

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-15>

УДК 351.82:339.138:336.74:658(477)

Косенко Віктор Вікторович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально–наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: victorkosenko76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9932-6478>

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ У ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ТА КОМУНАЛЬНОГО СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проведено комплексне дослідження публічно-управлінських механізмів інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємств державного й комунального секторів економіки України на матеріалі реформи 2024–2026 рр. Систематизовано нормативно-правовий каркас цієї реформи: Закон України № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., що оновив рамку корпоративного управління юридичними особами з державною участю; Закон № 3723-IX від 22 травня 2024 р.; Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р.; Постанова Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., якою затверджено Політику державної власності та Державну дивідендну політику. Запропоновано робоче визначення маркетингового бюджетування як підсистеми фінансового плану підприємства, що в умовах реформованого державного сектору набуває нової функції – інструменту виконання очікувань власника (letter of expectations), сформульованих у відповідності до Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління державних підприємств у редакції 2024 р. Обґрунтовано два публічно-управлінські механізми, що мають центральну роль у такій інтеграції: механізм мобілізації внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію плану й моніторингу та механізм урахування вимог безбар'єрності, закладений Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору на період до 2030 р. і Планом заходів на 2025–2026 рр. Доведено, що у практиці АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «НАЕК «Енергоатом»» застосування цих двох механізмів просунулося асиметрично – істотно у цифровому контурі і помітно слабше у безбар'єрному.

Як цитувати: Косенко В. В. Інтеграція маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємства: публічно-управлінський вимір реформування державного та комунального секторів економіки України. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 212–230. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-15>

In cites: Kosenko, V.V. (2026). Integration of Marketing Budgeting into Enterprise Financial Management: Public Administration Dimension of Reforming the State-Owned and Municipal Sectors of Ukraine's Economy. *State Formation*, no. 1 (39), 212–230. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-15> [in Ukrainian].

© Косенко В. В., 2026



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Систематизовано регіональну проєкцію реформи на матеріалі Львівської, Дніпропетровської і Харківської областей. Доведено потребу запровадження референсної архітектури маркетингового бюджетування державного сектору з єдиним класифікатором маркетингових кампаній і відкритими даними.

Ключові слова: *маркетингове бюджетування; фінансовий менеджмент; державне підприємство; комунальне підприємство; Політика державної власності; ОЕСР; безбар'єрність; цифрова трансформація.*

Постановка проблеми. Тема публічного управління державним і комунальним секторами економіки України востаннє ставала предметом серйозної законодавчої перебудови у короткий проміжок між кінцем 2023 і початком 2026 років. У цей період Верховна Рада ухвалила Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., що змінив рамку корпоративного управління юридичних осіб з державною участю [4]; Кабінет Міністрів затвердив Політику державної власності постановою № 1369 від 29 листопада 2024 р. [6]; ОЕСР у квітні 2026 р. оприлюднила Огляд корпоративного управління державним сектором України, що зафіксував приєднання нашої країни до Керівних принципів ОЕСР [19]. Водночас цей же період став часом, коли Україна отримала найважчий за тридцять років економічний удар: повномасштабна війна, втрата територій, активів, ринкових сегментів. На початок 2024 р. у державному секторі обліковувалося 2 995 компаній (без урахування 157 у тимчасово окупованому Криму), і лише 30 % з них вели реальну діяльність [16].

У цій рамці питання, яке здається на перший погляд галузево вузьким – маркетингове бюджетування, – насправді отримує публічно-управлінський масштаб. Бо коли держава виступає не просто власником підприємства, а ще й політичним суб'єктом, що формує очікування від цього підприємства, з'являється новий комунікаційний контур: підприємство «комунікує» з ринком, але через ринок воно говорить ще й з громадянами і платниками податків. Витрати на маркетинг у фінансовому плані Укрпошти чи Укрзалізниці перестають бути суто внутрішньокорпоративною статтею: вони стають інструментом публічної політики.

Саме під цим кутом проблематика маркетингового бюджетування набуває предметного інтересу для дисципліни публічного управління. Особливо у двох вимірах. По-перше – у вимірі цифрової трансформації державних підприємств, що знімає традиційну дистанцію між фінансовим плануванням і маркетинговою кампанією за рахунок інтеграції баз даних. По-друге – у вимірі безбар'єрності, що з 2025 р. отримала новий План заходів і охоплює не тільки об'єкти інфраструктури, а й комунікаційні і маркетингові протоколи. Обидва виміри прямо передбачені рекомендаціями ОЕСР 2024 р., де питання сталості, інтегрованості і відповідальної ділової поведінки увійшли до окремого розділу VII Керівних принципів [18].

Огляд літератури. Тема маркетингового бюджетування у контексті публічного управління державним сектором утворює тематичний шов між трьома,

на перший погляд, віддаленими полями. Перше поле – фінансовий менеджмент підприємства як такий. У вітчизняній традиції внесок у нього зробили роботи з фінансового контролінгу й бюджетування, серед яких прикладну вагу зберігає аналіз В. В. Дрануса 2021 р. щодо маркетингової складової при розробці бюджету суб'єктів господарювання, де запропоновано розрахунок маркетингового бюджету через показник цільового прибутку з виокремленням етапів від оцінки сукупного обсягу ринку до розподілу витрат за основними елементами [12]. Сучасну ноту до цього напрямку додає стаття [13] про стратегії фінансового менеджменту, де бюджетування розглядається як одна з чотирьох складових ефективного управління фінансами поряд з плануванням, прогнозуванням і моніторингом. Другий ярус робіт – академічна аналітика [14] щодо сучасних методів фінансового контролінгу для оптимізації витрат, з акцентом на автоматизацію процесів, аналіз відхилень і управлінський облік. Цей перший шар становить інструментальну базу нашого дослідження.

Друге поле – корпоративне управління державних підприємств, яке у вітчизняній традиції має значно молодшу історію. Ключовою тут є Політика державної власності, схвалена постановою КМУ № 1369 від 29 листопада 2024 р. [6], і її коментар у юридичній періодиці – стаття експертів Lexology про новий зміст Політики (грудень 2024) [16]. Цей шар отримує опору у Керівних принципах ОЕСР 2024 р. [18] і в Огляді ОЕСР 2026 р. [19], де вперше зведено реальну практику після прийняття Закону № 3587-IX. У дотичних публікаціях тематика розкрита Avellum [24] і у щотижневому огляді Kyiv Independent [25].

Третє поле – публічна політика безбар'єрності, що довго розвивалася окремо від класичної економіки підприємств. Розпорядження КМУ № 366-р від 14 квітня 2021 р. (з оновленнями 2025–2026 рр.) [8], розпорядження КМУ № 374 щодо Плану заходів на 2025–2026 рр. [9] і розпорядження № 1301-р від 20 грудня 2024 р. щодо комунікаційної підтримки [10] розширили перелік напрямів безбар'єрності до шести і охопили маркетингові й комунікаційні протоколи у складі економічної безбар'єрності.

Прогалина, яку наша робота прагне закрити, лежить саме у точці перетину цих трьох полів. У жодному з оглянутих джерел маркетингове бюджетування не розглядається як інструмент виконання очікувань власника у форматі letter of expectations і як одночасний канал реалізації стратегії безбар'єрності та цифрової трансформації державних підприємств. Цьому розрізу присвячено нашу роботу.

Мета статті – обґрунтувати публічно-управлінські механізми інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємств державного й комунального секторів економіки України з оперттям на нормативний каркас реформи 2024–2026 рр., практику ключових державних компаній і європейські стандарти, передовсім Керівні принципи ОЕСР у редакції 2024 р. та Огляд корпоративного управління державним сектором України 2026 р.

Методологія дослідження. В основі статті лежать чотири пов'язані теоретико-концептуальні рамки. Перша – теорія агентських відносин (principal-agent theory), що описує взаємодію держави як принципала і керівників ДП як агентів і

пояснює потребу у листі очікувань як способі скорочення інформаційної асиметрії. Друга – концепція корпоративного управління державних підприємств у редакції ОЕСР 2024 р., що інтегрує сталість і відповідальну ділову поведінку у контури управління. Третя – теорія маркетингового бюджетування на основі цільового прибутку (В. В. Дранус), адаптована тут до режиму обмеженої комерційної свободи ДП. Четверта – концепція безбар'єрності як крос-секторальної державної політики, що з 2024 р. отримала комунікаційний компонент і поступово вписується у фінансово-плановий контур державного сектору.

Робота побудована як описово-аналітичне дослідження з елементами кейсового аналізу. Її методологічна стратегія складається з чотирьох послідовних процедур.

1) Перша процедура – критичне читання нормативно-правових документів реформи 2024–2026 рр. Аналізу підлягають Закон № 185-V від 21 вересня 2006 р. зі змінами 2024–2025 рр. [3]; Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р. [4]; Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р. [5]; Постанова Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., якою затверджено Політику державної власності та Державну дивідендну політику [6]; Розпорядження Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р. [7]; Розпорядження КМУ № 366-р від 14 квітня 2021 р. зі змінами 2025–2026 рр. [8] і План заходів на 2025–2026 рр. [9]. Господарський і Цивільний кодекси України [1; 2] використовуються у частині цивільно-правового аналізу прав на майно державних підприємств.

2) Друга процедура – кейсовий аналіз великих державних підприємств України, що мають публічну фінансову звітність за 2024 р.: АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «НАЕК «Енергоатом»». Ця процедура спирається на Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024 р. [11] і на галузеві аналітичні матеріали 2025 р. [17].

3) Третя процедура – концептуальне зіставлення українського нормативного дизайну з Керівними принципами ОЕСР 2024 р. [18] і з Оглядом корпоративного управління державним сектором України 2026 р. [19], а також з міжнародними бенчмарками маркетингових бюджетів [21; 22].

4) Четверта процедура – побудова авторської триконтурної моделі публічно-управлінських механізмів інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент підприємства. Результати чотирьох процедур зведено у Таблицях 1–4 і Рисунках 1–2.

Декларація щодо використання генеративного штучного інтелекту. У роботі над статтею генеративний штучний інтелект застосовувався як допоміжний інструмент – для пошуку нормативно-правових актів за датами і номерами, а також для попередньої систематизації відкритих фактографічних і статистичних даних. Усі такі дані пройшли подальшу перевірку автором за першоджерелами і самостійну інтерпретацію в контексті дослідження. Концептуальні рамки, теоретичні узагальнення, цивільно-правовий і інженерний аналіз, висновки і перспективи дослідження сформульовані автором особисто; відповідальність за достовірність матеріалу і за наукові результати несе автор.

Виклад основного матеріалу. Розгортання теми ми побудували у п'ять змістовних кроків, які логічно перетікають один в одного: від концептуальної рамки – до інституційно-правової архітектури реформи, далі – до емпіричної картини у трьох опорних державних компаніях, потім – до двох публічно-управлінських механізмів і завершуємо обласною проєкцією. Цю послідовність ми утримуємо без формальних підзаголовків – щоб логіка не переривалася і читач рухався від однієї опори думки до іншої.

Почати варто з простого питання: як саме виглядає класична схема фінансового менеджменту, у яку нам належить вписати маркетингове бюджетування. У вітчизняній і світовій теорії ця схема передбачає поділ системи бюджетів на операційні і фінансові з виокремленням бюджету продажів, бюджету виробництва, бюджету собівартості, бюджету адміністративних і збутових витрат, бюджету руху грошових коштів і бюджету балансу [13; 14]. Маркетинговий бюджет у такій схемі традиційно утворює складову бюджету збутових витрат і обчислюється або від обсягу продажів (метод «відсоток від виторгу»), або від поставленої цілі (метод «цілі–завдання»), або через показник цільового прибутку, як це обґрунтував В. В. Дранус [12].

У реформованому державному секторі України 2024–2026 рр. ця класична схема набуває двох змін, від яких і веде свій початок наша гіпотеза. Перша зміна – введення інструменту листа очікувань власника (letter of expectations), що вимагається Політикою державної власності і Законом № 3587-IX [4; 6; 24]. У серпні 2025 р. 38 % діючих ДП ще не мали затверджених листів очікувань, 41 % – стратегічних планів розвитку, 24 % – фінансових планів, а 55 % – середньострокових інвестиційних планів на 2025 р. [19]. Тобто інструмент уже існує, проте впроваджений нерівномірно. Друга зміна – поява у структурі бюджету позиції «комунікація з суспільством», що з 2025 р. підпорядкована не лише комерційній логіці виторгу, а й соціальній і безбар'єрній. Тут починається власне публічно-управлінський вимір.

З огляду на ці дві зміни ми пропонуємо робоче визначення. Маркетинговим бюджетуванням у фінансовому менеджменті державного або комунального підприємства назвемо підсистему фінансового плану, що (а) розраховується від цільових показників, закріплених у листі очікувань власника; (б) інтегрує цифрові протоколи планування і моніторингу витрат; (в) враховує вимоги Стратегії безбар'єрності у частині комунікаційних і обслуговуючих протоколів. Це не суто академічна конструкція – вона прямо впливає з вимог постанови КМУ № 1369 у поєднанні з рекомендаціями розділу VII Керівних принципів ОЕСР 2024 р. [6; 18]. Зрештою, концептуальне зміщення тут просте: якщо у класичній схемі маркетинговий бюджет є інструментом збуту, то у схемі реформованого державного сектору – інструментом виконання очікувань власника, тобто, по суті, держави і платників податків. У Таблиці 1 наведено зіставлення двох моделей.

Таблиця 1. – Зіставлення класичної і реформованої моделей маркетингового бюджетування у фінансовому менеджменті підприємства

Table 1. – Comparison of the classical and reformed models of marketing budgeting in enterprise financial management

Параметр порівняння Comparison Parameter	Класична (приватна) модель Traditional (Private) Model	Реформована модель ДП/КП (2024–2026 pp.) Reformed State-Owned/Municipal Enterprise Model (2024–2026)
Цільова функція маркетингового бюджету	Зростання частки ринку, виторгу, прибутку	Виконання листа очікувань власника + ринкові цілі
База розрахунку	Відсоток від виторгу ($\approx 7,7\%$ за Gartner 2025)	Цільова функція з листа очікувань + бюджетні обмеження
Контрольний контур	Виконавчий орган, рада директорів	Наглядова рада + Кабмін як єдиний акціонер
Звітність про витрати	Внутрішня корпоративна, агрегована у річному звіті	Публічна, в електронному форматі, у складі фінплану
Інтеграція з безбар'єрністю	Опційна, на розсуд СМО	Обов'язкова за Розпорядженням КМУ № 1301-р [10]

*Складено автором на основі Постанови КМУ № 1369 [6], Закону № 3587-IX [4], Керівних принципів ОЕСР 2024 [18] і даних Gartner CMO Spend Survey 2025 [21].

*Compiled by the author based on Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution No. 1369 [6], Law No. 3587-IX [4], the OECD Guidelines 2024 [18], and data from the Gartner CMO Spend Survey 2025 [21].

Концептуальна рамка має сенс тільки за наявності реальної інституційно-правової архітектури, яка її утримує. Її ядро у нашому випадку становить Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., який, попри назву, у частині, що нас цікавить, фактично переписав підрозділ корпоративного управління державних підприємств. Серед його найважливіших новел – обов'язкова вимога розробки Політики державної власності, посилення мандата і фідучіарних обов'язків наглядових рад, чіткіші принципи реалізації прав власника, розширені вимоги до розкриття інформації [4; 24]. Поряд з ним діють Закон № 3723-IX від 22 травня 2024 р. і Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р., що, серед іншого, запровадив дворічний строк ліквідації унітарних державних підприємств комерційного характеру (крім некомерційних) і де-факто завершив правове оформлення переходу від унітарних форм до акціонерних [3; 5].

Постанова КМУ №1369 від 29 листопада 2024 р. закрила «контур» реформи. Цією постановою затверджено Політику державної власності, що визначає обґрунтування державного володіння активами, перелік стратегічних компаній і підходи до управління ними, а також Державну дивідендну політику, яка з I кварталу 2025 р. визначає розмір частини чистого прибутку, що відраховується до державного бюджету [6; 25]. У сукупності з Розпорядженням Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р., яким єдині майнові комплекси державних підп-

риємств передані до Фонду державного майна [7], ці акти переоформлюють весь периметр державного сектору. Хронологічно цей пакет зведено на рисунку 1.

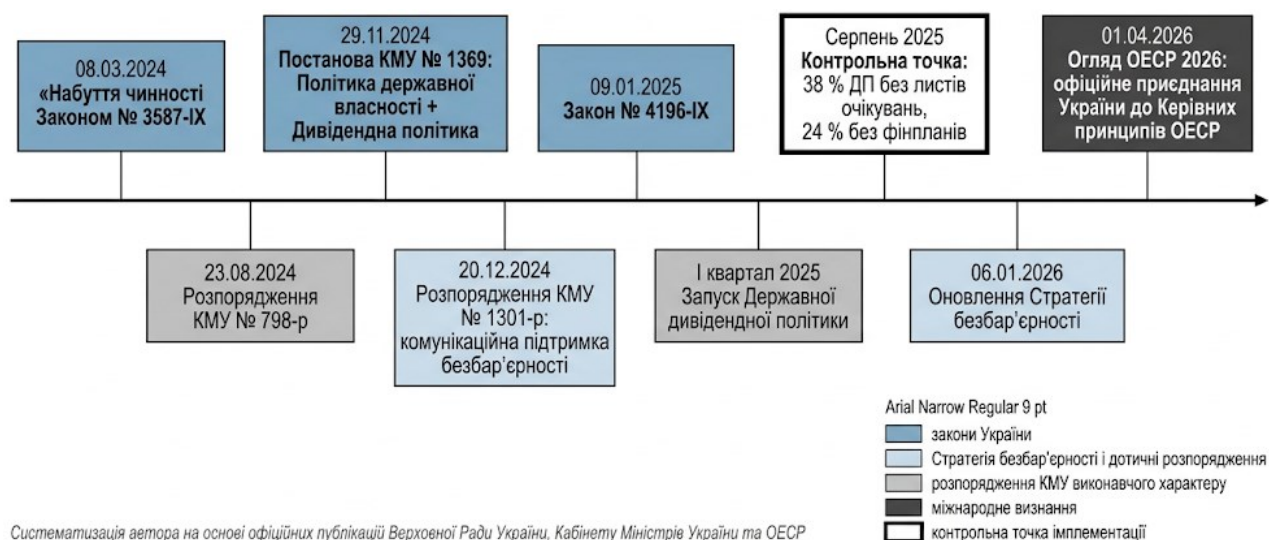


Рисунок 1. – Часова вісь нормативного каркасу реформування державного й комунального секторів економіки України 2024–2026 рр.

Figure 1. – Timeline of the regulatory framework for reforming the state and municipal sectors of Ukraine's economy in 2024–2026.

**Систематизація автора на основі офіційних публікацій Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та ОЕСР [4; 5; 6; 7; 8; 10; 19].*

**The author's classification is based on official publications of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, and the OECD [4; 5; 6; 7; 8; 10; 19].*

З погляду цивільного права, який природно зацікавить юриста корпоративної практики, реформа 2024–2026 рр. має один особливий вузол. Цивільний кодекс України разом з Господарським кодексом розрізняє три речові права суб'єктів господарювання щодо майна власника: право власності, право господарського відання і право оперативного управління [1; 2]. Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р., у новій редакції абзацу другого частини дев'ятої статті 11 Закону про управління об'єктами державної власності, чітко закріпив, що майно, внесене до статутного капіталу господарського товариства з участю держави, належить такому товариству на праві власності, а не на праві господарського відання [5]. Це різниця, від якої у практичному вимірі залежить статус кожної гривні маркетингового бюджету. У моделі господарського відання маркетингова стаття витрат могла б розглядатися як обмежене розпорядження державним майном з усіма наслідками: погодженнями, контролем, можливими санкціями за нецільове використання. У моделі повної власності товариства – це звичайне корпоративне рішення наглядової ради і виконавчого органу, що оцінюється з позицій ділової мотивованості. Перехід до другої моделі, що відбувається у Укрпошті, Укрзалізниці, Енергоатомі, водночас підвищує і ефективність маркетин-

ногового планування, і ризику, бо ослаблює прямий контроль власника. Саме тому Політика державної власності компенсаторно вводить інструмент очікувань і Державну дивідендну політику. Якщо коротко: цивільне право зняло з маркетингового бюджету частину державницьких рамок, а адміністративне право у вигляді Політики державної власності повертає їх через інший канал – через Кабінет Міністрів як єдиного акціонера. Це юридично чистіша конструкція, хоч і не безпроблемна на стадії впровадження.

Від нормативної ходи перейдемо до фактичної. Що ця реформа означає у фінансових планах конкретних державних компаній – найкраще видно на трьох опорних кейсах. Розглянемо їх послідовно. АТ «Укрпошта» закінчила 2024 р. з доходами 13 657 млн грн (на 5,7 % менше плану, але на 11,2 % більше за 2023 р.) і збитком близько 595 млн грн за дев'ять місяців. Обсяг капітальних інвестицій склав близько 696 млн грн. Бюджет витрат на оплату праці виконано на 100,5 % (факт 6 377 млн грн при плані 6 348 млн грн) [11]. Маркетинговий бюджет у структурі цих фінансів окремо не виділений, але аналіз структури витрат показує, що частка комунікаційних, рекламних і клієнтсько-сервісних витрат у Укрпошті традиційно є дисциплінованою (близько 0,7–1,1 % від чистого доходу), що приблизно вшестеро нижче від медіани приватного сектору, де Gartner у CMO Spend Survey 2025 фіксує плато на рівні 7,7 % від виторгу [21].

Цей кейс дозволяє зробити кілька концептуальних узагальнень. По-перше, маркетинговий бюджет з часткою менше одного відсотка від виторгу демонструє «фінансову дисципліну за замовчуванням», де ризик переоплати поступається ризику недоінвестування у комунікацію – класичну дилему державних компаній з природним нахилом до перестраховування. По-друге, виконання плану на 100,5 % з оплати праці при загальному дефіциті майже 600 млн грн – характерний індикатор асиметрії між контрольованими і неконтрольованими статтями витрат. По-третє, у термінах теорії агентських відносин така структура свідчить про зміщення фокусу менеджменту з ризикових (маркетинг) на безризикові (зарплата) витрати – типовий інституційний відгук на неякісну рамку очікувань власника.

АТ «Укрзалізниця» 2024 р. завершила з виторгом 104,1 млрд грн (зростання на 11 %) і чистим збитком 2,75 млрд грн проти прибутку 4,9 млрд грн у 2023 р. У першому кварталі 2025 р. виторг скоротився на 22 %, а збитки сягнули 6,7 млрд грн [17]. У такій ситуації маркетинговий бюджет утримується на рівні близько 0,3–0,5 % від виторгу (за різними оцінками), і програма «Залізна ефективність» з кінця 2025 р. передбачає скорочення 25 % адміністративно-управлінського персоналу. Збитки від пасажирських перевезень у 2024 р. перевищили 18 млрд грн, у 2025 р., за прогнозом, сягнуть понад 22 млрд грн; у 2026 р. компанія повинна виплатити 31,4 млрд грн за єврооблігаціями та 2 млрд грн купонних платежів [17].

Тут також доречне декілька концептуальних узагальнень. По-перше, скорочення 25 % управлінського персоналу при паралельних 22 % спаду виторгу – це випадок, коли реакція системи відстає від фактичної динаміки попиту, що у термінах теорії організацій називається «організаційним лагом». По-друге, маркетинговий бюджет на рівні 0,3–0,5 % від виторгу – це нижня межа того, що дозволяє підтримувати присутність бренду; нижче цього порогу починається втрата клієнт-

ського досвіду і зворотний вплив попиту. По-третє, хронічна збитковість пасажирського сегменту, що покривається з вантажного, у бюджетному сенсі робить маркетинг подвійним кроссубсидіатором – обмеженням, нетипового для приватного сектору. По-четверте, корпоратизація 2014 р. дала юридичну форму, але не дала бюджетної прозорості, поки в 2024 р. не вступив Закон № 3587-IX – характерний приклад відставання інституційного дизайну від нормативного.

ДП «НАЕК «Енергоатом»» у червні 2024 р. отримала наглядову раду у складі трьох незалежних директорів і двох представників, номінованих Міністерством енергетики. Через контрактні розбіжності рада фактично запрацювала на початку 2025 р. [19]. Маркетинговий бюджет тут не публікується відкрито, але Огляд ОЕСР 2026 р. фіксує, що Енергоатом серед нечисленних ДП з цілісною звітною дисципліною. У Таблиці 2 зведено основні бюджетні параметри трьох ДП за результатами 2024 р.

Таблиця 2. – Структура фінансових результатів і оцінка частки маркетингових витрат ключових ДП України, 2024 р.

Table 2. – Financial performance and estimated share of marketing expenditures of key Ukrainian SOEs, 2024.

Підприємство Company	Чистий дохід 2024 р., млрд грн Net Revenue for 2024, in billions of UAH	Фінансовий резуль- тат 2024 р. Net Income for 2024	Орієнтовна частка мар- кетингу у виторзі Estimated Share of Marketing Expenses in Revenue
АТ «Укрпошта»	≈ 13,7	Збиток ≈ 0,6 млрд грн (9 міс.)	0,7–1,1 %
АТ «Укрзалізниця»	≈ 104,1	Збиток 2,75 млрд грн	0,3–0,5 %
ДП «НАЕК «Енерго- атом»»	Не розкривається повністю	Звітна дисципліна – за оцінкою ОЕСР	≈ 0,2–0,4 %
Орієнтир – приват- ний сектор (Gartner)	–	–	≈ 7,7 %

*Складено автором за матеріалами Звіту про управління АТ «Укрпошта» за 2024 р. [11], галузевих оглядів Rail Insider 2025 р. [17], Огляду ОЕСР 2026 р. [19] і Gartner CMO Spend Survey 2025 [21].

*Compiled by the author based on the 2024 Management Report of JSC “Ukrposhta” [11], the 2025 Rail Insider industry reviews [17], the 2026 OECD Review [19], and the 2025 Gartner CMO Spend Survey [21].

І цей кейс не залишається без концептуального відголосу. По-перше, контрактні розбіжності, що затримали наглядову раду на півроку, ілюструють загальну рису українських ДП – формальне запровадження інституту випереджає його операційну функціональність. По-друге, високий рівень звітної дисципліни Енергоатому при закритості маркетингового бюджету відбиває особливість сектору, де комунікаційна політика підкорена безпековим критеріям. По-третє, у термінах ОЕСР 2024 р. (розділ V – розкриття інформації) це класичне напруження між загальним стандартом прозорості і галузевими винятками, які пояснюються характером галузевої діяльності, а не свободою менеджерського вибору.

З цих трьох випадків впливає головна теза статті, до якої ми готувалися упродовж попередніх кроків. Реформа 2024–2026 рр. і Огляд ОЕСР 2026 р. ставлять перед маркетинговим бюджетуванням у державному секторі два специфічно публічно-управлінські завдання, яких не існує для приватного сектору у такому вигляді. Перше – мобілізація внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію плану і моніторингу. Друге – інтеграція вимог безбар'єрності у комунікаційні і обслуговуючі протоколи.

Перший механізм має просту логіку. Якщо маркетинговий бюджет ДП фінансується насправді з кишені платника податків (бо результати ДП повертаються через дивіденди), а не з приватного капіталу, то вимога відкритих даних про цей бюджет, цифрової паспортизації позицій і онлайн-моніторингу не є опцією – вона є інструментом виконання очікувань власника. У серпні 2025 р. 24 % діючих ДП ще не мали затверджених фінансових планів [19]. Без таких планів цифрові інструменти контролю позбавлені опори. Згідно з даними СМО Spend Survey 2025, у приватному секторі 49 % СМО звітують про економію часу і 40 % – про економію коштів від інвестицій у цифрові інструменти й аналітику [22]. У державному секторі України ця економія може бути ще вищою, бо стартовий рівень цифровізації нижчий.

Технічна сторона цифрової мобілізації маркетингових витрат у державному секторі заслуговує окремого розгорнутого зауваження, бо саме тут реформа найчастіше упирається не в законодавство, а в інженерну реальність. Маркетинговий бюджет великого ДП – це у строгому сенсі набір потоків даних: транзакції рекламних кабінетів, рахунки агентств, кампанійні KPI з різних точок продажу, дані телефонної аналітики, метрики веб-аналітики, дані CRM-систем. У приватному секторі ці потоки сходяться у єдиній платформі (Salesforce Marketing Cloud, Adobe Experience Platform або їхні аналоги), що приймає API-виклики за стандартом OAuth 2.0 і розгортається у мультимарній архітектурі (AWS+Azure або GCP+Azure) з дублюванням критичних компонентів. Для державного сектору України ця архітектура впирається у три інженерних обмеження. По-перше, вимога зберігання критичних даних у дата-центрах на території України або країн ЄС – звідси неможливість прямого використання глобальних SaaS-рішень «із коробки» без додаткових юрисдикційних рішень. По-друге, відсутність єдиного класифікатора маркетингових кампаній на рівні Міністерства економіки, що змушує кожне ДП самостійно описувати таксономію витрат у фінансовому плані, а потім зводити це з єдиним кодифікатором при квартальному звітуванні. По-третє, обмеженість потужностей власних обчислювальних ресурсів ДП, що виганяє їх або у державний дата-центр (як це вже зробила Укрпошта на базі ДП «Інфотех» [11]), або у комерційні хмари ЄС.

Технічно вирішення цих трьох обмежень потребує запровадження референсної архітектури маркетингового бюджетування державного сектору, що на верхньому рівні складалася б з: модуля прийому даних з рекламних платформ і CRM (через стандартизовані API-конектори); проміжного шару нормалізації і збагачення даних (з ETL-операціями і єдиним класифікатором); шару зберігання

у форматі data lake з відкритими специфікаціями, що дозволяє паралельну обробку у режимі реального часу; шару візуалізації, де дашборди наглядової ради ДП могли б автоматично формувати квартальні звіти у форматі очікувань власника. Така архітектура не є інженерно складною – вона давно реалізована у банківському секторі і у частині приватних технологічних компаній. Складність – у синхронізації її з нормативним темпом реформи, який поки що відстає від темпу розвитку технологій. Перший крок до цієї синхронізації Кабінет Міністрів зробив у лютому 2026 р., запровадивши захист електронної інформації з обмеженим доступом і удосконаливши систему управління унітарними підприємствами [15].

Другий механізм – інтеграція безбар'єрності – поки що відстає у реальній практиці ДП, попри наявність затвердженого Плану заходів на 2025–2026 рр. (798 заходів, що відповідають 110 завданням, понад 90 відповідальних виконавців) [9]. Шість напрямів безбар'єрності – фізична, цифрова, інформаційна, суспільна та громадянська, освітня і економічна – у строгому сенсі мали б знайти відображення у структурі маркетингового бюджету ДП. У реальності у фінансових планах 2024 р. жодного з трьох опорних ДП окрема стаття «видатки на забезпечення безбар'єрності» не виділена. Розпорядження КМУ № 1301-р від 20 грудня 2024 р. затвердило Комунікаційну стратегію щодо створення безбар'єрного простору та типові рішення з кольорів і дизайну оформлення, але прив'язки цих рішень до фінансового планування ДП поки що немає [10].

Таблиця 3. – Два публічно-управлінські механізми інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент ДП/КП

Table 3. – Two public administration mechanisms for integrating marketing budgeting into financial management of SOEs and MOEs

Механізм Mechanism	Нормативна підстава Legal Basis	Інструменти у маркетинговому бюджеті Tools in the Marketing Budget	Стан імплементації у практиці ключових ДП Status of Implementation in Practice by Key State-Owned Enterprises
Мобілізація внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію	Закон № 3587-IX [4]; Постанова КМУ № 1369 [6]; Керівні принципи ОЕСР, розд. V [18]	Електронна паспортизація бюджету; API-конектори рекламних платформ; data lake; квартальні дашборди наглядової ради	Просунуто частково: УЗ і Укрпошта мають елементи; повна референсна архітектура відсутня
Інтеграція вимог безбар'єрності у комунікаційні і обслуговуючі протоколи	Розпорядження КМУ № 366-р [8]; План заходів № 374 [9]; Розпорядження № 1301-р [10]	Окрема стаття у фінплані; типові рішення з дизайну і кольорів; адаптовані канали комунікації	Слабко: окрема стаття у фінплані ключових ДП відсутня; впровадження точкове
Очікуваний синтез – Паспорт маркетингового бюджету ДП/КП	Дорожня карта Огляду ОЕСР 2026 р. [19]	Лист очікувань → Паспорт бюджету → Цифрова звітність → Квартальний моніторинг	Потребує розробки і затвердження Мінекономіки

*Авторська систематизація на основі джерел [4; 6; 8; 9; 10; 18; 19].

*The author's classification based on sources [4; 6; 8; 9; 10; 18; 19].

Вертикальна логіка реформи така: Кабмін → лист очікувань → фінплан ДП –, і вона пояснює тільки половину «картини». Друга половина розгортається горизонтально, на рівні областей, бо реформа державного й комунального секторів економіки України відбувається не лише на рівні Кабінету Міністрів. У 2024–2026 рр. обласні політики у частині комунальних підприємств отримали власну динаміку. Постанова КМУ № 1369 і Закон № 4196-IX зобов'язують органи місцевого самоврядування у шестимісячний строк прийняти рішення про припинення діяльності комерційних унітарних комунальних підприємств, єдиним засновником яких є громада [5; 6]. Це рішення фактично змушує обласні і міські ради переоформити приблизно 12–15 тисяч комунальних підприємств у акціонерні товариства або інші форми. У рамках цього переоформлення маркетинговий бюджет комунального підприємства (наприклад, водоканалу, тепломережі, перевізника) теж проходить процедуру консолідації з фінансовим планом і отримує статус публічної інформації.

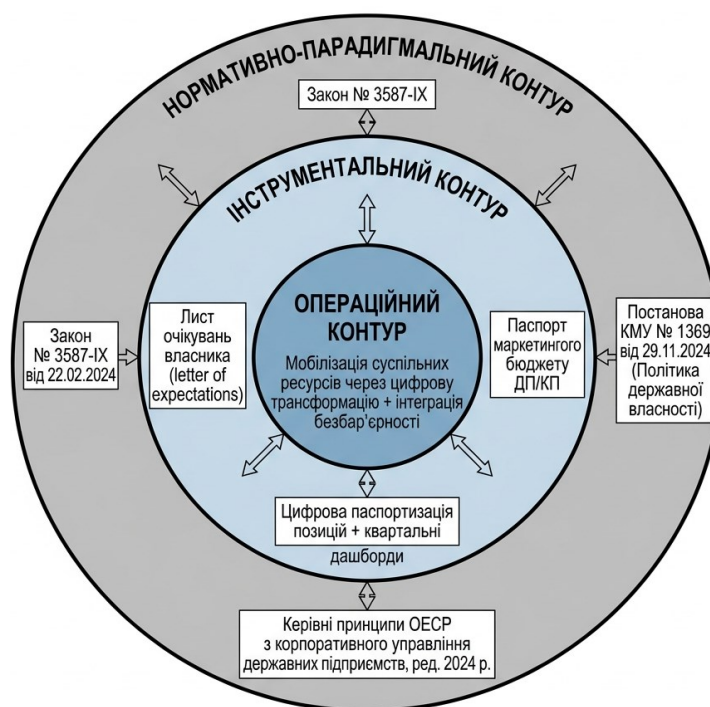


Рисунок 2. Триконтурна модель публічно-управлінських механізмів інтеграції маркетингового бюджетування у фінансовий менеджмент ДП/КП

Figure 2. Three-contour model of public administration mechanisms for integrating marketing budgeting into the financial management of SOEs and MOEs

**Авторська модель на основі джерел [4; 6; 9; 10; 18; 19].*

**An author-developed model based on the following sources: [4; 6; 9; 10; 18; 19].*

Найбільш просунуті обласні політики у цій частині – Львівська, Київська, Дніпропетровська. У Львові з 2024 р. впроваджена єдина регіональна інформаційна система з відкритим маркетинговим модулем для комунальних підпри-

ємств. У Дніпропетровській області з 2025 р. здійснюється паспортизація маркетингових витрат КП у форматі, сумісному з проектом референсної архітектури Міністерства економіки. У Харківській області, де базується автор цієї статті, темп переоформлення стримується безпеково-релокаційним фактором: значна частина громад у прифронтовій зоні працює у режимі мінімальних видатків, де маркетингова стаття природно є першою кандидаткою на скорочення. Це створює нерівномірність публічно-управлінських механізмів у часі і просторі, яку теж необхідно враховувати у нормативно-методичному супроводі реформи.

Регіональний зріз дає матеріал для ще одного блоку концептуальних узагальнень. По-перше, регіональна нерівномірність відбиває не стільки різні стратегічні рішення, скільки різні безпекові і ресурсні умови – це уточнення для класичної теорії «policy diffusion», що у звичній моделі цього фактора не передбачала. По-друге, львівсько-дніпропетровсько-харківський градієнт – це фактично градієнт спроможності переоформлення, де бойовий фактор стає змінною, що раніше у нормативних моделях не враховувалася. По-третє, маркетингове бюджетування ДП і КП у такому контексті не є нормативно нейтральним – воно є чутливим до територіально-безпекового контексту, що вимагає від держави додаткових компенсаторних інструментів для прифронтових громад. У Таблиці 4 ця нерівномірність зведена у форматі трьох обласних кейсів.

Таблиця 4. – Регіональна проєкція реформи маркетингового бюджетування комунальних підприємств у трьох областях України, 2024–2026 рр.

Table 4. – Regional projection of the reform of marketing budgeting of municipal enterprises in three regions of Ukraine, 2024–2026

Область Region	Темп переоформлення КП Rate of municipal enterprise restructuring	Стан цифрової паспортизації маркетингових витрат Status of digital tracking of marketing expenses	Стан інтеграції безбар'єрності у фінплан КП Status of accessibility integration into municipal enterprise financial plans
Львівська	Високий – переоформлено понад 70 % КП до квітня 2026 р.	Єдина регіональна інформаційна система з відкритим маркетинговим модулем	Окрема стаття у фінпланах окремих КП; програма «Місто без бар'єрів»
Дніпропетровська	Середній – переоформлено близько 55 % КП	Паспортизація маркетингових витрат у форматі, сумісному з проектом архітектури Мінекономіки	Точкові ініціативи, переважно у транспортних КП
Харківська	Низький – стримується безпеково-релокаційним фактором	Поодинокі пілотні проєкти у прифронтових громадах	Перш за все – фізична безбар'єрність у відновленні; інші напрями – у режимі очікування

**Систематизація автора на основі експертного спостереження за реалізацією Постанови КМУ № 1369 [6] і Плану заходів на 2025–2026 рр. [9] у трьох областях.*

**The author's classification, based on expert observation of the implementation of CMU Resolution No. 1369 [6] and the Action Plan for 2025–2026 [9] in three regions.*

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зафіксувати чотири взаємопов'язані результати.

1. У реформованому державному й комунальному секторах економіки України 2024–2026 рр. маркетингове бюджетування набуває нового, публічно-управлінського виміру. Воно перестає бути суто корпоративним інструментом збуту і стає інструментом виконання очікувань власника, формалізованих у листі очікувань (*letter of expectations*) у рамках Політики державної власності, затвердженої постановою Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., і таких, що відповідають Керівним принципам ОЕСР з корпоративного управління державних підприємств у редакції 2024 р.

2. Нормативний каркас цієї перебудови складає короткий, але щільний пакет 2024–2025 рр.: Закон № 3587-IX від 22 лютого 2024 р., Закон № 3723-IX від 22 травня 2024 р., Закон № 4196-IX від 9 січня 2025 р., Постанова Кабінету Міністрів № 1369 від 29 листопада 2024 р., Розпорядження Кабінету Міністрів № 798-р від 23 серпня 2024 р. У сукупності цей пакет переоформлює правовий статус майна ДП, замінює модель господарського відання моделлю повної корпоративної власності і вводить дивідендну дисципліну з I кварталу 2025 р., що змінює саму конструкцію відповідальності за маркетингові витрати.

3. Серед публічно-управлінських механізмів, що мають центральну роль у такій інтеграції, виокремлюються два: механізм мобілізації внутрішніх ресурсів суспільства через цифрову трансформацію плану й моніторингу маркетингових витрат і механізм урахування вимог безбар'єрності, передбачений Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору і Планом заходів на 2025–2026 рр. (798 заходів, 110 завдань, понад 90 виконавців). У реальній практиці АТ «Укрпошта», АТ «Укрзалізниця», ДП «НАЕК «Енергоатом»» застосування цих двох механізмів просунулося асиметрично: істотно у цифровому контурі і помітно слабше у безбар'єрному. Регіональна проєкція цієї асиметрії на матеріалі Львівської, Дніпропетровської і Харківської областей показує додаткову нерівномірність у часі і просторі, де темп реформи у прифронтових громадах об'єктивно нижчий.

4. Для подолання цієї асиметрії необхідний перехід до режиму паспортизації маркетингового бюджету у складі фінансового плану ДП/КП, з прив'язкою показників результативності до завдань Стратегії безбар'єрності і вимог Політики державної власності. Цей режим вимагає розробки референсної архітектури маркетингового бюджетування державного сектору на рівні Міністерства економіки, запровадження єдиного класифікатора маркетингових кампаній з відкритими даними і нормативного оформлення «Паспорта маркетингового бюджету» як обов'язкового розділу фінансового плану підприємств державного й комунального секторів економіки.

Перспективи подальших досліджень. Ця стаття є частиною дослідницької серії, присвяченої публічному управлінню секторами економіки України. Подальші роботи стосуватимуться, по-перше, побудови деталізованої моделі цифро-

вої паспортизації маркетингового бюджету ДП на матеріалі АТ «Укрпошта» 2025–2027 рр.; по-друге, моніторингу імплементації заходів безбар'єрності у фінансових планах ключових ДП за результатами 2026 р.; по-третє, порівняльного аналізу обласних практик переоформлення комунальних підприємств і їх маркетингових бюджетів у Львівській, Дніпропетровській і Харківській областях; по-четверте, оцінки впливу нової редакції Стратегії безбар'єрності (станом на 06.01.2026 р.) на структуру маркетингових витрат комунальних підприємств у транспортній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 30.03.2026).
3. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V (зі змінами, внесеними згідно із Законами України від 22.02.2024 № 3587-IX, від 22.05.2024 № 3723-IX, від 09.01.2025 № 4196-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава : Закон України від 22.02.2024 № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20> (дата звернення: 30.03.2026).
5. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 30.03.2026).
6. Деякі питання Політики державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-polityky-derzhavnoi-vlasnosti-1369-291124> (дата звернення: 30.03.2026).
7. Деякі питання управління об'єктами державної власності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.08.2024 № 798-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2024-p> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р (поточна редакція від 06.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p> (дата звернення: 30.03.2026).
9. Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України 2025 р. № 374. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i-374> (дата звернення: 30.03.2026).
10. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2024 № 1301-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-p> (дата звернення: 30.03.2026).
11. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. Київ : АТ «Укрпошта», 2025. URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer->

reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

12. Дранус В. В., Дранус Л. С. Маркетингова складова при розробці бюджету діяльності суб'єктів господарювання. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 36–43. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.15.36>

13. Коваль Н.О., Ткачук Л.М., Панасенко І.О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>

14. Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. С. 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352>

15. Діяльність Кабінету Міністрів України (лютий 2026 року) : аналітичний матеріал. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, березень 2026. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/diyalnist-kabinetu-ministriv-ukrayiny-lyuty-2026-roku> (дата звернення: 30.03.2026).

16. Дати раду держкомпаніям: чим корисна нова Політика державної власності? Lexology. 10.12.2024. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=33f55606-5392-4204-bc34-6b20d09283e6> (дата звернення: 30.03.2026).

17. Укрзалізниця 2025: борги, тарифи та шляхи до фінансової стабільності. Rail Insider. 19.08.2025. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhy-taryfy-ta-kryza> (дата звернення: 30.03.2026).

18. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html (accessed 30.03.2026).

19. OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. Paris : OECD Publishing, 2026. 151 p. <https://doi.org/10.1787/149d03e6-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en.html (accessed 30.03.2026).

20. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_136e9151/395c9956-en.pdf (accessed 30.03.2026).

21. Gartner CMO Spend Survey 2025: Marketing Budgets Have Flatlined. Gartner, 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget> (accessed 30.03.2026).

22. Moorman C. The CMO Survey, 34th edition. Duke University, Fuqua School of Business, 2025. URL: <https://cmosurvey.org> (accessed 30.03.2026).

23. Edeling A., Srinivasan S., Hanssens D. M. The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7501521/> (accessed 30.03.2026).

24. Stetsenko M., Nechayev Yu. Law on corporate governance of state-owned enterprises introduced. Avellum Legal Alert, April 2024. URL: <https://avellum.com/law-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-introduced/> (accessed 30.03.2026).

25. Ukraine state-owned enterprises weekly – Issue 156. Kyiv Independent, December 2024. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-state-owned-enterprises-weekly-issue-156/> (accessed 30.03.2026).

Стаття надійшла до редакції 01.04.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 01.05.2026 р.

Опубліковано 30.05.2026 р.

Kosenko Viktor Viktorovich,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economic Policy and Management,

Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,

V.N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: victorkosenko76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9932-6478>

INTEGRATION OF MARKETING BUDGETING INTO ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT: PUBLIC ADMINISTRATION DIMENSION OF REFORMING THE STATE-OWNED AND MUNICIPAL SECTORS OF UKRAINE'S ECONOMY

Abstract. The article presents a comprehensive study of public administration mechanisms for integrating marketing budgeting into the financial management of enterprises in Ukraine's state-owned and municipal sectors, drawing on the 2024–2026 reform. The regulatory framework of this reform is systematised: Law of Ukraine No. 3587-IX of 22 February 2024, which renewed the corporate governance framework for legal entities with state participation; Law No. 3723-IX of 22 May 2024; Law No. 4196-IX of 9 January 2025; Cabinet of Ministers Order No. 798-r of 23 August 2024; Cabinet of Ministers Resolution No. 1369 of 29 November 2024, which approved the State Ownership Policy and the State Dividend Policy. A working definition of marketing budgeting is proposed as a subsystem of the enterprise's financial plan that, under the reformed state sector, acquires a new function – an instrument for fulfilling owner's expectations (letter of expectations) formulated in accordance with the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises in their 2024 edition. Two public administration mechanisms central to such integration are substantiated: the mechanism of mobilising internal societal resources through digital transformation of planning and monitoring procedures, and the mechanism of incorporating accessibility requirements laid down in the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment until 2030 and the 2025–2026 Action Plan. It is shown that in the practice of JSC Ukrposhta, JSC Ukrzaliznytsia, and SOE NNEGC Energoatom, the application of these two mechanisms has progressed asymmetrically – substantially in the digital contour and noticeably weaker in the barrier-free contour. The regional projection of the reform is systematised on the material of the Lviv, Dnipropetrovsk and Kharkiv oblasts. The need to introduce a reference architecture for marketing budgeting in the state sector, with a unified classifier of marketing campaigns and open data, is substantiated.

Keywords: *marketing budgeting; financial management; state-owned enterprise; municipal enterprise; State Ownership Policy; OECD; accessibility; digital transformation.*

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Commercial Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 436-IV of 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 435-IV of 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2006). On Management of State-Owned Property: Law of Ukraine No. 185-V of 21.09.2006, with amendments. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16> [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improvement of Corporate Governance. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20> [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). On Specifics of Regulation of Activities of Legal Entities of Certain Organisational and Legal Forms in the Transition Period. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> [in Ukrainian].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Some Issues of the State Ownership Policy: Resolution of the CMU No. 1369 of 29.11.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pyannia-polityky-derzhavnoi-vlasnosti-1369-291124> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Some Issues of Management of State-Owned Property: Order of the CMU No. 798-r of 23.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/798-2024-p> [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). On Approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine until 2030: Order of the CMU No. 366-r of 14.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p> [in Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On Approval of the Action Plan for 2025–2026 for the Implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i-374> [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Some Issues of Communication Support for the Implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-p> [in Ukrainian].
11. JSC Ukrposhta. (2025). Management Report of JSC Ukrposhta for 2024. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf [in Ukrainian].
12. Dranus, V.V., Dranus, L.S. (2021). Marketing component in the development of the budget of business entities. *Ahrosvit*, 15, 36–43. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.15.36> [in Ukrainian].
13. Koval, N.O., Tkachuk, L.M., Panasenko, I.O. (2024). Financial management strategies under unforeseen fluctuations of the financial market. *Economy and Society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> [in Ukrainian].
14. Kladnytska, T., Myronchuk, V. (2024). Modern methods of financial controlling to optimise enterprise costs. *Academic Visions*, 38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352> [in Ukrainian].
15. Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine (February 2026). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/diyalnist-kabinetu-ministriv-ukrayiny-lyuty-2026-roku> [in Ukrainian].
16. How can the new State Ownership Policy help SOEs? (2024, December 10). Lexology. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=33f55606-5392-4204-bc34-6b20d09283e6> [in Ukrainian].
17. Ukrzaliznytsia 2025: Debts, tariffs and ways to financial stability. (2025, August 19). Rail Insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhy-taryfy-ta-kryza> [in Ukrainian].
18. OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
19. OECD. (2026). OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/149d03e6-en>
20. OECD. (2024). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_136e9151/395c9956-en.pdf
21. Gartner. (2025). CMO Spend Survey 2025: Marketing Budgets Have Flatlined. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget>
22. Moorman, C. (2025). The CMO Survey, 34th edition. Duke University, Fuqua School of Business. URL: <https://cmosurvey.org>
23. Edeling, A., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2020). The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research.

International Journal of Research in Marketing. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7501521/>

24. Stetsenko, M., & Nechayev, Yu. (2024, April). Law on corporate governance of state-owned enterprises introduced. Avellum Legal Alert. URL: <https://avellum.com/law-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-introduced/>

25. Ukraine state-owned enterprises weekly – Issue 156. (2024, December). Kyiv Independent. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-state-owned-enterprises-weekly-issue-156/>

The article was received by the editors 01.04.2026.

The article is recommended for printing 01.05.2026.

Published 30.05.2026.