

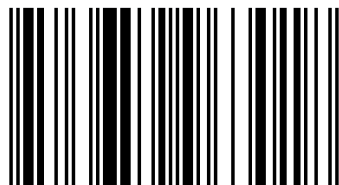
В учебном пособии изложены теоретические и методологические основы инструментов маркетинга в публичном управлении. Предоставлены основные приемы и условия их формирования для получения конкурентных преимуществ в реализации стратегий и решении проблем в деятельности органов государственной власти. Освещен широкий круг вопросов, касающихся особенностей разработки организационно-правовой базы, этапов внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении с учетом отечественного и зарубежного опыта. Лаконичность и доступность изложенного материала позволяет рекомендовать пособие студентам вузов, изучающим маркетинг. Кроме того оно окажет помощь преподавателям публично-управленческих, этических дисциплин, руководителям и персоналу государственных и коммерческих организаций, всем тем, кто интересуется процессами оптимизации взаимодействия органов государственной власти и общественности.



Евгений Романенко  
Ирина Чаплай

# Формирование инструментов маркетинга в публичном управлении

Романенко Евгений Александрович - доктор наук по государственному управлению, доцент, президент Ассамблеи докторов наук по государственному управлению Украины, академик Международной Кадровой Академии и Украинской Технологической Академии, почетный доктор Национального института экономических исследований Грузии, Заслуженный юрист Украины.



978-3-659-96301-8

**Евгений Романенко  
Ирина Чаплай**

**Формирование инструментов маркетинга в публичном  
управлении**



**Евгений Романенко  
Ирина Чаплай**

**Формирование инструментов  
маркетинга в публичном  
управлении**

**LAP LAMBERT Academic Publishing RU**

## **Impressum / Выходные данные**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Германия

Email / электронная почта: [info@omniscryptum.com](mailto:info@omniscryptum.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

**ISBN: 978-3-659-96301-8**

Copyright © Евгений Романенко, Ирина Чаплай

Copyright © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2016

**Е.А. Романенко И.В. Чаплай**

**ФОРМИРОВАНИЕ  
ИНСТРУМЕНТОВ  
МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ  
УПРАВЛЕНИИ**

**Всеукраинская ассамблея докторов наук по государственному управлению**

**Е.А. Романенко И.В. Чаплай**

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ  
МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

*Учебное пособие*

Киев

2016

2

**Рецензенты:** *В.И. Гурковский*, доктор наук по государственному управлению, первый заместитель директора Центра исследования проблем публичного управления

*А.О. Дегтяр*, доктор наук по государственному управлению, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры

*Н.М. Драгомирецкая*, доктор наук по государственному управлению, профессор, профессор кафедры философских и социально-политических наук Одесского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

*Одобрено Ученым советом Всеукраинской ассамблеи докторов наук по государственному управлению (Протокол №3 от 21.06.2016)*

**Формирование инструментов маркетинга в публичном управлении:** уч. пособие / Романенко Е.А., Чаплай И.В. - LAP Lambert Academic Publishing, 2016.- 190 с.

ISBN 978-3-659-96301-8

В учебном пособии изложены теоретические и методологические основы инструментов маркетинга в публичном управлении. Предоставлены основные приемы и условия их формирования для получения конкурентных преимуществ в реализации стратегий и решении проблем в деятельности органов государственной власти. Освещен широкий круг вопросов, касающихся особенностей разработки организационно-правовой базы, этапов внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении с учетом отечественного и зарубежного опыта.

Лаконичность и доступность изложенного материала позволяет рекомендовать пособие студентам вузов, изучающим маркетинг. Кроме того оно окажет помощь преподавателям публично-управленческих, этических дисциплин, руководителям и персоналу государственных и коммерческих организаций, всем тем, кто интересуется процессами оптимизации взаимодействия органов государственной власти и общественности.

УДК 339.138:351

© Романенко Е.А., Чаплай И.В., 2016  
©LAP Lambert Academic Publishing, 2016  
© Всеукраинская ассамблея докторов наук по государственному управлению, 2016



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....</b>	<b>7</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>8</b>
 <b>РАЗДЕЛ 1. МАРКЕТИНГ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, ЦЕЛИ, ЗАДАНИЯ.....</b>	 <b>11</b>
1.1. Мировые тенденции развития маркетинга в публичном управлении .....	11
1.2. Понятие маркетинга в публичном управлении .....	22
1.3. Роль и значение маркетинга в публичном управлении .....	25
1.4. Структура маркетинга в публичном управлении .....	30
 <b>РАЗДЕЛ 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ .....</b>	 <b>37</b>
2.1. Систематизация критериев применения маркетинга в публичном управлении .....	37
2.2. Принципы использования инструментов маркетинга в публичном управлении .....	41
2.3. Классификация функций маркетинга в публичном управлении .....	47
 <b>РАЗДЕЛ 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТА ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	 <b>52</b>
3.1. Суть продукта государственного управления.....	52
3.2. Система государственных услуг .....	52
3.3. Типы государственных услуг .....	55

<b>РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ .....</b>	<b>64</b>
4.1. Резервы маркетингизации публичного управления в Украине .....	64
4.2. Сервисное обслуживание в публичном управлении.....	68
4.3. SWOT-анализ в публичном управлении .....	77
4.4. PEST-анализ в публичном управлении .....	80
4.5. Логистические основы деятельности органов государственной власти.....	83
4.6. Маркетинг-микс в публичном управлении .....	89
 <b>РАЗДЕЛ 5. ТИПОЛОГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ .....</b>	 <b>95</b>
5.1. Структура маркетинговых коммуникаций в публичном управлении.....	95
5.2. PR в публичном управлении .....	107
5.3. Прямой маркетинг в публичном управлении .....	110
5.4. Стимулирование сбыта в публичном управлении .....	113
5.5. Реклама в публичном управлении.....	116
5.6. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций в публичном управлении .....	118
 <b>РАЗДЕЛ 6. ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ .....</b>	 <b>124</b>
6.1. Организационно-правовая база реализации инструментов маркетинга в публичном управлении .....	124
6.2. Этапы внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении .....	135
6.3. Изучение и анализ нужд, интересов потребителей .....	136
6.4. Планирование и создание служб маркетинга в публичном управлении .....	141

6.5. Организация и контроль в службах маркетинга в публичном управлении .....	146
6.6. Разработка модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении .....	150
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	165
<b>ОТВЕТЫ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ</b> .....	173
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	174

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

<b>США</b>	Соединённые Штаты Америки
<b>ЦИУ</b>	Центральное информационное управление
<b>СМИ</b>	Средства массовой информации
<b>СПИД</b>	Синдром приобретенного иммунодефицита
<b>КМУ</b>	Кабинет Министров Украины
<b>НПА</b>	Нормативно-правовой акт
<b>ИАС</b>	Информационно-аналитическая система
<b>PR</b>	Паблик рилейшенз

## **ВВЕДЕНИЕ**

Формирование инструментов маркетинга в публичном управлении - это, прежде всего, процесс, направленный на его социально-рыночную переориентацию в соответствии с потребностями и запросами граждан, направлениями развития украинского общества и с формированием демократических стандартов его функционирования. В целом, реализация инструментов маркетинга в сфере деятельности различных, по широте своей компетенции, органов государственной власти прошла, в своем развитии, определенный путь, сопровождающийся различными подходами, взглядами, интересными теориями отечественных и иностранных научных исследователей.

Сегодня вопрос о необходимости внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, в частности, по администрированию формами и методами предоставления государственных услуг населению, приобретает особую актуальность. Это обусловлено назревшей необходимостью принципиального, положительного изменения компонентов управленческой деятельности органов государственной власти - субъект-объектных отношений, целеполагания, стратегического планирования, коммуникационной политики, взаимоотношений публичного управления с социокультурной средой и т.д. Отсюда следует, что становление инструментов маркетинга в публичном управлении - базовый, системообразующий процесс реформирования деятельности органов государственной власти на современном этапе социально-экономических трансформаций в Украине.

В учебном пособии исследованы понятие, роль, значение, структура, характеристики, мировые тенденции развития инструментов маркетинга в публичном управлении. В результате анализа теоретических и практических положений внедрения маркетинга в публичном управлении, предложено собственный подход авторов к пониманию понятия «маркетинг в публичном управлении», его целей, принципов, задач, функций, а, также, преимуществ использования.

Выявлены основные внешние и внутренние факторы, которые непосредственно влияют на формирование и изменение инструментов маркетинга в публичном управлении. В частности, к ним относятся: изменения технологии производства продуктов публичного управления, связанные с появлением новых, научно-технических разработок; уровень экономического развития страны и регионов, который влияет на возможности сбытовой функции в деятельности органов государственной власти; социально-культурные условия маркетинговой деятельности органов государственной власти; климатические и географические условия, которые должны учитываться при принятии маркетинговых решений; политико-правовые условия, которые есть одним из сложно контролируемых факторов.

Установлено вполне реальную перспективу становления маркетингового инструментария публичного управления как носителя системного принципа функционирования постиндустриального общества, ориентированного на ноосферную парадигму цивилизации и приоритетность задачи саморазвития личности.

На основе анализа теоретической, законодательной баз маркетинга и публичного управления, используя метод аналогии, охарактеризованы основные направления и пути формирования организационно-правовой базы внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении.

В учебном пособии значительное внимание уделено обоснованию модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении. Цель ее функционирования - удовлетворение граждан уровнем государственного обслуживания, путем совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемых им решений, воспитанию у работников отношения к публичному управлению как к собственному делу, что приводит к максимизации эффективности внутренне-системного управления и к качественному усовершенствованию внешне-управленческой результативности органов государственной власти.

Учтена, также, мировая практика изучения основ маркетинга в публичном управлении как науки и учебной дисциплины. Использовано авторские наработки и работы отечественных ученых, содержащиеся в книгах, статьях, выступлениях на научных конференциях, симпозиумах, круглых столах.

Даное учебное пособие рекомендовано для использования как в высших учебных заведениях, особенно экономической направленности, так и непосредственно в работе ученых, политиков, государственных служащих, должностных лиц местного самоуправления, всех, кто интересуется вопросами взаимодействия общественности с органами государственной власти.

## **РАЗДЕЛ 1. МАРКЕТИНГ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, ЦЕЛИ, ЗАДАНИЯ**

### **1.1. Мировые тенденции развития маркетинга в публичном управлении**

На современном этапе социально-экономического и политического развития общества во многих странах мира значительно выросла значимость применения принципов маркетинга в публичном управлении. Аргумент на пользу применения маркетинга в публичном управлении, как основы определения и обеспечения структуры потребностей общества, заключается в положительном изменении компонентов управленческой деятельности органов государственной власти - субъект-объектных отношений, целеполагания, стратегического планирования, коммуникационной политики, взаимоотношений системы управления с социокультурной средой, использовании инструментария организационных основ управленческой деятельности и др.

Эти изменения соответствуют социально-рыночной переориентации публичного управления в соответствии с направлениями развития украинского общества и с формированием демократических стандартов функционирования органов государственной власти. Отсюда следует, что процесс становления инструментария маркетинга в публичном управлении это базисный, системообразующий процесс ее реформирования в Украине, в контексте процессов социальной модернизации и государствообразования.

Отдельные научно-практические основы модернизации и развития действующего в Украине публичного управления путем его социальной переориентации исследованы в трудах таких исследователей как: В. Гомольская, С. Дубенко, О. Иваницкая, И. Колиушко, С. Кравченко, С. Мартов, Р. Науменко, М. Окландер, К. Романенко, Е. Романенко, Е. Ромат, В. Тимошук, Т. Федорив и др.



Определенные аспекты внедрения принципов маркетинга в публичном управлении есть объектом внимания таких отечественных и зарубежных ученых как: В. Аверьянов, В. Вакуленко, Р. Войтович, В. Голубь, О. Иваницкая, Д. Кислов, А. Поляк, Е. Романенко, Е. Ромат, В. Сороко, Ю. Сурмин, И. Чаплай, А. Чебан, Ю. Шаров, С. Шубин и др.

Проблема обеспечения граждан необходимым уровнем социально-экономических гарантий с использованием маркетингового инструментария нашла свое отражение в работах таких ученых и практиков как: А. Алисова, А. Гапоненко, П. Гувер, В. Куйбида, Ю. Куц, А. Липенцев, К. Николаенко, А. Панкрухин, Е. Романенко, А. Старостина, В. Старов и др.

Однако, еще не решенными остаются вопросы практического внедрения основных аспектов маркетинга в публичном управлении и, как результат, урегулирования проблемы определения ценностной ориентации его институтов, что предоставляет особую актуальность признанию и сохранению прав и свобод человека.

В течении первой четверти нашего века, маркетинг демонстрирует устойчивую тенденцию к экспансии своих подходов, способов мышления, технологий в публичном управлении. Именно поэтому, рассмотрение маркетинга в публичном управлении необходимо начать из анализа реальных предпосылок его использования, а, также, обобщить некоторые тенденции развития его концепции, в целом.

Для сравнения, в какой степени современный маркетинг соотносится с публичным управлением, остановимся, прежде всего, на этапах эволюции его инструментов как на Западе, так и в Украине.

Лидирующее положение в развитии государственных коммуникационных и маркетинговых кампаний долгое время занимали США, Великобритания, Канада, где государство превратилось в главного рекламодателя.

Так, целью деятельности британского государственного ЦИУ есть разработка для всех ветвей власти и государственных учреждений

коммуникационных кампаний, адресуемых как собственным гражданам, так и зарубежной аудитории (на последнюю приходится 30 всех информационно-рекламных кампаний). Государственные маркетинговые кампании инициируются министерствами.

ЦИУ, же, осуществляет следующие мероприятия: выбирает высококвалифицированного исполнителя заказа, приглашает авторитетного внешнего консультанта, утверждает цель и стратегию кампании, предложенные исполнителем, предварительно тестирует кампанию, используя для этого собственную исследовательскую лабораторию, осуществляет контроль за реализацией и управлением кампаний, оптимизирует финансовые расходы и оценивает эффективность кампаний.

В отличие от Великобритании, в США центром государственной коммуникации есть не государственная, а общественная структура - Совет по рекламе. В настоящее время, это очень влиятельная некоммерческая организация, в рамках которой профессионалы рекламы - рекламодатели, рекламные агентства и СМИ - объединяют усилия, ресурсы, таланты для продвижения инициатив, нацеленных на решение важных социальных проблем.

Структура Совета такова: центральный офис располагается в Нью-Йорке, региональные отделения - в Вашингтоне и Лос-Анджелесе. В состав руководства организации входят 84 человека - наиболее известные журналисты, рекламисты и рекламодатели. В составе Совета 16 комитетов, специализирующихся на бюджете кампаний, проведении паблик рилейшнз, анализе эффективности и т.д., также, есть комитет по государственной политике, промышленный комитет. Штатных работников очень мало – не более 20 человек.

Бюджет составлен из пожертвований от рекламодателей, СМИ, рекламных агентств, профсоюзов журналистов и рекламистов. Большие пожертвования не допускаются, дабы избежать зависимости Совета от одного лица, фирмы и т.д. Информационное пространство предоставляется этой

организации бесплатно - если речь идет о социально-значимых кампаниях. Франция долго отставала от других западных стран в развитии государственной коммуникации, рекламных кампаний. Объяснялось это, в определенной степени, тем, что до недавнего времени радио и телевидение там были государственными, что обеспечивало регулярное информирование населения о деятельности государственных структур.

Первой, по-настоящему маркетинговой, кампанией, которую осуществило французское государство, была, ставшая ныне исторической, кампания борьбы за безопасность дорожного движения, стартовавшая в начале 1970-х гг. в связи с резким увеличением числа дорожно-транспортных происшествий, заметно ухудшивших демографическую статистику и ставших настоящим национальным бедствием.

Второй общенациональной кампанией стала борьба за экономию электроэнергии, затем - санитарно-просветительская. В 1987 г. в стране уже было проведено 37 государственных коммуникационных кампаний, общей стоимостью 236,7 млн. франков, в организации которых участвовали 16 министерств и ведомств. Сегодня французское государство подобно, например, канадскому. Оно - главный рекламодатель, занимающий 20 – 30% национального рынка рекламы. Такой показатель считается нормальным для страны, имеющей мощный государственный сектор. Говоря о сочетании в практике публичного управления информирования граждан с целью формирования у них правильного, с точки зрения специалистов, мнения о ремнях безопасности, потреблении алкоголя, табакокурении и т.д., надо иметь в виду, что переход от мнения к поведению очень труден. В 1987 г. 83 француза считали табакокурение фактором риска, 63 опрошенных думали то же об алкоголе. Но именно в 1987 г. продажа сигарет во Франции достигла рекордной цифры.

На основании этого, исследователи сделали еще один взвод, действуя одним убеждением, только через СМИ, государство может добиться изменения

поведения не более 30% охваченной аудитории. Глубоко укоренившиеся привычки одним убеждением не изменить, тем более, что отказ от вредной привычки не дает мгновенной ощутимой выгоды. Время убеждения может измеряться десятилетиями, что касается борьбы с алкоголизмом, табакокурением, наркоманией, и годами, и месяцами - внедрения ремней безопасности, новых правил дорожного движения. После того, как достигнут предельный рубеж и количество людей, меняющих поведение под влиянием получаемой информации, более не растет, государство переходит к регламентации.

В июле, 1973 г., когда использование ремней безопасности стало обязательным, индекс желаемого поведения вырос с 26% до 60%. В то же время, количество нарушений, касающихся превышения скорости, упало с 26% до 10%. В данном случае, было важным то, что административный запрет на езду без ремней был принят после серьезной разъяснительной кампании, соответствующим образом подготовившей общественное мнение.

Может ли быть у регламентации нулевой эффект? Да, если она не была подготовлена длительной информационной кампанией или подготавливалась плохо. В Норвегии начали бороться с курением одними регламентациями. В 1975 г. увеличили цены на сигареты на 13%, добились временного снижения потребления, которое было преодолено за год. В 1980 г. цены были подняты уже на 30%. Через 3 года уровень потребления табачных изделий был снова восстановлен.

Имеющийся опыт показывает, что санкции только тогда могут быть очень эффективны для изменения поведения граждан, когда власть использует их с неотвратимостью года. Помимо этого, важнейшим условием эффективности санкций есть предварительно-сформированное убеждение в том, что, например, нельзя превышать скорость на дорогах. Действовать карательными кампаниями по-французски или по-норвежски неэффективно.

Иной пример показывают англо-саксонские страны. В них уважение к закону, запрету, равные права и равные обязанности граждан - суть общественного воспитания. Поэтому, в США, Великобритании принята, главным образом, запретная политика в отношении табака, нарушения правил дорожного движения. Санкции там неотвратимы и постоянны, кампанейщина очень редка. Наилучший эффект дает комбинированное применение убеждения, регламентаций и санкций.

Одно убеждение, даже построенное по маркетинговому принципу, не может привести к искоренению вредных привычек тем более, что в прошлом государства не очень-то реагировали на них или даже поощряли в том, что касается потребления монопольно-производимых ими самими табака или винно-водочных изделий. Однако, современным, маркетинговым образом организуемые кампании совершенно необходимы для того, чтобы подготовить общество к правильному восприятию регламентации и санкций за невыполнение установленных государствами правил.

Именно убеждение позволяет хорошо продавать регламентацию, обеспечивает эффективность государственного контроля. Информирование и убеждение населения, как известно, стоят дорого. Расходы на государственную социальную рекламу осуществляются за счет бюджета соответствующих министерств и ведомств. Однако, они должны быть выделены отдельной строкой. Иногда, этот вопрос решается даже на уровне парламента - например, в Великобритании.

Часто в дискуссии о планируемой государственной коммуникационной кампании вмешиваются СМИ, что фактически уже означает начало процесса информирования и убеждения граждан. Мировой опыт проведения маркетинговых государственных кампаний позволяет сформулировать две важнейшие моральные заповеди - нельзя маскировать соображениями государственной, публичной пользы те меры, которые предпринимаются по другой, менее благородной причине, например, из-за дефицита

государственного бюджета - нельзя использовать маркетинг в публичном управлении для популяризации или формирования имиджа конкретного политика, высокопоставленного чиновника под шумок общественной пользы.

Для избежания нечестного маркетинга в публичном управлении во многих странах принято решение об отделении заказчиков коммуникационных кампаний от исполнителей. Соответствующей современным подходам есть реализация кампаний фирмами, независимыми от государственных структур.

Субъектами государственных коммуникационных кампаний могут быть: независимые парапубличные структуры - министерства и ведомства, в большинстве из которых имеются специальные отделы информации и коммуникации - специальные структуры при первых лицах государства. Такой, например, есть Служба сбора и распространения информации при Премьер-министре Франции - межминистерские структуры - органы регионального управления и местного самоуправления мэрии, генеральные советы, префектуры и т.д. Целями государственных маркетинговых кампаний выступают: коррекция, посредством информирования и убеждения, поведенческих моделей, представляющих серьезную угрозу для общества; внедрение в жизнь общества идей, ценностей, алгоритмов поведения, рассматриваемых большинством как положительные.

Основными направлениями развития маркетинга в публичном управлении есть предупреждение наиболее опасных заболеваний и несчастных случаев, санитарно-гигиеническое просвещение, защита окружающей среды, продвижение таких ценностей, как семья, дети, заботливое отношение к старикам, инвалидам, неизлечимо больным людям, развитие политического участия граждан в государственных процессах, предупреждение общественных конфликтов и кризисов и т.д.

Специалистами разработаны некоторые правила, которых следует придерживаться организаторам государственных коммуникационных

кампаний. Прежде всего, речь идет о правиле триединства - единство темы, единство времени, единство действия.

Типологию государственных коммуникационных кампаний можно представить следующим образом:

1. По субъектам деятельности - правительства - министерства и ведомства - специальные структуры при первых лицах государства - межведомственные структуры - органы регионального управления и местного самоуправления (мэрии, генеральные советы, префектуры и т.д.) - органы законодательной и судебной властей.

2. По объектам воздействия - внешняя - внутренняя - национальная - международная.

3. По характеру воздействия - информирующие - разъяснительно-убеждающие - имиджевые.

4. По целям - политические: решения вопросов занятости, борьба с инфляцией, уплата налогов, развитие самоуправления, самоопределение территорий и др.; социальные: предупреждение заболевания СПИДом и другими инфекциями, борьба с наркоманией, табакокурением и алкоголизмом, акции солидарности с социально уязвимыми группами - финансово-экономическая реклама экспортных товаров и технологий экономного расхода воды, электроэнергии и др. Конкретный опыт, накопленный государственными учреждениями за рубежом, показывает огромные перспективы и значимость глубоко продуманной и последовательно осуществляемой коммуникационной стратегии.

В большинстве стран Европы коммуникационный бум, затронувший в последние десятилетия XX века сферу публичного управления, не только способствовал укреплению легитимности и эффективности власти, усилению демократического вектора в развитии государства и политической системы, в целом, но и породил ряд требующих разрешения проблем.

Политико-административная децентрализация и деконцентрация сопровождаются идентичными процессами и в государственной коммуникации. Множится число субъектов коммуникации и посланий, адресуемых, зачастую, одной и той же аудитории. Государственные учреждения начинают конкурировать между собой, что неизбежно оборачивается коммуникационной инфляцией.

В этой связи, своевременна постановка вопроса о выработке цельной стратегии государственной коммуникации. Впрочем, возможность этого ставится некоторыми экспертами под сомнение.

Привыкший к высокопрофессиональной рекламе, теле- и радиоэфир, избиратель и гражданин предъявляет соответствующие требования и к коммуникации, осуществляемой государством.

Это влечет за собой удорожание стоимости коммуникационных кампаний, и, следовательно, не способствует дальнейшему развитию диалога государства и общества. Одной из самых серьезных проблем, с которой сталкивается государственная коммуникация, есть стойкий негативный имидж государственной службы, чиновничьего аппарата в глазах большинства западных обществ. Постоянно ведущиеся в США исследования общественного мнения граждан показывают, например, что они убеждены в том, что государственные служащие работают меньше, а получают больше, чем все остальные работающие. Стабильно, на протяжении десятилетий, растет, также, число тех. (около 65%), кто считает, что правительство США, большую часть времени, делает не то, что нужно, а число уверенных в том, что правительство действует в интересах всех граждан, неуклонно снижается до 27%. В не меньшей степени государственная коммуникация страдает и от абстрактного характера многих посланий, недостатка преемственности и последовательности.

Многие исследователи обращают внимание и на то, что при проведении кампаний общезначимых целей, государство перекладывает всю



ответственность за происходящее на граждан, на их неправильное поведение, обеляя, тем самым, собственные службы, или уходя от разговора о социальных причинах общественных недугов. Дорожная безопасность, например, это проблема не только лихачества водителей, но и состояния дорог, добросовестности работы полиции; предупреждение инфекций зависит не только от осторожности граждан, но и от стерильности шприцов, качества сывороток, профессиональной ответственности работников медицинских учреждений и т.д. Поэтому, информирование и мобилизация общества, поиск путей вовлечения граждан в управление не должны приводить к самоустранению государства от решения государственных, по своей сути, проблем. При всем своем влиянии на общественное мнение, СМИ не в состоянии самостоятельно справиться со СПИДом или наркоманией.

Одним из дискуссионных, среди специалистов, есть и вопрос о наиболее эффективной модели организации государственной коммуникации. Должны ли ею заниматься специально-создаваемые в государственных учреждениях структуры, или дело предпочтительнее поручать независимым рекламным агентствам, консалтинговым фирмам и т.д? По нашему мнению, оба варианта имеют право на существование.

Как уже отмечалось, функционирование государственных коммуникационных служб, берущих на себя функцию не только заказчика, но и исполнителя кампаний, необходимо тогда, когда государственное учреждение не хочет зависеть от, скажем, недобросовестных журналистов, тенденциозно-настроенных СМИ и т.д. В то же время, следует помнить, что государственная коммуникация рискует, в этом случае, оказаться старомодной и провинциальной, а следовательно, несостоятельной.

Как бы велика ни была разница между рекламой коммерческой и рекламой социальной, последняя должна делаться на том же профессиональном уровне, что и первая, использовать современную стилистику, новейшие аудиовизуальные методы, быть зрелой и утонченной.

Сегодня многие западные эксперты посмеиваются, вспоминая правительственную коммуникацию начала 1970-х гг. Когда сидя, не шелохнувшись, за массивными столами, в своих кабинетах и не отводя глаз от объектива, министры долго и серьезно рассказывали телезрителям о достижениях своих ведомств.

Этот бюрократический стиль был быстро отброшен, ибо не воспринимался на фоне быстро-прогрессировавшей коммерческой рекламы и клипов, а превращение рекламистов в чиновников весьма плачевно сказывалось на их талантах. Наиболее приемлемым вариантом организации коммуникации есть, видимо, сотрудничество государства-заказчика и независимого исполнителя-профессионала. Известно, что в публичном управлении за рубежом активно используются, заимствованные из классического маркетинга, методы изучения общественных потребностей.

Обычным мероприятием есть, например, проведение социологического опроса накануне муниципальных выборов с целью определения степени удовлетворенности жителей различными сторонами жизни муниципального округа, а именно: работой транспорта, уборкой мусора, жилищными условиями, качеством работы администрации, условиями парковки, наличием зеленых зон, школ, детских садов и т.д. В анкетах, также, фигурируют вопросы относительно проблем, которые граждане считают наиболее актуальными. Чаще всего, таковыми называют благоустройство городских территорий, улучшение экологической обстановки и т.д. При проведении общенациональных опросов, обязательно ставятся, кроме удовлетворенности материальными условиями жизни, вопросы, касающиеся работы правительства, в целом, отдельных государственных служб, степени их открытости, демократичности, умения общаться и сотрудничать с гражданами. Применяя маркетинговые подходы и методы, государство преследует двоякую цель: быть тягачом и прицепом одновременно.

Это значит, что, с одной стороны, изучается рынок, выясняются потребности и запросы граждан-клиентов, с другой стороны, государство стремится доводить до общества те идеи, цели и проекты, которые оно само считает первоочередными, например, строительство Европейского союза, мобилизуя при этом сторонников, влияя на политическое поведение и выбор граждан. Даже применяя, в широких масштабах, анкетирование, управленцы не забывают о том, что строить политику на одних опросах практически невозможно, так как интересы граждан противоречивы. Одни считают приоритетной задачей разбивку зеленых лужаек, другие - устройство автостоянок подземных гаражей, одни озабочены сохранением тишины, другие - организацией молодежного досуга.

Трудно совместить создание дополнительных рабочих мест и экологическую безопасность, снижение налогов и расширение социальных программ. Именно потому, что интересы людей конкурентны, порой взаимоисключающи, органы государственной власти и местного самоуправления призваны руководствоваться не только сигналами, подаваемыми рынком, но и высшими политическими и моральными ценностями.

Именно поэтому, сегодня применение маркетинга в публичном управлении - один из рычагов превращения бюрократического, административного управления в управление современное, социально-ориентированное и политико-административное.

## **1.2. Понятие маркетинга в публичном управлении**

Что касается сущности маркетинга в публичном управлении, то, среди исследователей, пока что нет единства относительно толкования этого понятия, что объясняется отсутствием четкого законодательного определения этой дефиниции.

Значительная часть управленцев-практиков склонна сводить его инструментальный базис к одному или нескольким вспомогательным функциям в практической деятельности органов исполнительной власти (аналитической, прогностической, функции имиджевого позиционирования и т.д.), что есть не приступимо, потому, что при этом остается без внимания проблема комплексного анализа межконцептуального базиса маркетинга в публичном управлении.

Активная исследовательница концептуальных основ использования маркетинга в публичном управлении, Романенко К.М. предлагает интерпретировать его следующим образом: «В пределах концепций теории экономических основ, социального маркетинга, маркетинга услуг, некоммерческого маркетинга, территориального маркетинга, а, также, инновационных концепций государственного регулирования, в условиях рыночного общества (концепций реинжиниринга, государственно-административных услуг)» [1].

Следует отметить, что, по нашему мнению, подобный подход не вполне отражает глобальную, системообразующую роль маркетинга в публичном управлении по отношению к процессу формирования глобального, социально-ориентированного публичного управления, разработка системы которого, в первую очередь, требует осуществления систематизированных шагов, а не их различия, особенно по вопросам усиления регулирующих функций со стороны общества.

Другие исследователи утверждают, что основу маркетинга в публичном управлении составляет адаптация маркетинговой парадигмы для управленческих нужд органов государственной власти [2, с. 8]. Указанная интерпретация, во-первых, игнорирует субъект-объектные связи в публичном управлении; во-вторых, фактически ничего не говорит о социальной направленности использования инструментов маркетинга в публичном управлении, в целом.

Ряд авторов преодолевают эту ограниченность и обосновывают системную интерпретацию маркетинга в публичном управлении, исходя из его социоцентрической направленности, как отрасли некоммерческого маркетинга, которая объединяет участников, приемы, которые используются, и совокупность отношений между субъектами публичного управления и «потребителями» результатов их деятельности [3, 4, 5]. Однако, в этом подходе отсутствует понимание интегративной природы маркетинга в публичном управлении, как парадигмы управленческой деятельности, и, также, упрощенно представлена природа субъект-объектных связей в его системе.

Подводя некоторые промежуточные итоги, предлагается рассматривать маркетинг в публичном управлении, как одну из разновидностей некоммерческого маркетинга, в котором характер отношений между его объектом и субъектом основывается на свободном обмене нематериальными, к тому же, некоммерческими ресурсами, при условии соблюдения главных принципов маркетинга. Маркетинг в публичном управлении основными целями своей деятельности ставит:

- формирование поведенческих моделей людей, которые, в наибольшей степени, способствуют реализации общегосударственных целей;
- достижение гармонии (или, хотя бы, баланса, или взаимосвязи) между потребностями граждан и результатами деятельности органов государственной власти по их удовлетворению;
- минимизацию негативных настроений и сопротивления в обществе, которые препятствуют реализации целей субъектов публичного управления и др. [6, с. 32].

Основным достижением этого определения есть то, что оно позволяет использовать научный аппарат как публичного управления, так и маркетинга, исследовать характеристики участников общественного диалога и отдельные элементы процесса коммуникации. Это, в свою очередь, позволяет повысить эффективность публичного управления, в целом.

Итак, несмотря на разнообразие подходов к определению концептуального базиса маркетинга в публичном управлении, есть определенный консенсус среди исследователей в вопросе необходимости расширения его социальных функций в современных условиях. В этом контексте возникает необходимость разработки конкретных методов получения социального эффекта маркетинга в публичном управлении от формирования социоцентрических ориентиров деятельности органов государственной власти через призму удовлетворения общественных потребностей и конкретных запросов граждан-потребителей [2, с. 11].

С учетом сказанного, маркетинг в системе публичного управления можно рассматривать как разновидность некоммерческого маркетинга, которая определяется как интегральная деятельность его субъектов (органов государственной власти), в контексте их взаимодействия с субъектами национального рынка, направленная на удовлетворение потребностей объекта управления, с целью выявления, создания и изменения национального продукта и, как результат, обеспечения устойчивого развития общества и качества жизни населения, в целом. Такое определение интерпретирует маркетинг в публичном управлении в контексте концепции расширения социальных функций и комплексного понимания его роли в публичном управлении и позволяет преодолеть недостатки формирования конститутивно-ключевых положений его внедрения в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления.

### **1.3. Роль и значение маркетинга в публичном управлении**

Одно из основных отличий маркетинга в системе государственного управления от коммерческого заключается в его специфическом продукте - социальных идеях, которые есть общественным товаром и могут, с помощью рыночных рычагов, распространяться как продукты обмена. Целью маркетинга

в системе государственного управления, в основе которого концепция общественной деятельности органов государственной власти, есть нацеленность и направленность всех усилий на достижение социального эффекта в обществе. Его применяют, чтобы добиться изменений в поведении рискованных групп населения, усилить положения некоммерческих организаций и их возможностей [7].

Социальный эффект маркетинговой деятельности органов государственной власти обеспечивается в нескольких направлениях. Главный из них заключается в общественной направленности деятельности государства в процессе регулирования рыночных отношений и предоставлении им социальной ориентации. Важное значение имеет маркетинговая ориентация самого публичного управления на удовлетворение потребностей граждан, в тех или иных направлениях регулирующей деятельности государства [8, с. 18].

Проблема социоцентрической ориентации маркетинга в публичном управлении и в теории, и на практике возникла как проблема становления маркетинговой этики, принципиально отличной от рыночной этики.

Следует подчеркнуть, что формирование социоцентрических ориентиров маркетинговой деятельности началось стихийно в процессе расширения функций маркетинга в системе маркетинга в публичном управлении [9, с. 562]. Общественный характер маркетинга, в данном случае, усиливается процессами системной взаимозависимости различных сфер жизнедеятельности, которые характерны для информационного общества, в результате формирования сетевых форм коммуникации. Социальное расширение функций маркетинга и процесс практической переориентации публичного управления, на основе маркетинговой этики, вызвали необходимость теоретико-методологического осмысления сущности социоцентрической системы маркетинговых ценностей.

В основе социоцентрической ориентации маркетинга лежит общественно-этическая ответственность, как составляющая публичного управления, привнесенная маркетингом. Она позволяет решать многочисленные

практические проблемы, которые очень трудно поддаются нормативно-правовой регламентации. Особенно, это касается нарушения государственными служащими ряда этических требований, что приводит к проявлениям бюрократизма, произвола, несправедливости, безнравственности и актуализирует необходимость внедрения новых методологических подходов к правовому совершенствованию этической инфраструктуры на современном этапе развития государственной службы в Украине [10, с. 128].

Совершенствование процесса формирования профессиональной этики органов государственной власти есть объектом внимания таких ученых и практиков как В.Б. Аверьянов, В. Д. Бакуменко, Б.А. Гаевский, С.Д. Дыбенко, В.М. Князев, И. Луговой, В.А. Малахов, И.Ф. Надольный, Н.Р. Нижник, А.Ю. Оболенский, В. П. Тронь, и др., которые в росте роли гуманитарного, морально-этического факторов видят основную закономерность демократического развития общества.

Первые научные публикации (середина 1990-х гг.) посвящены анализу исследуемой проблемы сквозь призму норм Закона Украины «О государственной службе» от 16.12.1993 № 3723-ХІІ [11]. Провозглашение административной реформы и разработка Кодекса поведения государственных служащих активизирует научные исследования.

Как отмечает М.И. Рудакевич, что в отдельных публикациях, ряде кандидатских диссертаций по этике государственной службы, в монографиях и учебных пособиях по теории государственной службы и публичного управления делается попытка осмыслить социально-этический потенциал государственной службы как культурного института, сущность и роль нравственной культуры государственных служащих, содержание и роль Кодекса поведения и тому подобное. Большинство публикаций завершается постановкой проблемы, указывает на необходимость исследования подходов и путей внедрения этических принципов в практику профессиональной деятельности государственных служащих. Такая задача требует научно-



теоретического обоснования профессиональной этики на основе современных взглядов на сущность этого феномена, разработки механизмов ее формирования и функционирования в единстве индивидуального и общественного компонентов. Эти проблемы, пока что, не стали предметом научных исследований.

Анализ зарубежной литературы показал, что «процесс изучения этики государственных служащих основывается на заимствовании выводов из исследований в области менеджмента и этики бизнеса. Ее теоретической основой есть традиционная этика добродетеля; субъективная этика совести; межсубъектная этика диалога, которая соотносится с общими, нормативно-этическими положениями, выработанными научной мыслью на протяжении истории человечества. Современный этап развития теории этики государственных служащих осуществляется в системе «нового публичного управления» - «менеджерализма». Ее формирование связывается с развитием государственного служащего как морального субъекта, который эффективен в период изменений» [12, с. 113].

Среди основных проблемных вопросов процесса этизации поведения государственных служащих необходимо выделить:

- 1) изучение основных противоречий процесса функционирования и тенденций развития профессиональной этики государственных служащих;
- 2) обоснование теоретико-методологических основ и движущих сил формирования такой этики;
- 3) использование, в процессе формирования новой этической культуры профессиональной деятельности органов государственной власти, регулятивного потенциала политики и права;
- 4) разработка основ управляемого, комплексного подхода к процессу формирования и функционирования профессиональной этики с использованием зарубежного опыта и др.

Стоит отметить, что в публичном управлении социально-этическая ответственность чиновника или руководителя перед гражданином, при применении маркетинговых технологий, выступает постоянным компонентом процесса принятия и реализации управленческих решений, обеспечивая их социоцентрический характер. В целом, общественная ответственность государственных служащих и руководителей, в контексте маркетинговой этики, должна включать в себя следующие положения:

1. Ответственность органа государственной власти выходит за пределы выполнения функциональных обязанностей и обусловлена реальным положением удовлетворения потребностей объекта управления, граждан и социальных институтов.

2. Общественная ответственность органов государственной власти проявляется в практической работе по решению важных социальных проблем объекта управления, особенно тех, возникновение которых, прямо или косвенно, связаны с их деятельностью.

3. Управленческая деятельность государственных служб нацелена не только на непосредственных потребителей результатов их работы, но и на широкую общественность, как среду функционирования органов государственной власти.

4. Публичное управление имеет не только экономический, правовой, корпоративный и социальный характеры, но и простирается гораздо шире, чем сфера непосредственной управленческой активности.

5. Органы государственной власти должны подчинять профессиональные и корпоративные ценности в контексте удовлетворения потребностей граждан [6, с. 88].

Конечно, наивно полагать, что тенденции распространения маркетинга в публичном управлении, в нашей стране, объясняются только заботой о благах общества. Развитие маркетинга неразрывно связано с развитием менеджмента.

Как справедливо отмечает Дробязко И. :«В последнее время, наблюдается активный переход к новым управленческим механизмам, направленным на расширенное воспроизводство богатства человеческой природы, развитие индивидуальных способностей, на основе предоставления равных возможностей каждому, расширение ресурсной базы социального производства. Концепция маркетинга в публичном управлении «встраивается» в эти механизмы лучшим образом. Кроме того, концепция маркетинга в публичном управлении в «руках» органов государственной власти способна стать и инструментом общественного развития, поскольку она также соответствует тенденции активного развития элементов гражданского общества, усиления общественного контроля над различными сферами общественной жизни» [13].

В то же время, необходимо отметить, что достижение целей маркетинга в публичном управлении возможно в случае достижения необходимого баланса между взглядами клиента (гражданина) и поставщика услуг (правительства), представляющего более общие интересы различных социальных групп гражданского общества.

#### **1.4. Структура маркетинга в публичном управлении**

Из предыдущего анализа понятия маркетинга в публичном управлении, мы уже могли убедиться, что он развивается в общем контексте эволюции возникновения общественных потребностей в деятельности органов государственной власти. Несомненно, перспективы дальнейшего развития понятия «маркетинг в публичном управлении» в Украине лежат в плоскости определения его кумулятивного выражения - структуры.

Субъектом маркетинга в публичном управлении (как, впрочем, и главным субъектом системы публичного управления), в самом широком смысле, выступает само государство. Основным объектом маркетинга в публичном

управлении, главным «потребителем» продукта публичного управления, в широком смысле этого понятия, следует назвать всех граждан государства. Под продуктом публичного управления предлагается понимать продукт, созданный и/или реализованный государственным (местным) органом власти, уполномоченным лицом или лицом, которому делегированы государственные полномочия, с целью формирования и удовлетворения существующих и/или потенциальных потребностей населения, юридических лиц, общественных организаций и других участников отношений общество-государство.

Потребности граждан очень специфичны. Так, если обратиться к положениям Конституции Украины (равно, как и к Конституциям других стран), то можно отметить, что основные социальные потребности граждан, на удовлетворение которых, в первую очередь, должно работать государство, делятся на две большие взаимосвязанные группы [6, с. 33]:

1) Базовые потребности. Они представлены, так называемым, пакетом социальных гарантий. Причем, они не постулируются, не замещаются первоначальной теоретической постановкой, а выступают системой научных методов в глубинах общественной жизни. Это требует обоснованного изучения в Украине, потому, что учет потребностей и сейчас остается белым пятном планирования публичного управления.

2) Важнейшие потребности развития личности гражданина. Не может быть движения вперед, если не воспроизведены личностные потребности в развитии во всех сферах и не накоплены дополнительные ресурсы для их реализации, которые создают основу для удовлетворения новых потребностей. Это, в свою очередь, составляет универсальную основу развития личности по линии социально-экономического взаимодействия. Данный вид потребностей учитывает экономические, политические, социальные, культурные, национальные, нравственные потребности и др. Причем, личностные нужды не постулируются, а дополняют друг друга. Речь идет о новой общественной практике, как результате проведения ряда маркетинговых исследований. На

следующем уровне анализа интегрированный субъект публичного управления - государство может быть представлено уже, не в целом, а дифференцированно, то есть как совокупность государственно-властных органов, между которыми распределены различные виды государственной деятельности. На этом уровне, прежде всего, выделяются законодательная, исполнительная и судебная ветви власти. Перспективной отраслью публичного управления, с точки зрения использования маркетинга в его системе, как показало исследование, есть исполнительная государственная власть [14]. Соответственно, органы исполнительной государственной власти могут, и должны, быть рассмотрены, как субъекты маркетинга в публичном управлении. При этом, можно предложить выделить следующие уровни субъектов маркетинга в публичном управлении:

1. Высший уровень исполнительной власти.
2. Отраслевые центральные органы исполнительной государственной власти.
3. Местные органы государственной власти .
4. Отдельные государственные учреждения.

В качестве объектов маркетинга в публичном управлении на самом высоком уровне исполнительной власти могут быть: все население страны (например, при реализации общегосударственной программы по планированию семьи и т.д.); различные категории населения (например, налогоплательщики, пенсионеры, участники Второй мировой войны и др.); субъекты экономической деятельности (отдельные предприятия, компании, фирмы, крупнейшие предприниматели), объекты маркетинга в публичном управлении в зарубежных странах (в случае действий, направленных на смягчение таможенного режима к товарам отечественных производителей), привлечение в ряды сторонников данного государства иностранных субъектов и т.д.) [6, с. 34]:

2. Отраслевые центральные органы исполнительной государственной власти. Министерства и другие центральные органы исполнительной власти

(прежде всего, государственные комитеты), в пределах своей компетенции, разрабатывают программы в подчиненных сферах деятельности страны (экономика, правопорядок, обороноспособность, образование, культура, здравоохранение и т.д.). Они определяют государственные стандарты, критерии и требования, которые должны способствовать улучшению состояния дел в конкретной отрасли. Указанные выше органы исполнительной власти еще в большей степени имеют возможность выступить в качестве субъектов маркетинга в публичном управлении.

Наиболее вероятными видами объектов маркетинга в публичном управлении, на этом уровне, могут стать: все население государства (например, мероприятия по проведению общегосударственной переписи населения учреждениями государственного комитета статистики), конкретные категории населения (например, граждане, которые получали доходы не по основному месту работы, во время кампании по декларированию доходов, которая ежегодно организовывается государственной налоговой администрацией; оборонные ведомства демократических государств должны проводить масштабную работу по привлечению граждан в ряды Вооруженных сил на контрактной основе и т. д.), органы местного самоуправления (особенно в тех случаях, когда отраслевые интересы входят в противоречие с интересами местного населения, например, в случаях необходимости размещения предприятий, которые объективно угрожают окружающей среде: нефтеперерабатывающие предприятия, АЭС и т.д.), отдельные предприятия, учреждения, фирмы, (в первую очередь, непосредственно подчиненные в системе отраслевой иерархии), отдельные граждане и др.

3. Местные органы государственного управления. Использование основ маркетинга в деятельности местных органов государственной власти наиболее оправдано. Именно местные органы исполнительной власти имеют непосредственный и ежедневный контакт с гражданами. Данный уровень публичного управления оказался настолько восприимчивым к внедрению

принципов маркетинга, а само внедрение оказалось столь эффективным, что некоторые специалисты выделяют самостоятельное направление маркетинга в публичном управлении - муниципальный маркетинг. Среди важнейших объектов маркетинга местных органов государственной власти необходимо выделить такие категории потребителей их услуг [6, с. 32-34]: все граждане, которые живут на подчиненной территории (множество возможных поводов для взаимодействия); конкретные категории населения (например, пенсионеры, сотрудники учебных заведений и т.д.); подчиненные органы местного самоуправления; учреждения отраслевых механизмов публичного управления (школы, больницы); предприятия, фирмы и т.д.

4. Отдельные государственные учреждения. Особенность процесса управления на этом уровне состоит в том, что категории потребителей, на удовлетворение потребностей которых направлена деятельность этих учреждений, конкретные и четко определены. Что касается основного принципа реализации субъект-объектных отношений в структуре маркетинга в публичном управлении, то им есть принцип ориентации конечных результатов на реальные требования и желания потребителей [1, с. 98].

### ***? Вопросы для самопроверки и контроля знаний***

*1. Охарактеризуйте западные тенденции развития маркетинга в публичном управлении.*

*2. Опишите типологию мировых, государственных коммуникационных кампаний.*

*3. Какие определения маркетинга в публичном управлении существуют в современной науке?*

*4. Раскройте сущность понятия «маркетинг в публичном управлении».*

*5. Какие основные цели использования маркетинга в публичном управлении?*

*6. В чем проявляется социальный эффект маркетинговой деятельности органов государственной власти?*

7. Назовите объекты и субъекты маркетинга в публичном управлении.

### Тестовые задания

1. Маркетинг в публичном управлении можно рассматривать как разновидность:

- а) коммерческого маркетинга;
- б) реинжиниринга;
- в) не коммерческого маркетинга;
- г) концепцию теории экономических основ.

2. Маркетинг в публичном управлении основными целями своей деятельности ставит:

- а) формирование поведенческих моделей людей, которые способствуют реализации общегосударственных целей;
- б) достижение дисбаланса между потребностями граждан и результатами деятельности органов государственной власти по их удовлетворению;
- в) максимизацию негативных настроений и сопротивления в обществе;
- г) спонсорство органов государственной власти.

3. В основе социоцентрической ориентации маркетинга лежит:

- а) рыночная этика;
- б) общественно-этическая ответственность;
- в) бюрократизм;
- г) несправедливость.

4. Процесс изучения этики государственных служащих основывается на заимствовании выводов из:

- а) менеджмента;
- б) этики бизнеса;



- в) политологии;
- г) все вышеперечисленное.

*5) К субъектам маркетинга в публичном управлении относятся:*

- а) все перечисленное ниже;
- б) высший уровень исполнительной власти;
- в) отраслевые центральные органы исполнительной государственной власти;
- г) отдельные государственные учреждения.

## **РАЗДЕЛ 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **2.1. Систематизация критериев применения маркетинга в публичном управлении**

Развитие критериев маркетинга в публичном управлении, прежде всего, связано с расширенным пониманием его направления на формирование межличностных связей между участниками диалога в процессе публичного управления, посредством использования широкого спектра его инструментов. Осознание необходимости преобразования публичного управления путем обеспечения более высокой потребительской ценности деятельности органов государственной власти будет способствовать поддержанию или улучшению благосостояния как отдельного гражданина, так и всего общества, в целом. Без определения этих принципов трудно детерминировать основные ориентиры для практической реализации маркетинга в публичном управлении по обеспечению, охране прав и свобод человека.

Как отмечает Приходченко Л.Л., эффективное обеспечение прав, свобод и законных интересов граждан может быть должным лишь при условии, когда интересы гражданина, как конститутивные компоненты управления, не только создают правовой режим функционирования, но и, в обще-нормативной форме, отражают цель, задачи и программы публичного управления [15].

Фактически, обслуживая почти весь комплекс управленческих действий, право становится определяющим элементом правомерности в осуществлении публичного управления, создании режима его законности, элементом закрепления и реализации объективно обусловленных интересов граждан. То есть, служит основой для достижения высокой эффективности управленческой деятельности, путем оптимального использования инструментов

концептуального базиса маркетинга, влияющего на эффективность публичного управления.

То же самое можно сказать о соотношении прав, свобод и законных интересов граждан с компетенцией органов государственной власти [15]. В действующем законодательстве есть много проблем, в частности, определения ценностной ориентации институтов предоставления государственных услуг, обусловленных принятием ряда новых, отраслевых нормативно-правовых актов, которые придают особую актуальность признанию и сохранению прав и свобод человека и может быть достигнуто только благодаря качественному обеспечению доступных сервисно-публичных услуг, путем внедрения в современное публичное управление новейших инструментов маркетинга.

«Стандартным примером в этом плане есть ситуация, когда возникает рассогласование между соответствующими правами и интересами граждан и соответствующими обязанностями тех или иных управленческих структур, что дает им возможность, мягко говоря, не проявлять должной активности в реализации прав граждан, защите их от нарушений» [16].

Именно поэтому, мы можем определить те основные критерии, которые, исходя из позиции «типичного» гражданина, должны быть положены в основу маркетинга в публичном управлении.

К этим критериям, по нашему мнению, следует отнести:

- критерии и нормативы материального благосостояния [17, 18, 19];
- критерии и нормативы обеспечения материальными объектами, предназначенными для духовного развития [20, 21];
- биосферные критерии и нормативы (гарантируют устойчивое равновесное состояние экосистемы);
- гигиенические критерии и нормативы (гарантируют безопасность воздействия на организм человека);
- критерии и нормативы обеспеченности человека информационным контактом с естественными природными системами.

Критерии, в данном случае, это совокупность условий, определяющих физическое, умственное развития и социальное благополучие человека или группы людей [22, 23]. Однако, в этом случае, речь идет не только о внешних факторах, обеспечивающих благополучие человека (питание, жилье, занятость, обслуживание, образование и т.п.), но и об их субъективном понимании благополучия и таких жизненных состояний, как удовольствие (по состоянию здоровья, семейными отношениями, работой, финансовым положением, возможностью получения образования, самооценкой, способностью к созиданию и т.д.).

Таким образом, согласно данному трактованию, критерии, положенные в основу маркетинга в публичном управлении, могут быть обнаружены с помощью использования системы объективных и субъективных оценок. Первые - представляют набор определенных объективных показателей, по которым сравниваются фактические значения с нормативными. Вторые - содержат субъективные результаты проведенных маркетинговых исследований в форме опросов населения. В данном случае, представляется, что указанная методика может применяться периодически и «точно» для стратегической оценки качества жизни. Она требует больших временных, трудовых и финансовых затрат. Для оперативной оценки эффективности реализации маркетинга в публичном управлении целесообразно использовать набор как объективных так и определенных субъективных показателей качества жизни населения.

Обеспечение и реализация вышеупомянутых показателей эффективности развития и формирования маркетинга в публичном управлении возможны «только по обоюдному согласию власти и гражданского общества, как равноправных партнеров». Вследствие отсутствия таких процедур и стандартов публичное управление тормозит социальные преобразования, экономический потенциал и развитие общества, как на уровне государства, так и на уровне

общины маленького села, путем деятельности органов государственной власти, в целом [40, с. 123-128].

Среди факторов, препятствующих эффективному обеспечению и поддержке партнерских отношений между государством и обществом, и, как результат, созданию открытой публичной политики, прежде всего, следует назвать:

- недостаточный уровень знаний граждан в вопросах осуществления публичного управления;

- отношение к клиентам как к пассивным реципиентам того продукта публичного управления, который предлагается им органом государственной власти;

- несоответствие, предлагаемой органом государственной власти, конкретной услуги желанием гражданина;

- сложности при физическом доступе к органам государственной власти. Примером того, как можно облегчить контакт общественности с государственными службами и сделать его менее затратным, по времени и в пространстве, есть размещение нескольких правительственных служб в одном помещении;

- отсутствие целостной системы переориентации на добровольное сотрудничество или же сотрудничество между органом государственной власти и общественностью при сохранении акцентирования внимания на интересах потребителей. и т. д. [42].

Конечно, в Украине уже сделаны определенные шаги на пути к решению вышеуказанных проблем, но большинство из них, к сожалению, остаются только декларативными, такими, которые не содержат общественного эффекта, и не имеют никакого прикладного значения. Поэтому, с целью расширения участия общественности в вопросах реализации государственной политики в Украине необходимо, в первую очередь, повысить эффективность внедрения маркетинга в публичном управлении, а, также, наладить управленческий

процесс, на основе тщательного и полного учета интересов и запросов различных социальных групп населения. Речь идет о разработке и реализации такого маркетинга, который предусматривал бы комплекс превентивных, тактических и стратегических мер организационного, технического и экономического направлений, разработанных в процессе маркетинговых исследований и, целью которого было бы содействие решению имеющихся противоречий между существующей системой публичного управления и маркетинговой идеологией, путем переориентации последней на удовлетворение потребностей граждан и, как результат, превенция возникновения новых.

## **2.2. Принципы использования инструментов маркетинга в публичном управлении**

Несомненно, внедрение инструментов маркетинга в публичном управлении социально-политической сферой требует определения принципов их практической реализации. По разработке принципов инструментов маркетинга в публичном управлении, то это есть сложным и неоднозначным процессом, в связи с различными по происхождению структурами составляющих этого комплексного понятия [25, с. 102-107, 26].

С одной стороны, принципам реализации инструментов маркетинга в публичном управлении, прежде всего, присущи черты общих и некоторых структурных принципов публичного управления, но на выборочной и критической основах. С другой стороны, принципы должны опираться на этические, нормативные основы, установленные в классическом маркетинге и непосредственно в современных учениях о маркетинге, как прикладной науке [27, с. 496].

Следовательно, установление принципов применения инструментов маркетинга в публичном управлении есть «комбинаторной практикой,

характерной для методологии обработки сложных категорий и комплексных понятий...» [28, с. 26]. Поэтому, методика установления и осмысления основных принципов развития маркетинга в публичном управлении, должна, во-первых, опираться на адекватное понимание обеих ее предикатных составляющих - социальной и государственной, в свете современных их практически-философских осмыслений. Во-вторых, отвечать логико-семантическим средствам формирования сложного, понятийно-категориального аппарата новых направлений в научных областях, исследующих природу власти и человеческие отношения в условиях современного, глобализирующегося рынков. Слово «принцип» - «*principium*» в переводе с латинского означает: первооснова, внутреннее убеждение, взгляд на что-то [27, с. 496]. В современной науке этот срок рассматривают, как основное начальное (исходное) положение какой-либо теории, учения, мировоззрения и тому подобное. «В формальном смысле, принципы раскрывают особенности способов выполнения некоторых моральных требований» [29, с. 273-274].

То есть, в процессе модернизации имиджевой, государственно-управленческой рекламной деятельности, «нормы социально-этического поведения должны стать внутренним убеждением, доминантой отношений государственных служащих в деловой, трудовой и посреднической средах. Они должны стать императивом должного, или сначала его ориентиром, эталоном, а, также, целью такого мировоззрения и его практической реализации».

Таким образом, социально-этические принципы применения инструментов маркетинга в публичном управлении, с позиций маркетинговой концепции и практики управления, - это закономерности, отношения, на которых основываются их разработка и внедрение, направленные на их сохранение или изменение и, которые могут быть сформулированы в определенные правила. Принципы применения инструментов маркетинга в публичном управлении тесно связаны между собой и дополняют друг друга. Во многих случаях, трудно даже провести между ними границу. Поэтому, было бы

нецелесообразно жестко разделять их друг от друга, тем более, противопоставлять их между собой. [28, с. 26]. Следует отметить следующие основные принципы (см. Рис. 1.1.).



*Рис. 1.1. Принципы инструментов маркетинга в публичном управлении*

*Источник: собственная разработка авторов*

Целесообразно рассмотреть только специальные принципы, поскольку их использование имеет определенные специфику и прикладное значение для дальнейших определения и обоснования маркетинга в публичном управлении, благодаря качественной трансформации его административно-процедурных инструментов.

Базовым принципом применения инструментов маркетинга в публичном управлении есть принцип приоритета потребностей потребителей. При его реализации, необходимо исходить из того, что основная проблема в



деятельности органов публичной администрации, как основных, действующих субъектов публичного управления - отношение к гражданам как к «просителям», ориентация не на удовлетворение их законных потребностей, а на формальное выполнение правил или даже злоупотребления ими [30, с. 225].

Важно заметить, что система государственного управления находится под постоянным воздействием экономических, социальных, природных, политических, других окружающих факторов, поэтому, применение принципа гибкого приспособления маркетинга к изменениям во внешней и внутренней маркетинговых средах, предполагает постоянную, чувствительную коррекцию со стороны государства основных путей и направлений теоретического обновления и практического становления публичного управления. Принцип гибкости реализуется через быструю и эффективную реакцию органов государственной власти на уровень обеспечения и удовлетворения граждан-потребителей формами и методами предоставления государственных услуг.

Принцип активной политики органов государственной власти предполагает, прежде всего, их деятельность, направленную на создание условий для наиболее полной реализации социального потенциала человека и общества, сущностных сил личности, в процессе социального развития. В этом аспекте, приоритетами активной политики органов государственной власти должны стать разработка и внедрение действенной системы мер, направленной на стимулирование человеческого потенциала, рост экономической активности населения как самодостаточной организации и др.

Что касается принципа направленности на конечный результат, то он обеспечивается путем внедрения компьютерных, информационных и инновационных технологий, направленных на достижение общественно-важной цели - формирование конструктивного, социоориентированого запросам и потребностям потребителей диалога.

Практическая реализация вышеприведенных принципов в инструментах маркетинга в публичном управлении будет способствовать решению задач по [31, с. 27]:

1. Легализации и структурированию отношений с институтами гражданского общества. Исходя из сложности и разнообразия глобализационных процессов в обществе, возникает проблема налаживания коммуникационного процесса с институтами гражданского общества, в частности, неправительственными организациями. Также, как отмечает В.А. Бережной, на сегодняшний день, «крайне важной функцией государства, в новых условиях, становится аккумуляция и отстаивание основополагающих ценностей данного социума; выработка процедур согласования и механизмов сосуществования различных социальных интересов (обеспечение консенсусного порядка и стабильности), в условиях их плюрализации» [32, с. 36].

2. Обеспечению стратегического планирования развития. Считаем, что реализация инструментов маркетинга в публичном управлении будет способствовать налаживанию процесса установления двусторонних, партнерских отношений между жителем территории (потребителем) и органом государственной власти, посредством создания условий для использования маркетингового инструментария, путем реализации государственной политики с наименьшими затратами и недопущением, при этом, нарушения прав и интересов граждан.

3. Обеспечению социального характера государственной политики. Для наглядной иллюстрации высказывания, стоит отметить, что хотя маркетинг в публичном управлении и выполняет, с одной стороны, координирующую функцию, однако именно потребитель занимает в нем центральное место, есть своеобразным элементом контроллинга. Инструменты маркетинга, в данном случае, иллюстрируют подход к перестройке публичного управления, в которой все функции органа государственной власти взаимодействуют между собой и

направлены на понимание, уважение, обслуживание и удовлетворение запросов граждан. Понятие «понимание», «в данном случае, охватывает и одинаковое отношение к гражданам, и вознаграждение по заслугам (пропорционально вкладу в общее дело), и быстрое реагирование на их потребности, и равный доступ к возможностям и ресурсам, и исключение из перечня профессиональных характеристик работников органов государственной власти таких категорий, как произвол, безразличие или превосходство...» [32].

4. Обеспечению сохранения национальной идентичности.

5. Поддержке инноваций. Результатом каждого типа управленческой деятельности есть достижение поставленных целей. Сегодня, в период глобальной компьютеризации процессов государства, особую актуальность приобретает их настраивание, учитывая развитие общественных инноваций. Реализация инструментов маркетинга в публичном управлении имеет целью использование лучших мировых практик по вопросам ориентации на внедрение системных инноваций в деятельности органов государственной власти.

К выше изложенному, целесообразно добавить следующие задачи: предоставление необходимых и качественных услуг гражданам и юридическим лицам в процессе реализации государственной политики; приближение услуг к их потребителям (субсидиарности) и т.д.

Вышеприведенный перечень не есть исчерпывающим, что объясняется быстрым распространением изменений в обществе. Поэтому, необходимо определение адекватной концепции публичного управления, которая могла бы быть положена в основу маркетинга, его системы и отвечать реалиям и тенденциям развития.

Таким образом, актуализация применения инструментов маркетинга в деятельности органов государственной власти, способствует реализации таких тенденций:

- свобода выбора для гражданина, постоянно расширяется, в условиях «рынка покупателя продукта публичного управления»;

- растущее влияние общественного мнения на достижение государством конкурентных преимуществ в различных сферах жизнедеятельности общества и др.

### **2.3. Классификация функций маркетинга в публичном управлении**

Из предыдущего рассмотрения, мы уже убедились, что концепция маркетинга способствует переформатированию отношения между государством и гражданами: от контроля к партнерским отношениям. Как отмечает Малиновский В.Я., задача государства определяется в процессе общественной дискуссии, а ответственность, в свою очередь, распределяется между обществом и государством.

Чем шире охват мнений населения, тем глубже государственное осознание механизмов развития своей деятельности, которые, в первую очередь, рождаются человеческими интересами и мотивациями.

Таким образом, важнейшие функции маркетинга в публичном управлении представляют собой совокупность фаз, этапов разработки и принятия маркетинговых решений, каждое из которых имеет свои подфункции.

Продуктовая функция реализуется путем проведения маркетинговых исследований по изучению конкретных проблем и перспектив принятия обоснованных маркетинговых решений в публичном управлении [33, 34, 35].

Ценовая функция маркетинга в публичном управлении предназначена для формирования и реализации товарной политики органов государственной власти через создание социально-ориентированного продукта публичного управления и реализацию комплекса мер по его дальнейшему совершенствованию и продвижению [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43].

Распределительная функция маркетинга в публичном управлении направлена на создание эффективной сети для разработки качественного

продукта публичного управления, но с наименьшими затратами по его дальнейшему продвижению [44].

Коммуникационная функция реализуется путем использования инструментов маркетинга в эффективной организации взаимодействия между людьми и органами государственной власти, и путем влияния последних на настроения и убеждения граждан, на основе ведения диалога и понимания.

Функция планирования предполагает разработку структуры маркетингового планирования публичного управления.

Функция информационного обеспечения состоит в создании и реализации маркетингово-ориентированных структур в деятельности органов государственной власти. Она способствует созданию и обеспечению внутренних мотивов для работников органов государственной власти.

Функция организации заключается в заблаговременной подготовке всего того, что необходимо для выполнения задач в деятельности органов государственной власти. Рассматривая понятие контроля с точки зрения маркетингизированного публичного управления, можно определить его как процесс, возникающий на определенной стадии управленческого процесса по проверке соблюдения законности и дисциплины исполнения уполномоченными субъектами публичного управления своих функций и, который обеспечивает эффективный, социально-ориентированный способ развития общества, в целом (См. Рис. 1.2.).

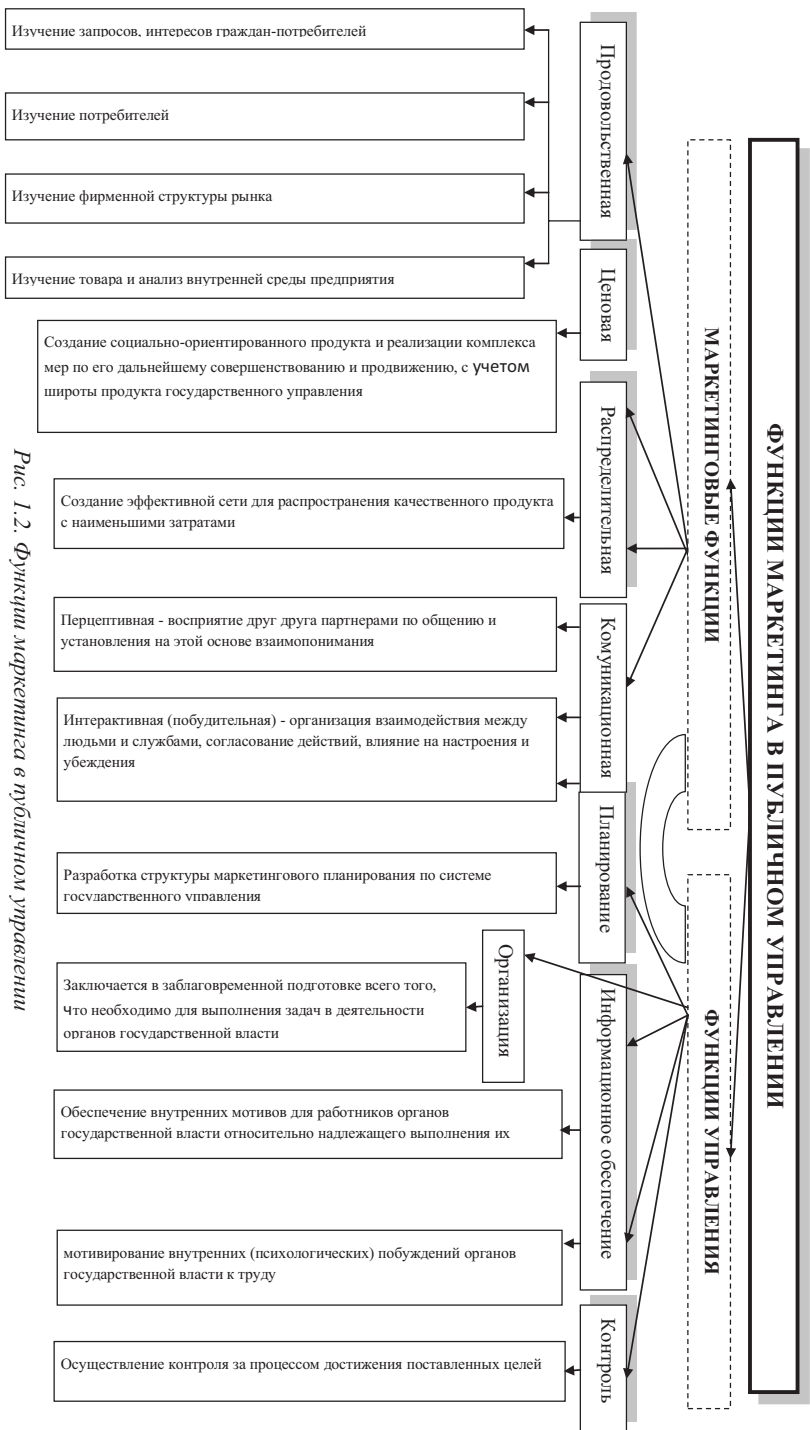


Рис. 1.2. Функции маркетинга в публичном управлении

Источник: результаты исследования авторов

### ***? Вопросы для самопроверки и контроля знаний***

- 1. Перечислите основные критерии применения маркетинга в публичном управлении.*
- 2. Назовите факторы, препятствующие эффективному обеспечению и поддержке партнерских отношений между государством и обществом.*
- 3. Что такое принципы?*
- 4. Определите принципы инструментов маркетинга в публичном управлении.*
- 5. Охарактеризуйте специальные принципы инструментов маркетинга в публичном управлении.*
- 6. Опишите функции маркетинга в публичном управлении.*
- 7. Какие основные задачи использования маркетинга в публичном управлении?*

### **Тестовые задания**

- 1. С чем связано развитие критериев маркетинга в публичном управлении:*
  - а) необходимостью улучшению благосостояния, как отдельного гражданина, так и всего общества, в целом;*
  - б) охраной прав и свобод человека;*
  - в) с расширенным пониманием его направления на формирование межличностных связей между органами государственной власти и гражданами;*
  - г) все вышеперечисленное.*
- 2. \_\_\_\_\_ применения маркетинга в публичном управлении это совокупность условий, определяющих физическое, умственное развития и социальное благополучие человека или группы людей.*
  - а) Принципы;*
  - б) Функции;*
  - в) Критерии;*

г) Факторы.

3. *К критериям маркетинга в публичном управлении относятся:*

- а) биосферные критерии;
- б) гигиенические критерии;
- в) межличностные критерии;
- г) информационные критерии.

4. *К общим принципам инструментов маркетинга в публичном управлении относятся:*

- а) принцип приоритета потребностей потребителей;
- б) принцип гибкости;
- в) принцип активной политики органов;
- г) принцип публичности.

5. *Функциями маркетинга в публичном управлении относятся есть:*

- а) продуктовая;
- б) ценовая;
- в) распределительная;
- г) товаропроизводительная.



## **РАЗДЕЛ 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТА ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **3.1. Суть продукта публичного управления**

Продукт публичного управления, безусловно, есть одним из основных элементов процессов реализации и внедрения маркетинга в системе государственного управления.

Продукт публичного управления можно определить как продукт, созданный и/или реализованный государственным (местным) органом государственной власти, уполномоченным лицом или лицом, которому делегированы государственные полномочия, с целью формирования и удовлетворения существующих и/или потенциальных потребностей населения, юридических лиц, общественных организаций и других участников отношений «общество-государство». Такой подход отличается системной упорядоченностью каждого из его составляющих и дает возможность раскрыть статику в деятельности субъектов и объектов управления, составляющих организационно-структурную основу инструментов маркетинга в публичном управлении (комплекс связей и взаимодействий субъектов и объектов управления).

Из управленческой стороны, маркетинг в системе публичного управления имеет отношение, прежде всего, к реализации сферы такого его продукта как государственные услуги. Поэтому, необходимо более детально рассмотреть его основные аспекты развития и реализации именно системы государственных услуг, в общем.

### **3.2. Система государственных услуг**

Проведенный анализ научных публикаций демонстрирует неоднозначность толкования понятия «государственные услуги». Исследуемое

понятие определено Законом Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц-предпринимателей» от 15.05.2003 №755-IV как любые платные услуги, обязательность получения которых устанавливается законодательством и, предоставляемые юридическим и физическим лицам органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, созданными учреждениями и организациями, содержащимися за счет средств соответствующих бюджетов [45]. Стоит отметить, что данный Закон определяет государственную услугу в соответствии со сферой его действия, то есть - налоговой, поэтому, определение государственной услуги, как обязательно-платной, нельзя считать обобщенным термином. В зависимости от объекта и предмета государственной услуги, в научной литературе представлено несколько подходов к ее теоретическому определению:

- как функции публичного управления (предложено И. Голосниченко [46]);
- как распорядительной деятельности (позиция поддерживается В. Тимошук [47]);
- как организационной деятельности или способа реализации административно-правовых режимов (обосновывается К. Афанасьевым [48]).

Обобщая различные взгляды ученых, можно сделать вывод, что государственные услуги, на современном этапе их становления в Украине, следует определять как деятельность по выполнению запроса граждан и (или) организаций о признании, установлении, изменении или прекращении их прав, установлении юридических фактов, получении для их реализации, в соответствующих случаях, материальных или государственных средств, предусмотренных действующим законодательством, а, также, предоставление информации по вопросам, относящимся к компетенции органа исполнительной власти и, которые включены в реестр государственных услуг, в соответствии с законодательством.

Приведенное определение дает основания выделить основные, содержательные и формальные признаки понятия «государственные услуги»:

- предоставление гражданам и их объединениям, юридическим и физическим лицам (далее потребителям), услуг именно государственными органами из средств государственного бюджета;

- ориентация действий государственных органов, при предоставлении услуг, на реализацию функций и задач государства, определенных Конституцией Украины и другими законодательными актами по обеспечению прав и свобод граждан;

- предоставление государственной услуги в форме акта уполномоченного органа, устанавливающего отдельные права и обязанности заинтересованных потребителей;

- нормативное закрепление обеспечения государством санкционированной возможности получения конкретным посторонним, в отношении данного государственного органа, потребителем соответствующего результата, на основе поданного им заявления;

- индивидуальность предоставления услуги;

- предоставление услуги непосредственно государственным органом;

- наличие в положениях об органе государственной власти и его структурных подразделениях специального пункта об обязанностях предоставления государственных услуг, определенных действующим законодательством о государственной службе и ведомственной нормативно-правовой базой по правовой регламентации предоставления государственных услуг;

- наличие конкретного адресата-потребителя государственной услуги, то есть лица, обратившегося за получением соответствующей услуги;

- универсальность требований ко всем получателям услуг (отсутствие дискриминации), технологических препятствий (исключение могут иметь место в отношении отдельного круга лиц, согласно действующему законодательству);

- каждая государственная услуга должна быть занесена в Реестр государственных и административных услуг.

### **3.3. Типы государственных услуг**

Совершив комплексный анализ последних исследований и публикаций отечественных и зарубежных ученых, можно сделать вывод, что государственные услуги, за объектом их предоставления органами государственной власти, в целом, делятся на административные и управленческие. Лишь немногие ученые (Г.М.Чмиленко [68], В.П. Тимошук [69]) выделяют социальные услуги, как отдельную категорию государственных услуг, но, если детально проанализировать доктрину административных услуг, следует согласиться с мнением В.М. Сороко [70, 71], который рассматривает социальные услуги как разновидность административных, в той части, в какой они соответствуют требованиям по признакам административных услуг.

В научной литературе понятие «административная услуга» понимается по-разному. По мнению Д. Сухинина и Ю. Шарова, административные услуги - это результат осуществления властных полномочий субъектом, который, в соответствии с законом, обеспечивает юридическое оформление условий реализации физическими и юридическими лицами прав, свобод и законных интересов по их заявлению (выдача разрешений (лицензий) , сертификатов, удостоверений, проведение регистраций и т.д.) [72]. О. Мордвинов, Л.А. Ляшенко рассматривают административную услугу как результат осуществления властных полномочий уполномоченным субъектом, который, согласно закону, обеспечивает юридическое оформление условий реализации физическими, юридическими или другими коллективными лицами прав, свобод и законных интересов по их заявлению (выдача разрешений (лицензий), сертификатов , удостоверений, проведение регистрации и т.д.) [73].

А. Люхтергандт под административными услугами подразумевает «положительные», индивидуальные акты, которые принимаются с целью удовлетворения определенных интересов физических или юридических лиц. По его мнению, понятие административных услуг не охватывает вещественные (например выдача самой лицензии) и финансовые услуги (выдача денег социально незащищенным лицам) [74]. Однако, остается непонятным, почему только «позитивный» индивидуальный акт есть результатом государственной услуги, ведь официальный, обоснованный, письменный отказ в предоставлении услуги тоже результат ее предоставления, поскольку, дает право получателю услуги обжаловать в суде незаконность такого отказа, или, учитывая причины отказа, позволяет, в определенный срок, который отсчитывается с даты отказа в предоставлении услуги, повторно обратиться за предоставлением этой услуги. Обобщая различные позиции ученых, можно отметить, что единого определения этого понятия нет.

Под административной услугой в нормативно-правовых актах, в подавляющем большинстве случаев, понимается «результат осуществления властных полномочий», а целью предоставления услуги считается «обеспечение юридического оформления условий реализации физическими и юридическими лицами прав, свобод и законных интересов».

Итак, учитывая вышеприведенные подходы ученых к определению понятия «административная услуга» и нормативно-правовые определения этого понятия, можно сделать вывод о том, что, в широком смысле, административную услугу можно рассматривать как действие исполнительного, государственного органа, или его аппарата, по обеспечению интересов и свобод физических и юридических лиц, в контексте законодательно-определенных порядков реализации своих полномочий, которые конкретизированы нормативно-правовыми актами, зарегистрированными в законодательно-установленном порядке.

Для упорядочения понятийного аппарата классификации административных услуг, как основы совершенствования системы их предоставления, необходимо определить их общетеоретические признаки.

К признакам государственной услуги относятся:

- административная услуга предоставляется по заявлению (обращению) юридического или физического лиц;
- предоставление административных услуг связано с обеспечением условий для реализации субъективных прав конкретного лица;
- административные услуги предоставляются административными органами (прежде всего, органами исполнительной власти) и, обязательно, через реализацию властных полномочий. То есть, получить конкретную административную услугу можно только в соответствующем административном органе;
- результатом государственной услуги, в процедурном смысле, есть административный акт (решение или действие административного органа, которым удовлетворяется заявление лица), который имеет конкретного адресата-потребителя государственной услуги;
- услуги предоставляются административными органами путем реализации их властных полномочий;
- результатом рассмотрения обращения есть административный акт, имеющий индивидуальный характер (паспорт, свидетельство, лицензия, разрешение и т.п.);
- административный акт, предоставленный административным органом, имеет конкретного адресата-потребителя государственной услуги, то есть лицо, обратившееся за данной услугой;
- право на получение лицом конкретной государственной услуги и соответствующие полномочия административного органа должны определяться только действующим законом;

- административная услуга, оказанная лицу, должна быть включена в Реестр государственных, в том числе, административных, услуг;

- контрольная деятельность (проверки, ревизии, инспектирования и т.п.) и другая праздно-распорядительная деятельность административного органа не есть административными услугами.

Содержание и специфика функционирования системы административных услуг обуславливают наличие значительного количества классификаций. Обобщая взгляды ученых, относительно классификации административных услуг органами государственной власти, следует выделить основные критерии их распределения в зависимости от:

- содержания административной деятельности;
- формы их реализации;
- предмета (характера) вопросов, за разрешением которых обращаются лица в государственные органы.

В зависимости от содержания административной деятельности по предоставлению административных услуг выделяют:

а) выдачу разрешений (например, на занятия отдельными видами предпринимательской деятельности, на проведение митингов, демонстраций, на размещение рекламы, на приобретение, хранение, ношение и перевозку оружия; в том числе, аккредитация, аттестация, сертификация (например, аккредитация высших учебных заведений, учреждений здравоохранения; аттестация предприятий, рабочих мест; сертификация товаров, работ и услуг);

б) регистрацию с ведением реестров (например, регистрация актов гражданского состояния, субъектов предпринимательской деятельности, автомототранспортных средств), в том числе легализация субъектов (например, легализация объединений граждан);

в) легализацию актов (консульская легализация документов), нострификацию (признание дипломов, выданных в других странах) и

верификацию (установление достоверности сертификатов о происхождении товаров из Украины).

В зависимости от формы их реализации административные услуги делятся на следующие группы:

а) услуги, связанные с реальным осуществлением конституционных прав и свобод граждан (медицинские услуги, услуги в сфере культуры, социальной защиты, образования и др.);

б) собственно административные услуги, связанные с юридическим оформлением условий, необходимых для реализации прав и свобод граждан (выдача свидетельств, лицензий).

В зависимости от предмета (характера) вопросов, за разрешением которых обращаются лица в государственные органы:

- 1) предпринимательские (или хозяйственные)
- 2) социальные;
- 3) земельные;
- 4) строительно-коммунальные;
- 5) жилые и другие виды административных услуг.

Такой подход к разделению административных услуг не вступает ни в одно противоречие с общим понятием «административные услуги», поскольку все эти отношения относятся к отраслям законодательства, «выросли» из административного права и имеют административный характер. В процедурном аспекте, также, не прослеживается никаких существенных различий между этими услугами.

Подходы к объяснению основных понятий в сфере управленческих услуг тоже не отличаются однозначностью и постоянством. По мнению И. Голосниченко, управленческую услугу следует понимать как создание организационных условий для реализации своего права гражданином или другим субъектом административно-правовых отношений. Он отмечает, что не



всякая распорядительная деятельность, даже направлена на реализацию прав и свобод граждан, есть услугой.

Ведь обязанность органов исполнительной власти, их должностных и служебных лиц - это обеспечение прав и свобод граждан и других лиц [75]. К.Афанасьев, утверждая, что официальным результатом предоставления услуги есть «административный акт», в то же время, употребляет понятие «управленческая услуга», под которой понимает способ реализации административно-правовых режимов и рассматривает их, как деятельность органов исполнительной власти, или органов местного самоуправления (их должностных лиц), связанную с созданием организационных условий, или обеспечением реализации субъективных прав, законных интересов и выполнения обязанностей физическими или юридическими лицами, которая осуществляется по обращениям этих лиц и, официальным результатом которой является административный (индивидуальный) акт [76].

По результатам анализа определений термина «управленческая услуга», можно сделать вывод о том, что управленческая услуга - это предусмотренная законом деятельность органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, связанная с реализацией их властных полномочий, осуществляемая по инициативе физических и юридических лиц и направленная на реализацию их прав, свобод и законных интересов.

Можно выделить следующие признаки управленческих услуг:

- 1) управленческие услуги предоставляются только по инициативе физических и юридических лиц (по их обращению);
- 2) необходимость (и, соответственно, возможность) получения конкретной управленческой услуги непосредственно предусмотрена законом;
- 3) закон наделяет полномочиями по предоставлению каждой управленческой услуги соответствующий орган исполнительной власти;
- 4) для получения управленческих услуг физическим и юридическим лицам необходимо выполнить определенные требования, которые определены

законом, то есть должна быть соблюдена определенная процедура предоставления соответствующей услуги.

Именно такая градация услуг позволяет решить определенные несогласованности в части сужения объектов их предоставления. Вместе с тем, следует помнить, что приведенная классификация - условная, ведь современная нормативная база, регулирующая сферу государственных услуг, предоставляемых органами государственной власти, характеризуется чрезвычайной «подвижностью», наличием многих изменений и дополнений, хотя, в основном, есть достаточно детальной.

Приведенные предложения основных аспектов классификации государственных услуг, предоставляемых органами государственной власти, позволяют прояснить их соотношение и урегулировать существующие пробелы в современной теории публичного управления.

### ***? Вопросы для самопроверки и контроля знаний***

- 1. Раскройте сущность понятия «продукт публичного управления».*
- 2. Назовите основные подходы к теоретическому определению государственных услуг.*
- 3. Охарактеризуйте содержательные и формальные признаки понятия «государственные услуги».*
- 4. Определите типы государственных услуг.*
- 5. Опишите основные критерии классификации административных услуг.*
- 6. Выделите признаки управленческих услуг.*
- 7. Какие недостатки и преимущества олучения государственных услуг в электронном виде?*

### **Тестовые задания**

1. *Маркетинг в системе публичного управления имеет отношение, прежде всего, к реализации:*

- а) административных услуг;
- б) государственных услуг;
- в) социальных услуг;
- г) сбытовой политики.

2. *На законодательном уровне понятие государственной услуги определено:*

а) законом Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц-предпринимателей» от 15.05.2003 №755-IV;

б) указом Президента Украины: «Об обеспечении условий для более широкого участия общественности в формировании и реализации государственной политики»;

в) постановлением КМУ «О мерах по дальнейшему обеспечению открытости в деятельности органов исполнительной власти»;

г) законом Украины «О государственной тайне».

3. *Держателем Реестра государственных и административных услуг есть:*

- а) КМУ;
- б) Министерство юстиции Украины;
- в) Администрация Президента Украины;
- г) Верховный Суд Украины.

4. *К государственным услугам принадлежат:*

- а) административные;
- б) управленческие;
- в) социальные;

г) все вышеперечисленное.

*5. В зависимости от содержания административной деятельности по предоставлению административных услуг выделяют:*

- а) выдачу разрешений;
- б) регистрацию с ведением реестров;
- в) контрольную деятельность;
- г) легализацию актов.

## **РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **4.1. Резервы маркетингизации публичного управления в Украине**

Обеспечение и реализация прав и свобод человека - главная обязанность государства, которое ответственно перед человеком и обществом за свою деятельность [58, с. 9-27, 29]. Субъекты государственной власти должны не только теоретически, но и практически, признавать приоритет общечеловеческих ценностей, соблюдать признанные нормы и принципы международного права.

В последнее время, уровень организующего влияния деятельности органов государственной власти на общественные процессы в публичном управлении не вполне соответствует ее потребностям, как системообразующей составляющей управления процессами экономических, политических, социальных взаимодействий в обществе.

Именно поэтому, большое прикладное значение приобретает решение вопросов, связанных с качественным содержанием комплексного содержания потребностей, которые, в свою очередь, описываются факторами, связанными с их возникновением, существованием, удовольствием, динамикой и уничтожением.

В публичном управлении граждан выступает начальным и конечным пунктом. Это особенно важно понимать органам государственной власти, поскольку именно маркетинговые исследования тенденций развития запросов граждан позволят им вовремя почувствовать и объективно спрогнозировать необходимость в инновационных решениях публичного управления для удовлетворения растущих, новых потребностей, как по «вертикали», так и по «горизонтали».

В частности, в современных условиях государства, актуальное значение имеет раскрытие места и роли маркетинга в решении основных задач по вопросам экономического роста, социально-культурного строительства, национальной безопасности страны и благосостояния всего населения, в целом.

Целостный, системный анализ маркетинга в публичном управлении невозможно осуществить без учета его функций, которые одновременно выступают как средства институционарования власти и государства, стратегического целеполагания смысла и развития государственно-организованной жизни общества.

Этот процесс, по нашему мнению, должен предусматривать проведение взвешенного анализа маркетинговых аспектов предоставления функций публичного управления по критерию содержания, характера и объема влияния.

Конкретный набор функций в публичном управлении, реализуемых в определенной сфере жизни общества, зависит от ее соответствующих потребностей и конкретизирован в полномочиях органов государственной власти, осуществляющих публичное управление [59, с. 60-62].

Сегодня необходимо, чтобы соответствующие требования к кадрам публичного управления нашли свое воплощение не только в должностных инструкциях, нормами которых, в своей повседневной деятельности, должен руководствоваться каждый служащий, но и в их сознании, ведь социальная ответственность - это такой социально-духовный феномен, который нельзя полностью запрограммировать в системе действующих правовых норм.

Также, надо отметить, что процесс маркетинга функций публичного управления постепенно находит свое отражение не только в трудах украинских исследователей-ученых, что приятно радует, но и начинает приобретать нормативно-правовую нормализацию.

Обратимся к законодательству Украины. Примером этого есть реализация проекта Концепции дерегулирования экономики Украины (далее - Концепция) [60]. Так, в проекте Концепции зафиксировано, что дерегулирование

предусматривает постепенный переход от непосредственнорегулирующей роли государства в роли посредника в деятельности предпринимателей, путем устранения ряда законодательных препятствий и барьеров. Ее задача состоит в том, чтобы создать такую среду, которая бы способствовала росту деловой активности промышленных и предпринимательских кругов, восстановлению и развитию отечественного производства, производительных сил государства, повышению конкурентоспособности продукции и благосостоянию населения, в целом. Обеспечение эффективного функционирования экономики в условиях рыночных реформ требует создания гибкой системы влияния государства на экономические процессы.

Проект Концепции частично пронизан духом философии маркетинга. В некоторых абзацах ее положений указывается на то, что государство, априори, прямо или косвенно призвано создавать благоприятные условия для развития всех аспектов жизнедеятельности граждан Украины. Но, прежде чем «производить» благодатную маркетинговую среду, нужно знать нужды потребителей (населения и предприятий). Мало того, нужно их создавать, стимулировать, развивать, поддерживать, сокращать, восстанавливать, стабилизировать и противодействовать.

Для достижения указанной цели можно использовать маркетинг микс, состоящий из четырех компонентов: товарная политика (Product), ценовая политика (Price), содействие в формировании каналов распределения субъектов хозяйствования (Place), политика продвижения (Promotion).

По нашему мнению, конкурентоспособной следует считать такую региональную экономику, которая обеспечивает: поддержку растущих жизненных стандартов и достижение (сохранение) таких позиций в национальной экономике, когда продукты публичного управления успешно реализуются на национальных рынках.

Для оценки эффективности выполнения регионального комплекса маркетинга необходимо разработать интегральный показатель или систему

показателей, с помощью которой можно было бы отслеживать, как удовлетворяются потребности по формированию долгосрочных конкурентных преимуществ юридических лиц и повышению качества жизни населения региона.

Выяснение теоретических основ конструирования таких индикаторов есть важной проблемой развития рыночных отношений в Украине, что обусловило активизацию деятельности субъектов хозяйствования, направленную на достижение максимально высоких коммерческих результатов. В итоге, появились побочные эффекты, часто негативно влияющие на человека. Соответственно, с одной стороны, возникла необходимость обеспечения экологической, социальной, продовольственной безопасности, прежде всего от радиационного загрязнения и т.д. С другой - были созданы объективные предпосылки для учета и оценки влияния этих факторов на жизнедеятельность. Также, для обеспечения эффективного функционирования экономики, Концепция предусматривает создание гибкой системы влияния государства на экономические процессы, основой которой и есть маркетинговые технологии публичного управления [61, с. 19].

В рамках представленной Концепции, отечественные исследователи активно разрабатывают проблематику маркетинговой системы Украины, фундаментом которой есть синтез микромаркетинг товаропроизводителей, макромаркетинг и мезомаркетинг органов государственной власти различного уровня.

Подитоживая проведенный, промежуточный анализ, можно сделать вывод, что Концепция есть адекватной попыткой синтеза использования маркетинга в публичном управлении и нацелена на удовлетворение потребностей, которые непосредственно идут от рынка. Однако, несмотря на положительные моменты, имеющиеся в Концепции, все же, настораживает отсутствие четкого плана по внедрению маркетинга, что, в свою очередь, делает невозможным достижение поставленных целей.



Считаем, что современные условия государства требуют серьезных изменений устаревшего стереотипного отношения, к планированию, как к процессу, в полной мере управляемому государственными учреждениями.

Сегодня, на первый план выходит необходимость нового понимания планирования, формирования его устойчивого положения, благодаря максимизации уровня удовлетворенности граждан. Хотелось бы обратить внимание, что процесс маркетингового планирования - это непрерывный процесс. Стратегические планы и программы деятельности органов государственной власти должны постоянно обновляться и корректироваться на основе анализа хода их выполнения с точки зрения потребителей. Разработка эффективной системы планирования, в современных условиях экономической нестабильности нашей страны, достаточно сложный процесс. Поэтому, не вызывает сомнения необходимость его периодической корректировки, с учетом динамики развития потребностей и запросов граждан.

#### **4.2. Сервисное обслуживание в публичном управлении**

Внедрение сервисного обслуживания в публичном управлении предусматривает такие компоненты (принципы) процесса реагирования на потребности и запросы общественности:

1. Информационная открытость, которая относится к общим требованиям демократической политической системы. В этом смысле, она включает в себя три основных уровня [62]. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Элементарный доступ к социально-политической информации различного рода обеспечивает базовый уровень открытости системы. При этом, важное значение имеет «понятность» информации для получателя, легкость ее восприятия, поскольку, иначе вряд ли она имеет всякий смысл. Именно поэтому, информационная открытость обычно определяется как возможность

получения сведений о деятельности органов государственной власти с помощью гарантированного доступа к носителям информации, на которых фиксируются решения, затрагивающие общественно-значимые вопросы. Однако, этим не исчерпывается содержание принципа. Более высоким уровнем информационной открытости есть уже не доступность информации как таковой, но и доступ к процессу принятия решений, их причин и предполагаемых результатов. Такое знание необходимо для реализации ответственности тех, кто непосредственно принимает решения в сфере общественных интересов. Данный, более глубокий уровень открытости, в значительной степени, обусловлен первым уровнем, то есть свободным доступом к информации. Наконец, третий уровень предполагает открытость процесса принятия решений для участия неправительственных и невластных групп. Основными элементами информационной открытости, как принципа сервисного обслуживания, выступают доступ к официальным документам и доступ к заседаниям органов, реализующих властные полномочия. Кроме того, информационная открытость предполагает, в том числе, четкие и справедливые нормы и правила, точные границы власти.

Так, например, «По данным мониторинга, проведенного Государственным комитетом телевидения и радиовещания Украины, на всех веб-сайтах органов исполнительной власти применены режимы уровня информирования. Однако, только 42,6% центральных органов исполнительной власти и 40,7% областных государственных администраций практиковали режим двустороннего взаимодействия на своих веб-сайтах [63]. В частности, отсутствуют такие, распространенные в европейской практике инструменты, как: доступ всех заинтересованных лиц к, связанной с законодательным процессом, документации, возможность высказаться относительно того или иного законопроекта, электронный документооборот, интернет-трансляции парламентских заседаний и т.п.».

«Результаты интернет-опроса, который, начиная с 27.04.2009 г., проводится на сайте Верховной Рады Украины, подтверждают недостаточность развития е-парламента: на вопрос «Есть ли открытой (прозрачной) деятельность Верховной Рады Украины в обществе?» По состоянию на 28.12.2014 г. , 76% интернет-пользователей, принявших участие в голосовании, ответили «Нет» [64].

Как отмечается в Аналитической записке «Развитие электронной демократии в Украине», разработанной Национальным институтом стратегических исследований при Президенте Украины: «одним из последних достижений в сфере реализации е-демократии есть внедрение отдельных аспектов такой важной составляющей электронной демократии, как е-суд. Например, на сайте Высшего хозяйственного суда, в он-лайн режиме, доступна информация о движении конкретного дела в хозяйственных судах Украины. В качестве положительного примера обеспечения открытости и прозрачности власти можно отметить размещение на сайтах Конституционного Суда Украины и Высшего Хозяйственного Суда Украины информации о декларации доходов судей, отчет об использовании бюджетных средств и тому подобное. На сайте Верховного Суда Украины предлагаются списки дел, назначенных к рассмотрению Верховным Судом Украины. Вместе с тем, указанные сервисы доступны не во всех составляющих судебной системы Украины. Также, не развиты такие компоненты электронного суда, как подача в суд документов в электронном виде, он-лайн трансляция заседаний суда и тому подобное ...» [63].

В целом, общий показатель информационной открытости в деятельности органов государственной власти, на исследованных сайтах, за период с 2013 по 2015 годы вырос на 9% и составляет 49,6%, что подтверждает мониторинг, проведенный Институтом развития региональной прессы, при содействии Национального фонда поддержки демократии (National Endowment for Democracy), США (см. Приложение А, Б).

Итак, как видно из вышесказанного, наблюдается положительная тенденция по повышению уровня информационной открытости, но есть и определенные диспропорции, которые необходимо решить в процессе реализации маркетинга в публичном управлении. Также, важным, по нашему мнению, есть тот факт, что упомянутый выше компонент процесса реагирования на потребности и запросы общественности, также, есть фактором ограничительного характера по предотвращению негативных явлений в публичном управлении, таких как: произвол и субъективность в решении различных вопросов, неправомерные и преступные действия отдельных должностных лиц, проявление коррупции и тому подобное.

Вместе с тем, внедрение этого принципа будет способствовать социальной стабильности и устранению социальной напряженности, положительно влиять на повышение темпов социально-экономического развития, поскольку он гарантирует соблюдение правовых основ осуществления соответствующих полномочий органами государственной власти и их должностными лицами, неотвратимость устранения возможных нарушений законодательства, прав и свобод граждан, недостатков в работе должностных лиц, а, также, привлечения виновных к законодательной ответственности [65].

2. Привлечение клиентов - отношения с клиентами как активными участниками предложений и действий органов государственной власти. Сервисное обслуживание, в первую очередь, включает в себя определение и анализ потребностей клиента, перестройку взаимодействия между организацией и клиентом, а, также, разработку и мониторинг стандартов на услугу [66]. Эта идея очень похожа на идеологию и практику привлечения трудящихся к управлению государством в Советском Союзе, который накопил в этом вопросе богатый опыт, на основе как успехов, так и неудач. Со своей стороны, государство предоставляет общественности данные и создает возможности для участия граждан в публичном управлении. Вместе с тем, в

привлекательной идеи привлечения обычных граждан к публичному управлению есть несколько спорных моментов. Во-первых, публичное управление - это сфера деятельности, требующая специфических знаний и навыков, поэтому считать, что с этой работой может справиться любой, не просто ошибочно, но и рискованно. Эффективное публичное управление возможно только тогда, когда вопросами, для решения которых требуется высокая квалификация, занимаются профессионалы. Во-вторых, считать, что публичное управление можно осуществлять в фоновом режиме, в свободное от основной работы время - чистой воды утопия. Так, в отдельно взятой небольшой деревне, доме или школе можно организовать работу граждан в интересах их самих и государства на общественных началах. Но и тогда такая деятельность, как показывает практика, держится на одном-двух энтузиастах.

Сегодня, для привлечения клиентов-граждан, КМУ предложено е-инструментарий налаживания диалога с гражданами и их организациями. Для этой цели, создан веб-сайт «Правительство и общественность» на едином веб-портале органов исполнительной власти Украины.

С этого сайта есть ссылка на КМУ «Гражданское общество и власть», которая должна способствовать развитию институтов гражданского общества и их взаимодействию с органами государственной власти в он-лайн режиме [67].

Однако, как свидетельствует информация, помещенная в указанной ИАС, уровень привлечения граждан к обсуждению проектов НПА, которые готовятся отдельными министерствами, остается довольно низким. Так, по состоянию на 28.12.2014 г., большинство министерств не предлагали к публичному обсуждению в сети Интернет ни одного проекта НПА [68].

Такая же ситуация и по отдельным министерствам: информирование граждан обеспечено на должном уровне, обратная связь - наоборот. Так, по результатам анализа веб-сайтов министерств можно констатировать, что только Министерство юстиции предлагает на своем сайте результаты обсуждения нормативно-правовых актов. Дискуссионные тематические е-форумы

поддерживают Министерство угольной промышленности Украины, Министерство образования и науки Украины, Министерство обороны Украины, Министерство по делам семьи, молодежи и спорта, Министерство экономики. На сайтах этих министерств предлагается связь с помощью электронной почты. Однако, например, не содержится каких-либо е-инструментариев обратной связи на сайтах Министерства аграрной политики, Министерства по вопросам жилищно-коммунального хозяйства Украины, Министерства иностранных дел. На сайте Министерства культуры и туризма Украины рубрика «Интернет-приемная» не заполнена так же, как и рубрика «Консультационный центр».

Общенациональный опрос городского населения Украины был проведен в ноябре 2015 года Всеукраинской ассамблеей докторов наук по государственному управлению. Одной из задач исследования было изучить уровень удовлетворенности граждан участием в местном самоуправлении и общественной деятельности (см. Рис. 4.2.).



Рис 4.2. Оценка влияния граждан на решения местного совета, %

Источник: адаптировано авторами из результатов исследования Всеукраинской ассамблеи докторов наук по государственному управлению

Итак, сейчас, подавляющее большинство жителей городов недовольно текущим уровнем своего влияния на решения власти в собственных населенных пунктах - таких 74%. При этом, только 9% «безусловно» или «скорее довольны», таким влиянием.

3. Удовлетворение потребностей клиентов - предоставление услуг в соответствии с конкретными запросами людей. Исследование запросов потребителей, позволило выявить основные мотивы получения услуг. Что касается, анализа потребительского поведения, то он вооружает руководителей органов государственной власти мощным арсеналом, без которого невозможна успешная деятельность на современном рынке - знание своего клиента. Сегодня, большинство граждан, все же, остаются преимущественно, или полностью недовольными, уровнем обслуживания со стороны работников органов государственной власти.

Подтверждением этого есть данные, полученные по результатам социологического опроса, проведенного Фондом «Демократические инициативы имени Илька Кучерива» с 8 по 13 декабря 2014 по заказу Центра политико-правовых реформ (см табл. 4.1.).

*Таблица 4.1.*

**Удовлетворенность граждан, в целом, работой исполнительного органа (городской власти)?**

	Декабрь 2014 г., %
Очень плохо	2.1
Плохо	4.5
Удовлетворительно	13.6
Хорошо	41.4
Очень хорошо	37.8
Не ответили	0.6

*Источник: адаптировано авторами из результатов исследования Фонда «Демократические инициативы имени Илька Кучерива»*

4. Доступность - клиенты должны иметь легкий доступ к консультациям с представителями органов государственной власти и к информации, в удобной форме [69, с. 15]. К сожалению, результаты вышеуказанного опроса указывают на наличие значительной доли недовольных граждан доступностью к консультациям в целом (см. Табл. 4.2. ).

*Таблица 4.2.*

**Насколько Вы удовлетворены доступностью к консультированию в помещении органа государственной власти?**

	Декабрь 2014 г., %
Совершенно не удовлетворен	3,5
<b>Преимущественно не удовлетворен</b>	5,5
Преимущественно удовлетворен	19,3
Полностью удовлетворен	61,8
Не ответили	9,9

*Источник: адаптировано авторами из результатов исследования Фонда*

*«Демократические инициативы имени Илька Кучерива»*

К вышеуказанным компонентам, по нашему мнению, целесообразно добавить такие принципы как: принцип индивидуальности и дифференцированности подхода; принцип ориентации на клиента; принцип обратной связи/поддержания контакта с клиентами, который будет непосредственно реализован при разработке модели использования маркетинга в публичном управлении.

Конечно, как и реализация любых системных инноваций, сервисное обслуживание в публичном управлении порождает определенные проблемы. Для их решения сейчас необходимо разработать новый дискет маркетинговых, управленческих новаций в сфере публичного управления, который своим основным следствием должен иметь рост эффективности деятельности органов государственной власти, качественное удовлетворение объектов публичного управления (граждан, социальных организаций и институтов), повышение управленческой способности государства [70].



Как было показано ранее, основой маркетингового инструментария есть «достижение целей организации, определение потребностей и пожеланий целевых потребителей и их удовлетворение эффективнее и рациональнее, чем это делают конкуренты» [71].

Для этого, органы государственной власти должны разрабатывать собственный план дальнейших действий. План может рассматриваться как модель поведения (нынешнего и будущего) органов государственной власти, как система мероприятий, направленных на достижение поставленных маркетингом целей, их содержание, обеспеченность ресурсами, объемы, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации продукции. Другими словами, план может рассматриваться как совокупность прогнозов и социально-экономических целей, достижение которых обеспечивается использованием определенных средств и методов маркетинга [70, 71].

Современные условия государства требуют «серьезных изменений устаревшего стереотипного отношения к планированию, как к процессу, в полной мере, управляемого государственными учреждениями. На первый план выходит необходимость нового понимания планирования, формирования его устойчивого положения благодаря максимизации уровня удовлетворенности граждан. Именно такие подходы к планированию освещены в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей: Азарян А., Анн Х., Бабенко Н., Багиева Г., Руделиуса В., Сокур М., Тарасевича В., Цыбы Т. Однако, исследования авторов носят фрагментарный характер, и, поэтому, возникает необходимость использования комплексного подхода к освещению этой проблемы» [71].

Главное в планировании - выбор целей и определение системы действий для их достижения. Для этого нужна информация о внутренней и внешней средах. Одновременно, в процессе планирования и получения информации,

стратегия самой организации может корректироваться, уточняться и конкретизироваться [74].

Таким образом, стратегические и среднесрочные планы не есть догматическими и могут модифицироваться, в результате изменений, что, в свою очередь, будет способствовать более адекватному формированию долгосрочного видения перспектив развития маркетингованного публичного управления.

Вполне понятно, что процесс планирования путем разработки стратегии, а, также, ее дальнейшей детализации, должен происходить только после проведения предварительного стратегического анализа, который охватывал бы важнейшие внешние и внутренние элементы.

Сегодня, широкое применение в деятельности органов государственной власти приобретает использование таких маркетинговых инструментов как SWOT-анализ и PEST-анализ. С их появлением в государственной практике аналитики получили набор экономических механизмов для анализа состояния государственных предприятий и выбора стратегии их действий. Рассмотрим эти вопросы несколько подробнее в следующих подразделах.

#### **4.3. SWOT-анализ в публичном управлении**

Процесс планирования, путем разработки стратегии, а, также, ее дальнейшей детализации, должен происходить только после проведения предварительного стратегического анализа, который бы охватывал важнейшие внешние и внутренние элементы публичного управления. Основным маркетинговым инструментом, который может быть использован для достижения вышеупомянутых целей планирования деятельности органов государственной власти, есть, прежде всего, SWOT-анализ.

Аббревиатура SWOT происходит от английских слов «strengths» (преимущества), «weakness» (недостатки), «opportunities» (возможности) и

«threats» (угрозы). Данный анализ есть методом анализа в стратегическом планировании, который связан с разделением факторов и явлений на четыре вышеупомянутые категории. Поскольку SWOT-анализ не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным лицам и странам для разработки стратегии в различных сферах деятельности, на основе структурирования знаний о текущей ситуации и тенденций в ее развитии [73].

Для наглядной иллюстрации успешного применения SWOT-анализа в публичном управлении рассмотрим процесс проведения анализа бюджетного учреждения - Государственной финансовой инспекции Украины. Источником информации для проведения анализа есть Отчет Государственной финансовой инспекции Украины об осуществлении государственной регуляторной политики в 2014 году (см. Табл. 4.3). На его основе сформируем таблицу сильных, слабых сторон и угроз, возможностей Государственной финансовой инспекции Украины.

*Таблица 4.3.*

**SWOT- анализ Государственной финансовой инспекции Украины**

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<p>1. В бюджетной сфере осуществляется много правонарушений, связанных с целевым использованием бюджетных средств. Поэтому, Государственная финансовая инспекция Украины осуществляет плановые и внеплановые проверки.</p> <p>2. Государственная финансовая инспекция Украины не имеет аналогов на рынке, поэтому конкурентов у нее нет.</p> <p>3. Государственная финансовая инспекция Украины осуществляет проверки целевого использования средств, в соответствии с ассигнованиями из госбюджета Украины бюджетными учреждениями.</p>	<p>1. В результате высокого уровня инфляции, уменьшается номинальная заработная плата государственных служащих, из-за чего возникает незаинтересованность работников в результатах их труда.</p> <p>2. При приходе к власти нового правительства могут меняться руководители учреждений.</p> <p>3. Через достаточно низкое развитие технологий, невысокую степень внедрения инноваций и довольно незначительный уровень государственной поддержки развития науки, в деятельность бюджетного учреждения редко вводятся новинки научно-технического прогресса (новое программное обеспечение, компьютеры и т.д.).</p>

*Продолжение Таблицы*

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная финансовая инспекция Украины рационально использует государственные средства, поскольку соотношение расходов и доходов общего фонда равна 1.</li> <li>2. Утвержденные сметой расходы есть большими в отчетном году по сравнению с предыдущим годом</li> <li>3. Репутация Государственной финансовой инспекции Украины на высоком уровне, поскольку это орган исполнительной власти.</li> <li>4. Увеличение объема финансирования, приходится на одно обращение граждан</li> <li>5. Коэффициент финансовой независимости равен 1 в 2013 и 2014 годах, что оценивается положительно.</li> <li>6. Государственная финансовая инспекция Украины есть подотчетной и подконтрольной Министерству финансов Украины</li> <li>7. Работа реализуется через отдел кадров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение оборачиваемости собственного капитала Государственной финансовой инспекции Украины.</li> <li>2. Соотношение объема финансирования и среднегодовой стоимости внеоборотных активов снижается.</li> <li>3. Рост степени изношенности оборудования.</li> <li>4. Государственная финансовая инспекция Украины не осуществляет инновационную деятельность и не внедряет новинки.</li> <li>5. Наблюдается тенденция к снижению коэффициента оборота по приему</li> <li>6. Государственная финансовая инспекция Украины не осуществляет поддержку благотворительных фондов, и не занимается благотворительностью совсем.</li> </ol>

*Источник: адаптировано авторами из результатов Отчета Государственной финансовой инспекции Украины об осуществлении государственной регуляторной политики в 2014 году*

Таким образом, анализ полученных показателей позволяет сделать вывод, что: в бюджетном учреждении Государственной финансовой инспекции Украины преобладают сильные стороны. Также, бюджетное учреждение имеет возможности эффективного выполнения своих услуг. Поэтому, в данном случае, Государственная финансовая инспекция Украины, в своей дальнейшей деятельности, должна выбрать стратегию, при которой бюджетное учреждение должно предпринимать активные действия для укрепления своих позиций.

Итак, можно сделать вывод, что реализация стратегического анализа в органе государственной власти должна начинаться с конкретизации его конкурентных преимуществ, с одновременным выявлением требований рынка продукта публичного управления, оценки сильных и слабых сторон.

В целом, наметившаяся тенденция к расширению сферы применения сервисного обслуживания в публичном управлении связана с формулировкой миссии органа государственной власти, представляет собой сущность, масштабы публичного управления, перспективы его социализации. Миссия, в первую очередь, должна фокусироваться на потребителя, а не на продукте публичного управления. Она должна определяться в терминах покупательского интереса граждан, в терминах потребностей и запросов, которые удовлетворяются деятельностью соответствующего органа государственной власти.

#### 4.4. PEST-анализ в публичном управлении

PEST - это акроним от следующих факторов: политико-законодательный (Political), экономический (Economic), социально-демографический (Social), технологический (Technological). Вполне понятно, что процесс применения PEST-анализа, при планировании деятельности государственных предприятий, учреждений, организаций, должен сопровождаться непосредственной оценкой некоторых социальных показателей (см. Табл. 4.4).

Таблица 4.4.

#### Социальные критерии по планированию деятельности государственных предприятий, учреждений, организаций

Политико - законодательный ( <i>Political</i> )	Экономический ( <i>Economic</i> )	Социально- демографический ( <i>Social</i> )	Технологический ( <i>Technological</i> )
1 Уровень политической и законодательной стабильности	Фаза экономического цикла страны	Распределение доходов	Государственные расходы на научные исследования

Продолжение таблицы

2	Политическая стабильность	Экономический рост	Демографические показатели, темпы роста населения, распределение по возрастным группам	Уровень инновационной активности
3	Регулятивная среда и гарантии	Процентные ставки и кредитно-денежная политика	Уровень урбанизации	Фокус отрасли на технологическое развитие
4	Налоговая политика	Государственные расходы	Трудовая/социальная мобильность	Повышение производительности труда
5	Трудовое право	Политика по безработице	Изменения в стилях жизни	Динамика передачи технологий
6	Защита потребителя	налогообложение	Отношение к работе/карьере и отдыху	Жизненный цикл и скорость технологического старения
7	Законодательство, что обеспечивает принудительное осуществление условий договора	Валютные курсы	Предпринимательский дух	Использование энергоресурсов и расходы
8	Регулирование конкуренции	Уровень инфляции	Образование	Изменения в IT, Internet, в мобильных технологиях

*Продолжение Таблицы*

9	Правила безопасности	Ожидания потребителей	Мода, увлечения	
10		Уровень доходов и покупательской способности населения	Ощущение благополучия и благосостояния, безопасности	
11			Жизненные условия	

*Источник: собственная разработка авторов*

Политический фактор внешней среды необходимо изучать, в первую очередь, для того, чтобы иметь четкое представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества, о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику. Отсутствие четкости в формулировании политических приоритетов, в конечном итоге, может привести к отсутствию «внешней привлекательности» маркетингового плана.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства государственных предприятий это есть важнейшим условием их активности.

Изучение социально-демографического компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы осознать и оценить влияние на публичное управление таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, вовремя переориентироваться на производство и реализацию технологически

перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии [74].

#### **4.5. Логистические основы деятельности органов государственной власти**

Не секрет, что, с обретением Украиной независимости, процесс реформирования публичного управления основывался, преимущественно, на механическом заимствовании западных моделей, малоприспособленных к украинской социокультурной среде. Следствием реализации этой стратегии стало создание такой системы публичного управления, которая имеет эклектичный характер, потому, что сложилась в результате автоматического переноса иностранных политических институтов и процедур на украинскую почву [75].

Подобная система слабо реагирует на потребности участников отношений «общество-государство», которые постоянно меняются. Для решения этой проблемы в публичном управлении необходимо оптимизировать процесс предоставления услуг и товаров органами государственной власти, посредством использования основ логистики.

Отдельные научные и практические, организационно-правовые и государственно-управленческие аспекты развития и модернизации деятельности органов государственной власти в Украине, в частности, в сфере предоставления услуг, посредством использования логистических основ, уже нашли свое отражение в трудах таких украинских и зарубежных исследователей: С. Андреева, В. Бакуменко, Р. Войтовича, А. Другова, И. Колиушко, Ф. Котлера, С. Кравченко, Ю. Куца, А. Липенцева, К. Николаенко, А. Панкрухина, А. Поляка, Е. Романенко, К. Романенко, Е. Ромата, В. Сороко, А. Старостиной, Ю. Сурмина, Т. Федоров, А. Чебана, А. Чемериса, Ю. Шарова и др.

Отдавая должное проведенным исследованиям, необходимо отметить, что ряд вопросов, по теоретико-методологическим аспектам внедрения и



совершенствования логистических основ в деятельности органов государственной власти, остаются недостаточно разработанными. В первую очередь, необходимо обоснование необходимости и целесообразности применения логистических основ, в контексте современных исследовательских подходов, как приоритетного средства в распределении конечного, готового продукта публичном управлении через различные каналы сбыта, в соответствии с потребностями социальных групп населения, которые выступают в качестве объекта указанной деятельности.

До внедрения «американизмов» в нашу жизнь слово логистика означало только отрасль математической логики и то, что с этим связано. Однако, требования современного общества внесли свои коррективы. Сегодня логистика - признанная управленческая концепция, обеспечивающая экономические, социальные, политические, государственно-управленческие и другие сферы общественных отношений.

Мировая практика публично-управленческой деятельности свидетельствует о том, что логистика успешно используется органами государственной власти и местного самоуправления. Логистические основы управления позволяют им достичь своих целей, справедливо связываются с удовлетворением потребностей и запросов различных социальных групп населения. Внедрение принципов логистики в деятельность органов государственной власти соответствует социально-рыночной переориентации публичного управления к формированию гражданского общества и его демократических стандартов. Исходя из этого, можно сказать, что формирование логистических основ деятельности органов государственной власти это базисный, важный процесс реформирования публичного управления в Украине, в контексте процессов социальной модернизации и государственотворения.

Именно поэтому, с целью повышения эффективности внедрения логистики в деятельности органов государственной власти, путем организации

рационального процесса продвижения продукта публичного управления от товаропроизводителя к потребителю, необходимо, в первую очередь, системно отобразить концептуальные основы логистических засад, с полным и тщательным учетом интересов всех групп населения (незащищенных слоев, безработных, молодежи, пожилых людей, женщин, инвалидов, национальных меньшинств и т. д).

Для использования логистики в деятельности органов государственной власти важно то, что ее цели и задачи определяются требованиями рынка продуктов и услуг публичного управления, что предполагает ее социальную направленность и высокую степень приспособляемости к специфическим запросам и потребностям граждан-потребителей. Это требует проведения работ органами государственной власти по прогнозированию тенденций изменений состояния внешней экономической среды и выработки адекватных им действий. В данном случае, социальные характеристики инструментов логистики определяют цель применения ее основ, как достижение определенной выгоды, создаваемой для общества, в целом, или для отдельных групп населения.

Поэтому, можно сказать, что сегодня уже назрела необходимость использования целостной концепции логистических основ управления некоммерческими организациями, в том числе, правовыми, экономическими, политическими, мотивационными институтами органов государственной власти. Целесообразно рассмотреть эти основы, поскольку их использование имеет определенные специфику и прикладное значение для дальнейших обоснования и развития качественной трансформации административно-процедурных инструментов деятельности органов государственной власти.

Основы логистики, в данном случае, представляют собой исходные положения, на основе которых осуществляется построение и функционирование деятельности органов государственной власти. Среди них:

1. основа системности, которые предполагают формирование интегрированной системы управления деятельностью органов государственной власти для изготовления продукта публичного управления. Данная основа находит свое отражение в разработке и осуществлении на практике органами государственной власти единого процесса удовлетворения потребностей граждан на стадиях разработки, производства и сбыта продукта публичного управления.

2. Основа обратной связи. В соответствии с данной основой, цели и задачи органов государственной власти определяются конкретными требованиями граждан к тому или иному продукту публичного управления. Предложенная засада расширяет возможности неформального взаимодействия граждан и государственных служащих и требует создания в органах государственной власти соответствующих отделов, которые бы осуществляли сбор и обработку информации об эффективности действий управляющей системы и степени удовлетворенности граждан.

3. Основа оптимальности заключается в достижении такой согласованности стадий процесса товародвижения продукта публичного управления и его участников, при которой обеспечивается наибольшая эффективность функционирования органа государственной власти как производственно-сбытовой системы.

4. Важно заметить, что деятельность органов государственной власти находится под постоянным воздействием экономических, социальных, природных, политических и других окружающих факторов, поэтому, применение основы гибкости к изменениям во внешней и внутренней маркетинговой средах, предполагает постоянную, чувствительную коррекцию со стороны государства основных путей, направлений теоретического обновления и практического становления института публичного управления. Принцип гибкости реализуется через быструю и эффективную реакцию органов государственной власти на уровень обеспечения и удовлетворения

граждан-потребителей формой и методами предоставления государственных услуг.

5. Надежность предоставления государственных услуг, как одна из засад логистики, предполагает создание таких организационно-экономических условий, которые обеспечивали бы бесперебойное обеспечение органов государственной власти необходимыми материально-техническими ресурсами для выполнения сроков и качества предоставления конечному потребителю-гражданину продукта публичного управления.

6. Основа компьютеризации заключается в том, что все функции органов государственной власти и процесс товародвижения продукта публичного управления, в целом, должны выполняться с максимальной степенью использования электронных систем управления [76, с. 19-20]. Однако, на сегодняшний день, состояние внедрения элементов е-управления можно охарактеризовать как неудовлетворительное. В частности, как отметила Валентина Полтавец, заместитель городского головы города Украинка, на секционном заседании «Система электронного документооборота в органах местного самоуправления как средство упрощения бюрократической системы», основными проблемами внедрения электронного управления в публичном управлении есть следующие [77, с. 30]:

- «отсутствие интегрированной системы информационных ресурсов и информационного взаимодействия органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- ограниченный или отсутствующий доступ юридическим и физическим лицам к государственным информационным ресурсам;
- несовершенство действующих правительственного портала, сайтов органов государственной власти, которые не обеспечивают интерактивный режим функционирования и предоставления административных услуг в режиме «единого окна» и т.д.

Важно отметить, что использование логистических основ в деятельности органов государственной власти должно происходить через оптимизацию управления финансово-кредитными рычагами, реализацию координационных функций субъектов публичного управления, выполнение целевых программ с целью содействия повышению эффективности и роли логистических структур, повышение экономической заинтересованности в расширении и интенсификации продуктов публичного управления, обеспечение экономии финансовых и материальных ресурсов.

Организация логистической деятельности органов государственной власти обеспечит:

- разработку и реализацию государственной политики развития процессов товародвижения продуктов публичного управления;
- регулирование процессов формирования и функционирования инфраструктуры рынка государственных услуг и товаров, на основе использования методов стратегического, опосредованного и индикативного планирований;
- координацию процессов товародвижения и деятельности субъектов производства по организации и осуществлению движения продуктов публичного управления и т.д.

Государственные органы управления должны, также, осуществлять анализ и прогнозирование рынков государственных товаров и услуг, поддерживать развитие логистических структур для обслуживания их производства и повышения эффективности предоставления[78].

Следует заметить, что внедрение основ логистики в деятельность органов государственной власти имеет преимущества и выгоды для публичного управления, в целом, а именно:

- повышение конкурентоспособности механизмов публичного управления за счет создания современной логистической деятельности органов

государственной власти, которая обеспечивает комплексную логистику работы центров предоставления государственных услуг;

- оптимизацию и высвобождение финансовых ресурсов, в результате использования комплексной логистики распределения продуктов публичного управления от центров производства в центры потребления;
- минимизацию доли совокупных расходов на продвижение государственных товаров и услуг;
- снижение уровня инфляции продуктов публичного управления за счет уменьшения логистических затрат;
- повышение инвестиционной привлекательности сферы публичного управления в Украине, в целом.

Таким образом, на современном этапе, формирование логистических засад деятельности органов государственной власти требует разработки соответствующей, нормативно-правовой базы государственного логистического планирования, создания условий для инвестирования в инфраструктуру развития логистических центров. В результате, это будет способствовать повышению эффективности функционирования потребительских рынков продуктов публичного управления, обусловит все большую их доступность и привлекательность для граждан-потребителей, достижению гармонии (или, хотя бы, баланса, или взаимосвязи) между потребностями граждан и результатами деятельности органов государственной власти по их удовлетворению, минимизации негативных настроений и сопротивления в обществе, которые препятствуют реализации целей субъектов публичного управления и, как результат, повысит рост уровня и качества жизни населения Украины, в целом [79, с. 32] .

#### **4.6. Маркетинг-микс в публичном управлении**

Традиционные аспекты инструментов маркетинга, должны быть применены в процессе социальной переориентации публичного управления,

основанные на аналитическом подходе к маркетингу и понимании его как управленческой формы организации производства через реализацию функций анализа, планирования, контроля и, в целом, - концепции «маркетинг-микс».

Именно маркетинг-микс стал теоретико-методологической основой разработки концепции маркетинга в публичном управлении, который, в свою очередь, состоит из следующих элементов: продукт (в виде товара или услуги), цена, продвижение и распространение [13]. При этом, каждый из данных элементов должен быть разработан так, чтобы, во-первых, удовлетворять характеристики целевого рынка; во-вторых, гармонизировать с другими элементами.

Рассмотрим подробнее все эти элементы касательно маркетинга в публичном управлении. Понятие «продукта» в маркетинг-микс необходимо понимать не только как физический объект, но и как физический объект вместе с «дополнениями», такими, например, как консультационные и послепродажные услуги.

Кроме того, в современной экономике получили большое значение транзакции, включающие одни только услуги, без физического объекта, что требует специальной адаптации маркетинговых концепций к рынку услуг. Подавляющее количество транзакций в деятельности органов государственной власти, также, включают «чистые» услуги и в этом отношении предоставление государственных услуг похоже на предоставление банковских услуг, или на ведение гостиничного хозяйства.

Рассматривая продукт, следует отметить то, что организация, как продукт своих усилий, может видеть совсем не то, что потребитель видит как выгоду от приобретения данного продукта.

Поэтому, необходимо учитывать, что иногда клиенты могут делать акцент на тех аспектах продукта, которые производителю товара или поставщику услуг считаются несущественными и такими, которые не заслуживают внимания. Более того, эти аспекты организация может успешно

использовать, чтобы повысить удовлетворенность своих клиентов, особенно если речь идет о предоставлении услуг.

Использование цены и ценообразования, как элементов маркетинг-микс, в деятельности органов государственной власти требует осторожного и особого подхода, поскольку, во-первых, большинство услуг, в данном секторе, есть бесплатными, по определению. Понятие «цена» применяется только к небольшой части платных услуг. Во-вторых, если в частном секторе ценовая политика используется как действенный инструмент для повышения спроса на услуги, то в публичном секторе такой инструмент для бесплатных услуг, с одной стороны, есть непригодным, а, с другой, - собственно и нет необходимости в повышении спроса. Кроме того, вопрос цены и ценообразования в публичном секторе очень тесно связан с политическими решениями и общей социальной политикой государства. Соответственно, роль отдельно взятой организации, в решении данного вопроса, есть минимальной [56, с. 33].

Система маркетинговых коммуникаций может применяться в отношении любых социальных услуг, хотя бы потому, что это весьма эффективный путь передачи и получения информации. В этом смысле, продвижение применяется для информирования потребителей о доступности или возможности получения услуг, для сообщения об изменениях, касающихся отдельных услуг, и распространения важных социальных идей. Причем, этим идеям приходится, в некотором смысле, соревноваться, как с коммерческой рекламой, которая иногда преследует противоположные цели, так и с невежеством и нежеланием, часто распространенными среди целевой аудитории.

Распространение - это тот элемент маркетинг-микс, который легче адаптировать к публичному управлению. Кроме своего прямого назначения, распространение, также, помогает проанализировать, каким образом услуги становятся доступными и проверить, насколько хорошо удовлетворяются потребности потребителей. Такое исследование следует проводить регулярно,



так как со временем меняются характеристики потребителей и могут появляться возможности для увеличения количества и/или повышения качества услуг.

На сегодняшний день, инструментарий маркетинга в процессе социальной переориентации предоставления услуг населению, выходит на новый уровень целеполагания, поскольку, уже есть не механизм трансформационных процессов в стране, а, в общем, достаточно оформленной системой государственного регулирования обществом, которое стабильно развивается.

Соответственно, на первый план целеполагания вышеупомянутых инструментов маркетинга должны исходить не трансформирующие, а креативно-регулирующие ориентиры, такие как:

- повышение конкурентоспособности экономики страны, ее отраслей и отдельных субъектов;
- повышение уровня идентификации граждан со своей страной и ее интересами;
- привлечение инвестиций и мобилизация ресурсов;
- создание высокого положительного имиджа страны и власти, и тому подобное.

### ***? Вопросы для самопроверки и контроля знаний***

1. *Дайте характеристику резервам маркетинга публичного управления в Украине.*
2. *Назовите компоненты внедрения сервисного обслуживания в публичном управлении.*
3. *Охарактеризуйте принцип информационной открытости в деятельности органов государственной власти.*

4. *Определите характеристики планирования в деятельности органов государственной власти.*

5. *Сформулируйте особенности SWOT-анализа для достижения целей планирования деятельности органов государственной власти.*

6. *В чем особенность использования PEST-анализа обслуживания в публичном управлении?*

7. *Охарактеризуйте элементы маркетинг-микс обслуживания в публичном управлении.*

### **Тестовые задания**

1. *К компонентам внедрения сервисного обслуживания в публичном управлении относятся:*

- а) все нижеперечисленное;
- б) информационная открытость;
- в) привлечение клиентов;
- г) недоступность.

2. *Главное в планировании - \_\_\_\_\_:*

- а) выбор целей и определение системы действий для их достижения;
- б) разработка стратегии;
- в) дальнейшая детализация стратегии;
- г) проведения предварительного стратегического анализа.

3. *Основным маркетинговым инструментом, который может быть использован для достижения целей планирования деятельности органов государственной власти есть:*

- а) маркетинг-микс;
- б) SWOT- анализ;
- в) PEST-анализ;

г) реклама.

4. \_\_\_\_\_ стал теоретико-методологической основой разработки концепции маркетинга в публичном управлении:

- а) SWOT- анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) маркетинг-микс;
- г) менеджерализм.

5. Какой элемент маркетинг-микс требует осторожного подхода:

- а) продукт;
- б) цена;
- в) продвижение;
- г) распространение.

## **РАЗДЕЛ 5. ТИПОЛОГИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **5.1. Структура маркетинговых коммуникаций в публичном управлении**

В классических трудах по маркетингу, посвященных практическому воплощению маркетинговых коммуникаций на рынке государственных товаров и услуг, пока, не уделено достаточного внимания механизмам их внедрения именно в публичном управлении.

Только в последнее время, в отечественной литературе, появились работы, которые непосредственно задают вопросы и рассматривают отдельные аспекты внедрения маркетинговых коммуникаций, например, в сферах реформирования системы публичного регулирования процесса предоставления услуг населению и других реформ [80].

Инструменты перспективных коммуникаций составляют эффективные средства оказания публичному управлению динамики развития, направления которого должны соответствовать комплексу потребностей и запросов граждан-потребителей [81, с. 175-176].

Технологическая роль публичного управления маркетинговыми коммуникациями заключается в обеспечении приоритетности социального измерения, а не корпоративно-бюрократического вектора осуществления этого процесса [80, 82, с. 23-24]. Маркетинговые коммуникации обеспечивают, в конце концов, все большее тяготение в сторону формирования гражданского общества через демократизацию публичного управления. В то же время, из-за такого процесса преодолевается инерция односторонности акций по усовершенствованию новых механизмов публичного управления.

Итак, речь идет не о сужении функций публичного управления, а, наоборот, о предоставлении ей другого человеко-ориентированного измерения,

в контексте становления социально-рыночных факторов управленческой деятельности.

В теоретическом и практическом измерениях важное значение приобретают такие средства маркетинговых коммуникаций как: стимулирование сбыта; персональная продажа; прямой маркетинг; паблик рилейшнз; пропаганда и неформальные вербальные коммуникации и др.

В практическом измерении определенный интерес представляют синтетические средства маркетинговых коммуникаций, в частности, выставки и ярмарки, брендинг, копирайтинг, мерчандайзинг, ивент-маркетинг и т.д.

Однако, как справедливо отмечает Кислов Д.В.: «... значительное количество проблем развития маркетинговых коммуникаций и механизмов управления ими, на современном уровне технологий, требует новых научных исследований и методологических разработок ...» [83, с. 33].

Кратко рассмотрим основные этапы процессов разработки и реализации теоретико-методологических аспектов внедрения маркетинговых коммуникаций в публичном управлении.

Сегодня создание кадрового потенциала в публичном управлении, как главного интеллектуального и профессионального ресурсов украинского общества, есть одним из главных направлений государственной кадровой политики. Одной из основных областей по совершенствованию и развитию публичного управления есть коммуникации, которые используются как в повседневной жизни простых людей, так и в узких кругах специалистов.

Общение людей - это коммуникативный процесс, который играет значительную роль в общественной жизни, так как несет в себе передачу информации между отдельным человеком или группой людей. Коммуникация занимает центральное место, поскольку есть стержнем в основе жизнедеятельности организации, структуры, подразделения, учреждения или предприятия и, особенно, в органах государственной власти и местного самоуправления.

Без коммуникации невозможно производить, выполнять управленческие решения, осуществлять обратную связь и корректировать цели и этапы деятельности органов государственной власти. Как руководители, так и подчиненные должны уметь ориентироваться в основных принципах и способах применения коммуникационных технологий и продуктивно пользоваться ими. Коммуникация предъявляет индивидуальные требования ко всем действующим лицам управленческого процесса и требует специальных умений и навыков, а особенно - взаимопонимания и уважения [84].

В публичном управлении маркетинговые коммуникации обеспечивают реализацию следующих функций, а именно: передачу информации; контроль; мотивацию; эмоциональное выражение и т. д. [85].

Наибольшую роль играет функция передачи информации. Она предоставляет возможность транслировать данные, которые нужны для принятия определенных управленческих решений, позволяет их идентифицировать и оценивать возможные варианты и альтернативы их обработки и применения. С помощью данной функции происходит контроль поведения участников организационного процесса (если служащий должен действовать в соответствии с поставленными задачами руководителя, то коммуникация позволит проконтролировать, что происходит). Так же, можно сказать, что она, в определенной степени, мотивирует персонал публичного управления, доводя до него сведения и информацию о принятии конкурентных действий, способах улучшения работы сотрудников.

Нельзя забывать, что для большинства людей именно работа есть основным способом осуществления социального взаимодействия, а коммуникации становятся именно тем рабочим механизмом публичного управления, благодаря которому люди выражают свое отношение ко всему происходящему вокруг них.

Итак, коммуникации способствуют эмоциональному выражению государственных служащих и создают области для реализации социальных

потребностей [86]. Информация играет большую роль для внутреннего контроля в публичном управлении и его внешних контактов. Рассмотрим некоторые типы коммуникаций, которые позволяют обеспечить данный обмен информацией.

Первый тип - межличностный. На этом этапе, главной задачей коммуникации есть передача сведений и информации от одного лица к другому. В публичном управлении этот межличностный процесс обмена наиболее важен, поскольку четко отработанная система позволяет мгновенно реагировать на малейшие изменения, осуществлять поиск и постановку новых задач. Все это позволяет качественно координировать цели и задачи с сотрудниками. В условиях межличностной коммуникации, главную роль играет обратная связь. Именно обратная связь делает коммуникационный процесс двусторонним. С помощью обратной связи руководитель или координатор, может дать точную оценку, насколько четко и эффективно он осуществляет коммуникацию и, следовательно, повысить работу сигналов [87].

Второй тип - коммуникации в малой группе. Как правило, такие группы сформированы из нескольких человек, которые получают или отправляют определенную информацию. Часто в публичном управлении малые группы называются «департаменты» или «отделы». Департаменты и отделы очень важны для государственных и местных структур, ведь именно от их деятельности, в большой степени, зависит эффективность работы всего публичного управления.

Третий тип - общественные коммуникации. В этом типе коммуникаций один выступающий передает информационное сообщение аудитории, где обратной связи практически не существует. Общественные коммуникативные связи достаточно часто встречаются в публичном управлении в виде заседаний, конференций, церемоний и простых собраний.

Четвертый тип - внутренние оперативные коммуникации. Это структурированные коммуникации в рамках отдела или департамента,

непосредственно направленные на достижение целей в публичном управлении в виде разработки отдельных планов.

Пятый - коммуникационные сети. Сети создаются непосредственно руководителями и состоят из трех видов связей: диагональной, горизонтальной и вертикальной. Такие связи могут создаваться руководством и осуществляться между частями структур или равными по уровню лицами. Сеть этих связей формирует реальную структуру публичного управления. Задача данной структуры - предоставлять коммуникационным потокам нужное направление. Если руководству удастся правильно рассчитать и создать те или иные сети, то можно увидеть, насколько успешно развиты коммуникации и как они влияют на управление публичным управлением, в целом [85].

Одним из главных моментов есть то, что общение людей проходит с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. В вербальных коммуникациях информация передается различными путями: в диалоге, в ходе переговоров, совещаний, телефонных разговоров, то есть, когда наибольший объем нужной информации передается друг другу через голосовую связь.

Не секрет, что человек, во время общения, использует всего лишь 10% произведенных коммуникаций. Невербальные коммуникации осуществляются с помощью языка и языка телодвижений. Язык телодвижений - главный компонент невербальных коммуникаций, так как в нем используется до 55% всех коммуникаций. К языку тела можно отнести все, что мы воспринимаем во время зрительного контакта: телодвижение, позу, осанку, выражение лица, жесты, расстояние между теми, кто говорит.

Обладая профессиональными навыками работы невербальными коммуникациями, государственные служащие могут добиться качественного взаимодействия друг с другом, используя в коммуникациях все виды связи для ведения переговоров, поскольку недостаточное умение владеть коммуникациями чаще всего есть основным препятствием на пути достижения эффективной деятельности публичного управления [87].



Среди важных аспектов коммуникаций в развитии публичного управления предлагается рассмотреть следующие:

1. без коммуникации невозможно производить и выполнять решения, осуществлять обратную связь и корректировать цели и этапы деятельности органов государственной власти;

2. все функции и типы коммуникации - необходимые элементы осуществления деятельности органов государственной власти;

3. руководители и подчиненные должны выносить коммуникации как главное условие на пути достижения эффективности в их деятельности [88].

Таким образом, если государственные служащие будут уделять достаточно внимания всем тонкостям коммуникаций и совершенствовать свои умения в этой области, то работа с населением будет быстрее и качественнее, передача информации будет правильной и содержательней, многие процессы в публичном управлении будут ускорены.

Модернизация публичного управления, внедрение новейших моделей реализации системных реформ становятся возможными благодаря активизации участия общественности, которое обеспечивается соответствующими коммуникативными инструментами. В данном отношении, особое значение приобретают вопросы нормативно-правового обеспечения принципов и механизмов реализации коммуникации. На сегодня, они регламентируются Указом Президента Украины: «Об обеспечении условий для более широкого участия общественности в формировании и реализации государственной политики» [89]; Постановлением КМУ «О мерах по дальнейшему обеспечению открытости в деятельности органов исполнительной власти» [90]; законом Украины «О государственной тайне» [91]; Распоряжением КМУ Об одобрении Концепции проекта Закона Украины «Об основных принципах государственной коммуникативной политики» [92]; Постановлением КМУ «Об одобрении Концепции развития электронного управления в Украине» [93]; Указом Президента Украины «О дополнительных мерах по обеспечению

открытости в деятельности органов государственной власти» [94]; законом Украины «Об объединении граждан» [95]; Законом Украины «О научно-технической информации» [96]; Указом Президента Украины «О мерах по совершенствованию государственной информационной политики и обеспечения информационной безопасности Украины» [97]; Указом Президента Украины «Об оптимизации системы центральных органов исполнительной власти» [98]; Указом Президента Украины «О мерах по совершенствованию государственной информационной политики и обеспечения информационной безопасности Украины» [99]; Ежегодное послание Президента Украины к Верховной Раде Украины VII созыва «О внутреннем и внешнем положении Украины в 2012 году» [100]; Проектом Закона Украины от 13 дек. 2012 №1076-1 «О внесении изменений в Закон Украины» О системе Общественного телевидения и радиовещания Украины» [101]; законом Украины «Об основных принципах развития информационного общества Украины на 2007-2015 годы» [102]; Проектом Закона Украины «Об информационной открытости органов государственной власти и высших должностных лиц Украины» [103]; Указом Президента Украины «О культурно-информационном центре в составе заграничного дипломатического учреждения Украины» [104]; Постановлением КМУ «О Концепции развития связи в Украине до 2010 года» [105]; Указом Президента Украины «О доктрине информационной безопасности Украины» [106]; Постановлением КМУ «Об утверждении Типового положения об управлении по делам прессы и информации областной, Севастопольской городской, управления прессой и информацией Киевской городской государственной администрации»; Ежегодным Посланием Президента Украины в Верховную Раду Украины «О внутреннем и внешнем положении Украины в 2013 году» [107]; Законом Украины «О печатных средствах массовой информации (прессе) в Украине» [108]; законом Украины «Об электронной цифровой подписи» [109] и др.

По мнению Ю.П.Бурило, «названия нормативно-правовых актов свидетельствуют о том, что государственная коммуникативная политика еще не стала базовой основополагающей концепцией в государственной политике ... каждый из документов касается только отдельного аспекта взаимодействия органов государственной власти с общественностью и СМИ, а не всего комплекса институциональных, правовых, организационных, методических и других видов работ [110]. Некоторые положения по осуществлению коммуникаций определяются решениями правительства Украины, поэтому распространяются только на органы исполнительной власти, например, Распоряжение КМУ «Об утверждении перечня зарубежных дипломатических учреждений Украины, в составе которых образуются культурно-информационные центры» [111], Постановление Пленума Верховного Суда Украины «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства физического лица», а, также, деловой репутации физического и юридического лица» [112] и др.

По мнению исследователя, «из-за такой разобщенности нормативно-правовых актов невыясненными остаются многие аспекты, в том числе, о деятельности, статусе и структуре коммуникативных подразделений органов государственной власти, которые должны обеспечивать условия для ведения двустороннего партнерского диалога с общественностью. Открытыми остаются вопросы единых механизмов установления и изучения обратной связи - общественного мнения, предложений, оценок, мониторинга публикаций в СМИ, планирования долгосрочных коммуникативных стратегий» [110].

Реализация коммуникаций в публичном управлении предусматривает «создание действенных коммуникативных подразделений вместо действующих отделов по взаимодействию с общественностью» [113].

Учитывая определенную технократизацию публичного управления в Украине основные функции коммуникативных пресс-служб теряют свой стратегически-функциональный потенциал, поскольку они, в основном,

сосредотачивают свое внимание на процессах текущего информирования общественности и налаживании оперативных связей со СМИ. В рамках отечественной практики, основной причиной, которая предшествует этому, есть, отсутствие законодательно-урегулированных механизмов обеспечения двусторонних информационных обменов, что, в определенной степени, блокировало бы снижение качества публично-управленческих решений и реализацию публичной политики.

В аналитическом докладе Ежегодного Послания Президента Украины в Верховную Раду Украины «О внутреннем и внешнем положениях Украины в 2015 году» отмечается, что децентрализация власти есть одной из главных общественных реформ, с точки зрения не только улучшения публичного управления, но и реформирования всей системы общественных отношений. Было бы упрощением рассматривать децентрализацию власти только как механическое перераспределение полномочий между различными органами государственной власти. Стратегической задачей этой реформы, в частности, есть изменение философии власти в Украине - утверждение принципа «государство для гражданина»: обеспечение реального влияния граждан на принятие политико-управленческих решений, усиление подотчетности власти гражданам, улучшение сервисной составляющей в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления» [114]. Расширение полномочий, увеличение управленческого веса органов местного самоуправления нуждается в совершенствовании механизмов непосредственного участия граждан в разработке и принятии управленческих решений органов местного самоуправления, общественном контроле за деятельностью должностных лиц местного самоуправления, в частности через процедуру обязательной отчетности должностных лиц, с помощью института общего собрания территориальной общины и общественной экспертизы решений и проектов решений органов местной власти [114].

В рамках данного исследования, также, целесообразно, исходить из понимания коммуникаций в публичном управлении как инструмента публичного управления, поскольку она представляет собой совокупность инструментов информационного воздействия, сфокусированных в конкретных официально-деловых текстах, месиджах, которые представляются институтами публичной власти. Это указывает на то, что оптимизационный потенциал коммуникаций в публичном управлении заключается в ее регулятивном и стабилизационном обеспечениях, путем открытого дискурса между институтами публичной власти, а, также, между ними и обществом.

В рамках современной коммуникативной практики деятельности институтов публичной власти необходимо исходить из целесообразности введения новоисторическо-модерновых технологий и инструментов коммуникативного управления [115, с. 55].

Особое внимание, в данном контексте, следует уделить именно маркетинговым коммуникациям в публичном управлении, что, в свою очередь, предоставят институтам публичной власти возможность донести до граждан, в удобной для них форме, стратегически-значимую для них информацию.

Теоретики и практики государственной коммуникации уделяют серьезное внимание осмыслению ее специфики по сравнению с частно-предпринимательской коммуникацией и рекламой. Эта специфика состоит, прежде всего, в том, что гражданин - не просто клиент, который всегда прав, он еще и совладелец, акционер предприятия, именуемого государством.

Человек, платящий налоги на содержание госаппарата, разделяет ответственность за его функционирование и имеет полное право заглянуть за кулисы. Второе отличие государственной коммуникации от частной состоит в том, что последняя с легкостью вторгается в личную жизнь граждан в то время, как первой это позволяется только в самые сложные для общества моменты: «Защити Украину! Стань контрактником!». В штатных же ситуациях люди привыкли ограждать частное от общего, государственного и воспринимают

чересчур назойливую рекламу, обращенную лично к гражданину, как совершенно дискредитировавшую себя в глазах западной публики государственную пропаганду.

Немаловажной характеристикой государственной коммуникации есть открытость процесса обсуждения многих проблем. Коммуникационная политика крупной частной фирмы вполне может определяться на уровне ее директоров, решения которых никто не обсуждает.

Коммуникация же государственных учреждений, например, министерств культуры, здравоохранения и т.д. не может обойтись без приглашения экспертов, представителей общественности, непосредственных пользователей конкретных государственных услуг. Еще одним отличительным моментом можно назвать тональность государственной коммуникации - она должна быть выдержана в серьезном ключе. Упрощенчество, балагурство, антиинтеллектуализм считаются проявлением неуважения к обществу со стороны государства.

Характерными чертами государственной коммуникации выступают, также, необходимость согласования глобального имиджа государственной службы, государственных учреждений, в целом, с институциональным имиджем конкретного ведомства, сочетание коммуникации внешней, направленной на общество, и внутренней, направленной на собственных сотрудников. Достаточно большой опыт, накопленный развитыми демократиями в сфере государственной коммуникации, позволяет сделать некоторые обобщения и выводы.

Прежде всего, следует сказать, что какой-то единой государственной или публичной коммуникации не существует. Есть несколько ее уровней и регистров, различающихся по таким параметрам, как субъект и объект, цель, характер коммуникации. В этой связи, целесообразно выделить, прежде всего, правительственную коммуникацию, в процессе которой правительство как легитимная эманация демократии информирует граждан о тех политических

событиях, стратегических направлениях развития, которые оно само считает важными.

Кроме информирования населения о наиболее общих проблемах, правительство занимается также разъяснением предпринимаемых им частных мер - это касается решения вопросов занятости, борьбы с инфляцией, развития самоуправления и самоопределения, некоторых территорий, например, французский референдум по Новой Каледонии, референдум в Великобритании по воссозданию парламентов в Шотландии и Уэльсе и т.д. Целью кампаний второго типа есть не столько информирование, сколько стремление разъяснить точку зрения правительства, помочь понять ее, побудить к действию - т.е. прийти на избирательные участки и проголосовать.

Такие коммуникационные кампании - составная часть демократического процесса принятия государственного решения. К третьей категории правительственных коммуникационных кампаний можно отнести те, о которых шла речь выше - кампании социально-значимых целей, касающиеся физического и духовного здоровья, безопасности нации.

К государственной коммуникации относятся, также, кампании, проводимые законодательной и судебной властями, органами регионального управления и местного самоуправления. В последнем случае, коммуникация, полностью сохраняя все достоинства публичности и открытости, принимает характер подлинного диалога на региональном и местном уровнях, существует, как правило, меньшая дистанция и большее взаимопонимание между управляющими и управляемыми, используются более разнообразные средства и технологии коммуникации, в которой СМИ не играют такой колоссальной роли, как на общенациональном уровне.

Значимость личностного начала делает региональную и местную коммуникации содержательнее и эмоционально-насыщеннее. Следует подчеркнуть особую важность коммуникации со стороны тех государственных структур, которые есть относительно молодыми и не имеют устоявшихся

традиций. Не менее важна коммуникация и в момент идентификационного кризиса, когда власть, в целом, или отдельные ее ветви, или структуры, теряют престиж, доверие и уважение как общества в целом, так и собственного аппарата.

Считаем, что в условиях присоединения Украины к Всемирной торговой организации и усиления интеграционных процессов в мировой экономике, наше государство уже давно и остро нуждается в формировании и законодательном закреплении развитой системы маркетинговых коммуникаций в публичном управлении. Именно маркетинговые коммуникации в публичном управлении создают условия и определяют необходимость формирования, социально-детерминированного потребностями потребителей, продукта публичного управления.

Основу структуры маркетинговых коммуникаций (далее - СМК) в публичном управлении образуют четыре основных средства: PR, прямой маркетинг, стимулирование сбыта, реклама, и концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций.

СМК, как самостоятельный элемент комплекса маркетинга в публичном управлении, сочетает специфические средства и приемы, непосредственной задачей которых есть формирование определенных психологических установок, настроений у общественности.

Рассмотрим подробнее основные средства СМК в публичном управлении подробнее.

## **5.2. PR в публичном управлении**

Несмотря на то, что PR сегодня рассматривается как один из инструментов решения рыночных, предпринимательских задач, следует отметить, что сфера его применения гораздо шире. Цель его применения в



публичном управлении - достижение взаимопонимания и согласия между гражданами и органами государственной власти.

К основным направлениям его практической реализации в публичном управлении следует отнести:

1. повышение объемов продаж продукта публичного управления, изготавливаемого органом государственной власти;
2. выпуск государственными организациями новых продуктов публичного управления;
3. создание определенного (положительного) имиджа органа государственной власти или его совершенствования;
4. генерирование, формирование и актуализация потребностей гражданина-потребителя продукта публичного управления;
5. поддержка дружеских, доброжелательных отношений, взаимопонимания между органами государственной власти и общественностью, которые должны выступать равноправными партнерами в публичном управлении;
6. предоставление оперативной, достоверной и своевременной информации о продуктах публичного управления, которые производятся органами государственной власти и формирования у граждан к ним уважения и соответствующего уровня восприятия к ним;
7. привлечение желаемого внимания граждан, целевой аудитории населения к деятельности органов государственной власти, в целом [116, с. 210-211].

В Украине механизм взаимодействия с общественностью государственных PR-служб и информационных департаментов носит односторонний характер, крайне нетворческий, форма подачи материала не достаточно интересна, подавляющее большинство репортажей - официозные, носят характер разовой кампании и преследуют цель повлиять на общественное сознание в краткосрочный период, не способствуют формированию

долгосрочного эффекта. В результате, в сознании у населения хаос, нежелание быть субъектом поддержки деятельности органа государственной власти. Это, в свою очередь, сужает возможности органов государственной власти по мобилизации населения на поддержку собственных действий, инициатив. Ситуация в разных регионах страны не одинакова.

Есть регионы, в которых официальные пресс-службы занимают позицию пресс-службы частной компании, то есть работают на имидж первого лица. В итоге такой деятельности, информационная политика официальных PR-агентств органов государственной власти работает на формирование имиджа «царя-управляющего» в городе, стране, что, в свою очередь, формирует культ этого руководителя в современном обществе. Это не может заменить системную информационную политику, направленную на обеспечение поддержки со стороны общества ежедневной практической деятельности этих органов государственной власти, в целом. В итоге, они проигрывают борьбу за настроение, за сознание среднего городского класса, интеллигенции, малого и среднего бизнеса, тех городских слоев, которые, в наименьшей степени, подверглись пропаганде. Этим пользуются внешние конкуренты и проводят свои информационные акции влияния, когда сознание этих слоев начинает приватизироваться и направляться в антигосударственном ключе [117, с. 107-109].

Таким образом, официальные информационные структуры органов государственной власти Украины используют устаревшие неэффективные технологии при установлении контакта с обществом, проводят крайне неэффективную информационную кампанию, освещают повседневную работу чиновничьего аппарата, не используя творческие разработки. Поэтому, не могут добиться главной цели: не могут сформировать положительный имидж своих структур в наиболее привлеченных группах населения, что сужает их социальную базу поддержки и дает дополнительные возможности

антигосударственным силам, внешним силам оказывать существенное влияние на политический процесс внутри страны [154, с. 15-16].

### **5.3. Прямой маркетинг в публичном управлении**

Прямой маркетинг в публичном управлении - это интерактивная маркетинговая система, которая, для получения определенного отклика о продукте публичного управления, использует каналы прямой связи с гражданами. Перспективными каналами прямого маркетинга в публичном управлении есть: прямая почтовая рассылка, маркетинг с использованием каталогов, телемаркетинг, телевидение и другие медиа-средства прямого отклика, маркетинг с использованием киосков и онлайн-каналы.

Прямой маркетинг, в данном случае, рассчитан на «определенный общественный отклик», как правило, в виде принятия решения о потреблении того или иного продукта публичного управления.

В настоящее время наблюдается рост его роли как инструмента установления долгосрочных отношений с гражданами (прямой маркетинг партнерских отношений). Часто, органами государственной власти, при проведении общественных слушаний, кампаний, гражданам, выбранным из общей базы данных, рассылаются приглашения, различные информационные материалы, буклеты. Для потребителей продуктов публичного управления, осуществление тех или иных операций - это приятное, удобное и спокойное занятие, которое экономит время и дает возможность познакомиться с их ассортиментом. Например, потребители государственных услуг получают их подробные характеристики, не тратя время на визиты в органы государственной власти.

Значительные выгоды предоставляет прямой маркетинг и органам государственной власти. Работники центров предоставления государственных услуг могут, имея списки конкретных адресатов, экономить свое время и

осуществлять прямую почтовую рассылку, содержащую имена потребителей, образующих различные группы (инвалиды, пенсионеры, военнослужащие и т. д.), и, в соответствии с их особенностями, индивидуализировать свои предложения для формирования долгосрочных отношений с каждым отдельным гражданином.

Прямой маркетинг предоставляет возможность выбора наиболее подходящего времени для взаимодействия с потребителями продукта публичного управления. Наконец, при его применении появляется возможность оценки реакций граждан на различные кампании по продвижению товаров и услуг публичного управления и выявления наиболее действенных.

Также, сегодня, в большинстве органов государственной власти, растет понимание необходимости интеграции маркетинговых коммуникаций. В связи с этим, актуализируется вопрос введения, в некоторых департаментах, отделах, должности руководителя по коммуникациям, которому бы подчинялись специалисты по рекламе, стимулированию сбыта, связями с общественностью, прямого и онлайн-маркетингов.

Цель этих преобразований в публичном управлении - разработка всеобъемлющего бюджета коммуникативных затрат и правильное распределение финансов между органами государственной власти, для различных форм коммуникаций. Единого названия для этой деятельности пока нет. Предлагается использовать такие термины, как интегрированные маркетинговые коммуникации в публичном управлении, интегрированный прямой маркетинг в публичном управлении, максимаркетинг в публичном управлении.

Каналы прямого маркетинга, которые предлагается использовать в публичном управлении разнообразны и включают личные продажи, прямую почтовую рассылку, маркетинг с использованием каталогов, телемаркетинг, телевидение и другие медиа-средства прямого отклика, маркетинг с

использованием киосков и онлайн-каналы. Кратко рассмотрим каждый из них

Первоначальная и старейшая форма прямого маркетинга, которую предлагается актуализировать в публичном управлении - это контакты, устанавливаемые представителями органов государственной власти. Большинство представителей органов государственной власти, в вопросах выявления потенциальных клиентов и превращения их в покупателей, и сегодня полагаются главным образом на профессионализм работников своих коммуникационно-информационных служб. Если вести речь об использовании прямой почтовой рассылки информационных сообщений гражданам, то имеется в виду отправка различных предложений, объявлений, напоминаний или иной информации от конкретного органа государственной власти с использованием специальных списков рассылки.

Используя специальные списки рассылки, в которых потребителям, отобранным по определенному признаку (полу, возрасту, социальному статусу и т.д.), органы государственной власти осуществляют рассылку информационных писем, брошюр, буклетов и др.

Прямая почтовая рассылка - широко распространенный канал прямого маркетинга, часто используется в публичном управлении. Она позволяет точно идентифицировать целевой рынок потребителей продукта публичного управления, может быть индивидуализирована, обладает достаточной гибкостью и дает возможность быстро узнать и оценить реакцию потребителей. И хотя затраты на коммуникации с тысячами потребителей больше, чем в случае использования масс-медиа, вероятность того, что отобранные адресаты станут потенциальными покупателями продукта публичного управления, существенно повышается.

В последние годы, с ростом процессов компьютеризации в обществе, все больше, в публичном управлении, используются три новые каналы прямого маркетинга: факс-почта; е-почта (электронная почта), что позволяет

пользователям (индивидуальным адресатам, или группам людей), пересылать сообщения, файлы, рисунки или web-страницы с одного компьютера на другой; языковая почта - автоматическая система приема и хранения, переданных по телефону, устных сообщений. Прямой маркетинг предоставляет публичному управлению возможность испытать, в реальных рыночных условиях, действенность различных элементов стратегии предложения продукта публичного управления: его свойств и качеств, цен и каналов распределения.

#### **5.4. Стимулирование сбыта в публичном управлении**

Стимулирование сбыта в публичном управлении предусматривает осуществление комплекса побудительных мер, от поощрения покупки публичных товара или услуги, к поддержанию регулярных, партнерских отношений граждан с представителями органов государственной власти. Цели стимулирования сбыта в публичном управлении сводятся к следующим: увеличение количества потребителей продуктов публичного управления; увеличение количества продуктов публичного управления, полученных одним и тем же потребителем (см. Табл. 5.1).

*Таблица 5.1.*

##### ***Цели стимулирования сбыта***

<b>Стратегические</b>	<b>Специфические</b>	<b>Разовые</b>
Увеличить количество потребителей продуктов публичного управления; увеличить количество и ассортимент продуктов публичного управления продаж	Ускорить реализацию продуктов публичного управления; повысить оборачиваемость публичных товара или услуги; обеспечить регулярность сбыта продуктов публичного управления	Воспользоваться отдельной благоприятной возможностью для продвижения того или иного продукта публичного управления

*Источник: авторская разработка*

Решив прибегнуть к стимулированию сбыта, орган государственной власти должен определить его задачи, отобрать необходимые средства стимулирования, разработать соответствующую программу, организовать ее предварительное испытание и воплощение в жизнь, обеспечить контроль за ходом ее выполнения и провести оценку достигнутых результатов.

Задачи стимулирования сбыта в публичном управлении вытекают из задач маркетинга. Конкретные задачи стимулирования будут различными в зависимости от типа потребителя, его возраста, пола, социальной и финансовой принадлежностей. Основная задача стимулирования граждан по приобретению продуктов публичного управления - ускорение процесса их реализации. Что касается органов государственной власти, - это поощрение их поддержки в производстве нового государственного товара, или новой государственной услуги, поощрение проведения ими большего количества мероприятий социального характера, с целью понимания общественных настроений.

Цель стимулирования работника органа государственной власти, например, непосредственного поставщика административных услуг, - превратить инертного и равнодушного к продукту публичного управления реализатора на энтузиаста. Представитель органа государственной власти, который есть звеном между производителем и потребителем продукта публичного управления, выступает, вместе с тем, и специфическим объектом стимулирования, выполняющим регулирующие функции.

При этом, цели стимулирования могут быть различными:

- придать продукту публичного управления положительный имидж;
- увеличить количество продуктов публичного управления, продуцируемых органами государственной власти.

Выбор средств стимулирования продукта публичного управления зависит от поставленных целей. Все средства предлагается объединить в две большие группы: ценовое стимулирование (реализация продуктов публичного

управления по сниженным ценам) и активное предложение (предоставление продуктов публичного управления при проведении социальных акций, собраний, обсуждений и т.д.).

Относительно торговой точки, различные виды стимулирования приобретения продукта публичного управления можно классифицировать в зависимости от их происхождения и влияния на граждан-потребителей:

- общее стимулирование сбыта. Применяется на месте реализации продукта публичного управления. Есть инструментом общего оживления процесса его продвижения. Этот вид стимулирования сбыта одновременно объединяет продажу по сниженным ценам с демонстрацией товара, афишами, табличками с пояснениями, яркими рекламными объявлениями, а, также, с рекламной кампанией в прессе (распространение листовок).

- Избирательное стимулирование сбыта - размещение продукта публичного управления по месту его общей реализации. При этом, реклама используется в меньшей степени. Используются только рекламные планшеты и указатели.

- Индивидуальное стимулирование сбыта осуществляется в местах непосредственной реализации продукта публичного управления. Несмотря на то, что стимулирование сбыта продукта публичного управления - это деятельность, в ходе которой органы государственной власти используют целый набор средств воздействия - агитационные открытки, приглашения, сообщения и др. - все эти, и подобные, средства имеют три характерные качества:

1. привлекательность и информативность. Они привлекают внимание и обычно предоставляют информацию, которая может вывести гражданина на продукт публичного управления.

2. Побуждение к совершению покупки. Оно предусматривает какую-то уступку, льготу или содействие, представляющие ценность для гражданина.



3. Приглашение к совершению покупки продукта публичного управления. Оно содержит четкое предложение немедленно осуществить сделку. Орган государственной власти прибегает к использованию средств стимулирования сбыта для достижения более сильной, оперативной и соответствующей реакции. Средствами стимулирования сбыта можно пользоваться, также, для эффективного предоставления нового способа получения той, или иной, государственной услуги.

В целом, стимулирование сбыта в публичном управлении оказывается наиболее эффективным при использовании его в сочетании с рекламой. Рассмотрим базисные характеристики, цели и основные задания рекламы в публичном управлении подробнее в следующем подразделе.

### **5.5. Реклама в публичном управлении**

Одним из известных, и давно апробированных, средств маркетинговых коммуникаций, используемых в публичном управлении в Украине, есть реклама [119]. Теоретические и практические основы рекламной деятельности и рекламных технологий в системе маркетинга основательно исследованы в работах Е. Ромата, Д. Кислова, А. Окландера, Е. Романенка, И. Чаплай и др. Однако, на сегодняшний день, проблема определения эффекта рекламы в публичном управлении есть недостаточно решенной. Это обусловлено рядом факторов. Во-первых, поведение конкретного потребителя продукта публичного управления есть своеобразным «черным ящиком». Процессы, влияющие на формирование и развитие поведенческих моделей конкретного потребителя, практически не могут быть изучены. Известны только параметры на входе и выходе этих процессов. Во-вторых, процесс публичного управления богатый случайными событиями, которые могут определить успех или поражение государственного товара или услуги. С публично-управленческой точки зрения, рекламу сегодня можно определить как комплексный инструмент коммуникационной политики органов государственной власти, объединяющий

субъектов, объектов публичного управления, каналы и приемы коммуникаций, направленные на формирование у адресатов коммуникаций определенных взглядов, которые, в конечном итоге, способствуют достижению государственных целей.

В публичном управлении рекламу, от других маркетинговых коммуникаций, отличает то, что она, прежде всего, несмотря на объективную независимость адресата от отправителя, может быть отнесена к средству определенного управления. Объясняется это тем, что отправитель, в данном случае, орган государственной власти, пытается выработать у адресата (гражданина) конкретную психологическую установку на осуществление определенного действия или бездействия [115, с. 47].

С точки зрения публичного управления, рекламу предлагается рассматривать как одну из форм человеческих коммуникаций, которая способствует формированию социально-детерминированных каналов связи граждан с представителями власти.

Среди основных функций рекламы в публичном управлении предлагается рассматривать:

- информационно-просветительскую, которая заключается в формировании общественного мнения по определенным вопросам;
- социально-культурологическую, которая заключается в формировании новых поведенческих установок и новых типов общественных отношений, включая профилактику антиобщественных явлений, адаптацию граждан к изменениям в социально-экономической системе, социализацию подрастающего поколения, сохранения культурных традиций и т.д.;
- консолидирующую (мобилизационную), которая заключается в объединении усилий социальных учреждений, общественности, коммерческого сектора при решении социальных проблем;

- обратной связи, которая заключается в согласовании приоритетов государственной политики и ценностей гражданского общества, посредством формирования определенных каналов коммуникаций.

Полномасштабное использование технологий рекламы в практике публичного управления предусматривает решение взаимосвязанных задач на двух уровнях. Во-первых, необходимо формирование единой государственной информационной политики, в которой будут четко очерчены стратегические цели и ценности общественного развития. Во-вторых, требуется разработка отраслевых и территориальных программ социальной рекламы, в которых должны найти отражение конкретные проблемы социального развития, которые, в первую очередь, согласованы с общественным мнением. Это позволяет использовать в рекламе органов государственной власти весь спектр рекламных технологий, накопленных в коммерческом и общественном секторах [120].

#### **5.6. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций в публичном управлении**

С точки зрения публичного управления, будем рассматривать интегрированные маркетинговые коммуникации как комплексные синтетические средства маркетинговых коммуникаций в публичном управлении, включающие в себя элементы не только основных и синтетических (выставки и ярмарки, брендинг, копирайтинг, мерчандайзинг, ивент-маркетинг), но и других составляющих комплекса маркетинга (инструментов ценовой политики и т.д.).

Что касается правил, которые следует использовать при применении интегрированных маркетинговых коммуникаций в публичном управлении, то, прежде всего, речь идет о правиле триединства - единства темы, времени и действия.

Единство темы рассматривается как главное условие эффективности кампании. Например, кампания по безопасности дорожного движения может включать различные темы - ограничения скорости, трезвости за рулем, использования ремней безопасности и т.д, но только каждую в отдельности - ибо если один совет человек воспринимает спокойно, то два совета, данных одновременно, - рассеивают его внимание, три совета - оборачиваются нулевым эффектом.

При выборе темы важно помнить, что уложить в коммуникационную кампанию всю деятельность министерства или ведомства практически невозможно, потому, в данном случае, следует использовать маркетинговые подходы - выбирать тему, подходящую для раскрутки в СМИ - обращаться не ко всему человечеству, а к строго определенному сегменту рынка - внимательно изучать общественное мнение о рекламной раскрутке. Единство времени проведения кампании означает, что информация должна распространяться в течение и вполне определенного времени.

Длина временного отрезка может быть самой разной - от нескольких месяцев до нескольких десятков лет. За время проведения кампании ее объект должен, условно говоря, пройти через три фазы воздействия: фазу знания - я знаю, что курить вредно, фазу решимости - я хочу бросить курить, фазу поступка - я бросил курить. Время начала кампании часто приурочивается к определенному времени года. Весной, например, большую действенность имеют такие коммуникационные сюжеты, как охрана природы, животного мира, летом актуальными становятся проблемы безопасности на воде, предупреждения отравления грибами, пищевых интоксикаций, осенью наступает время борьбы за экономию электроэнергии, безопасность детей на дорогах, предупреждение инфекционных заболеваний и т.д. Длятся общенациональные кампании меньше, чем коммерческие - как правило, 2-3 месяца. По истечении этого срока их эффективность резко снижается.

Единство действия, при проведении кампании, трактуется как аккумуляция всех имеющихся в распоряжении коммуникатора возможностей, концентрация всех усилий на достижении поставленной цели. Важное значение имеет концепция послания, адресуемого коммуникатором обществу. Разрабатывая ее, следует учитывать следующие моменты:

1. Характер послания. Чаще всего определяется такими понятиями как страх, юмор, эротизм-эстетизм. Страх часто используется в коммуникационных кампаниях, направленных против СПИДа, табакокурения, наркотиков. Действенность таких кампаний достаточно велика при условии, что длятся они не слишком долго, ведь долго пугаться невозможно. Кроме того, страшные сюжеты должны использоваться с осторожностью. Государству совершенно ни к чему превращать собственных граждан в невротиков. Юмор - очень эффективен, однако - не для государственной коммуникации, преследующей серьезные, общественно-значимые цели. Он практически не используется при проведении собственно PR-кампаний. Наиболее действенным, для целей государственной коммуникации, считается эротизм-эстетизм, при условии его тактичного, не отвлекающего от темы кампании, применения.

2. Тон послания. Обычно бывает веселым, строгим, соблазняющим, морализаторским, участливым и т.д. Наибольшую эффективность демонстрирует оптимистический, радостный, слегка льстящий аудитории, тон государственной коммуникации.

Наименее эффективен тон морализаторский, авторитарный. Следует помнить, что это правило срывается в странах с высоким уровнем жизни, где имеется значительное число обеспеченных, самостоятельных людей, которые не хотят, в нормальной ситуации, видеть и слышать с телеэкранов, уличных афиш и плакатов приказы или нравоучения.

Очень хорошо воспринимается аудиторией тон соучастия, т.е. вовлекающий ее в какое-то общее и полезное для всех дело: «Сохраним в чистоте и порядке наши газоны», это действеннее, чем: «Не мять траву», «По

газонам не ходить» и т.д. Однако, следует еще раз подчеркнуть, что тон послания прямо зависит от материального и культурного уровней аудитории. Малообеспеченные и малообразованные люди часто вообще не понимают деликатные послания, зато восприимчивы к командам и угрозам.

3. Содержание послания. Оно должно отличаться конкретностью и ясностью. Общие идеи, абстрактные призывы, разного рода банальности, например: «Будьте взаимно вежливы», «Берегите здоровье», «Не шумите!» не могут быть эффективно коммуницированы. Хороший эффект дает использование красноречивой статистики: «За 1997 год на этом перекрестке произошло 62 автомобильные аварии».

4. Привлекательность послания. Обязательное условие действенности послания. Речь идет о высоком художественном уровне исполнения, то есть, качество фотографий, соответствующая характеру и тону послания цветовая гамма, шрифт, графика и т.д.

5. Доверие к источнику информации - последний по порядку, но не по значимости, элемент послания. Аудитория должна знать, что коммуникатором, в данной кампании, выступает либо государственная структура, представляющая одну из ветвей власти (правительство, парламент, судебную власть), либо известная и уважаемая общественная организация, например, Красный крест. Анонимность, недостаточная известность, или плохая репутация коммуникатора, сводят на нет его коммуникационные усилия.

### ***? Вопросы для самопроверки и контроля знаний***

1. *Охарактеризуйте структуру маркетинговых коммуникаций в публичном управлении.*

2. *Назовите основные типы коммуникаций, которые позволяют обеспечить обмен информацией.*

3. *Опишите важные аспекты коммуникаций в развитии публичного управления.*

4. В чем заключается практическая реализация PR в публичном управлении?

5. Определите сущность понятия «прямой маркетинг в публичном управлении».

6. Какие основные функции рекламы в публичном управлении?

7. Что именно следует учитывать при проведении коммуникационной компании?

### Тестовые задания

1. В публичном управлении маркетинговые коммуникации обеспечивают реализацию функций:

- а) передачи информации;
- б) контроля;
- в) мотивации;
- г) финансового обеспечения.

2. Основу структуры маркетинговых коммуникаций в публичном управлении образуют:

- а) PR;
- б) прямой маркетинг;
- в) стимулирование сбыта;
- г) все вышеперечисленное.

3. В Украине механизм взаимодействия с общественностью государственных PR- носит:

- а) односторонний характер;
- б) многосторонний характер;
- в) противоречивый характер;
- г) консультативный характер.

4. Цели стимулирования сбыта делятся на:

- а) стратегические;
- б) специфические;
- в) разовые;
- г) многоразовые.

5. Правила, которые следует при применении интегрированных маркетинговых коммуникаций в публичном управлении, предусматривают:

- а) единство темы;
- б) единство времени;
- в) единство места;
- г) единство действия.



## **РАЗДЕЛ 6. ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **6.1. Организационно-правовая база реализации инструментов маркетинга в публичном управлении**

Внедрение инструментов маркетинга в публичном управлении имеет целью обеспечение непрерывности процесса, связанного с удовлетворением потребностей и интересов индивидов, социальных групп, всего общества, в целом.

Именно поэтому, мы рассматриваем процесс внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, в определенной степени, как процесс постоянного поиска изменений для удовлетворения потребностей людей на новом, более высоком уровне.

Как было показано в предыдущих разделах, ученые уже разработали, и продолжают разрабатывать, много вариантов и путей внедрения маркетинга в публичном управлении.

В то же время, публичное управление находится в состоянии постоянного развития или непрерывных изменений, что обуславливает необходимость расширения его социоцентрической функции путем разработки новых, или обновления уже существующих, подходов к его маркетинговой модернизации. Рассмотрение этого процесса, в контексте внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, остается недостаточно исследованным аспектом проблемы. Надо обратить внимание на то, что процесс формирования инструментов маркетинга в публичном управлении это не только совокупность фаз, этапов по разработке и принятию маркетинговых решений, но и совокупность конкретных действий по приведению отдельной организации в соответствие с потребностями общества с целью налаживания социально-эффективного диалога [121].

Государство Украина, с момента обретения независимости, стремится построить эффективный, коммуникативный диалог с населением, стимулирует усиленное внимание к изучению возможных путей маркетинга публичного управления. Сейчас, в центре внимания украинских ученых и управленцев-практиков находятся проблемы переориентации деятельности органов государственной власти на потребности граждан. Анализ успехов и проблем в этой сфере есть существенным аспектом разработки и внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении.

Обобщение опыта Украины и европейских стран по внедрению инструментов маркетинга в публичном управлении, в целом - государственного маркетинга, показало, что «основное внимание, в имеющихся научных разработках, посвящается отдельным аспектам исследуемой проблемы в контексте конкретных управленческих практик» [122].

Концептуальный анализ феномена «нового публичного управления», как результата внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, с точки зрения проблем отечественных управленческих реформ, пока, остается не исследованной научной проблемой.

Содержательно, система управленческих инноваций маркетинга направлена на трансформацию публичного управления в механизм обслуживания потребностей клиентов - граждан, социальных организаций, общества.

Фокусом инструментов маркетинга в публичном управлении есть «видение граждан как клиентов, интересам которых должна подчиняться вся деятельность органов государственной власти. В соответствии с этим инновационным принципом, трансформируются все элементы публичного управления. Так формируется принципиально новая маркетинговая модель взаимодействия органов государственной власти, граждан и структур гражданского общества. Она основывается на массовом привлечении к сфере

публичного управления технологий и механизмов функционирования маркетингового рынка» [122].

Как было отмечено во втором разделе, процессы формирования и реализации инструментов маркетинга в публичном управлении непосредственно связаны с процессом предоставления государственных услуг. Таким образом, деятельность органов государственной власти, сводится к процедуре регламентированного предоставления услуг населению. Целями функционирования инструментов маркетинга в публичном управлении, в сфере предоставления публично-управленческих услуг органами государственной власти, есть, обеспечение граждан необходимым уровнем социально-экономических гарантий в обществе на основе тщательного и полного учета интересов и запросов различных социальных групп населения (незащищенных слоев, безработных, молодежи, пожилых людей, женщин, инвалидов, национальных меньшинств и т. д.), а не приоритетное удовлетворение потребностей отдельных административных структур.

Сегодня вопросы о необходимости внедрения прогрессивных инструментов маркетинга в публичном управлении, регулирования форм и методов предоставления услуг населению, путем повышения их качества, приобретают особую актуальность, что обуславливается уровнем неудовлетворенности граждан отношением к ним со стороны органов государственной власти, как к пассивным реципиентам.

Урегулирование проблемы определения ценностной ориентации института государственных услуг, в течение очередного этапа его становления, обусловленного принятием новых, отраслевых НПА, может быть достигнуто благодаря качественной трансформации административно-процедурных инструментов маркетинга в публичном управлении через призму удовлетворения общественных потребностей и конкретных запросов граждан-потребителей.

Проанализировав социальные процессы развития и функционирования маркетинга в сфере государственных услуг, можно сделать вывод, что их предоставление требует интенсивных юридических изучения и доработки, что, в свою очередь, будет способствовать не только теоретическому обновлению существующей нормативно-правовой базы, но и практическому становлению нового, независимого института предоставления государственных услуг.

Сравнительный анализ основных, проблемных моментов на пути повышения качества предоставления государственных услуг, позволяет утверждать, что основная проблема в деятельности органов публичной администрации - отношение к гражданам как к «просителям», ориентация не на удовлетворение их законных потребностей, а на формальное выполнение правил или, даже, злоупотребление ими.

Поэтому, важнейшей задачей реформирования действующего публичного управления в сфере предоставления государственных услуг органами государственной власти есть необходимость определения реальных показателей, которые бы дали возможность оценить практический уровень повышения эффективности работы государственного аппарата, с точки зрения удовлетворения потребностей граждан.

Сегодня с этой целью используются различные системы маркетинговых исследований.

«Достаточно распространенной практикой есть изучение общественного мнения о качестве государственных услуг, а, также, организация оценочных исследований по выполнению государственных программ по этому вопросу. Внедряются предварительные оценки инноваций в сфере совершенствования публичного управления по специальной методике и т.д.» [122].

В функциональном смысле, для повышения результативности и эффективности деятельности органов исполнительной власти и качества предоставления ими государственных услуг в Украине, осуществляются функциональные обследования [123, 124], разрабатываются реестры

государственных функций и государственных услуг, развивается сеть групп анализа политики в министерствах и других центральных органах исполнительной власти и др.

То есть, в части обеспечения качества предоставления государственных услуг, Украина, без сомнения, достигла весомых успехов, благодаря периодическому проведению как внутренней, так и внешней оценки качества услуг, предоставляемых органами государственной власти.

Так, например, с 01 июля по 01 октября 2014 года, территориальным Центром социального обслуживания (предоставления социальных услуг) Киверцкого района было совершено внутреннюю оценку качества социальных услуг. Как отмечает официальный представитель Центра социального обслуживания: «в ходе организации и проведения оценки применялся Порядок проведения внутренней и внешней оценок качества социальных услуг, который утвержден Приказом начальника управления социальной защиты населения Киверцовской райгосадминистрации от 01 июля 2014 №17-в. При проведении внутренней оценки качества предоставления социальных услуг применялись такие показатели качества как: адресность и индивидуальный подход, результативность, своевременность, доступность и открытость, уважение достоинства получателя социальной услуги, профессионализм. В целом, оценка качественных и количественных показателей социальных услуг соответствует установленному уровню - «Хорошо» [125].

Однако, как выяснилось, центры предоставления государственных и социальных услуг, в том числе, в украинских городах, практически не разрабатывают критерии их качества, хотя последние достаточно исчерпывающе исследованы в работах отечественных и зарубежных ученых в области публичного управления. То есть, результаты теоретических наработок *de facto* остаются неапробированными, что, соответственно, также, нуждается в реформировании.

Вполне понятно, что внедрение критериев качества должно приблизить Украину к европейским стандартам обеспечения граждан государственными услугами высокого качества и переориентировать деятельность органов государственной власти на обеспечение прав и свобод человека и гражданина. Цель в области качества понимается как интегрирующая совокупность идей, направленных на повышение удовлетворенности ожидаемых и предполагаемых потребностей всех граждан заинтересованных в успешной деятельности органов государственной власти: государственных служащих, администрации, персонала, потребителей, инвесторов, индивидуумов, общества. Формирование целей в публичном управлении направлено на создание условий для эффективного управления органом государственной власти из-за качества.

Для достижения поставленных целей в области качества высшее руководство органа государственной власти должно представлять соответствующие ресурсы и проводить оценку прогресса в их реализации. Методы и инструменты реализации целей в области качества остаются в рамках ответственности руководителей более низких уровней и по исполнителям работ.

Таким образом, управление качеством - это процесс применения тех факторов, которые наиболее существенно влияют на уровень предоставляемых услуг.

Именно поэтому, сегодня назрела необходимость разработки и принятия Программы внедрения системы управления качеством в органах исполнительной власти по вопросам предоставления государственных услуг (далее - Программа).

Необходимость вызвана:

- отсутствием единых для всех органов исполнительной власти стандартов и процедур деятельности по предоставлению государственных услуг;
- неудовлетворенностью граждан, потребителей качеством предоставляемых им услуг, что, в свою очередь, становится решающим

фактом в деятельности человека, стремящегося улучшить условия своей жизни, в частности, через государственные, социальные институты.

Задачи, определенные Программой, должны быть ориентированы на то, чтобы «конкретно разработанный стандарт на услугу стал измерением ожиданий граждан; инструментом для измерения эффективности мер публичного управления и удовлетворения персонала за счет лучшей организации его работы, повышения его управляемости, возможности управления им за счет его совершенствования» [126, с. 444].

Для достижения целей Программы предлагается осуществлять оценку качества предоставляемых услуг населению, все же, не с точки зрения государства (внутренняя оценка органа), а с точки зрения потребителей (внешняя оценка), или можно выделить «смешанную» оценку, которая проводилась бы независимым экспертом по вопросам адекватной, посторонней оценок качества.

При этом воспроизведение целостных показателей качества предоставляемых услуг сложно поддается нормативному определению (например, уважение к личности, коммуникативные вежливость и компетентность), с целью их унификации по интегральному принципу.

Как отмечает А. Бабинов, «на сегодняшний день, существуют достаточно простые аналитические технологии, которые могут быть полезными при анализе результативности деятельности органа государственной власти в сфере предоставления услуг, которая, таким образом, может быть значительно повышена. Среди них - сравнение результатов. «Такая технология осуществляется по конкретным данным и имеет важное значение. Это дает возможность понять, почему отдельные органы государственной власти могут достигать высокого уровня производительности и эффективности, лучших результатов, а другие - нет. С целью улучшения своей деятельности, органы государственной власти всех уровней обмениваются между собой информацией о результатах, обсуждают их и сравнивают. Это позволяет выработать и

использовать наиболее приемлемые варианты будущих решений. Существуют и другие, достаточно простые, аналитические технологии, которые могут быть использованы при анализе результативности административного подхода в деятельности органов государственной власти в сфере предоставления услуг» [127, 128, с. 77]. Приведем несколько примеров, а именно:

- запланированное по сравнению с реальным. Как было показано во втором разделе, процессы моделирования и контроля управленческих процессов не совершенны, что объясняется отсутствием новой парадигмы маркетингового планирования, способной адекватно реагировать на изменение окружающей среды. Процессы могут базироваться на:

- данных анализа внутренней и внешней среды деятельности органов государственной власти;
- применении новейших исполнительных стандартов;
- изучении перспективных возможностей организации;
- уже имеющихся данных о маркетинговых инструментах содействия и влияния на систему удовлетворения потребностей;
- изучении реальных потребностей населения и тому подобное.

Вполне понятно, что процесс установления целей деятельности органа государственной власти влияет на общие, национальные показатели благосостояния и есть неотъемлемой составляющей публичного управления, в целом.

Поэтому, «при установлении целей и задач, органы государственной власти должны внимательно рассматривать свои долгосрочные и стратегические планы, количество доступных ресурсов и мероприятий, приоритетные направления своей политики, потребности населения в услугах, изменения в окружающей среде и т.д.» [128].

- Временные тенденции. Вполне понятно, что «деятельность органов государственной власти, как правило, ежегодно существенно не меняется. Изменения происходят постепенно, как положительные, так и отрицательные,



но, в конечном итоге, небольшие изменения могут стать тенденцией, поэтому органы государственной власти должны собирать, отслеживать и изучать результаты своей деятельности в течении нескольких лет, для того, чтобы не оказаться в неконтролируемой ситуации».

В частности, основные показатели качества, которые устанавливались для оценки результативности канадской муниципальной программы оценки деятельности органов государственной власти по предоставлению услуг населению, подбирались отдельно, конкретно по каждому направлению и с учетом временных тенденций. На основе этого, муниципалитеты смогли пересмотреть свою деятельность за прошедшие годы и перестроить ее в нужном направлении, в соответствии с реальной ситуацией и требованиями граждан.

В общем, оценка качества деятельности органов государственной власти должна ориентироваться на новую структуру мотивации в деятельности органов государственной власти по вопросам повышения уровня удовлетворенности членов общины в аспектах их постоянного развития. Критерии – «это те показатели, которые есть основанием для установления стандартов предоставления административных услуг и, по которым можно определять, насколько при предоставлении конкретной услуги, остаются довольными потребители-клиенты и насколько адекватной и профессиональной есть деятельность административного органа» [129, с. 119-135]. «Оценку результативности деятельности органов государственной власти о предоставлении услуг можно осуществить и с помощью методов оценки, используемых при управлении качеством. Самым распространенным из них есть метод управления по целям, который заключается в оценке достигнутых государственным органом и государственным служащим целей политики в области качества. Указанный метод предусматривает качественный контроль и анализ количественных показателей реализации политики органа государственной власти в области качества и, соответственно, - осуществление

корректирующих и предупреждающих действий по совершенствованию деятельности органов государственной власти» [129].

Подитоживая, можно констатировать, наличие в Украине понимания необходимости внедрения критериев системной оценки результативности деятельности органов государственной власти по выработке и продвижению продукта публичного управления, которые, в свою очередь, должны привести к его правильному планированию, организации и контролю, которые обеспечат публичному управлению прочное положение и развитие на рынке, а потребителю - максимальное удовлетворение его потребностей.

Разработка эффективных критериев оценки публичного управления, в современных условиях экономической нестабильности, задача сложная. Готовых рецептов нет, и не может быть, но попробуем применить некоторые маркетингово-ориентированные принципы для решения этой задачи.

Мы рассматриваем процесс оценки, который должен быть тесно связан с процессом взаимодействия власти с общественностью. Он, как правило, присущ именно демократическим странам с развитой системой сотрудничества власти с общественностью.

Перспективы дальнейших исследований лежат в плоскости разработки методологии проведения исследований по внедрению инструментов маркетинга в публичном управлении, выработки соответствующих методик и моделей, а, также, занятия ими достойного места в системе управления страной, в целом. Систематизация мировой практики по внедрению «сервисной модели» деятельности органов государственной власти, в общем, инструментов маркетинга в публичном управлении - нашла свое отражение в трудах И. Василенко, Н. Гнидюк, Ж. Зиллера, В. Евдокименко, К. Кенига, Е. Ромата, Е. Романенка и других отечественных и зарубежных исследователей. В специальной литературе встречаются различные виды ее альтернативных путей реализации.

В то же время, как отмечает Хачатурян Х.В. «Основное внимание, в имеющихся научных разработках, посвящается отдельным аспектам исследуемой проблемы в контексте конкретных управленческих практик. На сегодня, практика показывает, что концептуальный анализ феномена «новых, маркетизируемых инструментов публичного управления», как системного инновационного процесса, с точки зрения имеющихся общественных проблем, остается сравнительно мало исследованной научной проблемой» [130].

По нашему мнению, деятельность органов государственной власти должна быть, в первую очередь, направлена на ее организационную трансформацию в механизм обслуживания потребностей клиентов, среди которых особого внимания заслуживают социально незащищенные слои населения, которые, в первую очередь, требуют изменения и улучшения их положения в обществе. «Клиенталистская модель публичного управления внедряется и совершенствуется уже четверть века и характеризуется многими исследователями, как новая управленческая парадигма в деятельности органов государственной власти». В этом смысле, «смена парадигм видится в изменении способов действия и мышления. Власть, как фирма по обслуживанию, гражданин как клиент, государство как рынок, действия правительства как конкуренция, муниципалитет как группа аффилированных компаний - вот к чему стремится изменение парадигм» [131, с. 181].

Как уже отмечалось, фокусом управленческих инноваций инструментов маркетинга в публичном управлении должны выступать сотрудничество и командная работа, использующие энергию и энтузиазм лидеров, индивидуальное видение путей решения проблем, местные связи и способность привлекать дополнительные ресурсы [132]. «Так формируется новая модель взаимодействия органов государственной власти, граждан и различных структур гражданского общества.» [131, с. 183].

## 6.2. Этапы внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении

На сегодняшний день, в центре внимания украинских ученых и управленцев-практиков стоят проблемы переориентации деятельности органов государственной власти на потребности граждан, что, в свою очередь, указывает на то, что их решения есть актуальными. Применяя результаты наших предыдущих исследований особенностей, внешних и внутренних предпосылок реализации инструментов маркетинга в публичном управлении, определим основные этапы их внедрения (см. Рис. 6.1.).



Рис. 6.1. Этапы внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении

Источник: результаты исследования авторов

Рассмотрим и проанализируем каждый из этапов процесса внедрения инструментов маркетинга в системе государственного управления подробнее.

### **6.3. Изучение нужд, интересов потребителей и их анализ**

Первый этап - это изучение и анализ потребностей граждан. В процессе изучения потребностей граждан, в первую очередь, необходимо идентифицировать факторы, которые влияют на их формирование, а именно: развитие личности, культура, мораль, свободное время, социальные и экономические факторы, политические факторы, маркетинг-микс производителя (органа государственной власти) продукта публичного управления и др.

Не секрет, что запросы и предпочтения потребителя меняются. Они возникают в тесном взаимодействии с основными формами общественной жизни: экономической, политической, духовной, как результат производственной деятельности в процессе поиска основных путей ее реализации. Уровень и количество потребностей есть индивидуальными особенностями каждого человека и определяются степенью его развития, образованности, кругом общения и т. д. [133].

Стоит обратить внимание еще на несколько важных моментов. Во-первых, неоспоримым остается факт существования глобальных сил, которые влияют на все виды жизнедеятельности каждого человека. Во-вторых, технологические новации постепенно находят свое отражение в жизни населения. Такая ситуация приводит к возникновению неограниченных путей развития и перспектив внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, в целом [130, с. 136].

То есть, кроме исследования факторов, которые рождаются человеческими интересами и мотивациями, анализ запросов потребителей продукта публичного управления, в процессе внедрения инструментов

маркетинга в публичном управлении, по нашему мнению, должен осуществляться в такой закономерной последовательности, а именно необходимо:

1. проводить сегментацию рынка продуктов публичного управления. Как было доказано в первом разделе, рынок продуктов публичного управления, предоставляемых органами государственной власти, отличается в зависимости от имеющихся субъект-объектных отношений их реализации, возникновение которых обусловлено масштабностью социальной среды для удовлетворения потребностей, возникающих у человека в его повседневной жизни. Для их полноценной реализации, по нашему мнению, необходимо осуществить структурно-логическую сегментацию всего комплекса рынка продуктов публичного управления по человеко-ориентировочным принципам.

2. Изучать мотивацию поведения покупателей на целевых сегментах рынка продуктов публичного управления. Конкретные мотивы обуславливают выработку человеком целей своей деятельности, в результате чего осуществляется переход к реализации его интересов через деятельность органов государственной власти. Также, стоит помнить, что интерес социальной общности практически всегда направлен на изменение, улучшение ее положения в обществе

3. Вести поиск потребностей потребителей, которые еще не удовлетворены. Ответить убедительно на вопрос, в какой мере социальные нужды соотносятся с государственными возможностями достаточно сложно. Это есть характерной особенностью социального взаимодействия. Именно поэтому, необходимо четко описать спектр возможных вариантов поиска неформальной реализации потребностей потребителей по принятым качественным критериям их оценки, которые должны быть четко прописаны в нормах закона.

Проведя сегментацию рынка, необходимо выбрать целевые сегменты, учитывая следующие варианты:

1) локальный маркетинг - в основе специальные маркетинговые программы, которые должны быть внедрены в деятельности органов государственной власти и, направлены на удовлетворение потребностей локальных групп граждан, проживающих на той или иной территории;

2) индивидуальный маркетинг - предоставление индивидуального обслуживания, в зависимости от конкретных потребностей и запросов граждан-потребителей по отношению к продукту национального рынка, который, в данном случае, производится публичным управлением;

3) недифференцированный маркетинг - услуги производятся органами государственной власти массово для всех, то есть сегментация игнорируется по тем или иным критериям;

4) концентрированный маркетинг - товары производятся для одного сегмента рынка, который реализует определенный вид государственно-управленческих услуг, например, услуг связанных с использованием автотранспортных средств, подчиненных Государственной автомобильной инспекции, Министерству внутренних дел Украины в городе Киеве.

После принятия решения о выборе целевого сегмента, необходимо разработать стратегию проникновения на этот сегмент и определения основных параметров своей маркетинговой программы. Для этого, стоит проанализировать номенклатуру государственных товаров и услуг, предоставляемых органами государственной власти и, уже находящихся на данном сегменте рынка, их цену и качество и принять соответствующую стратегию проникновения на него.

После сегментации по каждому сегменту, изучить мотивацию принятия решений потребителями. Это, в свою очередь, позволит оценить существующие перспективы для их удовлетворения в том или ином сегменте. Наличие возможности, для реализации мотивов потребления, может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество деятельности того или иного механизма публичного управления на рынке услуг.

Выявление потребностей граждан, которые еще не удовлетворены, то есть тех потребностей, которые не удовлетворяются предложением товаров, находящихся на государственном рынке, сопровождается оценкой объективных условий их жизни, порождающих у человека определенные потребности и интересы. Наличие неудовлетворенного спроса - это возможность легко выйти на рынок, или захватить еще один его сегмент [134, с. 32].

Поэтому, анализ потребностей граждан можно, по нашему мнению, определить как процесс постоянного поиска путей выявления основных потребностей, которые гражданин стремится удовлетворить, а, также, выявление потребностей, которые в настоящее время не удовлетворены.

Также, считаем, что осуществлять диагностический этап внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, необходимо руководствуясь такими маркетинговыми компонентами (принципами):

1. Направленность на потребителей. Считаем, что сегодня основной целью деятельности органов государственной власти в Украине должно стать обеспечение высокого качества предоставляемых благ и услуг населению, что и станет решающим фактором прозрачности и эффективности в конкретном механизме публичного управления.

2. Активная политика. Диагностический этап предусматривает постоянный, активный поиск новых путей изучения и анализа запросов, потребностей граждан, что обусловлено скоротечными изменениям внешней и внутренней сред существования и тому подобное.

3. Научный подход. Этот принцип, по нашему мнению, имеет важное значение для реализации диагностического этапа. Деятельность органа государственной власти всегда требует постоянного изучения и внесения изменений в стратегию его поведения, которая должна основываться на проведенных комплексных исследованиях, как в самом публичном управлении, так и в его макросреде существования.



4. Комплексность. Целью диагностического этапа есть обеспечение необходимой информацией о результатах стратегической и оперативной оценок состояния удовлетворенности граждан уровнем предоставляемых им услуг, как результат комплексного применения набора соответствующих маркетинговых инструментов, анализ которых был осуществлен во втором разделе учебного пособия.

5. Гибкость. Поскольку маркетинг, в целом, предполагает приспособление предприятия к воздействию факторов внешней и внутренней сред, то и диагностический этап требует разработки, соответствующих конкретной ситуации, вариантов достижения определенными субъектами публичного управления целей, учитывая при этом анализ показателей качества в определенных направлениях деятельности органов государственной власти.

По нашему мнению, благодаря внедрению этих компонентов (принципов) по осуществлению диагностического этапа реализации инструментов маркетинга будет достигнуто согласование целей реформирования системы публичного управления по интегративной цели развития современного европейского общества - обеспечение качества жизни населения путем повышения уровня удовлетворенности граждан от деятельности органов государственной власти. Они составляют универсальную основу для маркетинговой ориентации публичного управления в Украине. Их широкий охват дает возможность не только углубить понимание уже действующих механизмов публичного управления, но и исследовать такие факторы их саморегуляции как социальные, экономические, потребности граждан. Именно поэтому, дальнейшие исследования проблемы должны сосредоточиваться в плоскости адаптации инструментов маркетинга в публичном управлении к потребностям и запросам граждан.

#### **6.4. Планирование и создание служб маркетинга в публичном управлении**

Второй этап - планирование и создание служб маркетинга в публичном управлении. Как было показано ранее, маркетинг в публичном управлении способствует утверждению нового формата деятельности органов государственной власти, которая измеряет социальные результаты их естественной мерой - потребностями и запросами граждан. «Для этого органы государственной власти должны разрабатывать собственный план дальнейших действий. План может рассматриваться как модель поведения (нынешнего и будущего) органов государственной власти, как система мероприятий, направленных на достижение поставленных маркетингом целей, а именно их: содержание, обеспеченность ресурсами, объемы, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации продукции. Другими словами, план может рассматриваться как совокупность прогнозов и социально-экономических целей, достижение которых обеспечивается использованием определенных инструментов и методов маркетинга» [71].

Осознание современных условий государства требует серьезных изменений устаревшего стереотипного отношения к планированию, как к процессу, в полной мере, управляемому государственными учреждениями. На первый план выходит необходимость нового понимания планирования, формирования его устойчивого положения благодаря максимизации уровня удовлетворенности граждан [71].

Подобные подходы к планированию освещены в работах таких авторов: Азарян А.Н., Анн Х., Е. Ромат, Бабенко Н.А., Багиева Г.Л., Лужи В.И., Руделиуса В., Сокур М.И., Тарасевича В.М., Цыбы Т.Е.

Однако, исследования авторов носят фрагментарный характер, поэтому возникает необходимость использования комплексного подхода к освещению этой проблемы.

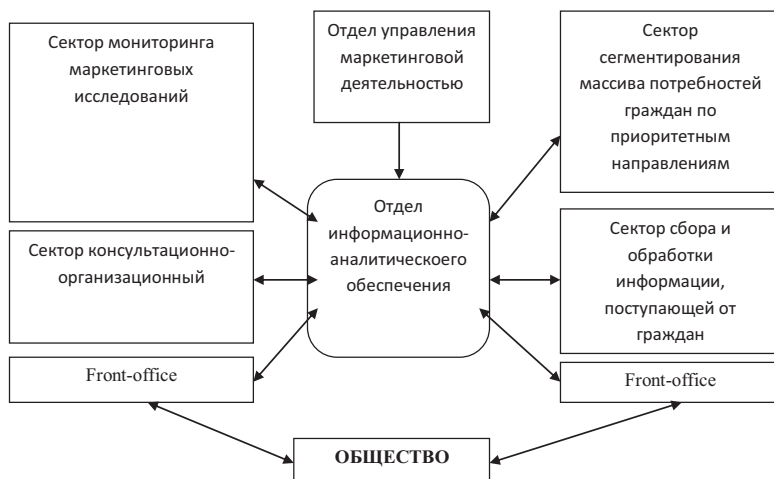
Главное в процессе планирования - это выбор целей и определение системы действий для их достижения. Для этого нужна информация о внутренней и внешней средах. Одновременно, в процессе планирования и получения информации, стратегия самой организации может корректироваться, уточняться и конкретизироваться [70]. Таким образом, стратегические и среднесрочные планы не есть догматическими и могут модифицироваться в результате изменений, что, в свою очередь, будет способствовать более адекватному формированию долгосрочного видения перспектив развития маркетингового публичного управления.

Процесс планирования путем разработки стратегии, а, также, ее дальнейшей детализации, должен происходить только после проведения предварительного стратегического анализа, который охватывал бы важнейшие внешние и внутренние элементы публичного управления.

Однако, для того, чтобы службы маркетинга функционировали эффективно, сначала необходимо создать все необходимые условия для их внедрения, а именно: обеспечить, насущные для их реализации, ресурсы (финансовые, кадровые, материально-технические и т.д.); усовершенствовать и унифицировать существующие нормативно-правовые документы по вопросам маркетинга публичного управления, в целом, и каждого из ее элементов, отдельно; разработать новую нормативно-правовую базу для их регламентированного функционирования; изучить опыт других стран мира по вопросам внедрения маркетинга в публичном управлении, с привлечением ученых и высококвалифицированных специалистов, разработать программу применения зарубежного опыта к украинским реалиям.

Таким образом, для успешного планирования служб маркетинга в публичном управлении следует детально изучить и оценить реальные возможности нашей страны и, исходя из этого, сформировать программу дальнейшего развития и осуществления маркетинга, в которой бы рационально сочетались имеющиеся ресурсы, потребности общества, цели и задачи, в основе

которых человеко-ориентированные, ценностные принципы. Создание служб маркетинга в публичном управлении есть достаточно неизученным процессом, что, в свою очередь, требует более определенного обоснования. На основе вышеприведенной информации и логических рассуждений, построим организационную структуру службы маркетинга, которая, в свою очередь, должна быть неотъемлемой составляющей публичного управления, в целом (см. Рис. 6.2.).



*Рис. 6.2. Организационная структура службы маркетинга в публичном управлении*

*Источник: результаты исследования авторов*

На рисунке 6.2. отражена центральная роль маркетинга. В такой организационной структуре отдел информационно-аналитического обеспечения есть центральным элементом потому, что именно он приводит в жизнь концепцию и философию инструментов маркетинга в публичном управлении, в

основе которой создание и продвижение общественно-ориентированного продукта. Информационно-аналитическая функция реализуется «путем использования ряда маркетинговых инструментов анализа рынка государственных товаров и услуг и его составляющих для проведения исследований деятельности органов государственной власти, различных масштабов и целевого направления, результат которых - разработка обоснованных маркетинговых планов стратегического, тактического и оперативного уровней.

Составляющие этого отдела следующие: изучение рынка государственных услуг как такового; изучение потребностей и запросов потребителей; изучение фирменной структуры рынка услуг, предоставляемых органами государственной власти; изучение товара; анализ внутренней среды органа государственной власти. В сфере предоставления государственных услуг это определение потребительского спроса на услуги, классифицируемые по их объему, направлению, сегментам рынка и качеством сервисного обслуживания; комплексное изучение и анализ сферы предоставления государственных услуг, в целом» [135].

Отдел управления маркетинговой деятельностью «предусматривает систематическое, целенаправленное влияние на деятельность органов государственной власти через планирование, организацию, мотивацию и контроль для достижения их маркетинговых целей.

Его составляющие следующие: планирование маркетинговой деятельности органа государственной власти; организация его маркетинговой деятельности; информационное обеспечение; контроль маркетинговой деятельности» [135].

Сектор мониторинга маркетинговых исследований и сектор консультационно-организационный предназначены для сбора и обработки внутренней и внешней информации по основным аспектам спроса и предложений потребителей с целью обеспечения, в дальнейшем, желаемого

уровня их удовлетворения в процессе предоставления и продвижения государственных товаров и услуг.

В сфере предоставления государственных услуг, эти сектора реализуются через планирование, прогнозирование уровня удовлетворенности получателей услуг и разработку мероприятий по повышению их качества в дальнейшем [135].

Сектор сегментирования массива потребностей граждан по приоритетным направлениям и сектор сбора и обработки информации, поступающей от граждан, направлены на упорядочение всей совокупности источников информации и процедур ее получения, которые использовались органами государственной власти на этапе реализации информационно-аналитической функции. Их внедрение есть достаточно сложной и проблемной задачей, учитывая масштабы современного рынка государственных услуг, предоставление которых есть обязательной составляющей деятельности органов государственной власти и неотъемлемой составляющей жизнедеятельности общества.

Сектор сегментирования содержит следующие составляющие: организация системы товародвижения; производства целенаправленной товарной политики; организация сервиса. Центры предоставления государственных услуг должны разрабатывать гибкую политику своей деятельности на основе анализа спроса и предложений потребителей с целью обеспечения желаемого уровня их удовлетворенности.

В самой основе структуры - внедрение общественно-ориентированного продукта, то есть системы управления отношениями между гражданами. Комплексный подход к вопросам повышения уровня эффективности маркетинга в публичном управлении, включая организационно-информационное и методическое обеспечения, позволит решить большой спектр проблем, связанных с налаживанием эффективного, социально детерминированного потребностями и запросами граждан диалога; внедрением

мониторинга и оценки эффективности деятельности органов государственной власти; увеличением доверия к органам государственной власти и усилением у граждан, в целом, имиджа публичного управления.

### **6.5. Организация и контроль в службах маркетинга в публичном управлении**

Третий этап - контроль и установление обратной связи. Обеспечение успешной деятельности маркетинга в публичном управлении реализуется путем осуществления стратегического контроля и оперативной оценки поведения его маркетинговых инструментов в процессе достижения поставленных целей.

Надо обратить внимание, что без организации контроля и установления обратной связи невозможна надлежащая работа самих механизмов публичного управления, других подконтрольных государственных структур. Контроль также есть одним из основных дисциплинирующих факторов поведения государственных служащих.

Рассматривая понятие контроля с точки зрения маркетингизированного публичного управления, можно определить его как процесс, возникающий на определенной управленческой стадии процесса по проверке соблюдения законности и дисциплины исполнения уполномоченными субъектами публичного управления, определенных законодательством и иными нормативными правовыми актами задач, планов, решений, что имеет целью дисциплинировать поведение служащих государственного аппарата и, как результат, повысить уровень доверия и самосознания граждан и всего общества, в целом.

Такой подход к определению этого понятия, по нашему мнению, дает возможность раскрыть статику контрольной деятельности, которую определяют субъекты и объекты управления, составляющие организационно-

структурную основу публичного управления и его динамику (комплекс связей и взаимодействий субъектов и объектов).

Основным инструментом контроля, в данном случае, выступает учет. Надо обратить внимание, что учет - это процесс определения, оценки, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и передачи полученной информации, используемой для дальнейших планирования и оценки процесса реализации маркетинга в публичном управлении.

Система учета предназначена для решения внутренних задач маркетинга в публичном управлении. Важно отметить то, что, в данном случае, учет существенно отличается от традиционного финансового учета, предназначенного для заполнения бухгалтерской отчетности. В отличие от финансового учета, он осуществляется с непосредственным соблюдением определенных официальных регламентов (инструкций, стандартов и т. д.), установленными регуляторными актами, учет в системе контроля маркетинга в публичном управлении не ограничен в выборе методов и правил его проведения.

Информация, предоставляемая учетом, ориентирована на удовлетворение потребностей как стратегического, так и текущего этапов, оптимизацию использования ресурсов, обеспечение объективной оценки деятельности подразделений и отдельных менеджеров.

Учет предназначен для решения следующих основных задач:

- обеспечение информацией о том, какими будут консолидированные результаты использования маркетингового инструментария для удовлетворения потребностей и запросов граждан-потребителей (включая множество юридических лиц и структурных подразделений);
- отображение результатов работы отдельных направлений маркетингового-ориентированных структур в системе деятельности органов государственной власти. Ими могут быть виды деятельности, группы товаров или другие элементы;



- ведение оперативного учета расчетов с отдельными контрагентами, участниками процесса реализации маркетинга в публичном управлении, взаиморасчетов между работниками органов государственной власти и т.д. [136, с. 24].

Контроль завершает цикл управления маркетинга в публичном управлении и дает начало новому циклу - прогнозированию будущей маркетинговой деятельности органа государственной власти.

Таким образом, внедрение маркетинга в публичном управлении должно стать основным содержанием и целью деятельности органов государственной власти. Его внедрение будет иметь своим основным следствием формирование взаимодействия публичного управления, которое наилучшим образом удовлетворяет потребности общества. К системе взаимодействия мы относим непосредственно те органы государственной власти, которые производят и предоставляют государственные услуги; отрасли народного хозяйства, которые, производя свои товары и услуги, артикулируют, собственно говоря, все публичное управление, в целом. Ведь сегодня социоцентрический характер публичного управления усиливается процессами внедрения новых методологических подходов к организационно-правовому совершенствованию ее этической инфраструктуры.

Анализ зарубежной литературы показал, что процесс формирования профессиональной этики органов государственной власти основывается на заимствовании выводов из исследований в области менеджмента и этики бизнеса. Его теоретической основой есть традиционная этика добродетели; субъективная этика совести; межсубъектная этика диалога, которые соотносятся с общими нормативно-этическими положениями, выработанными научной мыслью на протяжении истории человечества. Современный этап развития теории профессиональной этики органов государственной власти осуществляется в системе «нового публичного управления» - «менеджерализма».

Сущность профессиональной этики органов государственной власти состоит в «типе нравственных взаимоотношений», которые, в соответствии с общественными, специфическими профессиональными ценностями и нормами, утверждают профессионализм в деятельности и отношениях. Такой подход основывается на понимании морали, как духовно-практического феномена, который возникает в процессе свободной, совместной деятельности субъектов публичного управления, наделенных индивидуальными потребностями, ценностями и целями, но объединенных общественно-личностной, значимой целью и едиными правилами поведения.

Системный анализ литературных источников позволил определить основные проблемные вопросы профессиональной этики органов государственной власти. Это, в частности:

- 1) изучение основных противоречий процесса функционирования и тенденций развития профессиональной этики органов государственной власти;
- 2) обоснование теоретико-методологических основ и движущих сил формирования такой этики;
- 3) использование, в процессе формирования новой этической культуры, профессиональной деятельности органов государственной власти, регулятивного потенциала политики и права;
- 4) разработка основ управляемого, комплексного подхода к процессу формирования и функционирования профессиональной этики с использованием зарубежного опыта и др.

Не секрет, что публичном управлении социально-этическая ответственность чиновника или руководителя перед гражданином должна включать в себя следующие положения:

1. Ответственность органов государственной власти выходит за пределы выполнения своих функциональных обязанностей и обусловлена реальным положением удовлетворения потребностей объекта администрирования, граждан и социальных институтов.

2. Общественная ответственность органов государственной власти проявляется в практической работе, по решению важных социальных проблем объекта управления, а особенно тех, возникновение которых, прямо или косвенно, связано с деятельностью самого государства.

3. Управленческая деятельность органов государственной власти нацелена не только на непосредственных потребителей результатов их работы, но и на широкую общественность, в целом, как среду их функционирования.

4. Механизмы публичного управления должны иметь не экономический, не правовой и не корпоративный, а социальный характер и располагаться гораздо шире, чем сфера непосредственной управленческой активности.

5. Органы государственной власти должны подчинять профессиональные и корпоративные ценности человеческим, социальным ценностям, в контексте удовлетворения потребностей граждан [75].

Основные характеристики направлений процесса формирования профессиональной этики органов государственной власти, должны стать предметом дальнейших исследований, которые включают в себя его переориентацию на достижение социального эффекта, формирование системы обратных связей с обществом и стимулирование самоуправляющихся основ управления в обществе.

#### **6.6. Разработка модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении**

Из предыдущего анализа мы уже могли убедиться, что публичное управление развивается, в общем, в контексте эволюции общественных потребностей в коммерческих и некоммерческих коммуникациях, то есть в процессе решения задач межличностной коммуникации в деятельности органов государственной власти с гражданами.

«Фактически возник новый мир, который, будучи чрезвычайно мобильным, диктуется экономическими потоками, локализацией и перемещениями сфер деятельности, в которых создаются и потребляются богатства. Появились геоэкономика, геофинансы, геоинформация, геотехнологии и т.д. Быстрое распространение и внедрение новых информационных и телекоммуникационных технологий предоставили в распоряжение общества новые маркетинговые инструменты и методы, которые создают широкие возможности всем гражданам более эффективно управлять собственной жизнью в качестве независимых участников. Другими словами, это означает изменение современной демократической парадигмы публичного управления на более открытую, соответствующую гражданскому обществу, которая способствует утверждению плюрализма, новых ценностей, потребностей, методов и процедур. Поэтому, необходимо определение новых моделей публичного управления и степени их «адекватности» реалиям и тенденциям развития социальных институтов» [32].

Целью реформ публичного управления, в соответствии с маркетинговой моделью, должно стать достижение большей эффективности, гибкости, прозрачности связей государства с гражданами-потребителями предоставляемых им услуг [137, с. 8-10].

Внедрение модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении должно стать, в определенной степени, революцией во взглядах на государство, как всеобъемлющего контроллера на обслуживающего поставщика услуг.

То есть, происходит переформатирование процесса государства на сервисный, обслуживающий, маркетинговый подходы, которые представляют государство в качестве организации, которая ориентирована на предоставление услуг гражданам с точки зрения именно их комплексных интересов и персональных предпочтений [32].

Конечно, изменение концепций публичного управления не возмещает необходимость выполнения государством своих ключевых функций, в частности, поддержания законности и правопорядка, определения общественных стандартов и целей и др. С другой стороны, осуществление этих функций требует осознания органами государственной власти меры своей социальной ответственности.

Саморегулирование общественностью процессов публичного управления становится необходимым фактором гармонии между публичным управлением и обществом. В этой связи, возрастает значение овладения органами государственной власти знаниями о роли маркетинговой концепции в современном обществе, а, также, формировании принципиальных, поведенческих учреждений в профессиональной деятельности государственных служащих [138, с. 44].

Рассматривая в первом и анализируя во втором разделах эволюцию понятия, инструменты и основные принципы функционирования и реализации инструментов маркетинга в публичном управлении, было отмечено, что фундаментальным принципом внедрения маркетинговой модели есть принцип «удовлетворение потребностей клиента».

Таким образом, прослеживается цепь взаимодействия: интересы общества - государственные интересы, наряду с традиционными функциями публичного управления. Бесспорно, данное взаимодействие должно иметь открытый и прозрачный (публичный) характеры.

Для достижения целей модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, его механизмы сегодня необходимо рассматривать, с одной стороны, в виде процессов взаимодействия органов государственной власти и общества, результатом которого есть принятие важных для государства (региона, общины) решений, с другой «как открытую публичную сферу общественных интересов, в которой все общественные институты, граждане могут быть не только объектами управления, но и выступать

субъектами, автономными единицами в отношениях с органами государственной власти и управления» [32]. Современное публичное управление это управление обществом вместе с обществом [139].

Публичное управление во всем мире выступает как сложный процесс выработки и реализации публично-управленческих решений, в котором принимают участие не только государственные органы и структуры, не только такие традиционные субъекты политической деятельности, как политические партии и движения, но и все другие институты и организации гражданского общества, объединения граждан, социальные, этнические, конфессиональные, профессиональные, территориальные группы и общности, социальные слои и отдельные граждане.

Указанное обуславливает необходимость отказа от использования классических концепций публичного управления, которые, к сожалению, не дают желаемых результатов на пути к повышению уровня удовлетворенности граждан-потребителей и переходу к внедрению модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, которую, с одной стороны, можно представить в виде процесса взаимодействия органов государственной власти и общества, результатом использования которой есть определение долгосрочных целей и принятие тактических решений по их достижению, с другой - как открытую публичную сферу общественных интересов, в которой граждане выступают не только в роли подконтрольных объектов, но и субъектов непосредственного управления.

Значительную роль в осмыслении любого объекта исследования играют основные принципы его существования или функционирования..

Теперь, рассмотрим основные каналы влияния органа государственной власти на комплекс потребностей и запросов потребителей, которые и формируют, в свою очередь, модель использования инструментов маркетинга в публичном управлении (см. Рис. 6.3.).

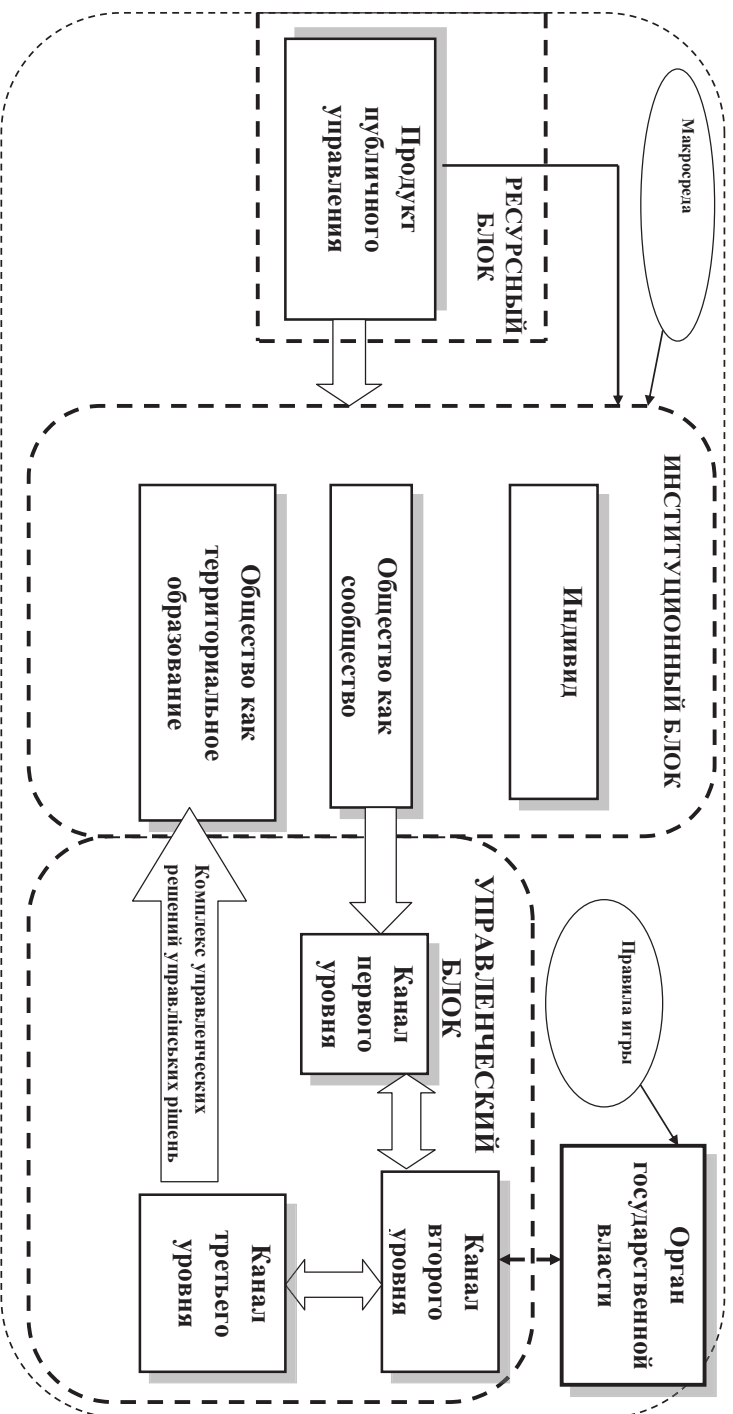


Рис. 6.3. Модель использования инструментов менеджмента в публичном управлении

Источники: результаты исследования авторов

Конкретная реализация модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, то есть ее содержательное наполнение, зависит от специфики деятельности органа государственной власти, предлагаемого им продукта публичного управления.

Структура модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении может быть простой или сложной, такой, что включает перспективное планирование продукта публичного управления, анализ рынка государственных услуг.

Многогранность маркетинговой модели в публичном управлении зависит, также, от потребительского спроса на продукт публичного управления и его сбалансированности. Эффективность модели растет, если в ней присутствует полное информационное обеспечение, компьютеризация, локальные информационные системы, что, в свою очередь, позволяет оптимизировать ее маркетинговые функции. В модели присутствуют три основных канала влияния на удовлетворение запросов граждан.

Канал первого уровня, как сочетание прямых и обратных связей модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, предоставляет любым административным реформам социального содержания и системно-процессуального характера, за счет обеспечения процессов обмена информацией, как результат использования широкого спектра маркетинговых коммуникаций. И тогда возникает механизм автоматической ориентации публичного управления, вообще, на потребности общества и социальных субъектов. Он обеспечивает, в конце концов, все большее тяготение в сторону формирования гражданского общества через демократизацию публичного управления. В то же время, из-за такого процесса преодолевается инерция односторонности акций по усовершенствованию новых инструментов маркетинга в публичном управлении. Итак, речь идет не о сужении функций публичного управления, а, наоборот, о предоставлении им другого социального измерения в контексте становления социально-рыночных факторов управленческой деятельности.



Внедрение данного канала требует формирования и дальнейшего обеспечения научного фундамента реализации принципов и механизмов публичного управления маркетинговыми коммуникациями на основе достижений современных, информационно-коммуникационных технологий мирового уровня. Также, отдельного разъяснения требует то, как должен функционировать процесс коммуникации.

Основу структуры канала образуют такие элементы процесса коммуникации как: орган государственной власти, процессы кодирования, обращения, расшифровки и граждан.

По развитию перспектив применения данного канала, то он требует более детального рассмотрения, классификации системы адресатов, с которыми орган государственной власти заинтересован установить связь и разработать действенный механизм отслеживания незапланированных вмешательств внешней и внутренней сред (помех), в результате чего к гражданину поступает обращение, которое отличается от того, которое было направлено представительным органом государственной власти.

Итак, надо сказать откровенно, что сегодня назрела необходимость создания новой маркетинговой парадигмы государственной политики в коммуникативной сфере. Сегодня процесс внедрения маркетинговых коммуникаций в органах государственной власти столкнулся с проблемой использования понятийно-категориального аппарата, ведь невозможно говорить об одних и тех же вещах, имея в виду разное. Основой внедрения которого должна стать разработка Единого стандарта управления коммуникационными ресурсами. Его задача - оптимальное благоустройство инструментов маркетинговых коммуникаций, используемых на различных этапах процесса информатизации общества.

Обобщая результаты рассмотрения основных коммуникационных механизмов канала первого уровня, которые должны активно использоваться органами государственной власти после проведения консультаций с

общественностью, мы выяснили, что их применение предполагает реализацию гораздо более последовательного, простого и индивидуализированного подходов в предоставлении услуг и информации для населения, что означает перестройку функционирования государственных организаций и их взаимодействия с гражданами, частными компаниями и своими служащими.

При внедрении данного канала и его дальнейшей реализации основное внимание уделяется обеспечению полного использования достоверной, исчерпывающей и своевременной информации во всех сферах публичного управления.

Его практическое использование, в процессе разработки маркетинговой модели в публичном управлении, с каждым годом должно способствовать сближению общественности и органов государственной власти, что позволяет каждому самостоятельно искать информацию, принимать непосредственное участие в его обсуждении заинтересованной общественностью проектов документов, которые выносятся для этого властью.

Как было показано в третьем разделе, хотя сегодня уже и существуют существенные наработки по налаживанию коммуникационного процесса органов государственной власти с общественностью, однако, большинство из них имеют исключительно декларативный характер. Общественные наблюдательные советы, созданные при органах исполнительной власти, обладающие правом совещательного голоса, не имеют влиятельного характера и т. д.

Каналом второго уровня (каналом наблюдения) есть такие формы общественно-государственного диалога как: социологические опросы и исследования общественного мнения; общественные слушания; круглые столы; видеоконференции; форумы и тому подобное. Данный канал есть своеобразным каналом зондирования общественных настроений перед внедрением определенной конструктивно-реформаторской программы модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, или перед

процессом реализации конкретной социально-ориентированной технологии маркетинговой концепции [140].

«Предложения и замечания, полученные от функционирования канала второго уровня, могут подаваться в письменной форме, по электронной почте, через Интернет, средства массовой информации и т. д. Устные предложения и замечания (в частности, поступающие по телефону) фиксируются с обязательным указанием фамилии, имени и отчества гражданина, его адреса» [141]. Общественность при этом совсем не пассивная, у нее есть все возможности «обратного влияния» на организацию; более того, организация должна стремиться налаживать постоянный контакт с общественностью. В конце концов, цель функционирования канала - сформировать «свою» общественность, то есть максимально лояльную к себе целевую группу потребителей продукции, услуг органа государственной власти. Но как достичь расположения общественности на постоянной основе? Это возможно только, когда аудитория проникается к организации уважением и доверием, а уважение нужно завоевывать. Путь к нему лежит не через административные действия системы управления, а через налаживание, прежде всего, коммуникационных отношений с общественностью, путем использования методов коммуникационного канала второго уровня.

Именно поэтому, каналом второго уровня есть коммуникационный, который, в своем составе, содержит современные средства коммуникационного маркетинга, которые, в свою очередь, есть неотъемлемой составляющей концептуального базиса модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, в целом.

По нашему мнению, основные функции канала созвучны с функциями процесса маркетинговой коммуникации, среди которых необходимо выделить следующие:

- информационная - передача информации;

- интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми и службами, согласование действий, влияние на настроения и убеждения, поведение собеседников через использование различных форм воздействия и манипуляций;

- прагматическая - способность передавать коммуникационную установку, что оказывает определенное влияние на получателя;

- экспрессивная - способность выражать не только содержательную, но и оценочную информации.

Каналом третьего уровня есть набор маркетинговых инструментов, который будет использоваться для стратегической ориентации процесса трансляции информации от конечного потребителя к представительному органу государственной власти. [133]. Для реализации управления в этом канале нужны подготовленные кадры, которые понимают, что такое маркетинговая концепция, каким образом необходимо осуществлять обработку информационного продукта, полученного от клиента, как он может быть оценен и т. д.

Основные пункты этого канала:

- осуществление системы мер по комплексному анализу оценки и контроля за функционированием каналов первого и второго уровней;

- организация полноценного, оперативного, информационного обеспечения достоверными данными о факторах влияния на процесс трансляции информации от конечного потребителя к представительному органу государственной власти;

- регулярное осуществление всестороннего, исчерпывающего анализов выполнения органами государственной власти своих обязательств по использованию специально разработанных стратегических, маркетинговых планов;

- проведение исследования тенденций динамики и равномерности формулировки целей деятельности представителей власти в их взаимной, иерархической связи;

- обеспечение системного контроля формирования бюджета для маркетинговой деятельности;

- наблюдение и исследование изменений потребностей и ожиданий клиентов в количестве и качестве публичных услуг, которые им предлагаются;

- систематическое общение с клиентами, получателями государственных услуг и совершенствование комплекса маркетинговых инструментов модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении.

Надо обратить внимание, что осмысление и трансляция потребностей граждан через канал третьего уровня есть важным моментом процесса реализации модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, в целом. Его наличие отображает демократический принцип существования гражданского общества и требует от органа государственной власти маркетингового типа управления для удовлетворения потребностей и интересов, которыми артикулируется данный канал.

Модель, представленная на рис. 6.3. есть открытой, и на нее имеют непосредственное влияние макросреды и правила игры. К маркетинговой среде относится все гражданское общество, в разделении труда, (вид населенного пункта) и связи с территориями и т.д., к правилами игры можно отнести законодательство и политические моменты отстаивания как территориальных интересов, так и интересов групп элит.

Таким образом, в рамках функционирования модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении, задачи органов государственной власти определяются во время общественной дискуссии. Между обществом и государством развивается сотрудничество и разделяется ответственность.

Государство инициирует процессы решения общественных проблем и выступает в роли посредника, устанавливая при этом конкретные рамки ответственности граждан.

Предложенная модель использования инструментов маркетинга в публичном управлении расширяет возможности неформального взаимодействия граждан и государственных служащих. Цель ее функционирования – удовлетворение граждан уровнем государственного обслуживания, «путем совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемых им решений, воспитания у работников отношения к публичному управлению как к собственному делу, что приводит к максимизации эффективности внутренне-системного управления и к качественному усовершенствованию внешне-управленческой результативности органов государственной власти» [142].

Исходя из принципа комплиментарности, основой модели является идентификация потребностей различных социальных групп населения. В данном случае, считаем, что целесообразно раскрытие комплекса запросов и потребностей населения в отношении каждого лица отдельно.

Новизна модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении - в организации комплексного использования арсенала маркетингового инструментария при длительном воздействии. Управление ею базируется на четко сформулированных целях нового маркетингованого публичного управления, его фундаментальных принципах, на стратегических программах развития системы государственной власти.

Сущность модели заключается еще и в том, что в ее основу положена гибкая система управления на основе тесного взаимодействия объекта и субъекта управления, условием которой есть интенсивный обмен информацией, как результат использования необходимого спектра инструментов маркетинговых коммуникаций.

Стратегическая ориентация процесса трансляции информации от конечного потребителя к представительному органу государственной власти через канал первого уровня способствует повышению эффективности работы самих чиновников. В условиях функционирования модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении чиновник борется за клиента, поскольку услугу могут предоставить разные государственные организации и общественные структуры. Правда, при этом возможно появление некоторого снижения социального статуса государственного служащего с порождением соответствующих кадровых проблем, однако, как отмечает Евдокименко В., эта проблема решается специальными мероприятиями по развитию человеческого потенциала публичного управления. Однако, только ориентацией на клиента содержание предложенной модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении не исчерпывается. В общем, маркетинговый процесс направлен не только на поддержку демократизации органов государственной власти рыночными механизмами, но и, в целом, на рыночную трансформацию (маркетизация) деятельности государства с массовым внедрением маркетинга в публичном управлении.

### ***? Вопросы для самопроверки и контроля знаний***

- 1. Дайте характеристику Программы внедрения системы управления качеством в органах исполнительной власти по вопросам предоставления государственных услуг.*
- 2. Сформулируйте определение понятия «управление качеством»;*
- 3. Опишите этапы внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении.*
- 4. Определите диагностический этап внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении.*
- 5. В чем особенность служб маркетинга в публичном управлении?*

6. Охарактеризуйте контрольно-деятельностный этап внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении.

7. Назовите особенности и преимущества модели использования инструментов маркетинга в публичном управлении.

### Тестовые задания

1. Фокусом инструментов маркетинга в публичном управлении есть:

- а) исследование данных о наличии информационно-коммуникационных технологий в деятельности органов государственной власти;
- б) видение граждан как клиентов, интересам которых должна подчиняться вся деятельность органов государственной власти;
- в) привлечение к сфере публичного управления технологий и механизмов функционирования маркетингового рынка;
- г) все ответы правильные.

2. Чем обусловлена необходимость урегулирования проблемы определения ценностной ориентации института государственных услуг:

- а) принятием новых, отраслевых НПА;
- б) становлением нового, независимого института предоставления государственных услуг;
- в) определением реальных показателей, которые бы дали возможность оценить практический уровень повышения эффективности работы государственного аппарата;
- г) все выше перечисленное.

3. Процесс внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении состоит из:

- а) 2 этапов;
- б) 4 этапов;



в) 3 этапов;

г) 5 этапов.

4. Осуществлять диагностический этап внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении, необходимо руководствуясь такими маркетинговыми компонентами (принципами):

а) все ниже перечисленное;

б) активная политика;

в) научный подход;

г) комплексность.

5. В модели присутствуют \_\_\_\_\_ основные канала влияния на удовлетворение запросов граждан:

а) два;

б) три;

в) четыре;

г) пять.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Обобщенные данные уровня информационного наполнения официальных сайтов министерств и других центральных органов исполнительной власти

№	Наименование органа исполнительной власти	Показатель наличия информации	Показатель качества размещения информации	Показатель уровня информационног о наполнения
1	Адміністрація Державної прикордонної служби України	1,00	1,00	1,000
2	Державний комітет телебачення і радіомовлення України	1,00	1,00	1,000
3	Міністерство юстиції України	1,00	0,99	0,995
4	Державна інспекція ядерного регулювання України	1,00	0,99	0,995
5	Державна архівна служба України	1,00	0,99	0,995
6	Державне агентство водних ресурсів України	1,00	0,98	0,990
7	Міністерство екології та природних ресурсів України	1,00	0,97	0,985
8	Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	1,00	0,97	0,985
9	Міністерство охорони здоров'я України	1,00	0,97	0,985
10	Державна служба статистики України	1,00	0,97	0,985
11	Державна фіскальна служба України	1,00	0,97	0,985
12	Державне агентство України з управління зоною відчуження	1,00	0,97	0,985
13	Державне космічне агентство України	1,00	0,97	0,985

*Продолжение Приложения А*

14	Державна служба України з надзвичайних ситуацій	1,00	0,96	0,980
15	Державна служба фінансового моніторингу України	0,96	1,00	0,980
16	Міністерство аграрної політики та продовольства України	1,00	0,95	0,975
17	Міністерство освіти і науки України	1,00	0,95	0,975
18	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України	0,96	0,98	0,970
19	Міністерство фінансів України	0,96	0,98	0,970
20	Міністерство інфраструктури України	0,96	0,97	0,965
21	Міністерство оборони України	0,96	0,97	0,965
22	Державна авіаційна служба України	0,96	0,97	0,965
23	Державна казначейська служба України	0,96	0,97	0,965
24	Державна реєстраційна служба України	0,96	0,97	0,965
25	Державна служба інтелектуальної власності України	0,96	0,97	0,965
26	Державне агентство лісових ресурсів України	0,96	0,97	0,965
27	Міністерство енергетики та вугільної промисловості України	0,96	0,96	0,960
28	Міністерство внутрішніх справ України	0,96	0,95	0,955
29	Пенсійний фонд України	0,92	0,99	0,955
30	Фонд державного майна України	0,92	0,99	0,955
31	Державна служба геології та надр України	0,92	0,97	0,945

*Продолжение Приложения А*

32	Державна екологічна інспекція України	0,92	0,97	0,945
33	Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	0,92	0,97	0,945
34	Міністерство культури України	0,92	0,96	0,940
35	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України	0,92	0,96	0,940
36	Державне агентство резерву України	0,92	0,96	0,940
37	Державне агентство автомобільних доріг України	0,92	0,95	0,935
38	Антимонопольний комітет України	0,92	0,95	0,935
39	Державна пенітенціарна служба України	0,88	0,99	0,935
40	Державна служба експортного контролю України	0,92	0,93	0,925
41	Державна міграційна служба України	0,88	0,97	0,925
42	Міністерство соціальної політики України	0,96	0,88	0,920
43	Міністерство молоді та спорту України	0,92	0,92	0,920
44	Державна архітектурно-будівельна інспекція України	0,85	0,99	0,920
45	Державна інспекція навчальних закладів України	0,88	0,93	0,905
46	Державне агентство рибного господарства України	0,92	0,88	0,900

*Продолжение Приложения А*

47	Міністерство закордонних справ України	0,92	0,87	0,895
48	Державне агентство України з питань кіно	0,92	0,87	0,895
49	Національне агентство України з питань державної служби	0,92	0,86	0,890
50	Державна виконавча служба України	0,92	0,85	0,885
51	Державна фінансова інспекція України	0,92	0,84	0,880
		0,95	0,96	0,953

*Источник: адаптировано авторами из результатов исследования  
Государственного комитета телевидения и радиовещания Украины*

## Приложение Б

### Мониторинг информационной открытости сайтов органов государственной власти

Позиция в рейтинге	Наименование органа государственной власти	Коэффициент информационной открытости, 2014, %	Коэффициент информационной открытости, 2013, %	Коэффициент информационной открытости, 2012, %	Динамика 2012-2014, %
1	<a href="#">Державна прикордонна служба України</a>	84,24	81,54	45,42	38,82
2	<a href="#">Державна служба статистики України</a>	74,60	69,92	52,27	22,33
3	<a href="#">Державна служба фінансового моніторингу України</a>	71,85	59,69	38,91	32,94
4	<a href="#">Антимонопольний комітет України</a>	71,65	56,38	55,23	16,42
5	<a href="#">Державна служба України з надзвичайних ситуацій</a>	70,49	56,63	42,42	28,07
6	<a href="#">Міністерство охорони здоров'я України</a>	66,59	71,32	80,81	-14,22
7	<a href="#">Пенсійний фонд України</a>	66,55	61,92	40,94	25,61
8	<a href="#">Державна реєстраційна служба України</a>	66,18	57,50	-	8,68
9	<a href="#">Міністерство доходів і зборів України</a>	66,04	64,66	63,84	2,20
10	<a href="#">Фонд державного майна України</a>	59,77	57,72	46,11	13,66
11	<a href="#">Державна служба України з лікарських засобів</a>	58,52	61,24	26,30	32,22
12	<a href="#">Міністерство екології та природних ресурсів України</a>	58,28	56,58	52,01	6,27
13	<a href="#">Державна пенітенціарна служба України</a>	58,16	59,51	57,44	0,72
14	<a href="#">Урядовий портал</a>	57,26	45,65	26,72	30,54
15	<a href="#">Державне агентство земельних ресурсів України</a>	56,86	55,22	50,68	6,18
16	<a href="#">Державна служба інтелектуальної власності України</a>	56,83	53,62	56,73	0,10
17	<a href="#">Державна архівна служба України</a>	55,61	56,80	46,62	8,99
18	<a href="#">Міністерство інфраструктури України</a>	53,71	58,37	58,25	-4,54

Продолжение Приложения Б

19	<a href="#">Державний комітет телебачення і радіомовлення України</a>	53,35	67,76	67,59	-14,24
20	<a href="#">Міністерство внутрішніх справ України</a>	53,31	38,81	31,85	21,46
21	<a href="#">Державне космічне агентство України</a>	52,41	55,71	37,32	15,09
22	<a href="#">Міністерство юстиції України</a>	52,33	46,24	68,46	-16,13
23	<a href="#">Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України</a>	50,94	49,54	23,37	27,57
24	<a href="#">Міністерство економічного розвитку і торгівлі України</a>	50,93	61,85	54,04	- 3,11
25	<a href="#">Державна фінансова інспекція України</a>	49,77	42,38	42,13	7,64
26	<a href="#">Міністерство соціальної політики України</a>	49,20	54,37	44,01	5,19
27	<a href="#">Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України</a>	48,67	35,24	31,50	17,17
28	<a href="#">Міністерство оборони України</a>	48,34	39,90	32,49	15,85
29	<a href="#">Міністерство освіти і науки</a>	47,56	50,77	26,02	21,54
30	<a href="#">Міністерство закордонних справ України</a>	47,39	38,12	47,19	0,20
31	<a href="#">Державна служба геології та надр України</a>	46,79	41,77	24,88	21,91
32	<a href="#">Державна служба з питань інвалідів та ветеранів України</a>	46,79	50,41	4,30	42,49
33	<a href="#">Державне агентство України з питань кіно</a>	46,54	31,66	-	14,88

Продолжение Приложения Б

34	<a href="#">Державне агентство автомобільних доріг України</a>	46,34	43,22	29,37	16,97
35	<a href="#">Державне агентство рибного господарства України</a>	45,50	34,46	29,58	15,92
36	<a href="#">Державна архітектурно-будівельна інспекція України</a>	45,47	42,93	38,36	7,11
37	<a href="#">Міністерство енергетики та вугільної промисловості України</a>	45,42	39,23	35,53	9,89
38	<a href="#">Державна виконавча служба України</a>	43,82	38,47	-	5,35
39	<a href="#">Міністерство культури України</a>	43,76	41,85	46,37	-2,61
40	<a href="#">Державне агентство водних ресурсів України</a>	42,98	46,26	51,01	-8,03
41	<a href="#">Державне агентство лісових ресурсів України</a>	42,95	44,47	46,80	-3,85
42	<a href="#">Державна інспекція ядерного регулювання України</a>	42,72	46,29	61,80	-19,08
43	<a href="#">Міністерство фінансів України</a>	42,58	47,38	55,54	-12,96
44	<a href="#">Державне агентство України з туризму та курортів</a>	41,50	-	-	-
45	<a href="#">Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України</a>	40,66	51,88	-	-11,22
46	<a href="#">Державне агентство екологічних інвестицій України</a>	39,52	30,32	33,02	6,50
47	<a href="#">Державна служба експортного контролю України</a>	36,53	48,64	54,28	-17,75



Продолжение Приложения Б

48	<a href="#">Державне агентство резерву України</a>	35,93	36,72	33,02	2,91
49	<a href="#">Міністерство молоді та спорту України</a>	35,69	34,94	22,63	35,69
50	<a href="#">Міністерство аграрної політики та продовольства України</a>	34,74	36,43	45,23	-10,49
51	<a href="#">Державна казначейська служба України</a>	32,65	35,69	28,58	4,07
52	<a href="#">Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України</a>	30,26	35,65	28,23	2,03
53	<a href="#">Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України</a>	29,81	33,32	25,85	3,96
54	<a href="#">Державна санітарно-епідеміологічна служба України</a>	27,19	-	-	-
55	<a href="#">Державне агентство України з управління державними корпоративними правами та майном</a>	26,48	27,58	-	-1,10
56	<a href="#">Державна ветеринарна та фітосанітарна служба України</a>	25,85	41,85	41,85	-16,00
			49,57	48,30	40,60

Источник: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=3796>

**Ответы к тестовым заданиям:**

<b>№</b> <b>задания</b>	<b>Раздел 1</b>	<b>Раздел 2</b>	<b>Раздел 3</b>	<b>Раздел 4</b>	<b>Раздел 5</b>	<b>Раздел 6</b>
1	<i>в</i>	<i>г</i>	<i>б</i>	<i>б, в</i>	<i>а, б, в</i>	<i>б</i>
2	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>г</i>	<i>а</i>
3	<i>б</i>	<i>а, б, г</i>	<i>б</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>в</i>
4	<i>а, б</i>	<i>г</i>	<i>г</i>	<i>в</i>	<i>а, б, в</i>	<i>а</i>
5	<i>а</i>	<i>а, б</i>	<i>а, б, г</i>	<i>б</i>	<i>а, б, г</i>	<i>б</i>

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Романенко, К. М. Маркетингова теорія як концептуальна складова державного управління/ К.М. Романенко// Актуальні проблеми державного управління. - 2010. - №1(37) - Режим доступу: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/24639/%CA>.
2. Бандилет А. Н. Проблема собственности и рентных отношений в ресурсно-зависимой экономике/ А.Н. Бандилет // Управление собственностью. - 2006. - №4. - С. 9-16.
3. Дегтяр А.О. Методологічні підходи до застосування територіального маркетингу в державному управлінні / А.О. Дегтяр, Є.В. Стеценко // Державне будівництво. – 2005. - №1 - Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/1/02.pdf>.
4. Старостіна А. О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А. О. Старостіна, С. Є. Мартов // Маркетинг в Україні. - 2004. - № 3. - С. 55-57.
5. Старцев Ю. Н. Территориальный маркетинг : [учеб. пособие] / Ю. Н. Старцев. – Челябинск : Челяб. гос. ун-т, 2004. – 285 с.
6. Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні / Є. В. Ромат // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 4. – С. 32–35.
7. Романенко, К. М. Державний маркетинг як механізм максимізації соціальної ефективності державного управління / К.М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - № 10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ipd\\_2010\\_10\\_25.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ipd_2010_10_25.pdf). Безугла В. Аналіз конкурентоспроможності регіонів України // Регіональна економіка. - 2004 - №4 - С. 64-68
8. Кратт О.А. Кон'юнктура ринку освітніх послуг: діагностика збалансованості / О.А. Кратт // Економіка та право. - 2003. — № 2. — С. 18—25.
9. Основы маркетинга / [Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг]— 2-е европ. изд. — К.; М.; СПб.: Вильямс, 1998. — 1056 с.

10. Kotler P. Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle. – Stuttgart, 1982. – 343 p.

11. Закон України “Про державну службу”/ Закон України від 16.12.1993 № 3723-XII: [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

12. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : моногр. / М. І. Рудакевич. – Терноп.: Вид- во АСТОН, 2007.

13. Дроб’язко І. М. Можливості використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування / І. М. Дроб’язко // Державне будівництво: [електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України]. - 2007. № 1, ч. 2. Режим доступу:  
<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/2/14.pdf/>.

14. Ромат Е. В. Реклама. Учебник для вузов. — Харьков: Студцентр, 2000. — 480 с. — 5000 экз. — ISBN 966-7530-12-4.

15. Приходченко Л.Л. Організаційно-правовий механізм забезпечення державного управління: теоретико-методолгічні засади./ Л.Л. Приходченко //Розвиток системи державного управління в Україні . - 2003. - № 10. - Режим доступу до журн.

<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-1/doc/1/09.pdf>.

16. Міжнародний пакт ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР N 2148-VIII ( 2148-08 ) від 19.10.73.

17. Ігнатенко О., Орлатий М., та ін.. Маркетинг громадських послуг за умови партнерських відносин: методолгічні підходи та їх реалізація /О. Ігнатенко, М. Орлатий // Управління сучасним містом. - 2002 - № 7-9 (7) – С. 28-39.

18. Ігнатков В. М. Особливості фінансування розвитку територіальної громади великого міста: інвестиційний аспект / В.М. Ігнатков //

Інвестиції: Практика та досвід: Аналіз. Прогнози. Коментар. - 2006. - №6. - С. 24-29

19. Іляшенко А. Маркетинг ринкової економіки: суть та розвиток / А. Іляшенко // Інвестиції: Практика та досвід. - 2007. - № 15. - С. 22-26.

20. Качала Т. Принципи формування міського господарства як регіональної системи / Т. Качала // Регіональні перспективи. - 2003. - №.1 - С 3-5.

21. Качан Л., Костенко О. Відповідати потребам людей // Соціальний захист № 7 липень 2006р. – С. 9 -11.

22. Кудряченко А., Здіорук О., Горелов Д. Шляхи удосконалення надання публічних послуг громадянам у контексті децентралізації владних повноважень. – Режим доступу:

// <http://www.niss.gov.ua/Monitor/Juni/8.htm>

23. Кушнір В.С Механізм утворення земельної ренти і ціни землі на основі граничних показників // Економіка АПК., 2007. - № 3. - С. 22-29.

24. Рубцов, В. П. Про ще одну можливість участі громади у контролі й управлінні : наук.-практ. посіб. / В. П. Рубцов // Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні / за ред. В. В. Кравченка. – К. : Атіка, 2003. – С. 119 – 134.

25. Другов А. А. Государственный маркетинг как важный фактор совершенствования механизма управления социально-экономическими процессами в обществе / А. А. Другов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4. – С. 101–107.

26. Петровская Н.Я. Маркетинг на службе государственных органов России // Регулирование внешнеэкономической деятельности и эволюция таможенной политики России: Тезисы докладов международной научно-практической конференции: в 2 частях. Часть 1 / Н.Я. Петровская. — М.: РИО РТА, 1996. — С.126—134.

27. Новий словник іншомовних слів: близько 40 000 сл. і словосполучень / Л.І. Шевченко, О.І. Ніка, О.І. Хом'як, А.А. Дем'янюк ; за ред. Л.І. Шевченко. – К. : АРІЙ, 2008. – 672 с.
28. Кіслов Д.В. Соціокомунікаційний маркетинг як механізм державного управління: основні принципи / Д.В. Кіслов// Юрид. Україна. – 2013. - №3. - С. 26-30.
29. Словарь по этике / [под ред. А.А. Гусейнова и И.С. Кона]. – 6-е изд. – М. : Полит-издат, 1989. – 447 с.
30. Окландер М. А. Концепція маркетингової діяльності органів державного управління / М. А. Окландер // Труды Одесского политехнического университета. – 2002, №1. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2002\\_1/7\\_2.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2002_1/7_2.htm).
31. Гаман-Голутвина О.В. Меняющаяся роль государства в контексте реформ государственного управления: отечественный и зарубежный опыт /О.В. Гаман-Голутвина. - Полис. – 2007. - № 4. – С.27.
32. Бережний В.О. Сучасні концепції публічного управління / В. О. Бережний // Актуальні проблеми державного управління. - 2013. - № 2. - Режим доступу: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/chapter/8/654/24920>.
33. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.
34. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
35. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б.Колчанова. – СПб: Питер, 2004. – 800 с.
36. Маркетинг / Під ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
37. Маркетинг / Руделіус У. та ін. – М: ДеНово, 2001. – 706 с.
38. Філіна Г. І. Проблеми інноваційного розвитку економіки України// Економіка та держава., 2007. -№ 5. - С. 16-19.

39. Цветкова В. Я. Геомаркетинг, или как оптимизировать некоторые маркетинговые операции /В.Я Цветкова // Режим доступа:

<http://adv.new-articles.ru/409.html>

40. Шаульська Л. Комплексна оцінка трудового потенціалу регіону (на прикладі Донецької області) / Л. Шаульська // Регіональна економіка. - 2005.- №3.- С. 93-104.

41. Шевцова О., Касян С., Маркетинговий механізм управління капіталом області (на прикладі Дніпропетровщини) /О. Шевцова, С. Касян // Регіональна економіка. - 2004. -№4. - С 38-49.

42. Школа І., Бутирська І., Доцільність застосування методики бенчмаркінгу для визначення напрямів розвитку інфраструктури регіону /І. Школа, І. Бутирська // Регіональна економіка. - 2005 -№2 - С.84-91.

43. Шубравська О. В. Основні індикатори та ризики соціально-економічного розвитку України /О.В. Шубравська // Актуальні проблеми економіки. - 2005. -№8. - С 25-33

44. Хершген Х. Маркетинг: Основи професійного успіху: Підручник для вузів / Пер. з нім. – М.: ИНФРА - М, 2000. – 344 с.

45. Закон України “Про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців” / Закон України від 15.05.2003 №755-IV: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

46. Методика підготовки інформації про державні послуги / Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку: [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.ssmc.gov.ua>.

47. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор - упорядник В.П.Тимошук.- К.:Факт, 2009. - 496 с.

48. Афанасьєв К. Державні управлінські послуги в механізмі адміністративного регулювання/ К.Афанасьєв// Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ[Текст].2006.–2006.–№3.–С.88
49. Чміленко Г. М. Адміністративні послуги в Україні / Г. М. Чміленко // Юрид. вісн. – 2005. – № 2. – С. 86-93.
50. Тимошук В. П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги : зарубіж. досвід і пропоз. для України / В. П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
51. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2008. – 104 с.
52. Сороко В. М. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг в практику діяльності державних службовців / В. М. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 3. – С. 11-19.
53. Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг / Ю. Шаров, Д. Сухінін // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 4 (26). – С. 230–238.
54. Про звернення громадян / Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР:[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
55. Про адміністративні послуги / Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI :[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
56. Мужикова Н.М. Органи виконавчої влади в Україні: правовий статус / Сіверський інститут регіональних досліджень; Ред. кол.: В. М. Бойко (голова ред.) [та ін.]. – Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2013. – 100 с.



57. Афанасьєв К. Державні управлінські послуги та законні інтереси особи: взаємозв'язок понять / К. Афанасьєв // Юрид. Україна. – 2007. – № 7. – С. 26–29.
58. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року// Голос України. —1996. —13 липня.
59. Ткач М.П. Проблеми визначення поняття державного управління / М.П. Ткач // Правовий вісник Української академії банківської справи. – 2012. № 8. – С. 59-63.
60. Концепції дерегулювання економіки України - Режим доступу: [http://ndc-ipr.com.ua/files/ekspertno-analitychni/inshe\\_2/koncept\\_dereg.pdf](http://ndc-ipr.com.ua/files/ekspertno-analitychni/inshe_2/koncept_dereg.pdf).
61. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни/ Окландер М.А.. — К.: Наукова думка, 2002. – 168 с.
62. Романов А. Н. Маркетинг: Учебник /А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 560 с.
63. Проект доповіді Кабінету Міністрів України Верховній Раді України про стан та перспективи розвитку інформатизації та інформаційного суспільства в Україні за 2009 рік [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державного комітету інформатизації України. – Режим доступу: <http://www.dki.gov.ua>
64. [http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/poll/popup\\_poll\\_result](http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/poll/popup_poll_result)
65. Онлайн-інтерв'ю Президента України Віктора Ющенка [Електронний ресурс] // Офіційне Інтернет-представництво Президента України Віктора Ющенка. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/4948.html>
66. Гудима Н. В. Принципи відкритості та прозорості в діяльності органів державного управління України : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.01 “теорія та історія державного управління” / Н.В. Гудима. – Київ. – 2008, Режим доступу: <http://avtoreferat.net/content/view/1150/9/>.

67. Інтерактивна інформаційно-аналітична система Кабінету Міністрів України «Громадянське суспільство і влада» // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://civic.kmu.gov.ua/civic/control/uk/publish/article?art\\_id=85604&cat\\_id=82503](http://civic.kmu.gov.ua/civic/control/uk/publish/article?art_id=85604&cat_id=82503)
68. Інф.-аналіт. система «Громадянське суспільство і влада». – Консультації з громадськістю. – Режим доступу: <http://civic.kmu.gov.ua/civic/control/uk/discussion/ovv/>.
69. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / [Маматова Т., Зварич М.]; под. ред. Ю. Щербініної. – 2003., - 124 с.
70. Чебан Олександр Іванович Маркетинговий підхід в муніципальному управлінні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец 25.00.04 місцеве самоврядування / Олександр Іванович Чебан. – Одеса, 2008 – 213 с., Режим доступу: <http://ns.dissert.com.ua/content/344471.html>.
71. Логистика : учебник и практикум для СПО / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 559 с. — Серия : Профессиональное образование.
72. Лаврищева М.В. Складання стратегічного плану діяльності органів державної влади /М.В. Лаврищева // Економіка будівництва і міського господарства. – 2012. - №. 4 – С. 286-290.
73. SWOT-анализ. Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>.
74. Чеботар С.І. Маркетинг Методичний посібник / Чеботар С.І., Ларіна Я. С., Луцій О. П. - Київ «Наш час», 2007.- 504 с., режим доступу: [http://referaty.pp.ua/abstracts/ua/marketing/marketing\\_14280\\_16.php](http://referaty.pp.ua/abstracts/ua/marketing/marketing_14280_16.php).

75. Будник М.А. Концептуально-методологічні аспекти реформування системи державного управління в Україні // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07bmaduu.htm>

76. Логистика : учебник и практикум для СПО / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 559 с. — Серия : Профессиональное образование.

77. Електронне урядування в Україні - ефективна влада для мешканців. — К.: ПРООН/МПВСР, 2011. - 56 с.

78. Т.І. Рудченко Державне регулювання та підтримка логістичної діяльності в Україні // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.vuzlib.su/articles/7359>

79. Державне регулювання та підтримка логістичної діяльності в Україні/1.html 5. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні / Є. В. Ромат // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 4. — С. 32–35.

80. Романенко К. М. Маркетингові технології як механізм реформування державного управління в Україні / К. М. Романенко // Економіка та держава. —2010. — № 3. — С. 121–123.

81. Романенко Є. О. Комунікація як механізм модернізації державного управління / Є. О. Романенко // Модернізація системи державного управління: теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Львів, 5 квіт. 2013 р.) : у 2 ч. / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; Ін-т держ. упр. поліції та права Землі Мекленбург – Передня Померанія ; Орлов. філ. Рос. акад. народ. госп-ва і держ. служби при Президентіві Рос. Федерації. — Львів : ЛІДУ НАДУ, 2013. — Ч. 1. — С. 175–179.

82. Романенко Є. О. Інструментальна роль комунікації у формуванні державної політики / Є. О. Романенко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. — 2013. — № 3. — С. 22–24.

83. Кіслов Д.В. Система маркетингових комунікацій у державному управлінні / Д.В. Кіслов // Вісник КНТЕУ. – 2013. - № 1. –С. 29-38.

84. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления / Р.Т. Мухаев. М., 2007.

85. Мильне Б.З. Теория организации: учебник / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.

86. Фролов С.С. Социология организаций: учебник М.: Гардарики, 2011.

87. Каймакова М.В. Коммуникации в организации Ульяновск: УлГТУ, 2008.

88. Руднева Н.В., Герасимов В.О. Повышение эффективности работы персонала в органах государственной и муниципальной власти в современной России / Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 37.

89. Про забезпечення умов для більшширокої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 31 лип. 2004 р. № 854. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/854/2004>.

90. Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 серп. 2002 р. № 1302. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1302-2002-%D0%BF>.

91. Про державну таємницю [Електронний ресурс] : Закон України від 21 січ. 1994 р. №3855-ХІІ (редакція від 2 берез. 2014 р.). – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>.

92. Про основні засади державної комунікативної політики [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Концепції проекту Закону України від 13 січ. 2010 р. №85-р.– Режим

доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=85-2010-%F0&new=1>.

93. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2010 р. № 2250-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>.

94. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 серп. 2002 р. № 683. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/683/2002>.

95. Про об'єднання громадян [Електронний ресурс] : Закон України від 16 черв. 1992 р. №2460-XII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>.

96. Про науково-технічну інформацію [Електронний ресурс] : Закон України від 25 черв. 1993 р. №3322-XII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/annot/3322-12>.

97. Про заходи щодо вдосконалення державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 6 груд. 2001 р. № 1193/2001 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України” від 31 жовт. 2001 р. – Режим доступу : <http://www.ucrf.gov.ua/uk/doc/prezident/p2/>.

98. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 9 груд. 2010 р. № 1085/2010 [. – Режим доступу : <http://president.gov.ua/documents/12584.html>.

99. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України “Про заходи щодо вдосконалення державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки України” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 31 жовт. 2001 р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1193/2001>.

100. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2012 році [Електронний ресурс] : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України VII скликання. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/poslannya2012-993d0.pdf>.
101. Про внесення змін до Закону України “Про систему Суспільного телебачення і радіомовлення України [Електронний ресурс] : Проект Закону України від 13 груд. 2012 р. №1076-1. – Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=45039](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=45039).
102. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства України на 2007–2015 роки [Електронний ресурс] :Закон України від 9 січ. 2007 р. № 537-V. – Режим доступу :<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
103. Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України [Електронний ресурс] : Проект Закону України від 17 груд. 2004 р. №2265-IV. – Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id&pf3516=2082&skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id&pf3516=2082&skl=5).
104. Про культурно-інформаційний центр у складі закордонної дипломатичної установи України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 142. –Режим доступу : [www.prezident.gov.ua](http://www.prezident.gov.ua).
105. Про Концепцію розвитку зв’язку в Україні до 2010 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 груд. 1999 р. № 2238. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2238-99-%D0%BF>.
106. Про доктрину інформаційної безпеки України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 8 лип. 2009 р. № 514/2009. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/9570.html>.
107. Про затвердження Типового положення про управління у справах преси та інформації обласної, Севастопольської міської, управління преси та інформації Київської міської державної адміністрації [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2007 р. №954.– Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=954-2007-%EF>.

108. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 16 листоп.1992 р. №2782-ХІІ (редакція від 28 лип. 2013 р.). – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2782-12>.

109. Про електронний цифровий підпис [Електронний ресурс]: Закон України від 22 трав. 2003 р. №852-IV (редакція від 18 жовт. 2012, підстава 5284-17). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/852-15>.

110. Бурило Ю.П. Організаційно-правові питання державного управління в інформаційній сфері [Електронний ресурс] / Ю. П Бурило. – Режим доступу : <http://adminpravo.com.ua/index.php/2010-04-13-14-05-13/145-2010-09-28-13-27-30/1942-22.html>.

111. Про затвердження переліку закордонних дипломатичних установ України, у складі яких утворюються культурно-інформаційні центри [Електронний ресурс] : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 квіт. 2006 р. №213-р (зі змінами від 29 лют. 2012 № 109-р). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/213-2006-%D1%80>.

112. Про судову практику у справах про захист гідності та честі фізичної особи, а також ділової репутації фізичної та юридичної особи [Електронний ресурс] : Постанова Пленуму Верховного суду України від 27 лют. 2009 р. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v\\_001700-09](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v_001700-09).

113. Baxter L. A. Relationships as dialogues / L. A. Baxter //Personal Relationships, 2011. – № 7. – Р. 1–22.

114. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – К. : НІСД, 2015. – 684 с.

115. Романенко Є. О. Електронний уряд – українські реалії / Є. О. Романенко / Становлення та розвиток української державності: історія, сучасність, зарубіжний досвід : матеріали Х Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 6

листоп. 2014 р.) / редкол. А. М. Подоляка (голова) [та ін.]. – К. : ДП “Видавн. дім “Персонал”, 2014. – Вип. 12. – С. 54–57.

116. Романенко Є. О. Державно-громадське партнерство як засіб формування державної політики / Є. О. Романенко // Місцеве самоврядування – основа сталого розвитку України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 16 трав. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 2. – С. 209–211.

117. Романенко Є. О. Формування позитивного іміджу української держави як стратегічний напрям державної комунікативної політики / Є. О. Романенко // Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. пр. – Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2014. – Вип.1.С. 40–49.

118. Журавська В.Г. Управління якістю надання соціальних послуг: системний підхід / В.Г. Журавська // Соціальний захист. - 2007. - №1. - С. 15-16.

119. Ромат Е. Реклама в системі маркетингу / Е. Ромат. — К. : Студцентр, 2008. — 608 с.

120. [http://archive.org.ua/archive/2011-06-20/niss.gov.ua/articles/267/index.php?file\\_name=articles\\_edit&id=267](http://archive.org.ua/archive/2011-06-20/niss.gov.ua/articles/267/index.php?file_name=articles_edit&id=267).

121. Романенко К. М. Концептуальні дослідження маркетингових механізмів у державному управлінні / К. М. Романенко // Державне будівництво. - 2009. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2009\\_2\\_48.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2009_2_48.pdf).

122. Хачатурян Х.В. Переорієнтація державного управління на потреби громадян: нова європейська модель та Україна / Х.В. Хачатурян // Вісник Київського міжнародного університету. - 2009. - № 8. - Режим доступу: <http://www.kymu.edu.ua/vmv/v/08/khachaturian.htm>.

123. Про затвердження Порядку проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади : наказ Головного управління державної служби України від 29 лип. 2005 р. № 189, зареєстрований у Міністерстві



юстиції України 17 серп. 2005 р. за № 901/11181 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0901-05>.

124. Про Координаційну раду з питань проведення функціонального обстеження центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2006 р. № 570. - Режим доступу : <http://www.yurist-online.com/zakoni/006/12/011180.php>.

125. ЗВІТ Про проведення внутрішньої оцінки соціальної послуги догляду вдома від: 01.04.2015. — режим доступу: <http://lubny.adm-pl.gov.ua/page/zvit-pro-provedennya-vnutrishnoyi-ocinki-socialnoyi-poslugi-doglyadu-vdoma>

126. Ганоцька С. О. Професійність державного службовця як дієвий чинник надання якісних управлінських послуг / С. О. Ганоцька // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. - Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2007. - Вип. 1 (31). - С. 441-447.

127. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади [Електронний ресурс] / О. Бабінова. — Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/monitor/September/6.htm>.

128. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна/ О. О. Бабінова // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №2 (3). – С. 73–78.

129. Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг / А. В. Кірмач, В. П. Тимошук. - К. : Факт, 2005. - 88 с.

130. Ривак О.С. Доходи населення України в умовах ринкових перетворень / О.С. Ривак // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.3. – С. 136-140.

131. Хачатурян Хачатур Володимирович. Інновації в державному управлінні [Текст] : збірник наукових трудов / Х.В.Хачатурян ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. - К. : НАДУ, 2005. - 251 с.

132. Алишева Н.В., Ковальова Ю.М. Різноманітність трактувань терміна “кластер” у працях вчених світу. – Донецьк, 2008. – 74 с.
133. Всемирная история экономической мысли: в 6-ти т./МГУ им. М.В. Ломоносова. -: Мысль, 1994. – Т.5. – 1994. - 558 с.
134. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень: монографія / А. В. Федорченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 267 с.
135. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – режим доступу: <http://buklib.net/books/37060/>.
136. Гнилицька Л. Прийняття управлінських рішень на основі обліку інформації системи «директ-костинг» // Л. Гнилицька / Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 3. – С. 24-27.
137. Райнхард К. Реформирование государственного управления. Концепция активизирующего государства / К. Райнхард // Реформы государственного управления накануне третьего тысячелетия: сб. статей. М.: РАГС, 1999. С. 8-10.
138. Ромат Є. Основи реклами / Є. Ромат. – К.: Студцентр, 2006. – 288 с.
139. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. / Балабанова Л.В. - К.: Знання-Прес, 2004. - 645 с.
140. Бондаренко Антоніна Інформаційні технології як механізм взаємодії органів влади з громадськістю / А. Бондаренко // <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01%281%29/Bondarenko.pdf>
141. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики” № 1378-01 — редакція від 15.10.2004 — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=10241991>
142. Романенко К. М. Маркетингові технології як механізм реформування державного управління в Україні / К. М. Романенко // Економіка та держава. —2010. — № 3. — С. 121–123.

В учебном пособии изложены теоретические и методологические основы инструментов маркетинга в публичном управлении. Предоставлены основные приемы и условия их формирования для получения конкурентных преимуществ в реализации стратегий и решении проблем в деятельности органов государственной власти. Освещен широкий круг вопросов, касающихся особенностей разработки организационно-правовой базы, этапов внедрения инструментов маркетинга в публичном управлении с учетом отечественного и зарубежного опыта.

Лаконичность и доступность изложенного материала позволяет рекомендовать пособие студентам вузов, изучающим маркетинг. Кроме того оно окажет помощь преподавателям публично-управленческих, этических дисциплин, руководителям и персоналу государственных и коммерческих организаций, всем тем, кто интересуется процессами оптимизации взаимодействия органов государственной власти и общественности.

**Романенко** Евгений Александрович    **Чаплай** Ирина Витальевна

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ**

*Учебное пособие*





Люблю книги  
ljubljuknigi.ru



yes  
**I want more books!**

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!  
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на  
**[www.ljubljuknigi.ru](http://www.ljubljuknigi.ru)**

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.ljubljuknigi.ru](http://www.ljubljuknigi.ru)**

OmniScriptum Marketing DEU GmbH  
Bahnhofstr. 28  
D - 66111 Saarbrücken  
Telefax: +49 681 93 81 567-9

[info@omniscryptum.com](mailto:info@omniscryptum.com)  
[www.omniscryptum.com](http://www.omniscryptum.com)

OMNIScriptum









