

5. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
6. Енциклопедичний словник з державного управління / укл.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
7. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2006. 220 с.
8. Куц Ю. О. Природа та сутність державного управління. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування: електрон. зб. наук. пр. Херсон. нац. техн. ун-ту*. 2013. № 12. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/Kuc\\_s.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/Kuc_s.pdf)
9. Крушельницька Т. П. Політика економічна. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 4: Галузеве управління / наек.-ред. кол.: М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2011. С. 500–503.*
10. Лагутин В. Д. Экономическая политика государства: сущность, этапы, механизмы. *Економічна теорія*. 2006. № 4. С. 16–26.
11. Мамонова В. Державна регіональна політика: проблеми формування правової бази. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Асоціації д-рів наук з держ. упр.* Харків: ДокНаукаДержУпр, 2010. № 1. С. 59–67.
12. Нємець Л. М., Яковлева Ю. К., Полевич І. О. Муніципальне управління: навч. посіб. для самостійної роботи студентів-магістрантів, які навчаються за спеціальністю "Економічна та соціальна географія". Харків, 2013. 74 с.
13. Падалко Г. В. Функції держави у сфері місцевого самоврядування в Україні: дисертація ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.02 "Конституційне право" / Ін-т законодавства ВР України. Київ, 2007. 241 с.
14. Пугачев В. П., Соловьев А. И. Введение в политологию: учеб. для студентов высш. учеб. заведений. Изд. 3-е. М.: Аспект Прес, 1996. 447 с.
15. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні: монографія. Київ: Основи, 2002. 750 с.
16. Юридична енциклопедія: у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ: Укр. енцикл., 2003. URL: <http://leksika.com.ua/19320925/legal/detsentralizatsiya>.
17. Gorman M. Community development in Europe / In Christensen K. & Levinson D. (ed). *Encyclopedia of community: From the village to the virtual world*. London: Sage, 2003. P. 96–110.

*Надійшла до редколегії 20.11.2018 р.*

УДК 339.138

## **СИСТЕМА РОЗПОДІЛУ В КОМПЛЕКСІ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

*Гаврилечко Ю. В.,  
аспірант кафедри маркетингу,  
Київський національний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

Визначено сутність та особливості системи розподілу як елемента комплексу публічного маркетингу. Проаналізовано місце розподілу в публічному маркетинг-мікс. Охарактеризовано основні маркетингові розподільчі функції суб'єктів публічного управління. Визначено зв'язок маркетингової політики розподілу суб'єктів публічного управління з реалізацією концепції електронного врядування.

**Ключові слова:** комплекс маркетингу, функції маркетингу, система розподілу в публічному маркетингу комунікації, електронне врядування.

© Гаврилечко Ю. В., 2018

**Gavrilechko Y. V.,**  
Postgraduate Student of Marketing Department,  
Kyiv National University of Trade and Economics,  
Kyiv

## DISTRIBUTION SYSTEM IN THE PUBLIC MARKETING MIX

The essence and peculiarities of the distribution system as an element of the public marketing complex are determined. The place of distribution in a public marketing mix is analyzed. The main marketing distribution functions of the subjects of public management are characterized. The connection of the marketing policy division of subjects of public administration with the implementation of the concept of e-governance.

**Key words:** marketing complex, marketing functions, distribution system in public marketing communication, e-government.

**Постановка проблеми.** Аналіз сутності системи розподілу в комплексі публічного маркетингу доводить актуальність цієї проблеми для теорії та практики публічного управління. Визначення системи розподілу в комплексі публічного маркетингу та її основних елементів значною мірою впливає на успішність подальшого аналізу маркетингової діяльності суб'єктів публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження розвитку та формування базових теоретичних засад публічного маркетингу (у т. ч. аналізом суб'єктів та об'єктів публічного управління) проводили такі зарубіжні та українські дослідники, як І. Буднікевич [1], Пітер Друкер [2], І. Зосімова [3], Філіп Котлер [2], Є. Романенко [4; 5], К. Романенко [6], Є. Ромат [7–9 та ін.], В. Т. Шатун [3], І. В. Чаплай [4; 5 та ін.] а також інші українські та зарубіжні автори.

**Формулювання цілей (мети) статті.** Проаналізувати поняття “розподіл у комплексі публічного маркетингу” та визначити основні розподільчі інструменти в публічному управлінні.

**Матеріали та методи.** У цій статті застосовано сукупність методів і підходів, що дозволили досягти мети дослідження. Зокрема, для розкриття сутності розподілу в комплексі маркетингу суб'єктів публічного управління використано системний і структурний підходи. Використовуються також методи аналогій і синтезу.

**Виклад основного матеріалу.** Система розподілу (“збут”, розповсюдження) є одним із чотирьох основних елементів комплексу маркетингу разом із продуктом, ціною та маркетинговими комунікаціями. Цей елемент “відповідає” в комплексі маркетингу за забезпечення конкретної можливості потенційним споживачам для придбання продуктів (послуг) організації. Іншими словами, система розподілу має створити оптимальні умови доступності цих продуктів для споживачів.

Визнаючи безумовну специфіку розподілу в публічному управлінні, маємо констатувати, що сутнісні характеристики цього елемента маркетингу визначаються роллю розподілу (збуту) в універсальній маркетинговій концепції. Зокрема, аналізуючи розподіл у комплексі публічного маркетингу, ми повинні перш за все виходити з основних маркетингових функцій цього елемента. Слід погодитися, що розподіл у його маркетинговому аспекті, передусім, має забезпечити зручності для цільових ринків у споживанні того чи іншого товару (послуги). До числа подібних “зручностей”, насамперед,

відносять зручність часу та місця споживання продукту (послуг). Зазначимо, що ці дві характеристики значною мірою визначають доступність і для користувачів публічного товару, що їм пропонується.

У різних джерелах зустрічаються різні означення розподілу. При цьому найчастіше використовуються такі: розподіл, збут, розповсюдження, дистрибуція тощо. Навіть в англійській формулі комплексу маркетингу “4 P’s” пропонується два різних варіанти його назви: place (тобто місце) або physical distribution (фізичний розподіл). Тому зовсім не дивно, що різні вчені-маркетологи визначають розподіл, як елемент маркетингу, із різними акцентами в його розумінні.

Наприклад, електронний глосарій Американської Маркетингової Асоціації (АМА) пропонує три основних підходи до поняття, що аналізується. Зокрема, у глосарії зазначається: “Розподіл (distribution) може бути визначено в кілька способів:

1) (економічне визначення) Дослідження впливу факторів виробництва, що визначаються на ринку, тобто детермінації орендної плати, заробітної плати, відсотків і прибутку.

2) (маркетингове визначення) Маркетинг і постачання продукції споживачам.

3) (визначення бізнесу) Ступінь охоплення певного ринку” [10]. Попри високий професійний авторитет АМА, аналіз цих трьох підходів не дозволяє виявити суто маркетинговий підхід.

Автори підручника “Маркетинг” Г. Багієв, В. Тарасевич та Х. Анн визначають систему розподілу як “...сукупність стадій, дій і методів із визначення, вибору та залучення споживачів, виявлення раціональних шляхів і засобів постачання товарів згідно з умовами договору, обґрунтування способів і видів складування та транспортування цих товарів” [11, с. 401].

Українські дослідниці Л. Балабанова та Ю. Митрохіна дають таке визначення: “Збут – це система елементів і дій щодо забезпечення ефективного продажу та задоволення потреб покупців. Отже, збутова політика – це сукупність взаємозв’язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу” [12, с. 17]. В іншій своїй роботі Л. Балабанова (уже з іншим співавтором – А. Балабаниць) пропонує таке формулювання: “Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – процес безпосереднього спілкування продавця та покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції” [13, с. 13]. Як бачимо, якщо перше визначення, більшою мірою, зосереджено на структурному аспекті поняття, то друге акцентує увагу на важливості налагодження інтерактивної взаємодії продавця та покупця.

Функціональний аспект також є найбільш акцентованим при розгляді аналізованого поняття колективом авторів під керівництвом О. Шубіна: “Розподіл чи збут, або, як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну. Розподіл є системою різнорідних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача” [14, с. 110].

Українська дослідниця Світлана Гаркавенко уточнює основні напрями збутової діяльності: “Політика розподілу передбачає вибір системи розподілу (традиційна, вертикальна, горизонтальна, комбінована); вибір типу торгових посередників (дилери, дистриб’ютори, агенти, комісіонери, брокери, консигнатори) та конкретних фірм, через які буде здійснюватися збут продукції; прийняття рішення щодо стратегій комунікацій в каналах збуту та управління каналами розподілу” [15, с. 113]. Тобто ця автор використовує при цьому передусім суб’єктний підхід.

Система розподілу в публічному маркетингу, так само, як і інші елементи комплексу маркетингу, має досить високий рівень специфіки. Зокрема, аналізуючи специфічні особливості збуту в системі державного маркетингу, С. Андреев та Л. Мельниченко вказують: “Спільною характеристикою каналів некомерційної реалізації державних суб’єктів є те, що вони створені безпосередньо суб’єктами, що належать їм, та спрямовані на досягнення інтерактивної (вільної та нормативної) зворотної реакції споживача” [16, с. 196]. Таким чином, автори слушно вказують на інтерактивність “збутових” процесів у системі державного маркетингу.

Аналіз указує на те, що якщо в комерційному маркетингу основні збутові потоки – це товарний та грошовий (товари обмінюються на гроші), то основні потоки збуту в публічному маркетингу – це потік публічних послуг та фізичних товарів, що обмінюються на певні норми поведінки громадян і порівняно рідко – на певні грошові суми.

Якщо розглядати збутову систему в системі публічного маркетингу, то можна відмітити, що цей елемент один із найменш досліджених серед усіх інших елементів “4 P’s”. Одне з небагатьох визначень було запропоноване нами ще у 2003 р.: “Система розподілу в державному маркетингу являє собою сукупність інформаційних, матеріальних та фінансових потоків, що визначають зручність часу та місця для цільових ринків для отримання послуг, що надаються органами державного управління” [9, с. 15]. Зауважимо, що це визначення містить, на наш погляд, основні принципово важливі положення, щодо реалізації маркетингово-збутової діяльності в системі державного управління. Тому саме цей підхід буде вважатися нами базовим для подальшого аналізу.

Вказуючи на основні проблеми організації збуту у практиці сучасного українського публічного управління, згадувана раніше Наталія Щербакова вказує на його, як правило, немаркетинговий характер: “Державний орган сам визначає (а по суті, призначає) виконавця послуги, а також порядок і форму надання послуги. На сьогодні майже повністю відсутня практика системної організації надання послуг через одну точку доступу, а навпаки, для отримання однієї й тієї ж послуги встановлюються різні суб’єкти державного регулювання” [17]. Таким чином, погоджуючись із дослідницею, можна дійти висновку, що система розподілу в публічному маркетингу дуже рідко управляється на маркетингових засадах. Крім того, можна зауважити великі додаткові корупційні ризики при “розпорошенні” різних каналів та надавачів публічних послуг в системі розподілу комплексу публічного маркетингу.

Близьку до цитованої дослідниці позицію займає І. Дроб’язко: “Розповсюдження – це той елемент маркетинг-мікс, який найлегше адаптувати для діяльності органів влади. Окрім свого прямого призначення, розповсюдження також допомагає проаналізувати те, яким чином послуги

стають доступними, і перевірити, наскільки добре задовольняються потреби споживачів. Таке дослідження слід проводити регулярно, оскільки з часом змінюються характеристики споживачів і можуть з'являтися можливості для збільшення кількості і/або підвищення якості послуг” [18, с. 5].

Саме тому нагально актуальним та перспективним напрямом у “збуті”, як складнику комплексу публічного маркетингу, в останні роки в Україні стали такі технології розподілу публічних послуг, як “єдиний офіс” та “єдине вікно”.

Законодавче підґрунтя цих понять надається в Законі України “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”, що був прийнятий 9 вересня 2005 р. У цьому документі було вперше законодавчо обґрунтовано необхідність участі у процесі надання адміністративних послуг суб’єкта публічного управління. При цьому інноваційною була не тільки норма щодо забезпечення видачі дозволів в одному приміщенні (“єдиний офіс”), а й запровадження якісно нового підходу з їхньої видачі – можливість не проходити всі процедури самостійно, а “доручити” адміністратору, який робитиме це безкоштовно [19, с. 3].

Якщо використання технології “єдиний офіс” означає фактичне об’єднання всіх дозвільних служб в одному приміщенні, де підприємець самостійно проходить усі необхідні процедури, то при “єдиному вікні” – він лише здає одній особі (державному адміністратору) необхідний пакет документів і через встановлений законодавством час приходить отримувати вже оформлений дозвільний документ [10; 19, с. 3 та ін.].

Основними принципами реалізації розподільчої технології “єдиного вікна” є такі:

1. Добровільне його застосування.
2. Забезпечення рівності прав і законних інтересів усіх заявників.
3. Встановлення єдиного переліку документів, необхідних для надання адміністративної послуги залежно від її специфіки.
4. Прозорість процедури видачі документів, що дають право на отримання адмінпослуги.
5. Отримання звернення від заявника.
6. Розгляд та аналіз звернення заявника, перевірка на правильність оформлення звернення заявника та документів, що додаються до нього.
7. Проведення із заявниками консультацій щодо шляхів вирішення питань отримання адміністративної послуги.
8. Реєстрація звернення в електронній базі даних, видача заявникові витягу з такої бази.
9. Розроблення оперативного плану дій стосовно отримання адмінпослуги, порядку та строків підготовки документів [20].

Таким чином, використання розподільчих технологій “єдиний офіс” та “єдине вікно” у практиці надання адміністративних послуг органами публічної влади вирішує цілу низку публічно-маркетингових проблем. До них можна віднести такі:

- надає додаткові зручності споживачам публічних послуг (насамперед, зручності часу та місця);
- дозволяє прискорити процес оформлення надання адміністративних послуг;
- значно збільшує прозорість процесу надання адмінпослуг та знижує корупційні ризики;

– зміцнює демократичні засади безпосередніх (тобто за відсутності посередників) взаємовідносин між органами публічної влади, з одного боку, та населенням і представниками певних спільнот споживачів адміністративних послуг – з іншого.

Як подальший розвиток формування розподілу адміністративних послуг слід розглядати появу в 2014 р. в Україні *центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)*. Цим терміном означаються державні установи з надання різноманітних адміністративних послуг за принципом “єдиного вікна” та “прозорого офісу”. Вони створюються зазвичай при місцевих радах із метою підвищення комфортності та протидії корупції в наданні послуг фізичним та юридичним особам. Можуть мати територіальні підрозділи для легшої доступності громадян до отримання адміністративних послуг [20]. До переліку послуг виконавчої влади, що можуть надаватися через ЦНАП, включено 52 пункти. До числа їх включено такі адміністративні послуги:

- оформлення паспорту та закордонного паспорту. Видання різноманітних посвідчень та архівних довідок;
- реєстрація місця проживання. суб'єктів-господарювання і юридичних осіб;
- вирішення питань щодо нерухомого майна та землеустрою: озеленення, операції із землею, будівництво, введення в експлуатацію тощо;
- розміщення та регулювання зовнішньої реклами, роботи закладів торгівлі;
- екологічні дозволи та з підвищеної небезпечності. Санітарно-епідеміологічні експертизи;
- матеріальна допомога та ін.

У більшості ЦНАП діють веб-платформи, де можна подати онлайн-запити і/або простежити за розглядом власного подання та ін. [21].

До проблем розподілу в публічного маркетингу можна віднести елементарні питання зручності отримання споживачами-громадянами публічних послуг. Наприклад, очільник Київської міської державної адміністрації Віталій Кличко слушно зауважує: “Ми відкрили перший та другий поверхи мерії. Тепер облаштовуємо тут громадський простір. Сюди можна буде прийти на прийом і в комфортних умовах отримати необхідні послуги. З'явиться також дитяча ігрова кімната... Столична громада повинна розуміти, що влада не ховається та не будує нових парканів, а разом з мешканцями міста розробляє плани з подальшої розбудови Києва. Ми робимо все для того, щоб столична влада була максимально відкритою, прозорою в своїй роботі та зрозумілою для людей” [22].

Одним із найперспективніших напрямів удосконалення системи публічного управління в сучасних умовах стає широке упровадження **концепції електронного уряду**. На думку багатьох учених, названа концепція не тільки створює додаткові умови для розвитку вказаної системи, але й значною мірою сприяє її трансформації.

За цих умов з'являється реальна можливість забезпечити інформаційну, функціональну взаємодію уряду з кожним громадянином, кожним суб'єктом управління. З огляду на деяку обмеженість технократичного підходу все-таки можна заявляти: саме використання комп'ютерних технологій дозволить реалізувати декларативне твердження про те, що державний апарат служить громадянам держави. Як бачимо, автор тісно пов'язує безпосереднє використання електронних технологій у процесах публічного управління з

упровадженням до всієї системи **моделі сервісної держави, а також** із певними елементами **маркетингової моделі держави**.

Питання формування та функціонування електронного уряду є однією з важливих проблем теорії та практики публічного управління, яке досить ретельно розглядається в роботах українських та зарубіжних спеціалістів. Більш того, на сьогодні є досить масштабна практика реалізації цієї концепції як в Україні, так і за її межами. Розглядаючи ж проблему електронного урядування в комплексі з реалізацією маркетингової функції розподілу, варто підкреслити, що саме “електронний уряд” покликаний забезпечити:

1) на основі електронних технологій оброблення, передачі й поширення інформації, надання державними органами всіх гілок влади послуг великій кількості категорій громадян (наприклад, пенсіонерам, робітникам, бізнесменам, державним службовцям тощо);

2) використання в державному управлінні інформаційних технологій;

3) присутність суб'єктів публічного управління в мережі Інтернет;

4) автоматизація функцій державної служби, зокрема забезпечення вільного доступу громадян до державної інформації, збір податків, реєстрація транспортних засобів і патентів, надання інформації, укладання угод про постачання необхідних державному апарату матеріалів і оснащення;

5) забезпечення зниження витрат і економії коштів платників податків на утримання й фінансування діяльності державного апарату, підвищення відкритості та прозорості діяльності органів управління” [23, с. 4].

Досить показовим у цьому напрямі є загальноукраїнський проект Pro-Zorro – електронна система публічних закупівель, що прийшла на зміну паперовим державним тендерам. Це сталося завдяки суттєвим прогресивним змінам, що були внесені в українське законодавство, зокрема після прийняття Верховною Радою України Закону України “Про публічні закупівлі”.

**Висновки.** Аналіз доводить, що використання універсальної маркетингової концепції є одним із перспективних напрямів удосконалення системи публічного управління. Дослідження розподільчого елемента в комплексі публічного маркетингу свідчить про те, що цей елемент не лише кардинально впливає на ефективність публічно-маркетингової діяльності, але й значною мірою визначає саму спроможність суб'єктів публічного управління провадити засади маркетингу до своєї діяльності.

У наступних роботах ми визначимо як мету аналіз інших елементів публічного маркетингу, зокрема публічного продукту, цінової маркетингової політики суб'єктів публічного управління та системи публічних маркетингових комунікацій.

#### Список використаних джерел

1. Буднікевич І. М. Напрямки використання інструментів класичної концепції муніципального маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності міста. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, т. 2. С. 41–49.
2. Kotler Phillip, Drucker Peter F. *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Harper Collins Publishers, 1990. 332 p.
3. Шатун В. Т., Зосімова І. О. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація. *Державне управління: наук. пр.* 2016. Вип. 255. Т. 267. С. 181–187.
4. Романенко Є. О., Чаплай І. В. Система маркетингових комунікацій в механізмах державного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4 (178). С. 69–78.
5. Чаплай І. В., Романенко Є. О. *Маркетинг у механізмах державного управління: монографія*. Київ: ВД “Персонал”, 2016. 208 с.

6. Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм максимізації соціальної ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 10. С. 85–88.
7. Ромат Є. В., Гавриличко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. С. 288.
8. Ромат Є. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах: монографія. Київ: УАДУ, 2003. 380 с.
9. Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 4. С. 32–35.
10. Distribution. *AMA Dictionary*. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=D>.
11. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник. СПб.: Питер, 2001. 718 с.
12. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. навч. посіб. Київ: ЦУП, 2011. 240 с.
13. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2004. 224 с.
14. Шубін О. О., Азарян О. М., Воробйов Б. З. Промисловий маркетинг: навч. посіб. Київ: Студцентр, 2002. 432 с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
16. Андреев С. Н., Мельниченко Л. Н. Основы некоммерческого маркетинга для политических партий, властных структур, некоммерческих организаций, физических лиц. М.: Прогресс-Традиция, 2000. 255 с.
17. Щербакова Н. Модель функціонування державних органів влади у сфері надання державних послуг суб'єктам господарювання. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. вид*. 2010. № 1.
18. Дроб'язко І. М. Можливості використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2007. № 1 (2). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2007\\_1\(2\)\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2007_1(2)_29.pdf).
19. Андреев О. Принцип "єдиного вікна": що це таке? *Уряд. кур'єр*. 2011. № 3 (18 січ.). С. 3.
20. Центр надання адміністративних послуг. URL: <http://investcenter.km.ua///&view=article&id=50&Itemid=35&lang=uk>.
21. Добрянська Н. Центри надання адміністративних послуг – шлях подолання бюрократії та корупції. *Дзеркало тижня*. 2014. 27 верес.
22. Віталій Кличко: "Перший і другий поверхи КМДА згодом стануть публічним простором". URL: <http://kievcity.gov.ua/news/52945.html>.
23. Клименко І. В., Линьов К. О. Технології електронного урядування: навч. посіб. Київ: Вид-во ДУС, 2006. 225 с.

Надійшла до редколегії 20.11.2018 р.