

УДК 339.138:351

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-22

Мазур В. Г., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0002-8133-7355

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

Ярова Ю. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та реклами, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0003-0334-7264

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

Інноваційні маркетингові підходи в системі публічної політики

Анотація. У статті досліджено сутність та значення інноваційних маркетингових підходів у системі публічної політики в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей комунікації до сучасних інструментів, що базуються на використанні цифрових технологій, відкритих даних та аналітики великих масивів інформації. Проаналізовано роль концепцій *Big Data*, *Open Data* та *Open Government* у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності державного управління, а також їх синергічну взаємодію. Визначено ключові інноваційні маркетингові інструменти, зокрема цифровий публічний маркетинг, соціальний маркетинг, партисипативні механізми, сторітелінг на основі даних, гейміфікацію та брендинг територій. Окреслено значення громадської участі та впровадження технологій *CivicTech* для підвищення довіри до органів влади. Доведено, що інтеграція інноваційних підходів у стратегічне управління сприяє підвищенню якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів і формуванню відкритого інформаційного суспільства. Визначено основні умови успішної реалізації таких підходів, зокрема нормативне, організаційне та технічне забезпечення процесів цифровізації публічного управління.

Ключові слова: інноваційний маркетинг; відкриті дані; *Big Data*; *Open Data*; *Open Government*; публічна політика; стратегічне управління; цифровізація; громадська участь; прозорість влади.

Mazur Vitalii, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, Western Ukrainian National University, Vinnytsia, Ukraine

Yarova Yuliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Advertising, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, Ukraine

Innovative Marketing Approaches in the Public Policy System

Abstract. Introduction. Effective communication plays a key role in shaping public opinion, promoting civic engagement, and ensuring the successful implementation of public policy. Traditionally, public policy marketing relied heavily on strategies like media campaigns, informational brochures, and social service announcements. While these methods have historically served their purpose, the digital age requires a more innovative approach to reach diverse populations effectively and measurably.

The purpose of the article is to substantiate the need to introduce innovative marketing and strategic approaches into the public administration system, and to analyze the role of open data and digital technologies in this process.

Results. The article explores the essence and significance of innovative marketing approaches within the public policy system amid digital transformation. It substantiates the necessity of transitioning from traditional communication models to modern tools based on digital technologies, open data, and big data analytics. It also analyzes the role of big data, open data, and open government concepts in ensuring the transparency, accountability, and efficiency of public administration, as well as their synergistic interaction. Key innovative marketing tools are identified, including digital public marketing, social marketing, participatory mechanisms, data-driven storytelling, gamification, and territory branding. The importance of public participation and implementing *CivicTech* technologies to increase trust in the government is also discussed. The article proves that integrating innovative approaches into strategic management improves the quality of management decisions, the efficiency of resource use, and the formation of an open information society. The main conditions for successfully implementing such

¹Стаття надійшла до редакції: 08.04.2026

Received: 08 April 2026

approaches are identified, particularly the regulatory, organizational, and technical support for digitalizing public administration processes.

Conclusions. *The study found that introducing innovative marketing approaches in public administration increases the efficiency of management decisions, the transparency of government activities, and the level of citizen trust. Integrating digital technologies, particularly big data and open data, is important for transitioning to a data-oriented management model. Further research prospects include developing practical mechanisms for evaluating the effectiveness of innovative marketing tools in the public sector.*

Keywords: *innovative marketing; open data; Big Data; Open Data; Open Government; public policy; strategic management; digitalization; public participation; government transparency.*

JEL Classification: *M31; O31; O38; H83; D83; O33.*

Постановка проблеми. В умовах стрімких глобальних трансформацій, викликаних як технологічним прогресом, так і зростаючими суспільними очікуваннями щодо ефективності державного управління, стратегічне управління в системі публічної влади потребує якісно нових підходів. Традиційні моделі управління, що базуються на централізованому прийнятті рішень та ієрархічних структурах, часто втрачають свою ефективність у динамічному середовищі. Особливого значення набуває маркетингова складова публічної політики, де ефективна комунікація відіграє ключову роль у формуванні громадської думки, сприянні громадянській активності та забезпеченні успішного впровадження політичних ініціатив.

Цифрова епоха вимагає переходу від традиційних стратегій, таких як масові медіакампанії та інформаційні брошури, до більш інноваційних, персоналізованих та вимірюваних методів охоплення населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій
Проблематика інновацій у публічному секторі досліджувалася багатьма науковцями. У світовій науці значний внесок зробили Г. Мінцберг який розглядав адаптацію до змін [7], М. Портер [8], що акцентував увагу на конкурентних стратегіях. В українському науковому просторі ці питання висвітлюються у працях С. Квітки, В. Корсуна, Ю. Магиляса [3], М. Бутка та В. Трощинського [1], які зосереджуються на цифровій трансформації, регіональному розвитку та концепції «відкритого уряду». В. Мазур розглядає публічне управління як систему взаємодії державних органів і суспільства, у межах якої важливу роль відіграють комунікаційні механізми, інноваційні підходи та орієнтація на ефективність державної політики [6]. Ю. Ярова трактує «new public management» як сучасну модель державного управління, що базується на інноваційних підходах, орієнтації на результат і підвищенні ефективності діяльності публічного сектору [11]. Також важливими є дослідження С. Богуславської та Ю. Голуба щодо стратегічного управління в умовах цифровізації [2]. Попри значний масив праць, питання ефективності впровадження конкретних маркетингових інструментів у публічне управління України залишається недостатньо вивченим.

Таким чином, наявні наукові дослідження формують ґрунтовну теоретичну базу для вивчення

інновацій у публічному управлінні, однак питання інтеграції маркетингових інструментів із цифровими технологіями та оцінки їх практичної ефективності в умовах України залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює актуальність даної роботи.

Формулювання цілей дослідження. Метою даної статті є обґрунтування необхідності впровадження інноваційних маркетингових та стратегічних підходів у систему публічного управління, аналіз ролі відкритих даних та цифрових технологій у цьому процесі.

Стратегічне управління в публічній сфері – це комплексний процес, що охоплює аналіз середовища, постановку довгострокових цілей та адаптацію до змін. На відміну від бізнесу, де метою є конкурентна перевага, у публічному управлінні акцент робиться на забезпеченні сталого розвитку та ефективності інституцій. Інноваційний підхід передбачає використання штучного інтелекту, прогнозу аналітики, відкритих даних та краудсорсингових платформ для оптимізації ухвалення рішень.

Дослідження базується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методу теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до інноваційного маркетингу в публічному управлінні; порівняльного аналізу – для зіставлення традиційних і сучасних маркетингових інструментів; системного підходу – для дослідження взаємозв'язку концепцій Big Data, Open Data та Open Government; а також аналітичного методу – для оцінки впливу цифрових технологій на ефективність публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері державної політики ефективна комунікація відіграє ключову роль у формуванні громадської думки, сприянні громадянській активності та забезпеченні успішного впровадження політики. Традиційно маркетинг державної політики значною мірою спирався на традиційні стратегії, такі як кампанії в засобах масової інформації, інформаційні брошури та оголошення соціальних служб. Хоча ці методи історично виконували свою функцію, цифрова епоха вимагає більш інноваційного підходу для ефективного та вимірюваного охоплення різноманітних верств населення.

Історично система державної політики використовувала традиційні маркетингові стратегії, спрямовані на поширення інформації серед широкої

аудиторії. Кампанії в засобах масової інформації, включаючи телебачення, радіо та друковану рекламу, слугували основними каналами підвищення обізнаності про політичні ініціативи, кампанії у сфері охорони здоров'я або громадянську відповідальність. Оголошення про суспільні послуги та інформаційні брошури додатково доповнювали ці зусилля, надаючи детальний контент, призначений для навчання громадян складним питанням. Попри їхнє широке охоплення, ці традиційні стратегії стикаються з суттєвими обмеженнями.

Інноваційні маркетингові підходи в системі державної політики включають кампанії в соціальних мережах, розповідь історій на основі даних, партисипативне бюджетування та гейміфікацію для посилення залучення громадян та покращення комунікації між політиками та громадськістю [9].

Цифровізація є однією з найважливіших тенденцій, що дозволяє створювати ефективні платформи для

взаємодії влади та громадян. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту відкриває можливості для прогнозування суспільних потреб [4]:

- Відкриті дані є невід'ємною частиною Big Data.
- Оприлюднення інформації у машиночитаних форматах дозволяє створювати корисні сервіси та застосунки для громадян.
- Інформація у формі відкритих даних сприяє прозорості діяльності державних органів та запобіганню корупції.

Відкриті дані є невід'ємною частиною Big Data. У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває інтеграція таких концепцій, як Big Data, Open Data та Open Government. Їх взаємодія забезпечує виникнення синергічного ефекту, що підвищує ефективність використання даних та рівень прозорості управління (рис. 1).

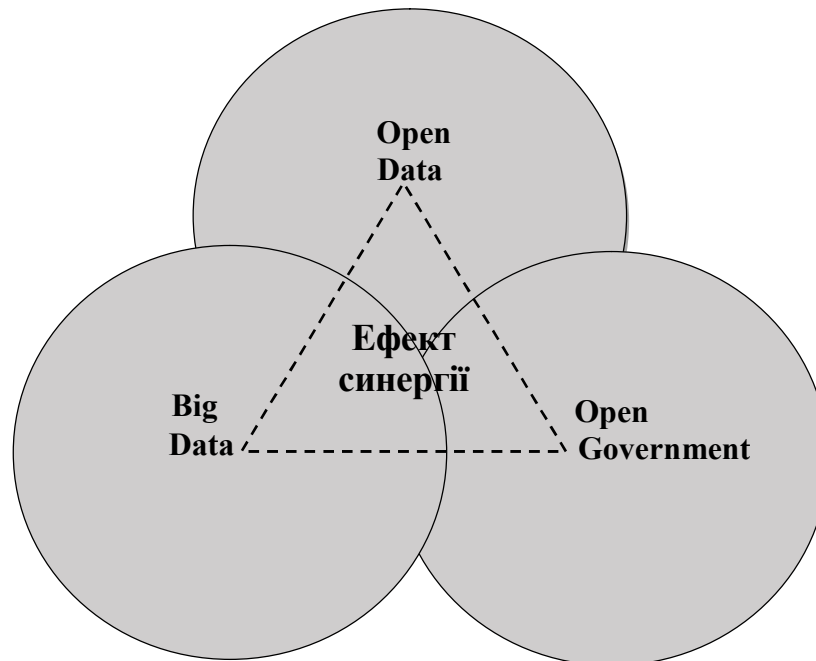


Рисунок 1 - Досягнення синергічного ефекту гармонійного поєднання трьох взаємопов'язаних концепцій: Big Data, Open Data та Open Government

Джерело: створено авторами

Рис. 1 демонструє взаємозв'язок трьох ключових концепцій – Big Data, Open Data та Open Government – у вигляді трьох компонентів, що частково перетинаються між собою, де кожне коло відображає окрему складову: Big Data – великі масиви даних, Open Data – відкритість і доступність даних, а Open Government – прозорість і підзвітність державного управління. У сукупності ця модель ілюструє, що ефективність сучасного публічного управління значною мірою залежить від інтегрованого використання даних, їх відкритості та інституційної спроможності держави до їх застосування, формуючи

нову парадигму управління, орієнтовану на дані (data-driven governance).

У центрі перетину всіх трьох компонентних складових розміщено «ефект синергії»:

- Big Data забезпечує інструменти та технології для обробки великих обсягів інформації, дозволяючи виявляти закономірності, тренди та робити прогнози.
- Open Data відкриває доступ до даних для всіх зацікавлених сторін – громадян, бізнесу, дослідників – що створює основу для інновацій і підзвітності.
- Open Government використовує відкриті дані та аналітичні можливості для підвищення прозорості,

ефективності управління та залучення громадян до прийняття рішень.

Гармонія між ними проявляється у тому, що відкриті дані стають «паливом» для аналітики Big Data, а результати цієї аналітики, своєю чергою, допомагають урядам діяти більш обґрунтовано й відкрито. У результаті формується екосистема, де дані не лише збираються, а й активно використовуються для суспільного блага, розвитку цифрової економіки та зміцнення довіри між державою і громадянами.

Таким чином, рисунок демонструє, що лише інтеграція великих даних, їх відкритості та принципів відкритого урядування забезпечує виникнення синергійного ефекту, який проявляється у підвищенні ефективності управління, якості рішень і рівня взаємодії між державою та суспільством.

Відкриті дані є важливим інструментом підвищення прозорості діяльності державних органів та запобігання зловживанням, а також для обробки та аналізу великих даних створює передумови для більш точного прогнозування суспільних потреб і оптимізації розподілу ресурсів, що підвищує адаптивність і швидкість прийняття управлінських рішень. Застосування блокчейн-технологій виступає дієвим інструментом забезпечення прозорості управлінських процесів, формуючи надійні механізми протидії корупції. Водночас розвиток електронного урядування сприяє автоматизації адміністративних процедур і розширює доступність публічних послуг у цифровому середовищі, що істотно покращує взаємодію між державою та громадянами [10].

Концепція «відкритого уряду» (Open Government) та активне залучення громадян є важливими складовими сучасного стратегічного управління. Інноваційний підхід у цій сфері передбачає впровадження принципів відкритого урядування, що ґрунтуються на участі громадськості, прозорості діяльності та підзвітності органів державної влади. До ключових інструментів відкритого уряду належать: використання краудсорсингу в процесі ухвалення управлінських рішень, що забезпечує залучення громадян до формування державних стратегій; застосування відкритих даних (Open Data) для підвищення прозорості функціонування державних інституцій; а також впровадження технологій CivicTech, які сприяють активній участі громадян у державному управлінні через онлайн-платформи, мобільні додатки та механізми громадських консультацій [5].

Інноваційний розвиток є визначальним фактором зростання ефективності діяльності публічної політики, оскільки забезпечує підвищення якості управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та рівня довіри з боку суспільства. Використання відкритих даних у поєднанні з технологіями Big Data сприяє формуванню нових підходів до аналізу соціально-економічних процесів, прогнозування тенденцій

розвитку та оперативного реагування на виклики сучасного середовища [4].

Завдяки інтеграції великих масивів даних, що надходять із різних джерел, з'являється можливість більш глибокого аналізу поведінки громадян, ефективності державних програм та результативності політичних рішень. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня обґрунтованості політики, оптимізації використання ресурсів та впровадженню інноваційних управлінських практик.

Саме застосування інноваційних технологій сприяє динамічному саморозвитку і забезпечує конкурентоспроможність на всіх ієрархічних рівнях економіки. Всеосяжність інформації, яку збирають і опрацьовують органи публічної влади, робить спектр застосування Big Data відкритих даних надзвичайно широким.

Потенційним користувачем відкритих даних (або сервісів на їх основі) є кожен громадянин. Інформація, оприлюднена у формі відкритих даних, може вплинути на рішення в будь-яких сферах: від купівлі нерухомості (наприклад, інформація про нерухоме майно в заставі) до шляху на роботу (наприклад, інформація про громадський транспорт) [3].

Таким чином, відкриті дані виступають важливим інструментом цифрової трансформації публічного управління, забезпечуючи основу для розвитку інновацій, підвищення конкурентоспроможності держави та формування сучасного інформаційного суспільства.

Інноваційні маркетингові підходи в системі державної політики є важливими для ефективного інформування про політику та залучення громадян. Ключовими маркетинговими підходами є:

1. Кампанії в соціальних мережах. Використання таких платформ, як Twitter, Facebook та Instagram, дозволяє публічного управління швидко охопити ширшу аудиторію. Ці платформи забезпечують взаємодію з громадянами в режимі реального часу, сприяючи діалогу та отриманню зворотного зв'язку щодо державної політики.

2. Розповідь історій (Storytelling) на основі даних. Використання інструментів візуалізації даних дає змогу представляти складну інформацію у доступній формі. Такий підхід дозволяє ілюструвати вплив політики через переконливі наративи, які знаходять відгук у громадськості.

3. Бюджетування за участю громадськості. Цей інструмент передбачає безпосередню участь громадян у прийнятті бюджетних рішень, що сприяє визначенню пріоритетів розвитку відповідно до потреб громади та підвищує рівень прозорості й довіри до державних процесів.

4. Гейміфікація. Використання ігрових елементів (зокрема інтерактивних платформ для моделювання управлінських рішень) сприяє активізації участі громадян, особливо молоді, у суспільно-політичних процесах.

Застосування зазначених інструментів не лише покращує комунікацію між владою та суспільством, але й сприяє формуванню відповідального ставлення громадян до державної політики, що в підсумку підвищує ефективність публічного управління.

Узагальнюючи наведені інструменти, доцільно виокремити ширші інноваційні маркетингові підходи, в межах яких вони реалізуються:

1. Цифровий публічний маркетинг. Передбачає використання соціальних мереж, мобільних додатків та онлайн-платформ для забезпечення прямої комунікації між владою та громадськістю, а також оперативного реагування на запити громадян.

2. Брендинг територій (маркетинг територій). Спрямований на формування позитивного іміджу міста, регіону чи держави з метою залучення інвестицій, туристичних потоків і кваліфікованих людських ресурсів.

3. Соціальний маркетинг. Полягає у застосуванні маркетингових інструментів для формування суспільно корисної поведінки (наприклад, у сферах охорони здоров'я, енергоефективності, безпеки дорожнього руху).

4. Партисипативний маркетинг. Охоплює механізми залучення громадськості до розробки та реалізації публічних рішень, зокрема через інструменти громадського бюджету.

5. Аналіз великих даних (Big Data). Передбачає використання масивів даних про поведінку громадян для прогнозування суспільних потреб та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

6. Політичний маркетинг. Включає технології дослідження суспільних запитів, формування політичних програм та комунікаційного просування політичних акторів.

Зазначені підходи забезпечують підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади, сприяють відкритості та прозорості їх діяльності, а також формують передумови для більш ефективного та адаптивного управління в умовах цифрової трансформації.

Для успішної реалізації цих підходів необхідна системна робота органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Важливим кроком є розробка планів дій, що включають:

– Нормативне забезпечення: погодження внутрішніх регламентів із чинним законодавством.

– Кадрове забезпечення: визначення відповідальних осіб або створення спеціалізованих ІТ-департаментів для роботи з даними та комунікаціями.

– Аудит даних: регулярна інвентаризація інформаційних ресурсів для виявлення найбільш пріоритетних наборів даних для оприлюднення.

Для успішного впровадження інновацій необхідна відповідна інфраструктура. Законодавство України у сфері відкритих даних значною мірою відповідає європейським Директивам (зокрема 2019/1024/ЄС). Основними перевагами є принцип «відкритості за замовчуванням» (open by default) та безоплатність доступу.

Системне впровадження потребує трьох складових:

– Нормативна складова: регламентація процедур та відповідальності за оприлюднення даних.

– Організаційна складова: створення відповідальних структурних підрозділів (наприклад, ІТ-департаментів) та проведення аудиту даних.

– Технічна складова: оприлюднення даних у визначених форматах на відповідних порталах.

Висновок. Впровадження інноваційних маркетингових підходів у систему публічної політики є необхідною умовою забезпечення її результативності в цифрову епоху. Використання великих даних, відкритість інформації та залучення громадян через інтерактивні канали комунікації дозволяють не лише підвищити прозорість влади, а й сформувати високий рівень суспільної довіри. Стратегічне управління має базуватися на принципах гнучкості та проактивності, використовуючи сучасні ІТ-інструменти для аналізу та прогнозування. Подальший розвиток сфери відкритих даних та імплементація прогресивних європейських практик сприятимуть створенню в Україні сучасної, ефективної та відкритої системи публічного управління.

У результаті дослідження встановлено, що впровадження інноваційних маркетингових підходів у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та рівня довіри громадян. Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій, зокрема Big Data та відкритих даних, що забезпечує перехід до моделі управління, орієнтованої на дані. Перспективами подальших досліджень є розробка практичних механізмів оцінювання ефективності інноваційних маркетингових інструментів у публічному секторі.

Література:

1. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожня С. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 376 с. URL: <https://file.lib.in.ua/pdf/butko-mykola-stratehichniy-menedzhment.pdf>.
2. Богуславська С. І., Голуб Ю. В. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148>.
3. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>.

4. Краснова І. В., Данилюк Є. Ю., Стрижак А. П. Інноваційні технології в маркетинговій політиці банків. *Ефективна економіка*. 2023. DOI: 10.25264/2311-5149-2023-28(56)-77-85.
5. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>.
6. Мазур В.Г. Упровадження інноваційних технологій у діяльність органів влади на регіональному рівні. дис. ... канд. наук з державного управління. 25.00.02. Харків. 2021. 316 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0421U103317>.
7. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Structure-in-Fives%3A-Designing-Effective-Mintzberg/8f8310d9a55d904b7256883471d7bb895aa68862>.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
9. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні. *Scientia Fructuosa*. 2016. Т. 108. № 4. С. 56–67. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/841>.
10. Черевко О., Олексенко О., Лотоцький О. Інноваційні стратегії в публічному управлінні: адаптація зарубіжного досвіду для місцевих адміністрацій. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>.
11. Ярова Ю. М. Новий публічний менеджмент в системі публічного управління. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 30. С. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15>.

References:

1. Butko, M. P., Ditkovska, M. Yu., & Zadorozhnia, S. M. (2016). Stratehichniy menedzhment : navch. posib. / za zah. red. M. P. Butka. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 376. <https://file.lib.in.ua/pdf/butko-mykola-stratehichniy-menedzhment.pdf>.
2. Bohuslavskaya, S., & Holub, Yu. (2025). Innovatsiini pidkhody do stratehichnoho upravlinnia v publichnomu upravlinni. *Ekonomicnyi prostir*, 199, 144–148. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148>.
3. Kvitka, S., Korsun, V., & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektivni napriamky doslidzhen. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(3), 50–58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>.
4. Krasnova, I., Danyliuk, Ye., & Stryzhak, A. (2023). Innovatsiini tekhnologii v marketynhovii politytsi bankiv. DOI: 10.25264/2311-5149-2023-28(56)-77-85.
5. Kruhlov, V., & Tereshchenko, D.A. (2023). Innovatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia. *Visnyk Nats. tekhnich. un-tu «KhPI»*. Seriya: 74 Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva, 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>.
6. Mazur, V. (2021). Uprovadzhenia innovatsiinykh tekhnologii u diialnist orhaniv vlady na rehionalnomu rivni. dys. ... kand. nauk z derzhavnoho upravlinnia. 25.00.02. Kharkiv, 316. <https://uacademic.info/ua/document/0421U103317>.
7. Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. <https://www.semanticscholar.org/paper/Structure-in-Fives%3A-Designing-Effective-Mintzberg/8f8310d9a55d904b7256883471d7bb895aa68862>.
8. Porter M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv / Maikl Porter ; per. z anhl. N. Koshmanenko. Kyiv : Nash format, 424.
9. Romat Ye. (2016). Marketynh u publichnomu upravlinni. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/841/782>.
10. Cherevko, O., Oleksenko, O., & Lototskyi, O. (2024). Innovatsiini stratehii v publichnomu upravlinni: adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu dlia mistsevykh administratsii. *Ekonomicnyi prostir*, 195, 89–94. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>.
11. Yarova, Yu. (2023). Novyi publichnyi menedzhment v systemi publichnoho upravlinnia. *Naukovyi zhurnal Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*. Kyiv, 30, 23–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15>.

