.138:351

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20352533>

**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ
УМОЖЛИВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ
КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Карпій Олена Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка»,

Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4133-1936>

Михайлик Наталія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка»,

Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0048-9910>

Прийнято: 05.05.2026 | Опубліковано: 20.05.2026



Анотація: Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень удосконалення механізмів публічного управління системами уможливлення ефективності маркетингових комунікацій з урахуванням потреб суспільства, бізнесу, державних органів влади та громадян. Об'єктом дослідження є процеси публічного управління, що забезпечують формування, регулювання, координацію та розвиток систем ефективної маркетингової комунікації у внутрішньому й зовнішньому інформаційному середовищі. У статті досліджено механізми публічного управління системами уможливлення ефективності маркетингових комунікацій як важливий напрям розвитку сучасної управлінської науки та практики. Обґрунтовано, що маркетингові комунікації в сучасних умовах не можуть розглядатися лише як інструмент просування товарів, послуг або окремих організацій, оскільки вони дедалі більше постають засобом формування довіри, забезпечення прозорості, пояснення управлінських рішень, залучення громадян до публічного діалогу та підтримки соціально відповідальної взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Визначено, що публічне управління у цій сфері має забезпечувати не тільки нормативне регулювання рекламної та інформаційної діяльності, а й створення цілісного організаційного, правового, інформаційного, економічного, освітнього й технологічного підґрунтя для якісної комунікації. Особливу увагу приділено ролі державних органів влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, громадських організацій, медіа, онлайн-платформ, освітніх і наукових установ у формуванні відповідального комунікаційного простору. Доведено, що ефективність маркетингових комунікацій залежить не лише від охоплення аудиторії або кількості інформаційних повідомлень, а й від їхньої достовірності, зрозумілості, адресності, етичності, суспільної корисності та здатності забезпечувати зворотний зв'язок. Наголошено, що в умовах поширення рішень на базі застосованих цифрових технологій, соціальних мереж, платформних сервісів і систем на базі штучного інтелекту зростає потреба у посиленні прозорості,



захисті персональних даних, протидії дезінформації та розвитку комунікаційної культури.

Ключові слова: публічне управління, маркетингові комунікації, механізми управління, інформаційне середовище, державні органи влади, комунікаційна взаємодія, довіра, ефективність комунікацій

**MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SYSTEMS ENABLING
THE EFFICIENCY OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE
CONDITIONS OF MARTIAL STATE**

Olena Karpii

PhD in Economics,

docent of the department of marketing and logistics,

Lviv Polytechnic National University,

Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-4133-1936>

Nataliia Mykhailyk

PhD in Economics,

docent of the department of marketing and logistics,

Lviv Polytechnic National University,

Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0048-9910>

Abstract: The purpose of the study is to substantiate the theoretical provisions of improving the mechanisms of public management of systems enabling the effectiveness of marketing communications, taking into account the needs of society,



business, state authorities and citizens. The object of the study is the processes of public management that ensure the formation, regulation, coordination and development of effective marketing communication systems in the internal and external information environment. The article examines the mechanisms of public management of systems enabling the effectiveness of marketing communications as an important direction of development of modern management science and practice. It is substantiated that marketing communications in modern conditions cannot be considered only as a tool for promoting goods, services or individual organizations, since they are increasingly becoming a means of building trust, ensuring transparency, explaining management decisions, involving citizens in public dialogue and supporting socially responsible interaction between the state, business and society. It is determined that public administration in this area should provide not only regulatory regulation of advertising and information activities, but also the creation of a holistic organizational, legal, informational, economic, educational and technological basis for high-quality communication. Particular attention is paid to the role of state authorities, local governments, enterprises, public organizations, media, online platforms, educational and scientific institutions in the formation of a responsible communication space. It is proven that the effectiveness of marketing communications depends not only on audience coverage or the number of information messages, but also on their reliability, clarity, targeting, ethics, public utility and ability to provide feedback. It is emphasized that in the context of the spread of solutions based on applied digital technologies, social networks, platform services and systems based on artificial intelligence, there is a growing need to strengthen transparency, protect personal data, combat disinformation and develop a communication culture.

Keywords: public administration, marketing communications, management mechanisms, information environment, state authorities, communication interaction, trust, communication efficiency



Постановка проблеми. Маркетингові комунікації вже не обмежуються лише просуванням товарів, послуг або окремих організацій. Вони постають складною системою впливу на поведінку споживачів, формування довіри, поширення суспільно важливої інформації, підтримку репутації, розвиток партнерства та забезпечення прозорості управлінських рішень. У таких умовах публічне управління відіграє особливо важливу роль, оскільки саме воно формує нормативне, організаційне, інформаційне та інституційне підґрунтя для ефективного функціонування комунікаційних процесів. Йдеться не лише про регулювання рекламної діяльності чи інформаційної політики, а й про створення таких умов, за яких маркетингові комунікації можуть бути етичними, зрозумілими, адресними, соціально відповідальними та спрямованими на реальні потреби громадян і споживачів. Особливої значущості ця проблематика набуває при такого роду умовах, коли зростає роль рішень на базі застосованих цифрових технологій, соціальних мереж, платформної економіки, персоналізованого інформування та систем на базі штучного інтелекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження механізмів публічного управління системами уможливлення ефективності маркетингових комунікацій спирається на міждисциплінарне наукове підґрунтя, у якому поєднуються напрацювання з публічного управління, маркетингу, комунікаційної політики, соціальної реклами, кризових комунікацій та трансформації бізнес-комунікацій при такого роду умовах [1-15]. Вагомий внесок у розуміння взаємозв'язку рекламної діяльності та публічного управління зробили М. А. Ажажа та О. М. Венгер [1], які зазначають, що рекламна діяльність в умовах воєнного стану може виступати індикатором ефективності публічного управління. Ю. Дзюрах та В. Шинкаренко [2] розвивають цей напрям, акцентуючи увагу на ролі маркетингових комунікацій у публічному секторі при умовах воєнного стану. Науковці підкреслюють, що публічний сектор потребує особливої якості комунікацій, оскільки повідомлення державних органів влади мають бути своєчасними, зрозумілими,



переконливими та соціально відповідальними. Я. Сало та М. Кочевой [3] зазначають, що маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду зазнають суттєвих змін, оскільки традиційні моделі просування втрачають ефективність, а на перший план виходять адаптивність, чутливість до суспільного стану, правдивість і доречність повідомлень. А. В. Зеркаль і К. Є. Балабуха [4] розглядають маркетинг під час воєнного стану через побудову каналів комунікації та трансформацію бізнесу. В. Зубченко, І. Герасименко та Н. Осипенко [5] акцентують увагу на викликах маркетингових комунікацій в умовах війни та напрямках їхнього впливу на купівельну поведінку. Питання маркетингових комунікацій на підприємствах у період воєнного стану детально розглядає А. О. Іванов [6], який пов'язує їх із збереженням конкурентоспроможності та стратегіями підвищення ефективності.

Теоретичне підґрунтя дослідження публічного маркетингу розкривається у працях О. Ю. Бочко [7] та О. І. Угоднікової [10]. О. Ю. Бочко [7] зазначає, що публічний маркетинг має власні складові в сучасному суспільстві й не може ототожнюватися з класичним комерційним маркетингом. Його специфіка полягає в орієнтації на суспільну цінність, громадські потреби, довіру, комунікаційну відкритість і взаємодію з різними групами населення. О. І. Угоднікова [10] розкриває сутність та основні ознаки сучасних світових тенденцій публічного маркетингу, що дозволяє побачити ширший міжнародний вектор розвитку цієї сфери. В. М. Дрешпак [8] розглядає соціальну рекламу в системі державно-управлінської комунікації, наголошуючи на її ролі у донесенні соціально значущих повідомлень і впливі на суспільну поведінку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску дослідників у сферах публічного управління, публічного маркетингу, соціальної реклами, комунікацій з громадськістю та маркетингових комунікацій у кризових умовах, слід зазначити, що залишається недостатньо висвітленим питання цілісного обґрунтування механізмів публічного управління системами уможливлення ефективності маркетингових



комунікацій. Найвні наукові праці переважно зосереджуються або на ролі маркетингових комунікацій у діяльності бізнесу, або на особливостях комунікації публічного сектору, або на трансформації рекламної діяльності в умовах воєнного стану. Водночас недостатньо розкритим постає саме комплексний управлінський підхід, у межах якого правові, організаційні, інформаційні, економічні, освітні та технологічні інструменти розглядаються як взаємопов'язані складові забезпечення ефективної, етичної, прозорої та соціально відповідальної маркетингової комунікації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень удосконалення механізмів публічного управління системами уможливлення ефективності маркетингових комунікацій з урахуванням потреб суспільства, бізнесу, державних органів влади та громадян. Об'єктом дослідження є процеси публічного управління, що забезпечують формування, регулювання, координацію та розвиток систем ефективної маркетингової комунікації у внутрішньому й зовнішньому інформаційному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингові комунікації в сучасному суспільстві не можна зводити лише до реклами, просування продукції або формування попиту. Вони являються складною системою передавання смислів, формування довіри, пояснення цінності товарів, послуг, суспільних ініціатив, управлінських рішень і соціально значущих програм. Саме тому публічне управління в цій сфері має не обмежуватися контролем за дотриманням законодавства, а формувати підґрунтя для якісної, чесної, зрозумілої та результативної комунікації між усіма учасниками суспільних відносин. У таких умовах особливої ваги набувають системи уможливлення ефективності маркетингових комунікацій, тобто сукупність правил, організаційних процедур, інформаційних каналів, управлінських інструментів, професійних стандартів, технологічної інфраструктури та механізмів громадського контролю, які допомагають забезпечити змістовність, адресність і



суспільну корисність комунікацій. Разом із цим актуальність теми посилюється через швидке поширення рішень на базі застосованих цифрових технологій, платформних сервісів, соціальних мереж і систем на базі штучного інтелекту, які змінюють способи взаємодії з цільовими аудиторіями (табл.1).

Таблиця 1

Понятійно-категоріальний апарат

Поняття	Сутність
Маркетингові комунікації	Система повідомлень, каналів, методів і форм взаємодії, через які організації доносять до громадян, споживачів або партнерів інформацію про цінність товарів, послуг, програм, ідей чи управлінських рішень
Публічне управління	Діяльність державних органів влади та органів місцевого самоврядування щодо створення правил, умов, процедур і механізмів координації комунікаційної взаємодії
Системи уможливлення ефективності	Сукупність нормативних, організаційних, інформаційних, технологічних і професійних умов, які допомагають маркетинговим комунікаціям бути результативними
Довіра як центральна цінність	Довіра формується через послідовність, правдивість, етичність, зрозумілість і корисність комунікаційних повідомлень
Інформаційне середовище	Внутрішнє інформаційне середовище охоплює комунікації всередині організацій, а зовнішнє інформаційне середовище пов'язане з ринком, громадськістю, медіа, платформами та соціальними мережами

Сформовано авторами

Механізми публічного управління у сфері маркетингових комунікацій можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних інструментів, за допомогою яких держава та інші публічні суб'єкти впливають на якість, законність, етичність і результативність комунікаційних процесів. До таких механізмів належать правові, організаційні, економічні, інформаційні, освітні, технологічні та контрольні інструменти. Правовий механізм визначає загальні правила рекламної діяльності, захисту персональних даних, добросовісної конкуренції, протидії дезінформації, захисту прав споживачів і відповідальності за неправдиві або маніпулятивні повідомлення. Організаційний механізм охоплює координацію між державними органами влади, регуляторами, органами місцевого самоврядування, професійними асоціаціями та громадськими структурами. Економічний механізм може передбачати підтримку соціально відповідальних комунікаційних практик, розвиток прозорого рекламного ринку,



стимулювання добросесної конкуренції та обмеження практик, які шкодять споживачам (табл.2).

Таблиця 2

Перелік механізмів публічного управління для якісних маркетингових комунікацій

Вид механізму	Характеристика
Правовий механізм	Встановлює норми, правила, обмеження та відповідальність у сфері реклами, захисту споживачів, персональних даних, конкуренції та інформаційної безпеки
Організаційний механізм	Охоплює розподіл повноважень, міжвідомчу координацію, створення комунікаційних підрозділів, формування процедур взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю
Економічний механізм	Передбачає стимули, фінансову підтримку, конкурсні програми, гранти, публічні закупівлі комунікаційних послуг і підтримку добросесної конкуренції
Інформаційний механізм	Формує канали поширення офіційної інформації, відкриті бази даних, публічні роз'яснення, комунікаційні платформи та системи зворотного зв'язку
Освітній механізм	Охоплює підготовку фахівців, підвищення медіаграмотності, розвиток професійної етики, навчання державних службовців і комунікаційних команд
Контрольний механізм	Передбачає моніторинг, оцінювання, аудит, реагування на порушення, аналіз скарг і перевірку відповідності комунікацій встановленим нормам

Сформовано авторами

Системи уможливлення ефективності маркетингових комунікацій не можуть функціонувати лише через діяльність одного суб'єкта, адже комунікаційний простір формується спільними діями державних органів влади, бізнесу, медіа, професійних об'єднань, громадських організацій, освітніх установ, технологічних платформ і самих громадян. Кожен із цих учасників має власні інтереси, ресурси й відповідальність. Державні органи влади створюють правила та забезпечують захист суспільного інтересу. Бізнес використовує маркетингові комунікації для взаємодії зі споживачами, формування репутації та просування товарів або послуг. Громадські організації можуть виконувати функцію незалежного спостереження, виявляти проблемні практики, просувати стандарти етичної поведінки та захищати права окремих груп населення. Медіа та онлайн-платформи впливають на швидкість, масштаб і характер поширення



повідомлень. Освітні та наукові установи формують професійні знання, методики оцінювання ефективності, рекомендації для політики та прикладні моделі комунікаційної взаємодії. У таких умовах публічне управління має виступати не лише як система примусу, а як координуючий і спрямовуючий чинник, що поєднує інтереси різних сторін (табл.3).

Таблиця 3

Система оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у публічному управлінні

Критерій оцінювання	Що саме потрібно аналізувати
Достовірність повідомлення	Відповідність інформації фактам, наявність доказів, відсутність перебільшень, маніпулятивних тверджень і прихованого змісту
Зрозумілість і доступність	Простота мови, логічність подання, адаптація інформації для різних груп населення, зокрема людей із різним рівнем освіти або доступу до технологій
Етичність впливу	Відсутність тиску, дискримінації, експлуатації страхів, прихованої реклами, некоректного використання персональних даних або вразливості аудиторій
Адресність комунікації	Відповідність повідомлення потребам конкретної аудиторії, правильний вибір каналів, урахування соціальних, вікових, професійних і культурних особливостей
Зворотний зв'язок	Наявність каналів для звернень, скарг, пропозицій, коментарів і громадського обговорення
Суспільна користь	Внесок комунікації у підвищення обізнаності, захист прав споживачів, розвиток відповідальної поведінки, зміцнення довіри та підтримку важливих змін

Сформовано авторами

Ефективність маркетингових комунікацій безпосередньо пов'язана з якістю управління соціально-економічними процесами, конкурентоспроможністю на підприємствах, рівнем довіри до державних органів влади та здатністю суспільства адекватно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. На нашу точку зору, механізми публічного управління в цій сфері мають розглядатися як сукупність правових, організаційних, економічних, інформаційних і комунікаційних інструментів, які забезпечують узгодження інтересів держави, бізнесу, громадянського суспільства та споживачів. Водночас їх значення полягає не тільки у встановленні правил, а й у формуванні культури відповідальної комунікації,



підвищенні якості інформаційного обміну, забезпеченні захисту прав споживачів, підтримці прозорої конкуренції та стимулюванні інноваційних підходів до взаємодії з цільовими аудиторіями. У сучасних умовах маркетингові комунікації являються важливим каналом пояснення управлінських рішень, популяризації суспільно значущих ініціатив, залучення громадян до діалогу та підвищення результативності публічної політики.

Висновки. Таким чином, маркетингові комунікації дедалі більше виконують не лише інформаційну чи просувальну функцію, а й постають важливим інструментом формування довіри, забезпечення прозорості, підтримки громадського діалогу, пояснення управлінських рішень і зміцнення відповідальної взаємодії між державними органами влади, бізнесом, громадськими структурами та громадянами. У таких умовах публічне управління має бути спрямоване на створення дієвого підґрунтя для розвитку комунікацій, що ґрунтуються на достовірності, етичності, адресності, відкритості та суспільній корисності. Водночас важливо, щоб управлінські механізми не обмежувалися лише контролем або нормативним регулюванням, а поєднували правові, організаційні, економічні, інформаційні, освітні й технологічні інструменти.

Список використаних джерел

1. Ажажа М. А., Венгер О. М. Рекламна діяльність як індикатор ефективності публічного управління в умовах воєнного стану. № 6, 2024. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.7>
2. Дзюрах Ю., Шинкаренко В. Роль маркетингових комунікацій у публічному секторі в умовах воєнного стану. № 1, 2024. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-7>



3. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. № 65, 2024. *Економіка та суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>
4. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. № 1, 2023. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>
5. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. № 60, 2024. *Економіка та суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>
6. Іванов А. О. Маркетингові комунікації промислових підприємств під час воєнного стану: збереження конкурентоспроможності та стратегії підвищення ефективності. Том 25, № 3, 2024. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. С. 56-63. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.6>
7. Бочко О. Ю. Публічний маркетинг та його складові в сучасному суспільстві. Вип. 36, 2023. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. С. 334-340. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8082160>
8. Дрешпак В.М. Соціальна реклама в системі державно-управлінської комунікації. *Аспекти публічного управління*. 2015. 3(3), С. 5-12.
9. Харченко В. В. Сучасні маркетингові засади в системі публічного управління. Том 35(74), № 4, 2024. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. С. 140-144. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/21>
10. Угоднікова О. І. Сутність та основні ознаки сучасних світових тенденцій публічного маркетингу. 2021. *Теорія та практика державного управління*. С. 154-162. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-2-19>



11. Ломакіна Т. А. Механізми публічного управління у сфері комунікацій з громадськістю. 2021. *Публічне управління та митне адміністрування*. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/5.pdf>
12. Зибарева, О. В., Лопашук, І. А., & Бивших, І. В. Оцінка впливу процесів цифровізації на формування мережевих бізнес-моделей підприємств торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). 2025. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-11>
13. Зибарева О.В., Шилепницький П.І. Характеристика складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-85>
14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
15. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)