

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ЕФЕКТИВНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

©2026 **МАЗУР В. Г., ЯРОВА Ю. М.**

УДК 339.138:35.073.525
JEL: C88; H83; M31; O38

Мазур В. Г., Ярова Ю. М. Використання маркетингових інструментів бізнес-аналітики для моніторингу та ефективного оцінювання результативності публічної політики

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти застосування маркетингових інструментів бізнес-аналітики в системі моніторингу та оцінювання результативності публічної політики. Актуальність дослідження зумовлена процесами цифрової трансформації публічного управління, необхідністю підвищення ефективності державного менеджменту та впровадження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень на основі даних. Встановлено, що традиційні методи оцінювання ефективності публічної політики не забезпечують достатньої оперативності, комплексності та аналітичної глибини при вивченні суспільних потреб, оцінці якості адміністративних послуг і прогнозуванні наслідків реалізації державних програм. Визначено сутність і роль маркетингових інструментів бізнес-аналітики як ефективного механізму підвищення якості публічного управління. Систематизовано ключові інструменти бізнес-аналітики – Big Data, платформи Business Intelligence, CRM-системи, технології штучного інтелекту, геомаркетинг та моніторинг соціальних медіа – і розкрито їх функціональний потенціал у сфері публічного управління. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних маркетингових підходів в органах публічної влади для підвищення ефективності надання адміністративних послуг, забезпечення прозорості управлінських рішень та посилення орієнтації публічного адміністрування на потреби громадян. Запропоновано комплексну модель використання маркетингових інструментів бізнес-аналітики для оцінювання результативності публічної політики на регіональному рівні, яка включає чотири точки прийняття рішень та цикли зворотного зв'язку між операційним, тактичним і стратегічним рівнями управління. Розроблено систему збалансованих показників (BSC), адаптовану до специфіки публічного сектора, та шестиступінчастий алгоритм впровадження аналітичних інструментів в органах влади.

Ключові слова: маркетингові інструменти; бізнес-аналітика; публічна політика; моніторинг; оцінювання результативності; Big Data; цифровий маркетинг; штучний інтелект; органи публічної влади; адміністративні послуги.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 15.

Мазур Віталій Григорович – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету (вул. Гонти, 37, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: v.g.mazur@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-7355>

Ярова Юлія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: y.yarova@vtei.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0334-7264>

UDC 339.138:35.073.525
JEL: C88; H83; M31; O38

Mazur V. H., Yarova Yu. M. Using Marketing Tools of Business Analytics for Monitoring and Efficient Assessment of Public Policy Performance

The article explores the theoretical foundations and practical aspects of using marketing business analytics tools in the system of monitoring and evaluating the effectiveness of public policy. The relevance of the study is due to the processes of digital transformation of public administration, the need to increase the efficiency of public administration and the implementation of modern approaches to data-based management decision-making. Traditional methods of assessing the efficiency of public policy do not provide sufficient operational capability, complexity and analytical depth when studying public needs, assessing the quality of administrative services and predicting the consequences of implementing State programs. The essence and role of marketing tools in business analytics have been defined as an efficient mechanism for improving the quality of public management. The key business analytics tools – Big Data, Business Intelligence platforms, CRM systems, artificial intelligence technologies, geomarketing, and social media monitoring – have been systematized, and their functional potential in public administration has been revealed. The feasibility of introducing innovative marketing approaches in public authorities has been substantiated to improve the efficiency of administrative service delivery, ensure transparency in managerial decisions, and strengthen the focus of public administration on citizens' needs. A comprehensive model for using business analytics marketing tools to evaluate the effectiveness of public policy at the regional level has been proposed, which includes four decision-making points and feedback loops between operational, tactical, and strategic management levels. A balanced scorecard (BSC) system was developed, adapted to the specifics of the public sector, along with a six-step algorithm for implementing analytical tools in government bodies. Keywords: marketing tools; business analytics; public policy; monitoring; performance evaluation; Big Data; digital marketing; artificial intelligence; public authorities; administrative services.

Fig.: 2. Tabl.: 3. Bibl.: 15.

Mazur Vitalii H. – PhD (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics West Ukrainian National University (37 Honty Str., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: v.g.mazur@wunu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-7355>

В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та цифрової трансформації публічного управління особливої актуальності набуває проблема ефективного використання сучасних маркетингових інструментів бізнес-аналітики для моніторингу та оцінювання результативності публічної політики. Традиційні методи оцінки ефективності державного управління вже не відповідають вимогам сучасності, оскільки не забезпечують оперативного реагування на зміни суспільних потреб і не дозволяють комплексно аналізувати великі масиви даних щодо якості надання публічних послуг.

Сучасна публічна політика потребує принципово нових підходів до збору, обробки та інтерпретації інформації про потреби громадян, ефективність реалізації державних програм та якості адміністративних послуг. Маркетингові інструменти бізнес-аналітики, розроблені первинно для комерційного сектора, сьогодні активно адаптуються та впроваджуються в практику публічного управління, забезпечуючи принципово новий рівень аналітичного забезпечення управлінської діяльності. В Україні вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробили дослідження, присвячені впровадженню інноваційних технологій в органах влади, а також маркетинговим дослідженням в управлінні якістю адміністративних послуг.

В умовах цифрової трансформації суспільства та модернізації системи публічного управління особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності моніторингу та оцінювання результативності публічної політики. Традиційні підходи до оцінювання діяльності органів публічної влади не забезпечують достатньої оперативності, комплексності та об'єктивності аналізу, що ускладнює своєчасне реагування на суспільні виклики та потреби громадян. У зв'язку з цим зростає потреба у використанні сучасних маркетингових інструментів бізнес-аналітики, які дозволяють здійснювати збір, інтеграцію, аналіз і візуалізацію великих масивів даних, формувати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень та забезпечувати підвищення прозорості та результативності публічної політики. Розв'язання зазначеної проблеми має важливе практичне значення для вдосконалення механізмів державного управління, підвищення якості публічних послуг і реалізації

концепції управління на основі даних (*data-driven governance*).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації публічного управління, використання маркетингових інструментів, бізнес-аналітики, технологій штучного інтелекту та Big Data останніми роками перебуває в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідження О. Антонової, С. Серьогіна, О. Літвінова та Р. Кривенкової присвячені питанням цифрової трансформації публічного сектора та розвитку регіонального партнерства в умовах цифровізації державного управління, що створює передумови для впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій у діяльність органів влади [1].

Вагомий внесок у розвиток концепції інноваційного публічного управління зроблено В. Мазуром, який обґрунтовує пріоритети інноваційного розвитку органів публічної влади та визначає ключові напрями цифрової модернізації управлінських процесів [2]. Практичні аспекти використання маркетингових досліджень в управлінні якістю адміністративних послуг висвітлено у працях В. Мазура та Ю. Ярової, де доведено доцільність застосування маркетингового інструментарію для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади [3]. Теоретико-методологічні засади розвитку публічного маркетингу досліджують О. Угоднікова, З. Бурик, В. Черняхівська, Є. Ромат і Г. Бищенко, які розглядають маркетинговий механізм публічного управління, особливості застосування маркетингових інструментів у діяльності органів влади та їх значення для забезпечення сталого розвитку територіальних громад і підвищення якості публічних послуг [4; 11; 13; 14].

Окремий напрям сучасних досліджень становить використання технологій Big Data та бізнес-аналітики. Зокрема, Ю. Ярова досліджує особливості застосування Big Data при прийнятті маркетингових рішень, а О. Стець та І. Лазаренко аналізують сучасні інформаційні системи бізнес-аналітики, побудовані на основі технологій Big Data [5; 12]. Соціально-економічні аспекти використання великих даних у цифровому маркетингу розкрито у працях І. Станкевич, Г. Сакун та О. Сакун [15].

У зарубіжній науковій літературі значна увага приділяється інтеграції цифрового маркетингу, штучного інтелекту та сучасних аналітичних платформ у процеси управління. Д. Чаффі та П. Сміт розглядають цифровий маркетинг як комплексну систему прийняття управлінських рішень на основі даних [6]. А. Сантос із співавторами обґрунтовують сучасну концепцію маркетингу публічного сектора та визначають перспективні напрями її розвитку [7]. Ф. Валке та Т. Вінклер досліджують питання оцінювання якості омніканальних публічних сервісів, тоді як Р. Басоле, Х. Парк і К. Сьюсс розкривають можливості використання AI-орієнтованої візуальної бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень [8; 9]. Використання технологій штучного інтелекту у сфері публічних комунікацій та оцінювання їх результативності висвітлено в роботі К. Юе та співавторів [10].

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції маркетингових інструментів бізнес-аналітики, технологій Big Data, Business Intelligence та штучного інтелекту в єдину систему моніторингу й оцінювання результативності публічної політики. Подальшого розвитку потребують методичні підходи до оцінювання ефективності таких інструментів у діяльності органів публічної влади та формування моделей управління на основі даних (*data-driven governance*).

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних можливостей використання маркетингових інструментів бізнес-аналітики для підвищення ефективності моніторингу та оцінювання результативності публічної політики.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні концепції публічного маркетингу, бізнес-аналітики, цифрової трансформації публічного управління та управління на основі даних (*data-driven governance*). У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації застосовано для дослідження наукових підходів до використання маркетингових інструментів бізнес-аналітики у публічному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингові інструменти бізнес-аналітики являють собою комплекс методів, технологій та програмних засобів, що забезпечують збір, систематизацію, аналіз та візуалізацію даних з метою підтримки прийняття управлінських рішень. У контексті публічного управління зазначені інструмен-

ти набувають специфічного змісту, оскільки спрямовані не на отримання комерційного прибутку, а на забезпечення суспільного блага та підвищення якості публічних послуг [11–13].

Концептуальну основу застосування маркетингових підходів у публічному управлінні становить концепція «публічного маркетингу», яка передбачає орієнтацію діяльності органів державної влади на задоволення потреб громадян як «споживачів» публічних послуг. У межах цієї концепції маркетингові дослідження виступають ключовим інструментом вивчення суспільних потреб та оцінки якості їх задоволення з боку публічних інституцій [1; 11].

Класифікацію основних маркетингових інструментів бізнес-аналітики, що знаходять застосування у сфері публічного управління, наведено в *табл. 1*.

Аналіз даних *табл. 1* свідчить, що маркетингові інструменти бізнес-аналітики мають широкий спектр застосування у сфері публічного управління та забезпечують комплексну підтримку процесів прийняття управлінських рішень. Найбільший потенціал для підвищення ефективності діяльності органів влади демонструють технології Big Data та платформи Business Intelligence, які дозволяють інтегрувати значні масиви інформації та оперативно формувати аналітичні висновки. Водночас CRM-системи та моніторинг соціальних медіа забезпечують посилення клієнтоорієнтованості публічних інституцій через більш глибоке розуміння потреб громадян. Використання геомаркетингових інструментів сприяє оптимізації територіальної доступності послуг, а технології штучного інтелекту забезпечують автоматизацію аналітичних процесів та підвищення якості прогнозування.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває застосування технологій Big Data в публічному управлінні. Великі дані дозволяють опрацьовувати колосальні обсяги неструктурованої інформації з різноманітних джерел – від державних реєстрів до соціальних мереж – і виявляти приховані закономірності в суспільних процесах [5; 9; 12].

Представлена на *рис. 1* модель демонструє взаємозв'язок між джерелами даних, аналітичними інструментами та результатами управлінської діяльності у сфері публічної політики. Важливою особливістю моделі є її інтеграційний характер, що передбачає об'єднання інформаційних потоків із різних джерел у єдину аналітичну систему.

Такий підхід забезпечує можливість комплексного моніторингу суспільних процесів, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища

Таблиця 1

Маркетингові інструменти бізнес-аналітики в публічному управлінні

Інструмент BI	Основні функції	Сфера застосування у публічному управлінні	Очікуваний ефект
Big Data аналітика	Збір, зберігання та обробка великих масивів неструктурованих даних	Аналіз потреб населення, прогнозування попиту на публічні послуги	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень на 35–45%
BI-платформи (Tableau, Power BI)	Інтеграція даних, візуалізація, формування звітності в режимі реального часу	Моніторинг KPI державних програм, дашборди керівництва	Скорочення часу підготовки звітів на 60–70%
CRM-системи	Управління відносинами з громадянами, облік звернень та заявок	Центри надання адміністративних послуг, е-урядування	Зростання задоволеності громадян на 25–30%
Штучний інтелект (ML/NLP)	Автоматизація аналізу текстів, прогнозування, розпізнавання аномалій	Обробка звернень громадян, виявлення корупційних ризиків	Автоматизація до 40% рутинних аналітичних операцій
Моніторинг соціальних медіа	Відстеження та аналіз публікацій у соціальних мережах і медіа	Вивчення громадської думки щодо публічних ініціатив	Оперативне реагування на суспільні запити
Геомаркетинг (GIS)	Просторовий аналіз даних, картування об'єктів і зон обслуговування	Планування розміщення центрів надання послуг	Оптимізація доступності послуг для 20–25% населення

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6; 7; 8; 11; 12].

та формування обґрунтованих управлінських рішень. Запропонована модель може бути використана як концептуальна основа для цифрової трансформації системи оцінювання результативності публічної політики.

Сучасний підхід до організації моніторингу публічної політики із застосуванням маркетингових інструментів бізнес-аналітики ґрунтується на функціонуванні трирівневої системи, що включає операційний, тактичний і стратегічний рівні управління. На *операційному рівні* забезпечується систематичний збір, накопичення та первинна обробка інформації про перебіг реалізації державних програм, а також оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Тактичний рівень* передбачає проведення аналітичної обробки отриманих даних, порівняння фактичних результатів із запланованими показниками та своєчасне виявлення відхилень, що потребують управлінського реагування. На *стратегічному рівні* здійснюється комплексне оцінювання результативності та ефективності реалізації публічної політики, визначаються ключові тенденції її розвитку, а також формується інформаційна база для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1; 3].

Одним із ключових елементів сучасної системи моніторингу є використання платформ Business Intelligence (BI), які забезпечують інтеграцію даних

із різноманітних інформаційних систем органів публічної влади, їх консолідацію та багатовимірний аналіз у режимі реального часу. Застосування BI-платформ у діяльності органів влади регіонального рівня створює умови для підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління, сприяє оперативному прийняттю ефективних управлінських рішень, посиленню прозорості функціонування публічних інституцій і підвищенню рівня їх підзвітності перед суспільством [9; 12].

Значний потенціал для підвищення ефективності моніторингу мають технології штучного інтелекту, зокрема машинне навчання та обробка природної мови. Застосування штучного інтелекту в цифровому маркетингу публічних послуг дозволяє автоматизувати процеси аналізу відгуків громадян, виявляти тенденції в їх потребах і прогнозувати зміни в попиті на публічні послуги [7; 8; 10]. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти аномалії в даних про надання адміністративних послуг, що може свідчити як про проблеми в роботі відповідних органів, так і про зловживання в системі публічного управління.

Особливої уваги заслуговує застосування технологій Big Data при прийнятті маркетингових рішень у публічному управлінні. Великі дані відкривають якісно нові можливості для дослідження

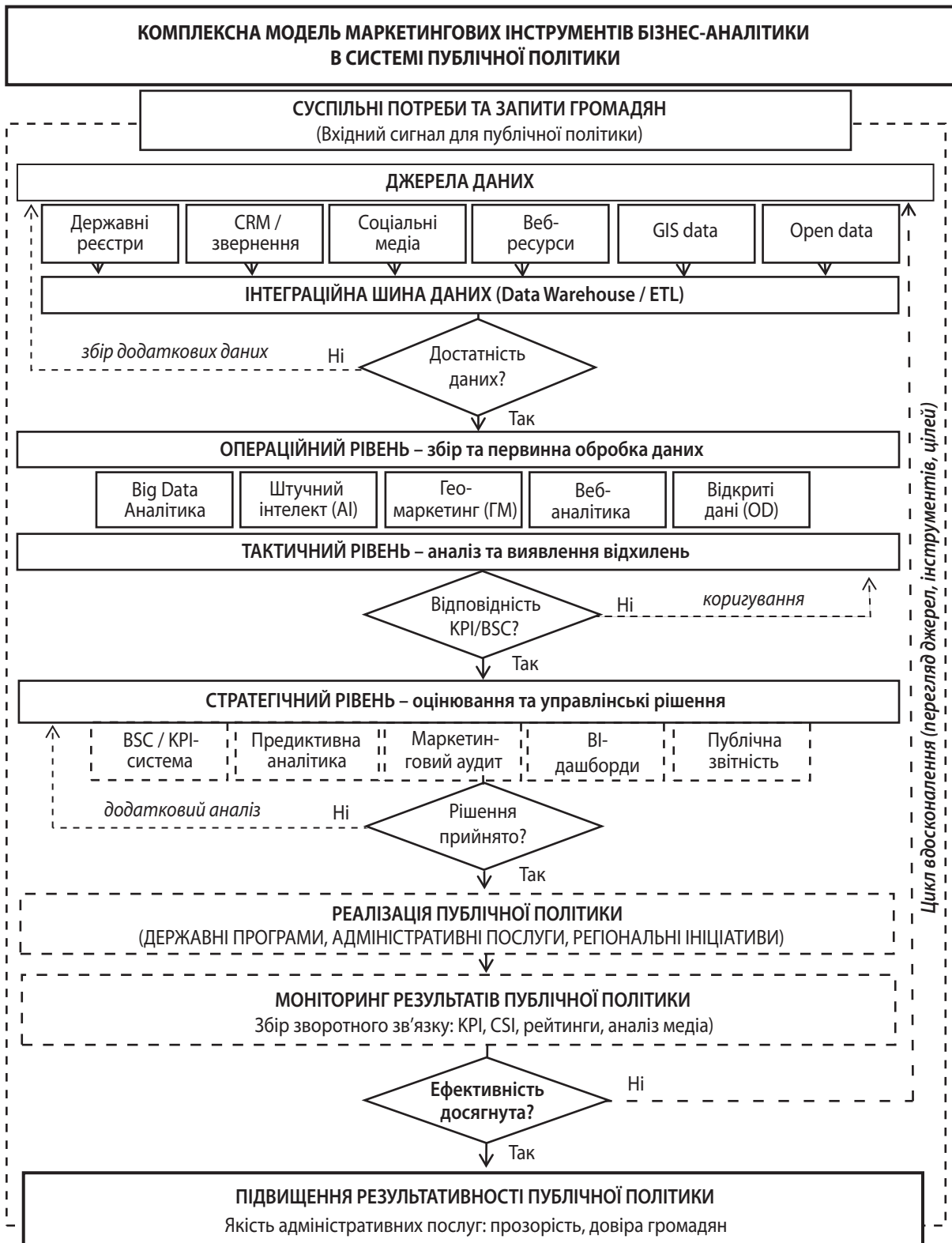


Рис. 1. Комплексна модель маркетингових інструментів бізнес-аналітики в системі публічної політики

Джерело: авторська розробка.

суспільних потреб та оцінки ефективності публічної політики, дозволяючи аналізувати поведінку мільйонів громадян та виявляти латентні закономірності [5; 12; 15].

На рис. 2 представлено порівняльну ефективність основних маркетингових інструментів біз-

нес-аналітики до та після їх упровадження в органах публічної влади (за результатами узагальнення міжнародного досвіду).

Дані рис. 2 підтверджують позитивний вплив упровадження маркетингових інструментів бізнес-аналітики на результативність діяльності ор-

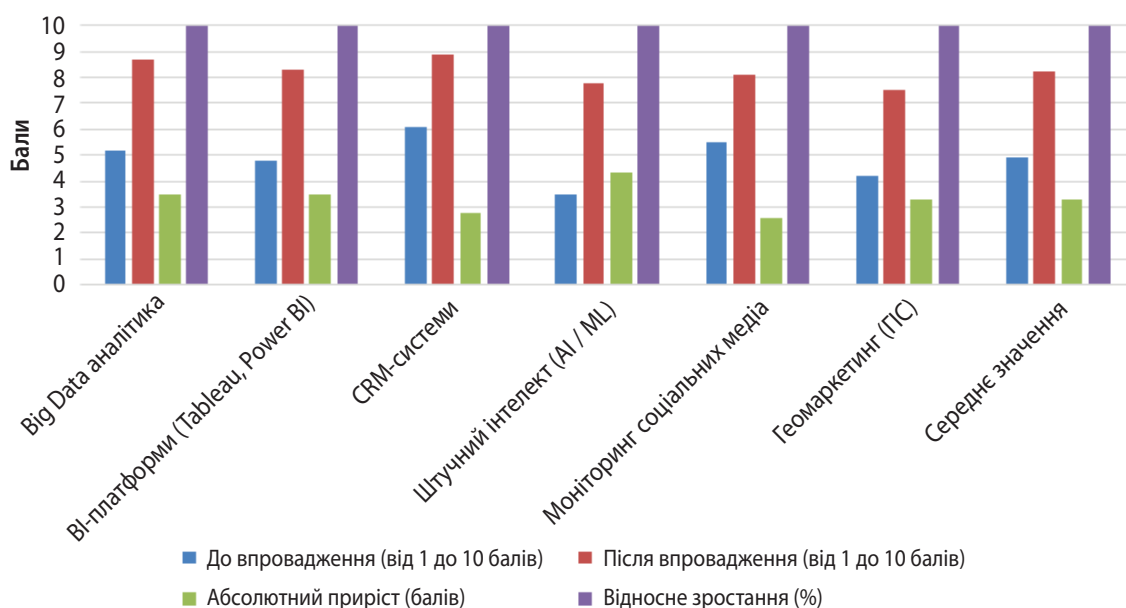


Рис. 2. Порівняльна ефективність маркетингових інструментів бізнес-аналітики в публічному управлінні (бальна оцінка, max = 10)

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 6; 8; 12].

ганів публічної влади. За всіма досліджуваними показниками спостерігається зростання ефективності після впровадження відповідних технологій. Найбільш суттєве покращення характерне для напрямів, пов'язаних із використанням платформ Business Intelligence, Big Data та інструментів штучного інтелекту. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого впровадження цифрових аналітичних рішень у практику публічного управління та підтверджують їх значення для підвищення якості надання адміністративних послуг.

Оцінювання результативності публічної політики засобами маркетингової бізнес-аналітики передбачає формування комплексної системи показників, які відображають різні аспекти ефективності державного управління. У контексті маркетингового підходу ці показники поділяються на: показники задоволеності громадян якістю публічних послуг; показники доступності публічних послуг; показники ефективності комунікацій між органами влади та громадянами; показники результативності реалізації державних програм [7–9].

Методологічною основою оцінювання результативності публічної політики є система збалансованих показників (*Balanced Scorecard* – *BSC*), адаптована до специфіки публічного управління. У табл. 2 представлено систему показників оцінювання результативності публічної політики на основі концепції *BSC* із відповідними маркетинговими інструментами бізнес-аналітики.

Наведена система показників демонструє можливість адаптації концепції *Balanced Scorecard* до потреб публічного управління. Запропонований підхід забезпечує комплексне оцінювання результативності діяльності органів влади з урахуванням суспільної цінності, ефективності внутрішніх процесів, рівня взаємодії зі стейкхолдерами та технологічного розвитку. Особливістю системи є інтеграція сучасних маркетингових інструментів бізнес-аналітики з відповідними показниками оцінювання, що дозволяє підвищити об'єктивність моніторингу та своєчасність прийняття управлінських рішень. Використання такої системи сприятиме переходу до управління на основі даних і підвищенню підзвітності органів публічної влади.

Важливим методичним інструментом є *маркетинговий аудит* – систематична та комплексна перевірка маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності органу публічної влади з метою виявлення проблемних сфер і можливостей. Серед сучасних підходів особливої уваги заслуговує методологія *Customer Journey Mapping*, яка дозволяє детально відстежити весь досвід взаємодії громадянина з органами влади при отриманні адміністративних послуг [1; 3; 13].

Інноваційним підходом є *предиктивна аналітика* – методи статистичного аналізу та машинного навчання, що дозволяють прогнозувати майбутні тенденції розвитку суспільних процесів та попередньо оцінювати ефективність управлінських

Система показників оцінювання результативності публічної політики (на основі BSC)

Перспектива BSC	Показник	Метод вимірювання	Інструмент BI
Суспільна цінність	Рівень задоволеності громадян якістю послуг	Опитування, індекс CSI	CRM, маркетингові дослідження
Суспільна цінність	Частка вирішених звернень у встановлений термін	Аналіз реєстрів звернень	BI-платформа, Big Data
Громадяни та стейкхолдери	Охоплення цільових груп публічними послугами	Геопросторовий аналіз	Геомаркетинг (ГІС)
Громадяни та стейкхолдери	Рівень громадської підтримки ініціатив	Моніторинг медіа, опитування	Соцмедіа-аналітика
Внутрішні процеси	Середній час надання адміністративної послуги	Хронометраж, аналіз логів	CRM, BI-платформа
Внутрішні процеси	Рівень автоматизації процесів	Частка е-послуг від загального обсягу	Веб-аналітика, AI/ML
Технологічний розвиток	Рівень цифрової грамотності держслужбовців	Тестування, оцінювання	LMS, HR-аналітика
Технологічний розвиток	Частка рішень, прийнятих на основі даних (DDM)	Аналіз протоколів засідань	BI-платформа, AI

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 4; 11].

рішень. Впровадження предиктивної аналітики сприяє переходу від реактивного до проактивного стилю управління [5; 9; 12].

Практика впровадження маркетингових інструментів бізнес-аналітики в органах публічної влади свідчить про необхідність системного підходу, який передбачає формування відповідної інституційної, технологічної та компетентнісної бази.

У табл. 3 представлено поетапний алгоритм упровадження маркетингових інструментів бізнес-аналітики в органах публічної влади, який охоплює шість взаємопов'язаних етапів: від первинної діагностики до повномасштабного використання аналітичної системи в управлінській діяльності.

Представлений алгоритм відображає послідовність дій, необхідних для успішного впровадження маркетингових інструментів бізнес-аналітики в діяльність органів публічної влади. Запропонована модель охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти цифрової трансформації, забезпечуючи системний підхід до модернізації управлінських процесів. Особливого значення набувають етапи розвитку компетенцій персоналу та пілотного впровадження, оскільки саме вони створюють передумови для ефективного використання аналітичних платформ у подальшій діяльності. Реалізація зазначеного алгоритму дозволить сформувати цілісну систему управління на основі даних

і підвищити ефективність реалізації публічної політики на всіх рівнях управління.

На першому етапі здійснюється діагностика та аудит наявного інформаційно-аналітичного забезпечення органу влади. Проводиться аналіз існуючих процесів роботи з даними, визначаються проблемні зони та оцінюється рівень готовності персоналу до цифрових змін. Результатом є формування звіту про поточний стан і дорожньої карти подальшого впровадження.

Другий етап передбачає інституційну підготовку, що включає створення або визначення відповідального аналітичного підрозділу, розроблення внутрішніх регламентів роботи з даними та встановлення ключових показників ефективності (KPI). Це створює необхідне організаційне та нормативне підґрунтя для реалізації проекту.

На етапі технологічної інтеграції впроваджується сучасна BI-платформа, створюється централізоване сховище даних (Data Warehouse) та забезпечується інтеграція різних джерел інформації, зокрема державних реєстрів, CRM-систем і вебресурсів. У результаті формується єдина аналітична платформа органу влади.

Четвертий етап спрямований на навчання та розвиток компетенцій персоналу. Проводяться тренінги для аналітиків, керівників та інших працівників щодо використання аналітичних панелей (дашбордів), інструментів аналізу даних і методів

Таблиця 3

Алгоритм впровадження маркетингових інструментів бізнес-аналітики в органах публічної влади

Етап	Основні заходи	Результат
1. Діагностика та аудит	Аналіз поточного стану інформаційно-аналітичного забезпечення, виявлення «вузьких місць», оцінка готовності персоналу	Звіт про поточний стан і «дорожня карта» впровадження
2. Інституційна підготовка	Формування підрозділу аналітики, розробка регламентів збору та обміну даними, визначення KPI	Організаційна структура та нормативна база
3. Технологічна інтеграція	Впровадження BI-платформи, налаштування Data Warehouse, інтеграція джерел даних (реєстри, CRM, веб)	Єдина аналітична платформа органу влади
4. Навчання та розвиток компетенцій	Підготовка аналітиків, навчання керівників роботі з дашбордами, Data Literacy для держслужбовців	Компетентний персонал, культура даних
5. Пілотне впровадження	Тестування у 2–3 напрямках публічних послуг, збір зворотного зв'язку, коригування моделі	Перевірена модель, задокументований досвід
6. Масштабування та моніторинг	Поширення на всі напрямки діяльності, регулярний моніторинг KPI, удосконалення на основі даних	Повністю інтегрована система аналітики

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 10; 14].

Data Literacy. Це сприяє формуванню культури прийняття управлінських рішень на основі даних.

Етап пілотного впровадження передбачає тестування системи в окремих напрямках діяльності або сферах надання публічних послуг. Отримані результати аналізуються, збирається зворотний зв'язок користувачів та здійснюється коригування моделі. Результатом стає перевірена на практиці та документально підтверджена модель функціонування системи.

Завершальний етап – масштабування та моніторинг – передбачає поширення аналітичної системи на всі напрями діяльності органу влади, здійснення постійного моніторингу показників ефективності та безперервне вдосконалення процесів на основі отриманих даних. У підсумку формується повністю інтегрована система бізнес-аналітики, яка забезпечує підвищення ефективності управління, прозорості діяльності та якості надання публічних послуг.

Важливою складовою впровадження маркетингових підходів у систему публічного управління є формування та розвиток професійних компетентностей державних службовців. Це передбачає набуття ними навичок роботи з аналітичними інструментами, опрацювання та аналізу даних, а також здатності інтерпретувати результати аналітичних досліджень для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Упровадження сучасних цифрових та інформаційно-аналітичних

технологій у діяльність органів публічної влади на регіональному рівні є одним із пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління в Україні, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, якості публічних послуг і прозорості діяльності органів влади [4; 7].

Важливим аспектом є забезпечення відкритості та прозорості результатів аналізу для громадськості. Публічне представлення аналітичних даних про стан реалізації державних програм є ключовим фактором підвищення підзвітності органів публічної влади та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Серед практичних прикладів успішного впровадження варто відзначити досвід провідних країн ЄС щодо використання платформ відкритих даних, систем електронного урядування та інтерактивних аналітичних дашбордів для моніторингу реалізації державних програм [4; 6; 8; 13].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що використання маркетингових інструментів бізнес-аналітики є одним із ключових напрямів підвищення ефективності моніторингу та оцінювання результативності публічної політики в умовах цифрової трансформації публічного управління. Інтеграція технологій Big Data, Business Intelligence, штучного інтелекту, CRM-систем, геомаркетингу та цифрової аналітики забезпечує комплексне опрацювання різномірних даних, підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє оператив-

ному виявленню проблем і формуванню більш клієнтоорієнтованої моделі публічного управління.

У процесі дослідження узагальнено та систематизовано сучасні маркетингові інструменти бізнес-аналітики та визначено особливості їх використання в системі публічного управління. Розроблено комплексну модель застосування маркетингових інструментів бізнес-аналітики для моніторингу та оцінювання результативності публічної політики, яка забезпечує інтеграцію різних джерел даних, сучасних аналітичних технологій та механізмів підтримки прийняття управлінських рішень.

Практичне значення дослідження полягає в запропонованні адаптованої до потреб органів публічної влади системи показників оцінювання результативності на основі концепції Balanced Scorecard (BSC), що поєднує ключові індикатори ефективності із сучасними маркетинговими інструментами бізнес-аналітики. Крім того, розроблений шестиступінний алгоритм впровадження маркетингових інструментів бізнес-аналітики створює методичну основу для поетапної цифрової трансформації інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади та переходу до управління на основі даних (*data-driven governance*).

Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при вдосконаленні систем моніторингу реалізації державних програм, оцінюванні якості адміністративних послуг, формуванні цифрових аналітичних платформ і розвитку відкритого врядування. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Антонова О., Серьогін С., Літвінов О., Кривенкова Р. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 3. С. 91–101.
DOI: <https://doi.org/10.15421/152340>
2. Mazur V. Key aspects of innovation development and priority setting in the activities of public authorities. In book: *Science and Education in the Third Millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management* : International collective monograph. Volume II. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2026. P. 584–620.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20812694>
3. Мазур В. Г., Ярова Ю. М. Використання маркетингових досліджень в управлінні якістю адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 10. С. 334–339.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.334>

4. Угоднікова О. Публічний маркетинг у системі сталого розвитку територіальних громад: теоретико-методологічний аспект. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія «Політичні науки та публічне управління»*. 2023. Вип. 5. С. 109–114.
DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-14)
5. Ярова Ю. М. Особливості використання Big Data при прийнятті маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2026. № 5.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.227>
6. Chaffey D., Smith P. R. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. 6th ed. London : Routledge, 2022. 676 p.
DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003009498>
7. Santos A. R., Ardigo J. P., Pacheco A. S. Public sector marketing: a systematic literature review and research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2024. Vol. 22. Iss. 1. P. 191–215.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-024-00424-7>
8. Walke F., Winkler T. J. Assessing Omnichannel Service Quality in the Public Sector. *Public Administration*. 2025. Vol. 103. Iss. 2. P. 581–599.
DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.13038>
9. Basole R. C., Park H., Seuss C. D. Complex business ecosystem intelligence using AI-powered visual analytics. *Decision Support Systems*. 2024. Vol. 178. Art. 114133.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114133>
10. Yue C. A., Men L. R., Davis D. Z. et al. Public Relations Meets Artificial Intelligence: Assessing Utilization and Outcomes. *Journal of Public Relations Research*. 2024. Vol. 36. Iss. 6. P. 513–534.
DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2400622>
11. Бурик З. М., Черняхівська В. В. Механізми публічного маркетингу в Україні в сучасних умовах. *Публічне урядування*. 2023. № 1. С. 18–28.
DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2)
12. Стець О., Лазаренко І. Інформаційні системи бізнес-аналітики з використанням Big Data технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 129–136.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>
13. Ромат Є. В. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. *Державне управління*. 2024. № 2. С. 157–175.
DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2\(16\)-157-175](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2(16)-157-175)
14. Бищенко Г. Публічний маркетинг та його інструменти у сфері охорони здоров'я України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 6. С. 6–13.
DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-6-13>
15. Станкевич І. В., Сакун Г. О., Сакун О. В. Соціально-економічний феномен «великих даних» в стратегії цифрового маркетингу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2. С. 235–239.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.33>

REFERENCES

- Antonova O., Serohin S., Litvinov O. & Kryvenkova R. (2023). Tsyfrova transformatsiia publichnoho sektora v zabezpechenni rehionalnoho partnerstva [Digital transformation of the public sector in ensuring regional partnership]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 3(11), 91–101.
<https://doi.org/10.15421/152340>
- Basole R. C., Park H. & Seuss C. D. (2024). Complex business ecosystem intelligence using AI-powered visual analytics. *Decision Support Systems*, 178, Art. 114133.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114133>
- Buryk Z. M. & Cherniakhivska V. V. (2023). Mekhanizmy publichnoho marketynhu v Ukraini v suchasnykh umovakh [Mechanisms of public marketing in Ukraine in modern conditions]. *Publichne uriaduvania*, 1, 18–28.
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2)
- Byshenko H. (2023). Publichnyi marketynh ta yoho instrumenty u sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Public marketing and its tools in the healthcare sector of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 6, 6–13.
<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-6-13>
- Chaffey D. & Smith P. R. (2022). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. 6th ed. London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003009498>
- Mazur V. (2026). Key aspects of innovation development and priority setting in the activities of public authorities. *Science and Education in the Third Millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management: International collective monograph. Volume II* (p. 584–620). Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.20812694>
- Mazur V. H. & Yarova Yu. M. (2026). Vykorystannia marketynhovykh doslidzhen v upravlinni yakistiu administratyvnykh posluh [Use of marketing research in the quality management of administrative services]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 10, 334–339.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.334>
- Romat Ye. V. (2024). Marketynhovy mekhanizm u systemi publichnoho upravlinnia [Marketing mechanism in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia*, 2, 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)
- Santos A. R., Ardigo J. P. & Pacheco A. S. (2024). Public sector marketing: a systematic literature review and research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1(22), 191–215.
<https://doi.org/10.1007/s12208-024-00424-7>
- Stankevych I. V., Sakun H. O. & Sakun O. V. (2023). Sotsialno-ekonomichniy fenomen «velykykh danykh» v stratehii tsyfrovoho marketynhu [Socio-economic phenomenon of "big data" in the digital marketing strategy]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 2, 235–239.
<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.33>
- Stets O. & Lazarenko I. (2024). Informatsiini systemy biznes-analityky z vykorystanniam Big Data tekhnologii [Business intelligence information systems using Big Data technologies]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 129–136.
<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>
- Uhodnikova O. (2023). Publichnyi marketynh u systemi staloho rozvytku terytorialnykh hromad: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Public marketing in the system of sustainable development of territorial communities: theoretical and methodological aspect]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriya «Politychni nauky ta publichne upravlinnia»*, 5, 109–114.
[https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-14)
- Walke F. & Winkler T. J. (2025). Assessing Omnichannel Service Quality in the Public Sector. *Public Administration*, 2(103), 581–599.
<https://doi.org/10.1111/padm.13038>
- Yarova Yu. M. (2026). Osoblyvosti vykorystannia Big Data pry pryiniatti marketynhovykh rishen [Features of using Big Data in making marketing decisions]. *Efektivna ekonomika*, 5.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.227>
- Yue C. A., Men L. R., Davis D. Z. & et al. (2024). Public Relations Meets Artificial Intelligence: Assessing Utilization and Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 6(36), 513–534.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2400622>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Під час підготовки цієї роботи автори використали Clod з метою покращення стилістики та підбору літератури за даною тематикою. Після застосування зазначеного інструменту автори ретельно перевірили текст і відредагували отримані матеріали та несуть повну відповідальність за зміст публікації.

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026