ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

IMPLEMENTATION OF THE MARKETING CONCEPT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC GOVERNMENT BODIES

УДК 339.138:005.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infastruct52-14>

Дейнега О.В.

д.е.н., професор,
проректор з наукової роботи
Рівненський державний гуманітарний
університет

Дейнега І.О.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
та управління бізнесом
Рівненський державний гуманітарний
університет

Deineha Oleksandr

Rivne State University of the Humanities

Deineha Inna

Rivne State University of the Humanities

У статті розглянуто специфіку реалізації маркетингу в публічному управлінні. Визначено ключові підходи щодо розуміння суті поняття «маркетинг у публічному управлінні». Встановлено, що основною умовою формування маркетингово орієнтованих послуг публічної сфери є забезпечення їх привабливості для потенційного отримувача. Ідентифіковано види, об'єкти та основні інструменти маркетингу у публічному управлінні. Розглянуто можливості формування маркетингу в публічному управлінні відповідно до основних маркетингових концепцій 4P, 7P, 4C. Ідентифіковано складники оцінки якості адміністративної послуги. Визначено місце цифрових технологій з погляду реалізації маркетингу в публічному управлінні. Встановлено значення внутрішнього та партнерського маркетингу у публічному управлінні. Розглянуто інноваційні методи роботи ЦНАП як практичного майданчика використання маркетингу в публічному управлінні.
Ключові слова: маркетингові інструменти, комплекс маркетингу, публічний сектор, партнерство, соціальні потреби.

В статье рассмотрена специфика реализации маркетинга в публичном управлении.

Определены ключевые подходы к понятию сущности понятия «маркетинг в публичном управлении». Установлено, что основным условием формирования маркетингово ориентированных услуг публичной сферы является обеспечение их привлекательности для потенциального получателя. Идентифицированы виды, объекты и основные инструменты маркетинга в публичном управлении. Рассмотрены возможности формирования маркетинга в публичном управлении в соответствии с основными маркетинговыми концепциями 4P, 7P, 4C. Идентифицированы составляющие оценки качества государственной услуги. Определено место цифровых технологий с точки зрения реализации маркетинга в публичном управлении. Установлено значение внутреннего и партнерского маркетинга в публичном управлении. Рассмотрены инновационные методы работы ЦПАУ в качестве практической площадки использования маркетинга в публичном управлении.

Ключевые слова: маркетинговые инструменты, комплекс маркетинга, публичный сектор, партнерство, социальные нужды.

The article considers the specifics of marketing in public administration. It is stated that recently there have been changes in social processes, which have left their mark on the change of approaches in public administration. The first results of the initiated reforms allow to assert about change of ideology of relations between the state and the person in favor of priority of interests of the last and formation of the marketing state. The key approaches to understanding the essence of the concept of «marketing in public administration» are identified. It is established that the main condition for the formation of marketing-oriented public services is to ensure their attractiveness to potential recipients. The study of the essence of marketing in public administration allowed to single out such its tasks as the satisfaction not only of consumers but also of producers of public services; ensuring the possibility of forming competitive advantages of legal entities; satisfaction of public interests; formation of the image of the public organization, market segmentation in order to more clearly adapt public services to the needs of the target market; determination of directions of activity of non-profit organizations. It is established that the objects, the needs of which can be directed to the efforts of public marketing, include consumers-individuals, consumers-legal entities, public authorities, society. The types and methods of marketing in the public sphere are diverse, identical to the objects and tools of influence. The main attention is paid to non-commercial channels of information dissemination, the main task is to solve the social needs of people. Possibilities of formation of marketing in public management according to the basic marketing concepts 4P, 7P, 4C are considered. The components of the evaluation of the quality of administrative service have been identified. The place of digital technologies in terms of marketing in public administration is determined. The importance of internal and partner marketing in public administration is established. Innovative methods of CGAS work as a practical platform for the use of marketing in public administration are considered.

Key words: marketing tools, marketing complex, public sector, partnership, social needs.

Постановка проблеми. Реальний стан вітчизняної системи державного управління характеризує присутність низки негативних аспектів, таких як неправомірні або неефективні дії державних службовців, що сповільнює вирішення проблем публічного сектору, підсилює монополію влади, знижує обґрунтованість управлінських рішень. Негативний імідж державного управління пропагується ЗМІ та підтримується громадянським суспільством. Це перешкоджає просуванню інноваційних ідей та стримує реальний поступ запроваджуваних адміністративних реформ. Такі обставини актуалізують застосування сучасних механізмів і методів управління, у тому числі маркетингових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначенням ролі маркетингу у державному

управлінні займалися такі вчені, як Л. Литвинова, М. Окландер, О. Панкрухін, Є. Ромат, О. Телетов, С. Шубін, В. Ярема. Проте реформа державного управління, зумовлена проведенням децентралізації влади, пов'язана із делегуванням повноважень від державних органів управління органам місцевого самоврядування, змістила акценти в підходах як до самого державного управління, трансформувавши його в публічне, так і до можливостей використання маркетингових інструментів під час його практичної реалізації.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікування оптимальної зони наближення маркетингової концепції до методів діяльності органів державного управління та визначення потенціалу використання маркетингових інструментів у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом відбуваються зміни у суспільних процесах, що наклали свій відбиток і на зміну підходів у державному управлінні. Перші результати розпочатих реформ дозволяють стверджувати про «зміну ідеології стосунків між державою і людиною на користь пріоритетності інтересів останньої» [11, с. 605]. Визначений підхід є відображенням так званої «маркетингової (сервісної) держави, згідно з якою не громадяни служать державі, а вона є організацією на службі в суспільства... Держава не управляє громадянами, а надає їм послуги, тобто її різноманітні дії спрямовані на створення умов для реалізації громадянами своїх прав та свобод» [11, с. 605]. Така маркетингова держава, як і будь-який інший маркетингово орієнтований соціальний суб'єкт, у своїй діяльності має використовувати важливий принцип маркетингу, що описаний К. Мацусіта: «Споживач – це король, а наша компанія є його лояльним слугою» [15].

Під комплексом державного маркетингу розуміють набір таких контрольованих факторів, як структурна політика, податкова політика, сприяння у формуванні каналів збуту суб'єктів господарювання, комунікація [14, с. 19]. Дослідження суті маркетингу в публічному управлінні дало змогу виокремити такі його завдання, як задоволення не лише споживачів, а й виробників державних послуг; забезпечення можливості формування конкурентних переваг юридичних осіб; задоволення

суспільних інтересів; формування іміджу публічної організації, сегментування ринку з метою чіткішого адаптування публічних послуг до потреб цільового ринку; визначення напрямів діяльності некомерційних організацій (табл. 1), тобто до об'єктів, на задоволення потреб яких можуть бути спрямовані зусилля публічного маркетингу, відносять: споживачів-фізичних осіб (підвищення якості життя населення); споживачів-юридичних осіб (підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання); органи публічного управління (збільшення надходжень у дохідну частину відповідного бюджету); суспільство (нейтралізація негативних наслідків господарської діяльності).

Перелік об'єктів впливу маркетингових інструментів значно розширився останнім часом, і до нього додатково включають: політичні рухи і партії (політичний маркетинг), продукти соціального спрямування (соціальний), інформаційні продукти і послуги (інформаційний, цифровий), території (територіальний, національний, регіональний, муніципальний, маркетинг місць тощо) тощо.

Об'єктом маркетингового впливу все частіше виступають органи державної влади (державний маркетинг). У разі, якщо йдеться про державне управління, яке сьогодні все більше набуває рис публічного, тобто орієнтованого на задоволення потреб громадян, то застосовними при «діяльності держави (органів державної влади), спрямованої на створення умов для якнайповнішої реалізації

Таблиця 1

Ідентифікування суті дефініції «маркетинг» у публічному управлінні

Автор, джерело	Суть	Акцент у підході
Л. Литвинова [13, с. 38]	головне завдання – задоволення споживачів і виробників державних послуг як специфічна форма реалізації маркетингу... маркетингова діяльність державних органів, які виступають виробниками, споживачами або посередниками (постачальниками) в процесах обміну товарами, послугами, ідеями та іншими цінностями;	передбачено задоволення не лише споживачів, а й виробників державних послуг
Н. Волкова, Т. Окландер та ін. [14, с. 18]	маркетингова діяльність за допомогою обміну, що виконується органом державного управління та спрямована на задоволення потреб щодо створення сприятливих зовнішніх умов для формування конкурентних переваг юридичних осіб і підвищення якості життя населення;	акцент на можливості формування конкурентних переваг юридичних осіб
C. Florescu, P. Malcomete, N. Al. Pop [4, с. 415]	сукупність процесів та маркетингу відносин, що чітко визначені між компонентами адміністративної системи, за допомогою яких публічна влада реалізує закони та/або формує перелік заходів щодо розвитку послуг, планує, організовує, координує, управляє та контролює задоволення суспільних інтересів;	передбачено задоволення суспільних інтересів
S. Kollet [1]	поведінка, орієнтована на громадян і клієнтів, при якій колективні потреби завжди знаходяться на першому плані... «політика», заснована на запитах зацікавлених сторін. Подальшими цілями цієї спеціальної маркетингової стратегії є більш ефективне використання ресурсів і стійкий брендинг роботодавця;	не просто формує імідж публічної організації, а дозволяє сегментувати ринок, щоб чіткіше адаптувати публічні послуги до потреб цільового ринку
R. Krzyżewski [2]	система діяльності, предметом якої є визначення потреб соціальних спільнот, умов діяльності некомерційних організацій, що формують напрями та форми діяльності цих організацій та їх відносини з навколишнім середовищем	визначення напрямків діяльності некомерційних організацій

Джерело: власне узагальнення

функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [11, с. 157] можуть бути види маркетингу, наведені у табл. 2.

Як видно з наведених відомостей, види та прийоми маркетингу у публічній сфері є різноманітними, ідентично як об'єкти й інструменти впливу. Основна увага приділяється некомерційним каналам поширення інформації, основним завданням є вирішення соціальних потреб людей.

Класично комплекс маркетингу описується концепцією 4Р, що включає товар, ціну, місце, просування. Деякі автори, зокрема А. Scheibe, пропонують для опису маркетингових елементів публічного управління використовувати концепцію 4С, що теж є відомою моделлю, представленою з погляду одержувача, котра ставить в основу вартість, вартість для замовника, зручність придбання товару та двосторонній зв'язок. За такого підходу на перший план виходить реципієнт, що

дає змогу аналізувати маркетингові інструменти крізь призму того, що отримує споживач, замість того, що може використати організація для впливу на нього [6, с. 156].

Враховуючи те, що продуктом державного маркетингу є послуга, маркетинговий комплекс у публічному управлінні можна також представити за допомогою концепції 7Р, котра включає такий набір маркетингових складників:

- товар (послуга, що надається);
- ціна (вартість послуг);
- просування (забезпечення оптимальної доставки послуги безпосередньо її споживачеві);
- місце (надання послуги безпосередньо в місці її отримання);
- люди (персонал органу публічного управління, контактні особи, клієнти);
- процес (технологія надання послуги);
- оточення (екстер'єр, інтер'єр тощо) [8].

Важливою умовою формування маркетингово орієнтованих послуг публічної сфери є забезпечення їх привабливості для потенційного

Таблиця 2

Застосування маркетингу у публічному управлінні

Вид	Підвиди	Об'єкт впливу	Основні інструменти
Політичний	політичних лідерів;	імідж політичного лідера;	політичні технології (опитування громадської думки, референдуми, вибори тощо; збори, мітинги, пікетування тощо); стимулювання збуту з використанням різних передвиборчих законних подарунків і не зовсім законних (підкупів) методів, особистий продаж, реклама, паблісіті, PR
	політичних, державних та інших інституцій;	рівень розвитку політичних структур, настанов суспільної свідомості;	
	ідей, програм, концепцій, доктрин тощо;	політична культура суспільства;	
Соціальний	некомерційний;	охорона здоров'я; травматизм та смертність; охорона довкілля; соціальна активність громадян;	безкорислива допомога нужденним, благодійні концерти та інші культмасові заходи, реклама, PR
	благодійний або добродійний, волонтерська діяльність;	імідж товару та / або організації;	
	корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія;	несприятливі типи поведінки, соціальне здоров'я / безпека, захист довкілля, розвиток територіальної громади;	
Цифровий	пошуковий, у соціальних мережах, Інтернет, мобільний;	сприйняття цільової аудиторії організацій;	таргетована реклама, пошукова оптимізація (SEO), SEM, SMM, прямі розсилки, контекстна реклама, реклама в електронних книгах, програмах, іграх та інших формах цифрової продукції
Території	територіальний;	імідж певної території;	реклама, паблісіті, PR, персональні продажі, пропаганда, цифрові технології
	національний;	імідж території країни;	
	регіональний;	імідж території регіону;	
	муніципальний;	імідж території міст;	
	маркетинг місць;	імідж території місць;	
	Event маркетинг (подієвий)	подія;	
Екологічний	природокористування, екологічних товарів і послуг, екологічних знань і технологій.	екологічні потреби населення, якість середовища існування та екологічна свідомість суспільства, екологічність виробництва.	екологічне маркування та екологічна сертифікація; екологічні комунікації; залучення стейкхолдерів; екологічна освіта; екологічний звіт; екологічний аудит

Джерело: напрацювання власне з використанням [10; 12; 13; 17; 18]

отримувача, що класично можна оцінити через такий показник, як якість послуг, котрий є вимірником задоволення потреби загалом. Якість адміністративних послуг, наприклад, можна оцінити за допомогою системи критеріїв, що формуються через призму оцінювання насамперед таких складників комплексу маркетингу, як персонал, процес (технологія надання послуги) та оточення (рис. 1).

Визначений у нормативних документах Кабінету Міністрів України [16] такий критерій, як результативність, що передбачає «задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі», вважаємо, є інтегрованим, результуючим, тобто таким, який залежить від досягнення відповідного рівня всіх попередніх критеріїв, оскільки означає задоволення потреби загалом, яка буде залежати і від якості роботи персоналу, і від технології надання послуги, і від фізичного оточення, в якому буде надаватися послуга. Якщо глянути ширше, то під результативністю адміністративної послуги можна розуміти співвідношення результату (тобто повноти задоволення потреби) та затрат (емоційних, часу, коштів тощо) отримувача послуги.

Специфіка реалізації комплексу маркетингу у сфері публічного управління полягає в такому:

- послуги є нематеріальні, невіддільні від джерела, їх якість непостійна в часі, що створює необхідність підтримання необхідного рівня якості (стандартизація процесів надання послуг), візуалізації послуг (інформаційна підтримка);

- вартість таких послуг формується органами публічного управління, визначається рішеннями місцевих та загальнонаціональних органів влади. Послуга може надаватися як на безоплатній основі, тобто за рахунок утримання органу державної влади, так і на оплатній основі фізичним і юридичним особам за зверненням від них та на

підставі заздалегідь визначених вимог до змісту звернення, переліку і форм документів, які є підставою для звернення [13, с. 38];

- на ринку такий надавач послуг переважно є монополістом, і в отримувачів послуг немає вибору, що знижує потенційні можливості для вдосконалення діяльності надавача послуг;

- переважно використовується канал розподілу нульового рівня (без посередників);

- у політиці просування подача інформації здійснюється у простій, доступній всім її отримувачам формі, відсутні жартівливі та еротичні моменти [9].

Розвиток Інтернету може стати особливою проблемою для органів державного управління, адже ця глобальна інформаційна мережа є не тільки джерелом інформації, але і важливим елементом суспільного життя. У віртуальному просторі можна помітити появу особливого типу споживачів – просьюмерів (професійних споживачів), тобто людей, які хочуть не тільки купувати товари, що відповідають їхнім потребам, а й активно брати участь у формуванні адресованої їм пропозиції. Просьюмери охоче висловлюють свою думку, оцінюють продукти, обмінюються думками і вносять пропозиції про те, як вирішувати проблеми. Їх поведінка може принести багато користі органам публічного управління, зокрема полегшити соціальний діалог і сформувати позитивний імідж організації [6, с. 168].

Використання цифрових технологій у публічному управлінні дає змогу стратегічно переосмислити відносини із громадянами та створювати цінності для всього суспільства за допомогою інформування та використання цифрових державних послуг. Використання маркетингового підходу для сприяння розповсюдженню цифрових послуг у публічному управлінні дає змогу поширювати

Рис. 1. Оцінювання якості адміністративної послуги

Джерело: власне напрацювання

інформацію та навички, які покращать життя всіх громадян [3].

Створення маркетингово орієнтованих публічних послуг за допомогою інформаційних технологій передбачає:

- інформаційний супровід громадян під час отримання ними послуг від державних служб за допомогою сучасних, наприклад е-демократії, інструментів;
- пропонування або планування більш ефективних та орієнтованих на забезпечення потреб громадян послуг;
- формування приязних відносин із громадянами, що дозволяє їм сформувати кворум довіри під час використання цифрових технологій [3].

Існує низка пропозицій щодо застосування принципів маркетингу у публічному управлінні:

1. Варто проводити періодичне опитування громадян щодо встановлення відповідності наданих послуг їх очікуванням. Для цього рекомендується впровадження системи пропозиції та скарг, що дозволяє громадянам, котрі не задоволені послугами, наданими органами публічного управління, висловлювати свою думку, а також оцінювати імідж відповідних інституцій.

2. Ставлення тих державних службовців, котрі безпосередньо контактують із громадянами, повинно характеризуватися ввічливістю, високим рівнем компетентності, відкритістю, прагненням максимально задовольнити потреби громадян/клієнтів.

3. У відносинах з інститутами публічного управління громадянин повинен переконатися, що він отримує послуги високої якості. Якщо він отримує послугу, яка має вищий рівень якості, ніж він очікував, а помилки визнаються та виправляються чиновниками негайно, ці перетворення матимуть велике значення для іміджу органу публічного управління.

4. На якість обслуговування громадян не повинні впливати проблеми, що можуть виникати під час реалізації процесів публічного управління, зокрема недостатня кількість персоналу, технічні проблеми (проблеми з комп'ютерами, відсутність електроенергії тощо), що є адміністративними проблемами і не стосуються клієнтів.

5. Рівень якості послуги загалом та окремих її складників повинні відповідати реальним потребам їх отримувачів, зокрема варто врахувати їх запити щодо конфіденційності, конкурентоспроможності, простоти, пунктуальності, ввічливості, довіри тощо [5].

Застосування маркетингової концепції у публічному управлінні виходять далеко за межі ідей класичного маркетингу, тобто аналізу ринку, сегментації, позиціонування та управління елементами маркетингової суміші. Воно також передбачає діяльність, спрямовану на працівників організації,

що створює довготривалі стосунки із зацікавленими сторонами, насичуючи їх «духовними» цінностями, впливаючи на одержувачів також за допомогою неформальних каналів спілкування. За таких умов важливим є внутрішній та партнерський (афілійований, реляційний) маркетинг або маркетинг відносин [6, с. 159].

Внутрішній маркетинг, який інакше називають HR-маркетингом, тісно пов'язаний з управлінням людськими ресурсами та формуванням організаційної культури. При цьому працівник розглядається як споживач, а отже, організація впливає на нього за допомогою тих самих маркетингових інструментів.

Партнерський маркетинг передбачає насамперед побудову міцних партнерських відносин із кінцевими споживачами послуг, а також поставальниками, банками та агентствами тощо щодо функціонування цього суб'єкта. Його метою є забезпечення споживачів цінністю у довгостроковій перспективі, а отже, забезпечення їх довготривалого задоволення. Серед особливостей цього маркетингу є акцент на максимальній вигоді від пропонованих послуг та/або продукції, довгостроковий горизонт відносин, прихильність клієнтів до організації, підтримка постійного контакту та турбота про якість. Посилення відносин із зацікавленими сторонами надає організації відчутні переваги у формі кращого розуміння, зменшення відчуття невизначеності та ризику, а також зменшення транзакційних витрат.

Практичним майданчиком, де активно на протязі останніх років проводиться апробація використання маркетингових інструментів у публічному управлінні, є ЦНАП, основним принципом роботи яких є «орієнтація на потреби й очікування замовників, що забезпечується шляхом створення та функціонування клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка спрямована на постійне отримання відгуків та коментарів і враховує зауваження та пропозиції замовників послуг» [7, с. 6].

Останнім часом у найкращих ЦНАП досить активно впроваджуються електронні сервіси (SMS-повідомлення, мобільні додатки, електронний кабінет, Skype-консультування, Facebook-сторінки тощо). Громадяни мають змогу отримувати деякі послуги в онлайн-режимі. Працівникам ЦНАП стали доступними електронні бази та реєстри як державних органів влади (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань; реєстр щодо нерухомості; Державний земельний кадастр), так і власні (реєстр мешканців територіальної громади), що суттєво спрощує процедуру та скорочує строки надання послуг [7, с. 17–18].

У результаті впровадження системи управління якістю ISO 9001 у більшості ЦНАП аналіз діяльності став необхідною умовою для раціонального

управління процесами надання послуг. Постійними стали: фіксування кількості звернень у ЦНАП за послугами (за день, місяць, рік); визначення навантаження на одного працівника (протягом дня, місяця); планування кількості працівників на прийомі в популярні години звернень громадян. Деякі органи влади, які створили ЦНАП, встановили власні стандарти якості, що стосуються часу очікування в черзі, часу обслуговування, а також частки послуг, які невчасно надані. Передові ЦНАП застосовують окремі інструменти оцінювання якості своїх послуг і аналізують отриману інформацію для поліпшення діяльності та якості цих послуг [7, с. 18].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, органи державної влади є складником публічної сфери, яка нині перебуває у стані глибокої трансформації. Мінливе середовище змушує органи публічного управління постійно пристосовуватися до змін, часто змінюючи установлені підходи, застосовуючи у своїй діяльності інноваційні маркетингові інструменти, що інколи також виходять за межі класичного маркетингу. Основною вимогою часу стає орієнтація на клієнта, ідентифікація його потреб та забезпечення високого рівня послуг, що надаються. При цьому доцільним є використання маркетингових підходів, що є типовими для маркетингу послуг, зокрема реляційного, внутрішнього маркетингу, моделей 7P, 4C, для створення спільних цінностей та соціального добробуту. Зацікавлені сторони перетворюються на споживачів, котрі беруть участь у публічному управлінні, усвідомлюють свій вибір і впливають на пропонувані їм цінності. Цифрові технології все більше стають надійним каналом комунікування громадян та органів публічного управління, сприяючи поширенню неформальної інформації, підтриманню стабільних двосторонніх партнерських стосунків. Загалом застосування маркетингових інструментів у діяльності органів публічного сектору є важливим, перспективним, ключовим фактором успіху публічного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kollet S. Marketing für die (öffentliche) Verwaltung – Vertrauen zurückgewinnen und ein positives Image kreieren. URL: <https://www.zielbar.de/magazin/marketing-oeffentliche-verwaltung-23144/>
2. Krzyżewski R. Marketing publiczny (zarys zagadnień). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodakowskiej w Warszawie. Warszawa. 2008. 178 s.
3. Linee guida per la promozione dei servizi digitali / Agenzia per l'Italia Digitale. URL: <https://docs.italia.it/italia/designers-italia/lg-comunicazione-docs/it/stabile/doc/marketing.html/>
4. Florescu C., Malcomete P., Pop N. Al. Marketing. Dictionar explicativ. Editura Economica. Bucharest. 2003. 815 p.

5. Nedelea A., Nedelea M.-O. The concept of marketing in the public administration. URL: https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269375.

6. Scheibe A. Marketing w administracji publicznej. *Studia Prawa Publicznego*. № 2. 2013. pp. 149–171.

7. Бригілевич І., Лепьошкін І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посіб. К.: Проект ПРОМІС. ФКМ; 2017. 40 с.

8. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Маркетинг як інструмент розвитку потенціалу послугової діяльності територіальних громад. *ЛОГОС. ОНЛАЙН*. № 12. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03>.

9. Дейнега О.В., Дейнега І.О. Державний маркетинг у системі публічного управління. *Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад: очікування та реальність*: зб. мат. міжн. наук.-практ. конф. м. Рівне – м. Луцьк, 29–30 листопада 2017. Рівне-Луцьк, 2017. С. 64–65.

10. Деліні М.М. Соціальний та благодійний маркетинг у системі соціально-економічної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. Вип. 27. Ч. 1. 2017. С. 135–138. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/1/34.pdf

11. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв, І. В. Розпутенко та ін. 2011. 748 с.

12. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. К. : Стандарт, 2005. 302 с.

13. Литвинова Л.В. Менеджмент і маркетинг електронного урядування : навч. посіб. К. : НАДУ, 2013. 68 с.

14. Маркетинг: навч. посіб. / Н.І. Волкова, Т.О. Окландер, Е.М. Забарна та ін.; Одес. нац. політехн. ун-т. О. : Наука і техніка, 2009. 160 с.

15. Мацусита К. Миссия бизнеса. URL: <https://f.ua/ua/alpina-publisher/missija-biznesa-9785961463897.html>.

16. Розпорядженнями КМУ від 16 травня 2014 р. № 523-р. *Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>.

17. Телєтов О. С., Титаренко Ю. В., Шевченко О. Ю. Загальна концепція та інструменти політичного маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 2. 2013. С. 49–63.

18. Ярема В. І., Лендел О.Д., Мишко К.І. Використання інструментів екологічного маркетингу в реалізації концепції сталого розвитку регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 4(1). 2011. С. 222–232.

REFERENCES:

1. Kollet S. Marketing für die (öffentliche) Verwaltung – Vertrauen zurückgewinnen und ein positives Image kreieren. URL: <https://www.zielbar.de/magazin/marketing-oeffentliche-verwaltung-23144/>. (accessed 10 February 2021).
2. Krzyżewski R. (2008) Marketing publiczny (zarys zagadnień), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodakowskiej w Warszawie. Warszawa.

3. Linee guida per la promozione dei servizi digitali. Agenzia per l'Italia Digitale. URL: <https://docs.italia.it/italia/designers-italia/ig-comunicazione-docs/it/stabile/doc/marketing.html/>. (accessed 10 February 2021).
4. Florescu C., Malcomete P., Pop N. Al. (2003) Marketing. Dictionar explicativ. Editura Economica. Bucharest.
5. Nedelea A., Nedelea M.-O. The concept of marketing in the public administration. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269375. (accessed 10 February 2021).
6. Scheibe A. (2013) Marketing w administracji publicznej. *Studia Prawa Publicznego*. № 2. pp. 149–171.
7. Bryhilevych I., Lep'oshkin I. (2017) *Diya'l'nist' TSNAP ta otsinka yakosti nadannya administratyvnykh posluh: praktychnyy posibnyk*. [CNAP activities and quality assessment of administrative services: a practical guide]. K.: Proekt PROMIS. FKM. (in Ukrainian)
8. Deineha O.V., Deineha I.O. (2020) Marketynh yak instrument rozvytku potentsialu posluhovoyi diya'l'nosti terytorial'nykh hromad [Marketing as a tool for developing the potential of service activities of territorial communities] *LÓHOS. ONLAYN*. № 12. URL: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03>. (accessed 10 February 2021).
9. Deineha O.V., Deineha I.O. (2017) Derzhavnyy marketynh u systemi publichnoho upravlinnya [Public marketing in the system of public administration]. *Financial capacity of united territorial communities: expectations and realities: Proceedings of the international scientific-practical conference*. November 29–30. Rivne-Lutsk. pp. 64–65.
10. Delini M.M. (2017) Sotsial'nyy ta blahodiyunny marketynh u systemi sotsial'no-ekonomichnoyi vidpovidal'nosti biznesu [Social and charitable marketing in the system of socio-economic responsibility of business]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser. : Economic sciences*. № 27 (1). pp. 135–138. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/1/34.pdf. (accessed 10 February 2021).
11. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya : u 8 t. T. 1 : Teoriya derzhavnoho upravlinnya / nauk.-red. kolehiya : V. M. Knyazyev, I. V. Rozputenko ta in. (2011). [Encyclopedia of public administration: in 8 volumes / Nat. acad. of Public Administration under the President of Ukraine; scientific editor board. T. 1: Theory of public administration]. K.: NAPA. (in Ukrainian)
12. Kotler F., Li N. (2005) Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist'. [Corporate social responsibility]. K. (in Ukr)
13. Lytvynova L. V. (2013) Menedzhment i marketynh elektronnoho uryaduvannya. [Management and marketing of e-government]. K.: NAPA. (in Ukrainian)
14. Marketynh. N.I. Volkova, T.O. Oklander, E. M. Zabarna ta in. (2009) [Marketing]. Odessa. nat. Polytechnic un-ty. O.: Science and Technology. (in Ukrainian)
15. Matsusita K. Missiya biznesa. [Business Mission]. URL: <https://f.ua/ua/alpina-publisher/missija-biznesa-9785961463897.html> (accessed 10 February 2021).
16. Rozporyadzhennyyamy KMU vid 16 travnya 2014 r. № 523-r. Deyaki pytannya nadannya administratyvnykh posluh orhaniv vykonavchoyi vlady cherez tsentry nadannya administratyvnykh posluh. [Orders of the Cabinet of Ministers. Some issues of providing administrative services of executive authorities through the centers of administrative services]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (accessed 10 February 2021).
17. Tyelyetov O.S., Tytarenko YU.V., Shevchenko O.YU. (2013) Zahal'na kontseptsiya ta instrumenty politychnoho marketynhu [General concept and tools of political marketing]. *Marketing and innovation management*. № 2. pp. 49–63.
18. Yarema V.I., Lendyel O.D., Myshko K. I. (2011) Vykorystannya instrumentiv ekolohichnoho marketynhu v realizatsiyi kontseptsiyi staloho rozvytku rehionu [The use of environmental marketing tools in the implementation of the concept of sustainable development of the region]. *Marketing and innovation management*. № 4 (1). pp. 222–232.