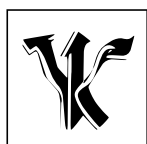


МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 1 (34) – квітень 2023



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

Публічне урядування
Свідоцтво KB 21596-11496 P
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 5 від 26.04.2023)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Certificate KB 21596-11496 P
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council of
Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 5 from April 26, 2023)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author’s style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author’s edition.
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 1 (34) — квітень 2023. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2023. 100 с.

Агазаде Юсіф

Інноваційні технології публічного управління
для вирішення проблем розвитку сучасних
суспільств.....10

Бурик З. М., Черняхівська В. В.

Механізми публічного маркетингу
в Україні в сучасних умовах.....18

Весельська М. В.

Оцінювання професійної діяльності публічних
службовців України: євроінтеграційний вимір
(досвід Польщі)..... 29

Виноградова Н. В.

Удосконалення інституційного середовища
державно-приватного партнерства у реалізації
пріоритетних проектів соціально-економічного
розвитку на регіональному рівні.....34

Сєдов Г. Ю.

Розвиток механізмів трансформації системи
надання адміністративних послуг в умовах
цифровізації.....41

Сидорчук О. Г., Хомяк С. П.

Проблеми забезпечення економічної безпеки
в Україні: антикорупційний аспект..... 49

Черненко І. О., Близнюк А. С.

Конституційна сутність
громадського контролю
як форми взаємодії публічної влади
та інститутів громадянського суспільства.....58

Шевченко С. В.

Елементи трансформації системи
зайнятості населення в умовах
електронізації публічного управління.....71

Шевчук Р. В.

Державна підтримка розвитку мережі
закладів охорони здоров'я:
зарубіжний досвід.....79

Щурін В.

Нормативно-правове забезпечення співробіт-
ництва України та НАТО в сучасних умовах.....85

Yatsyno O. V.

Organizational mechanism of public
administration
in the field of national security.....92

Беленюк Ж. В.

Сучасний стан сфери фізичного виховання
та спорту України в умовах
військової агресії росії.....100

Бурик Зоряна Михайлівна,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, провідний науковий співробітник Інституту держави і права імені В.М. Корецького Національної академії наук України, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

Черняхівська Вікторія Валеріївна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: vikysiya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-4135-7770>

Buryk Zoryana Mykhailovna,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav, Leading Researcher of the State and Law Institute named after V.M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine, e-mail: z.burik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

Chernyakhivska Viktoriya Valerivna,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, st. Frometivska, 2, e-mail: vikysiya@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-4135-7770>

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Публічне управління можна розглядати як діяльність органів та установ усіх гілок державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямованої на визначення цілей розвитку, розробку та здійснення регулюючих, організуючих та координуючих впливів на всі сфери суспільства для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, які постійно змінюються, та досягнення поставлених суспільних цілей розвитку, зокрема Цілей сталого року. Метою публічного маркетингу має бути насамперед максимальне задоволення потреб громадян (матеріальних та духовних) у межах виділених суспільних витрат. Тому удосконалення публічного управління має передбачати використання публічного маркетингу як важливого засобу поступального розвитку всієї соціально-економічної системи та окремих її підсистем, забезпечення її збалансованого розвитку та формування оптимальних макроекономічних пропорцій між її елементами. Актуальність цих проблем зростає, оскільки прорахунки, зокрема насамперед у державному управлінні, значною мірою пов'язані з тим, що державні організації часто діють емпірично, дуже нераціональним способом спроб і помилок, не враховуючи інтереси стейкхолдерів.

На цій основі досліджено економічний, організаційний, інформаційний та соціальний механізми публічного маркетингу в Україні. Зроблено висновки про необхідність запровадження повноцінної його системи та інструментарію. Запропоновано необхідність перегляду методичних засад плати за публічні послуги та формування організаційної структури, яка здійснює управління ним на рівні державної організації з відповідним бюджетом. Відзначено високий рівень ефективності інформаційного механізму публічного маркетингу в Україні. Рекомендовано удосконалювати соціальний механізм на основі формування соціальної реклами та кампаній.

Ключові слова: публічний маркетинг, публічні послуги, економічний механізм, організаційні структури, інформаційний механізм, публічна дипломатія, соціальний механізм, соціальна реклама.

MECHANISMS OF PUBLIC MARKETING IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article defines that marketing is an activity, a set of institutions and processes – always interconnected and interdependent – designed to identify, predict, create, communicate, provide and exchange valuable offers that satisfy customers, audiences, partners and society as a whole. In an era when public sector organizations must do better to respond effectively to the public interest, public marketing is becoming an important part of public sector management. Ukraine currently needs an effective state response to the requests of citizens, businesses and society as a whole. Therefore, the purpose of the study is to determine the functioning mechanisms of the public marketing system in Ukraine, the practical value of which is to ensure the availability and increase the quality of public services.

The article describes the public services provided in Ukraine. Attention is focused on the fact that public marketing should be based on the identification and observance of the interests and needs of both social groups of the population and society as a whole. Public services can have a high level of potential in raising the standard of living of citizens, which should be a priority area of activity of the welfare state.

The economic mechanism of public marketing, which is based on the payment of public services, was also analyzed, but it was noted that their price and the amount of the fee needs to be revised. It was concluded that the introduction of public marketing in state organizations requires organizational and institutional support, in particular, it was analyzed that some of its functions are performed by the departments of communications or public relations.

The practical implementation of the information mechanism of public marketing in Ukraine has been analyzed and its effective activation in the conditions of pandemic and war has been proven. The high effectiveness of Ukraine as a whole in terms of virtualization of the work of state bodies as a result of the implementation of the Action and actually the initiative “The State in a Smartphone” has been substantiated. It was noted that mobile phones are used to provide public services, which help citizens and businesses to avoid unnecessary spending of resources and reduce corruption and bureaucracy. However, it will become complete when a package of standards for the provision of public (and not only administrative) services will be developed to adequately assess the quality of their provision.

For the full implementation of public marketing mechanisms, it is necessary to carry out not only public relations, but also to take into account the social demands of society, especially in emergency situations. This allows taking into account the social mechanism of public marketing. Its main element is social advertising and campaigns.

The perspectives of scientific intelligence should be aspects of the design, implementation and monitoring of programs designed to campaign to change the attitudes and behavior of target audiences and to persuade certain sectors of society to adopt new policies or legislation.

Key words: public marketing, public services, economic mechanism, organizational structures, information mechanism, public diplomacy, social mechanism, social advertising.

Постановка проблеми. Спираючись на клієнтоорієнтовану філософію, реформи державних структур, державної служби та державних фінансів в Україні спрямовані на те, щоб допомогти державним органам стати більш гнучкими та краще задовольняти потреби громадян та бізнесу. Зокрема, цей зсув до філософії, заснованої на наданні послуг, сприяв змінам, які змінили державну службу з органу, що надає політичні поради на орган, який забезпечує доступність якісних суспільних благ і послуг; відкриття нових шляхів фінансування діяльності державного сектора та його обслуговування; і більша залежність від приватного та некомерційного секторів, відхід від монопольної моделі державного забезпечення до моделі економіки суспільних послуг.

Межі між моделями приватного та державного секторів дедалі більше стираються; менеджери не повинні розглядати контекст приватно-публічного як дихотомію, а радше як континуум від «суто приватного» до «суто громадського». На одному кінці континууму – транзакційний маркетинг, що бере свій початок у класичній економіці та має справу з однією транзакцією. З іншого боку – публічний маркетинг, зосереджений на побудові відносин, що ґрунтується на довірі.

Основним критерієм діяльності будь-якої держави стану розвитку економіки є добробут людей. У зв'язку з цим однією з основних функцій держави є надання послуг, що мають значення для громадян та бізнесу, і в тому числі тих послуг, які ні приватний, ні некомерційний

сектор не хочуть або не можуть надавати населенню, наприклад, через відсутність достатніх ресурсів. Держава як суб'єкт господарської діяльності з одного боку та державні установи, що виступають виробниками товарів та послуг з іншого боку у своєму функціонуванні повинні використовувати методи, схожі при роботі на ринку. У світі публічний маркетинг стає дедалі більшою частиною загальної концепції маркетингу, особливо після кінця 1970-х років, коли відбулася низка фундаментальних змін у структурі та функціонуванні держави добробуту.

Відтоді публічний маркетинг постійно розширювався як поле дослідження та ставав дедалі важливішим, особливо з новими управлінськими парадигмами, які підкреслюють роль і потреби громадян -клієнтів у розробці державної політики. Також, у державному управлінні інколи можуть прийматися рішення, які є обов'язковими для всіх громадян, але з ними можуть не погоджуватися дехто, на кшталт заборони куріння в громадських місцях. Отже, щодо громадськості та бізнесу використовують маркетинг не лише для послуг, але й для просування певних моделей поведінки або ідеї – соціальний маркетинг – який можна описати як дизайн, впровадження та контроль програм, розрахованих на вплив на прийнятність соціальні ідеї та залучення міркувань щодо продукту, планування, ціноутворення, комунікацій, розподілу і маркетингових досліджень.

Іншим важливим аспектом публічного маркетингу є мета. Мета в державному секторі розглядається не як отримання прибутку, а як задоволення громадян і досягнення більшого блага. Після 1991 року державний сектор України зазнав значних змін, щоб перейти від ультрацентралізованої та марнотратної добюрократичної системи до сучасної постбюрократичної адміністрації. Проблема, з якою зіткнулась, була досить складною: реформувати державу, виконуючи повсякденні функції, продовжуючи надавати суспільні блага та послуги та вирішуючи економічні та соціальні проблеми перехідного періоду. Девіз «Люди на першому місці» залишається актуальним й сьогодні, зокрема для публічного управління в Україні.

Основна мета дослідження полягає у визначенні механізмів функціонування системи публічного маркетингу в Україні, практична цінність якого полягає у забезпеченні доступності та підвищенні якості публічних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджували теоретичні проблеми функціонування публічного марке-

тингу: Д.В. Кіслов, О.О. Романенко, І.В. Чаплай (Кіслов, Романенко, Чаплай, 2018), А. А. Штирліна (2016), Є.В. Ромат, Ю.В. Гаврилечко (2018), І.А. Гридчук (2018), А.О. Гавриш-Мусафір (2016) та ін. Практичні аспекти реалізації публічного маркетингу в Україні знайшли відображення у наукових працях Ю. Збираника (2016), Е.М. Придятько (2020) О.В. Дейнеги та І.О. Дейнеги (2021), О.І. Угоднікової (2022), Н.Ю. Подольчака, О.І. Білик, Ю.-Б. Р. Ханика (Подольчак, Білик, Ханік, 2020; Ханік, 2021) та ін. Наразі є необхідність у додатковому дослідженні для розкриття особливостей будови системи публічного маркетингу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основні суттєві зміни в державному секторі України розпочалися у 2015–2016 роках, коли урядом було прийнято Закон України «Про державну службу» (Про державну службу, 2015) та сформовано Стратегію реформування державного управління на період до 2021 року (Стратегія реформування державного управління України, 2021) та відповідний план її реалізації, а також, які орієнтовані на 3 основні опори: структури, процедури та люди (розбудова сильних та підзвітних державних інституцій; підготовка якісних урядових рішень; формування професійної державної служби; запровадження електронного врядування; надання зручних послуг громадянам).

Після майже 10 років змін уряд все ще не досяг головної мети реформи державної служби та вдосконалення процесу розробки політики, що є показником того, що державний сектор все ще далекий від того, яким він повинен бути. Чітке підпорядкування та розподіл функцій, вдосконалення сфери надання адміністративних послуг та формування професійної державної служби – основні пріоритети реформування. Враховуючи, що під маркетингом розуміють діяльність для формування попиту та задоволення потреб споживачів, якими є громадяни та бізнес у державному управлінні, державні інститути й процедури повинні орієнтуватися на максимальне задоволення інтересів громадян за розумний проміжок часу за допомогою застосування саме інструментарію публічного маркетингу. Й хоча наразі він не зазначається у програмних документах України, саме він дозволить досягнути цілей, необхідних для надання сервісу щодо адміністративних послуг, що суттєво відобразиться на взаємовідносини з державою та рівень довіри до неї. Власне сервіс надання адміністративних послуг полягає в прозорості, передбачуваності, доступу до публіч-

ної інформації, що позначиться на бюрократії, зручності та доступності отримання результату надання адміністративної послуги. Поряд з цим, високий рівень сервісу забезпечить покращення іміджу громадян, бізнесу та інвесторів, поживить боротьбу з корупцією тощо.

Україна наразі використовує деякі маркетингові інструменти у державному управлінні. Однак поки що це має одиничний характер, а використання таких інструментів має відбуватися системно. Застосування державного маркетингу в діяльності державних органів може бути засобом досягнення та підвищення конкурентоспроможності як національної економіки, і всієї держави. Україна реалізуючи потенціал публічного маркетингу зможе вирішувати такі завдання:

- ефективно ставити цілі та завдання розвитку суспільства та досягати їх;
- формувати позитивний імідж та досягти високого авторитету серед світової спільноти;
- аналізувати ринок, проводити його структуризацію, прогнозувати його розвиток та кон'юнктуру;
- регулювати імпорту-експорт за допомогою інструментів маркетингу, відслідковувати ситуацію та своєчасно вживати заходів щодо зміни станів зовнішнього та внутрішнього ринків, соціально-економічного становища держави;
- надавати допомогу в досягненні конкурентоспроможності національних виробників, при цьому захищаючи внутрішній ринок;
- досягати оптимальних міжгалузевих та регіональних пропорцій, розвитку конкуренції тощо.

З вищенаведеного можна дійти висновку, що публічний маркетинг у системі державного управління України є сукупністю заходів держави, спрямованих на створення необхідних умов розвитку та функціонування всіх сфер життєдіяльності нашого суспільства та держави, виявлення і формування певних потреб населення, і навіть здійснення заходів із їх ефективною реалізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Публічний маркетинг має стати невід'ємною частиною системи державного управління соціально-економічними та політичними процесами країни в умовах ринку.

Публічний маркетинг як складова державного управління забезпечується взаємодією, зв'язками та відносинами в економічному, інформаційному (маркетингові дослідження і реклама) та соціальному (надання послуг суспільству та бізнесу) сферах, то необхідно

проаналізувати відповідні похідні механізми такого виду маркетингу - економічний, інформаційний та соціальний.

Економічний механізм публічного маркетингу - це складний механізм довільної координації поведінки споживачів (юридичних та фізичних осіб), певних органів виконавчої державної влади та інших суб'єктів ринку, який діє через систему ціноутворення на публічні послуги, зіставлення витрат та потреб на них, співвідношення витрат і надходжень від надання. Цей механізм заснований на сукупності економічних регуляторів і стимулів, що використовуються всіма суб'єктами публічного маркетингу під час надання публічних послуг.

Багато організацій державного сектору пропонують послуги безкоштовно або за плату (або на основі відшкодування витрат, або на основі прибутку для підтримки основних програм суспільного блага). Згідно ст. 1 Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, 2021) під публічною послугою розуміють юридично або соціально значущу дію суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення. Також ст. 13 цього закону встановлює аспекти плати за надання публічних послуг. Ст. 11 Закону України «Про адміністративні послуги» (Про адміністративні послуги, 2012) визначає плату за надання адміністративних послуг (адміністративний збір).

Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади (Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, 2006) визначено сферу публічних послуг в Україні, яка має бути побудована на основі стандартів надання послуг, забезпечення доступності для громадян та суб'єктів господарювання, відповідності розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням та відкритості. Надання адміністративних послуг стандартизовано у інформаційній картці, яка має визначену структуру. Проте інші послуги не надаються за стандартами якості, що б дозволило чітко встановити вимоги, процедури, розмір плати.

Надання публічних послуг в Україні наразі повноцінно не стандартизовано законодавчо, що призводить до правових колізій у їх наданні, проблем у процедурних питаннях, встановленні доступу до інформації, необхідної для отримання адмінпослуги, обмеженості отримання послуги розкладом роботи відповідної організації, завеликих строків розгляду для надання певних послуг (особливо в умовах пандемії, військового стану тощо), перекладання обов'язків відповідних органів на споживача послуг щодо отримання певних документів та погодження внаслідок розрізненості реєстрів, неадекватного розміру оплати окремих видів послуг. Зокрема, багато державних та муніципальних установ та відомств, навпаки орієнтовані не на споживача, а на комерціалізацію надання публічних послуг.

Поряд з цим платність публічних послуг має встановлюватися з урахуванням паритетності самоокупності та достатньої якості. Отримувач публічної послуги має компенсувати видатки на її надання. Це дозволить досягнути справедливості у використанні коштів платників податків в Україні. У Верховній раді зареєстровано відповідний законопроект, що покликаний вирішити дане питання (Проект Закону про адміністративний збір, законопроект № 4380 від 16.11.2020 (Проект Закону про адміністративний збір)). А Мінцифри, яке є головним органом виконавчої влади, що формує політику в сфері надання адміністративних послуг, працює над створенням нової методики розрахунку вартості надання адмінпослуг та адмінзбору (наразі методика діє ще від 2010 року (Методика визначення собівартості платних адміністративних послуг, 2010)). Проте, неврегульованість та непрозорість питання оплати за такі послуги призводить до недостатнього компенсування понесених державою чи органом місцевого самоврядування витрат та відсутності механізму забезпечення якості надання публічних послуг.

Економічний механізм публічного маркетингу в Україні потребує встановлення засад його формування та має бути зорієнтований на споживача публічних послуг, створений на принципах прозорості, економічності, стандартизації тощо.

Маркетинг у цьому контексті не так сильно відрізняється від того, що проводиться в приватному секторі. Показовим прикладом в Україні є реклама у публічному секторі: ті самі методи реклами, які використовуються для просування комерційних товарів і послуг, можна використовувати для інформування, навчання та мотивації громадськості щодо некомерційних питань,

таких як ВІЛ/СНІД, політична ідеологія, енергозбереження та вирубка лісів. У своїй некомерційній формі реклама в суспільних інтересах може бути потужним освітнім інструментом, здатним охопити та мотивувати широку аудиторію. Однак багато організацій державного сектору в Україні набагато краще знайомі з просуванням, ніж з іншими елементами комплексу маркетингу, такими як продукт (або послуга), місце та ціна, оскільки багато хто розробив комунікаційні плани поза межами публічного маркетингу. Негативний імідж маркетингу в суспільному надбанні цілком може бути пов'язаний з тим фактом, що багато керівників там ототожнюють маркетинг із рекламою.

Ймовірно, першим кроком у впровадженні нової парадигми публічного маркетингу в Україні було б його визнання та створення необхідних структур на організаційному рівні. Проте аналіз державних сайтів органів центральної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні підтвердили основне припущення дослідження про те, що в органах державної влади України та державних організаціях немає посадових осіб чи спеціального відділу у сфері маркетингу, що відповідно призводить до відсутності можливостей фінансування такої діяльності згідно з бюджетним законодавством України та унеможливорює застосування повноцінною мірою інструментарію публічного маркетингу як стратегічного компонента державного управління.

Найближчою організаційною структурою, яка є в структурі органів центральної виконавчої влади, яка б займалася певною діяльністю, пов'язаною з публічним маркетингом є підрозділи зв'язків з громадськістю та комунікацій – здебільшого займають інформуванням та підтримкою позитивних відносин з громадянами: це, наприклад департамент комунікацій (МВС), відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації (Мінекономіки), сектор комунікації (Мінцифри), відділ планування, зв'язків з громадськістю та доступу до публічної інформації (МОН). На основі аналізу інформації щодо їх роботи можна стверджувати, що базові умови, необхідні для впровадження публічного маркетингу як важливої складової діяльності державного управління, відсутні.

По-друге, хоч деякі державні органи проводили певну діяльність, але всі вони стосувалися переважно інформаційно-просвітницьких кампаній. Це свідчить про те, що керівники цих державних установ асоціюють публічний маркетинг із рекламою і не більше. Це опосередковано

призводить до стриманості та низького рівня інтересу до розробки справжньої маркетингової стратегії всередині державної організації. Прикладом таких кампаній є «Як переселенцям оформити житлову субсидію» від Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та інші матеріали для внутрішньо-переміщених осіб.

Деякі інституції проводять значну діяльність, пов'язану з просуванням свого суспільного іміджу та підвищення обізнаності громадян. Хоча цього недостатньо, це лише початок розвитку. Зокрема можна відзначити:

єДопомога – гуманітарна платформа від Мінсоцполітики;

інформування платників податків про зміни у законодавстві, особливості нарахування податків і зборів, попередження про відповідальність тощо – Державна податкова та Державна митна служби;

Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» – Міністерство фінансів;

єРобота: як отримати грант для бізнесу – Міністерство аграрної політики та продовольства та ін.

Отже для формування механізмів публічного маркетингу в Україні необхідно виконати дві основні умови:

1. Усвідомлення лідерства – розуміємо наявність державних лідерів, які визнають важливість публічного маркетингу як стратегічного компонента своєї організації та впроваджують такий компонент на всіх рівнях організації.

2. Створення структури – для успішного впровадження публічного маркетингу необхідно створити необхідні організаційні структури.

Стратегічною комунікацією виступає публічна дипломатія, яка в Україні встановлює діалог «держава-людина» з урахуванням різноманіття національної та глобальної аудиторії, а також сприяє міжособистісним контактам «людина-людина». Так, Стратегією публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України 2021–2025 (Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України, 2021) визначені її напрями – культурна, економічна, експертна, кулінарна, науково-освітня, спортивна і цифрова дипломатії. Інституційно публічний маркетинг в Україні у 2023 році підтримується шляхом фінансування таких заходів: функціонування офісу із залучення та підтримки інвестицій, з підтримки розвитку лідерства в Україні, функціонування інституції з підтримки та просування експорту, підтримка забезпечення міжнародного позитивного іміджу

України, забезпечення діяльності Українського інституту, заходи щодо підтримки зв'язків з українцями, які проживають за межами України, підготовка і участь національних збірних команд в Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, підготовка і участь національних збірних команд України в міжнародних змаганнях, що проводять Міжнародний, Європейський олімпійські комітети, включаючи Олімпійські ігри, та Всесвітніх іграх державний бюджет (Штирліна, 2016).

Умовою функціонування публічного маркетингу є цілеспрямований інформаційний обмін між надавачами публічних послуг, споживачами та іншими суб'єктами ринку, то необхідно проаналізувати механізм цього обміну. Для суб'єктів публічного маркетингу в Україні законодавчо встановлено основний принцип їх функціонування – прозорість.

Основна мета, на яку спрямований інформаційний механізм – професійне розкриття та просування інформації у стандартах, зрозумілих як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища, є одним із найважливіших стратегічних резервів держави, регіону, територіальної громади тощо. В Україні поки що вкрай мало кейсів, коли регіональна та муніципальна влада системно займається проблемою просування інформації та підтримки сприятливого іміджу території. Пандемія та війна в Україні актуалізували це питання. В Україні публічні послуги доступні для громадян та бізнесу через кілька різних каналів: через центри надання послуг, кол-центри, урядові веб-портали, а також через публічні кіоски, мобільні телефони, соціальні мережі).

Інформаційний механізм публічного маркетингу - сукупність дій, спрямованих на циркуляцію (кругообіг) маркетингової інформації каналами прямих і зворотних зв'язків задля просування позитивної інформації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі сприятливого ставлення до держави, регіону, адміністративно-територіальної одиниці. Зокрема, Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг, 2021) визначено можливості отримати в автоматичному режимі електронні публічні послуги, а механізм їх надання встановлено визначеним КМУ порядком (постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2022 р. № 868 (Порядок надання електронних публічних послуг в автоматичному режимі, 2022)).

Проте, такі зусилля в Україні у цьому напрямі є значними, адже їх надання передбачено в Дії, аналоги якої вже хочуть запровадити у 5 країнах (Помидоров, 2023). Активно використовуються й мобільні застосунки органами державної влади, й це відбувається всупереч пандемії, військовим діям росії проти України, блекаутів.

Наразі в державних органах України Інтернет є одним із офіційних каналів поширення PR-інформації органів державного управління, їх мережева активність є напрямом державної політики. Ця теза ґрунтується на тому, що серед функцій структурних підрозділів органів державного управління є обов'язок щодо підтримки офіційного Інтернет-представництва (Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб..., 2009; Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України..., 2019).

Проте, органи державного управління використовують свої Інтернет-представництва переважно для односторонньої комунікації та не повною мірою використовують можливості Інтернет-комунікації. На сьогоднішній день, загалом, не всі органи державного управління підтримують свої Інтернет-представництва в активному стані та публікують інформацію відповідно до нормативних вимог, попри всі наявні переваги цієї додаткової можливості ведення конструктивного діалогу з громадськістю. Прес-служба в органах влади має бути не пропагандою успіхів адміністрації, із особистих пропозицій та уподобань якої будується сама програма дій, а безпосереднім засобом зв'язку між посадовими особами та громадянами країни. Для найбільш ефективної роботи PR-служб у державних органах влади пропонуємо низку рекомендацій:

- формулювання конкретних цілей та програми PR-служб;
- контроль інформації, що подається;
- створення спеціальних інструментів впливу на подання інформації громадськості;
- розвиток системи зворотного зв'язку як діалогу між владою та населенням;
- віртуалізація державних органів (подальший розвиток програми «Держава у смартфоні», мета – 100% публічних послуг онлайн у 2024 році). Так, саме Україна першою у світі легалізувала електронні паспорти й прирівняла їх до паперових. Також відбувся значний апгрейд Дії – додалися нові електронні послуги – зміна місця реєстрації онлайн, податкова в декілька кліків, електронні петиції, е-підпис у смартфоні, автоматична реєстрація ФОП та ін. доступні

на порталі та в мобільному застосунку Дія. В Україні ще 2019 року сформовано Єдиний державний вебпортал електронних послуг – Портал Дія. Багато публічних послуг надається саме там. Яскравими прикладами застосування мобільних додатків є Укрзалізниця, яка за його допомогою продає квитки й інформує пасажирів, ДСНС – MineFree (Без мін), Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками – Ліки Контроль, Міністерства охорони здоров'я – DocRadar, HELSI.me, Мінекономіки – «Купуй Безпечно», Міністерства внутрішніх справ «Штрафи ПДР», Му Рої, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України – «ЕкоЗагроза», віртуальний номер від Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій – додатки BiP та IT-Phone, Міністерство оборони України – «єППО», МОН – Додаток ВШО (Всесвітня школа онлайн), Міністерство інфраструктури – «Безпечно водіння».

Через веб-ресурси електронних послуг Держгеокадастру, Мінюсту, Міністерства екології та природних ресурсів, Мінекономіки, Держархбудінспекції, Державної митної служби, Державної податкової служби, Пенсійного фонду уже надаються електронні адміністративні послуги або доступне їх замовлення в електронному форматі.

Що стосується регіонів, то розроблено єдиний додаток залежно від адміністративно-територіальної одиниці – «Smart Region», Smart city, Smart hromada, де можна отримати необхідну інформацію та зворотній зв'язок, в т.ч. й про надавачів житлово-комунальних послуг та міські електронні сервіси;

– збільшення кількості кваліфікованих фахівців зі зв'язків з громадськістю, що знаходить своє відображення у формуванні цифрових навичок держслужбовців (портал Дія.Цифрова освіта містить освітні серіали, тестування на цифрову грамотність, центр компетенцій в сфері відкритих даних та ін.).

Інформаційний механізм публічного маркетингу має бути зосереджений також й на відновленні довіри влади та роз'ясненні суспільству легітимності дій державних організацій, координації національних інтересів, недопущення/вирішення суспільно-політичних конфліктів. Організація та підтримка відкритого діалогу влади та суспільства засобами публік рілейшнз, зрештою, допомагає оптимізувати процес реформування та призводить до стабільності держави. Взаємна довіра держави та суспільства досягається лише тоді, якщо державні органи

самі прагнуть у максимально допустимих межах надавати суспільству об'єктивну інформацію про свої процедури, рішення та дії, стану в галузі/регіоні/країні, тобто дотримуватися принципів інформаційної відкритості та прозорості діяльності. І вирішення цих завдань багато в чому визначається ефективністю інформаційного механізму публічного маркетингу, що реалізується відповідними організаційними одиницями державних органів, про що ясно свідчать тенденції сучасного розвитку відносин суспільства та держави.

В цілому, в Україні функції інформаційного механізму публічного маркетингу ефективно виконуються, однак практично відсутня будь-яка оцінка його результативності та аудиту. Масове використання Інтернету значно змінили систему маркетингових комунікацій. Будучи засобами групової комунікації, мережеві ЗМІ України є інструментом впливу структур державного PR на найбільш активну частину населення – групу користувачів Інтернету.

Рішення щодо отримання конкретної публічної послуги приймає конкретна особа, що представляє певну культуру, субкультуру, характеризується за віком, статтю та психологічними особливостями. Тому у публічному маркетингу важливим є й соціальний механізм, визначається соціальними, соціокультурними та соціально-психологічними факторами.

Соціальний механізм публічного маркетингу дозволяє систематизовано на основі маркетингових інструментів і стратегій розробляти і застосовувати комплекс заходів, спрямованих на більш ефективне і вигідне для адміністративно-територіальної одиниці використання наявних ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності з урахуванням задоволення попиту цільових груп споживачів. Для громадян, що проживають на відповідній території, більш важливою є наявність соціально-інфраструктурних об'єктів, громадська та екологічна безпека, система комунікацій та зв'язку, можливість працевлаштування та рівень доходів. Для інвесторів основними чинниками конкурентоспроможності території є місцеве законодавство, фіскальна політика, ринкова інфраструктура. Увагу туристів привертає розвинена індустрія гостинності та розваг, готельна інфраструктура, позитивний імідж та престиж території.

У стратегічних планах публічного маркетингу має бути закладено два пріоритетні напрями розвитку відповідної території, що взаємодоповнюють один одного, це покращення якості життя місцевої спільноти та підвищення

конкурентоспроможності території шляхом реалізації конкурентних переваг.

Формуючись у новий управлінський процес, публічний маркетинг може розглядатися як аналог економічної політики, включаючи всі її напрями і доповнюючи такими елементами, як:

- 1) формування та просування іміджу;
- 2) послідовна орієнтація на попит, тобто на інтереси тих конкретних груп населення та види діяльності, які залучаються до відповідної території;

- 3) екологічна та соціальна спрямованість;

- 4) партнерство влади та приватного бізнесу.

Сфери, на які поширюється публічний маркетинг у цьому контексті виступають:

- управління інфраструктурою території – розширення виробничої інфраструктури (транспортні шляхи, місцеві системи тепло-, водо-, газо-, електропостачання та видалення відходів тощо); очищення занедбаних територій та відновлення ділянок для будівництва підприємств; будівництво технопарків та спеціальних виробничих приміщень для розміщення підприємств; розширення соціально-побутової інфраструктури;

- управління державною/муніципальною нерухомістю - скуповування земельних ділянок (політика створення запасів землі); продаж підприємствам муніципальних земельних ділянок, надання ділянок у довгострокову оренду; продаж земельних ділянок для будівництва житла;

- планування землекористування – виділення виробничих зон у планах використання та забудови земельних ділянок; розгляд попередніх запитів та заявок на будівництво; допомога у підборі ділянок під забудову; оформлення та видача дозволів на будівництво;

- фінансова політика – надання позик та допомога у їх отриманні; видача грантів за позиками; пайове фінансування проєктів;

- регулювання податків та тарифів – податкові пільги; ціни на землю; спеціальні тарифи користування інфраструктурою;

- інформаційно-консультаційні послуги – надання інформації про місця для розміщення підприємств; реклама залучення конкретних підприємств; консультування та курування місцевих підприємств; підготовка оглядів кон'юнктури ринку великого, середнього, малого бізнесу (місцевого бізнесу).

- поліпшення загальних умов для бізнесу – спрощення процедур ліцензування, регулювання та видачі дозволів; підготовка менеджерів; цільове професійне навчання; субсидування досліджень та розробок; організація

громадських та підприємницьких рад з економічного розвитку території;

– замовлення – розміщення державних/муніципальних замовлень на вітчизняних/місцевих підприємствах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основними механізмами публічного маркетингу в Україні є економічний, організаційний, інформаційний та соціальний. Наразі перші два потребують суттєвого удосконалення, найкраща ситуація щодо інформаційного механізму. Адже Дія дозволяє знищити бюрократію та корупцію в публічному управлінні, забезпечує якість надання публічних послуг на основі стандартизації процедур, а також сформувати координацію між суб'єктами та об'єктами публічного маркетингу.

Суспільні блага створюються суб'єктами публічного маркетингу в Україні залежно від стратегічного вибору на користь будь-якого з видів життєдіяльності: промисловості, освіти, охорони здоров'я, спорту тощо задля покращення рівня життя відповідної території. У разі успішного розвитку території у неї формується відповідний імідж: «флагман економіки», «наукова громада», «спортивне місто» тощо.

У надзвичайних умовах, зокрема пандемії та війни, в яких опинилася Україна, суттєвою складовою соціального механізму стала публічна соціальна реклама (згідно Закону України «Про рекламу» безкоштовно в обсязі не менше 5 % ефіру, друкованої площі, відведених для реклами) та соціальні кампанії, зорієнтовані на виклики щодо охорони здоров'я, патріотизму, підтримки ЗСУ, безпеки, зменшення ризиків стигматизації переселенців, підтримка тимчасово окупованих територій

Отже, механізми публічного маркетингу спрямовані на досягнення двох видів цілей:

1) орієнтація як на зовнішнє так й на внутрішнє середовище суб'єктів публічного маркетингу для цілеспрямованого формування попиту на сукупний ресурсний потенціал суб'єкту, залучення інвесторів, кваліфікованої робочої сили, туристів та ін., просування іміджу, бренду України, а також позитивного розвитку в його інтересах;

2) спрямування на становлення та розвиток маркетингового підходу щодо публічних послуг.

Публічний маркетинг є найкращою платформою планування та дії для державних органів та органів місцевого врядування, яке забезпечить задоволення потреб громадян і реальну цінність публічних послуг. Тому перспективами науко-

вих розвідок мають бути аспекти розробки, реалізації та контролю програм, розрахованих на кампанії зі зміни ставлення та поведінки цільової аудиторії та, щоб переконати певні сектори суспільства прийняти політику або нове законодавство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Маркетинговые коммуникации в публичном администрировании: монография / Д.В. Кислов, Е.А. Романенко, И.В. Чаплай. LAP Lambert Academic Publishing, 2018. 419 с.
2. Штирліна А. А. Методологія маркетингу надання послуг в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>
3. Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні : монографія / Є. В. Ромат, Ю. В. Гавриленко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.
4. Гриджук І. А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2 DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.113
5. Гавриш-Мусафір А.О. Маркетинг органів публічної влади як механізм підвищення рівня життя населення. *Молодий вчений*. 2016. № 8 (35) серпень, URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf>
6. Збыраник Ю. Особенности использования элементов комплекса маркетинга в деятельности органов публичного управления Украины *Revista “Administrarea Publică”*. Chişinău. AAP, 2016, №4(92), С. 149–155. URL: <http://dspace.aap.gov.md/handle/123456789/138>
7. Придятько Е.М. Маркетинг територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна* 2020. № 1(22) [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-81-89](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-81-89)
8. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетинговой концепции в деятельность органов публичного управления. *Инфраструктура рынка*. 2021. № 52, С. 83–89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf
9. Угоднікова О. І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. *Економіка та держава*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.93
10. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Ханік Ю.-Б.Р. Поняття публічного маркетингу та приклади його застосування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2306_6814.2020.1.155
11. Ханік Ю.-Б.Р. Публічний маркетинг : класифікація, алгоритм проведення та формування загальної системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 142–146.

12. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
13. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: розпорядження КМУ від 24.06. 2016 № 474-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
14. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>
15. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
16. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження КМУ від 15.02.2006 № 90-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>
17. Проект Закону про адміністративний збір, законопроект № 4380 від 16.11.2020 URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70434
18. Методика визначення собівартості платних адміністративних послуг: постанова КМУ від 27.01.2010 № 66 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text>
19. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 рр.: наказ МЗС від 24.03.2021 URL: <https://mf.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>
20. Порядок надання електронних публічних послуг в автоматичному режимі: постанова КМУ від 5.08.2022 № 868 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2022-%D0%BF#Text>
21. Помидоров І. «Дію» хочуть запровадити у понад п'ятьох країнах – Федоров, *vesti.ua*, 2023, URL: <https://vesti.ua/uk/strana-uk/diyu-hochut-zaprovaditi-u-bilsh-nizh-pyati-krayinah-fedorov>
22. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг: указ Президента України від 03.07.09 № 508/509 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>
23. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади: постанова КМУ від 12.06.2019 № 493 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text>
- [Online], Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. vol. 9. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004> (Accessed March 5, 2023)
3. Romat, Ye. V., Gavriilechko, Ju. V. (2018), *Marketing u publicnomu upravlinni* [Marketing in public administration], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
4. Gridzhuk, I. A. (2019), "Implementation of the concept of marketing in public management of territorial development", [Online], *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.113.
5. Havrysh-Musafir, A.O. (2016), "Marketing of public authorities as a mechanism for raising the standard of living of the population", [Online], *Molodyj vchenyj*, vol.8 (35), available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/51.pdf> (Accessed March 1, 2023)
6. Zbyranik, Y. (2016), "Peculiarities of using elements of the marketing complex in the activities of public authorities of Ukraine", [Online], *Revista "Administrarea Publică"*, vol.4(92), pp. 149-155, available at: <http://dspace.aap.gov.md/handle/123456789/138> (Accessed March 3, 2023)
7. Prydatko, E. M. (2020), "Marketing of territories in the management system of socio-economic development of the community", *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna*, vol. 1 (22), [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-81-89](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-81-89)
8. Deinega, O. V., Deinega, I. O. (2021), "Implementation of the marketing concept in the activity of public administration bodies", *Infrastruktura rynku*, vol.52, pp. 83-89, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/16.pdf (Accessed March 3, 2023)
9. Ugodnikova, O. I. (2022), "Digital public marketing as an element of the information policy of the state", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.93.
10. Podolchak, N. Yu., Bilyk, O. I. and Khanyk, Yu.-B. R. (2020), "Concept of public marketing and examples of its application in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol.1. DOI: 10.32702/2306_6814.2020.1.155.
11. Khanyk, Yu.-B. R. (2021), "Public marketing: classification, implementation algorithm and formation of the general system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol.10. pp. 142–146
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed March 3, 2023)
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order "Strategy for reforming the state administration of Ukraine for the period until 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (Accessed March 3, 2023)
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On the peculiarities of providing public (electronic public) services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (Accessed March 4, 2023)

REFERENCES:

1. Kislov, D.V. Romanenko, E.A. and Chaplaj, I.V. (2018), *Marketingovyie kommunikacii v publicnom administrirovanii* [Marketing communications in public administration], LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, Germany.
2. Shtyrlina, A. A. (2016), "Methodology of marketing services provision in the state administration system",

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About administrative services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed March 4, 2023)
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Order "The concept of development of the system of provision of administrative services by executive authorities", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (Accessed March 4, 2023)
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "Draft Law of Ukraine on Administrative Collection", available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70434 (Accessed March 4, 2023)
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On the approval of the Methodology for determining the cost of paid administrative services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text> (Accessed March 4, 2023)
19. Ministry of Foreign Affairs (2021), Order "Public diplomacy strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine for 2021–2025", available at: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf> (Accessed March 4, 2023)
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "The procedure for providing electronic public services in automatic mode", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2022-%D0%BF#Text> (Accessed March 4, 2023)
21. Pomidorov, I. (2023), "They want to implement "Action" in more than five countries – Fedorov", [Online], Vesti.ua, available at: <https://vesti.ua/uk/strana-uk/diyu-hochut-zaprovaditi-u-bilsh-nizh-pyati-krayinah-fedorov> (Accessed March 4, 2023)
22. President of Ukraine (2009), Decree "On measures to ensure compliance with the rights of individuals and legal entities regarding the receipt of administrative (state) services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text> (Accessed March 4, 2023)
23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the functioning of official websites of executive authorities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text> (Accessed March 4, 2023)