

ББК 65.291.3

ЛАЩЕНКО Оксана Василівна,
канд. наук з державного управління,
старш. викл. каф. менеджменту та
управління проектами, Дніпропетровський
регіональний інститут державного
управління Національної академії
державного управління при Президентіві
України

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

Досліджуються основні положення управлінських концепцій, орієнтованих на людину та її потреби. Особлива увага приділяється концепціям «належного управління», «доброго місцевого самоврядування», моделям управління на основі якості та маркетинговому підходу. Розглядаються передумови використання маркетингового підходу в публічному управлінні.

Ключові слова: публічне управління, людиноорієнтований підхід, потреби, результативність діяльності, управління на основі якості, муніципальний маркетинг.

***Лащенко О. В.* Применение маркетингового подхода в системе управленческих концепций**

Исследуются основные положения управленческих концепций ориентированных на человека и его потребности. Основное внимание обращается на концепции «надлежащего управления», «хорошего местного самоуправления», модели управления на основе качества и маркетинговый подход. Рассматриваются предпосылки использования маркетингового подхода в публичном управлении.

Ключевые слова: публичное управление, человекоориентированный подход, потребности, результативность деятельности, управление на основе качества, муниципальный маркетинг.

Lashchenko O. V. The marketing approach use in the system of administrative concepts

Substantive provisions of administrative concepts focused on the person and its needs are investigated. The basic attention is turned on the concepts of «appropriate management», «good local self-management», models of management on the basis of quality and the marketing approach. Preconditions of use of the marketing approach in public management are studied.

Key words: public management, the approach focused on the person, needs, productivity of activity, management on the basis of quality, municipal marketing.

Постановка проблеми. Під впливом сучасних процесів трансформації українського суспільства висувуються нові вимоги до результативності управлінської діяльності та відповідальності органів місцевого самоврядування за вибір шляхів розвитку громади. Аналіз проблематики управлінського забезпечення розвитку муніципальних утворень дозволяє встановити, що характерними рисами існуючого муніципального управління є його слабка орієнтація на потреби територіальної громади як замовника та споживача муніципальних послуг, відсутність механізмів закріплення відповідальності за напрямками керованого розвитку та досягнення соціально визначеного результату.

Ці проблеми та тенденції зумовлюють реформування сучасної системи державного управління та місцевого самоврядування та формування нової парадигми публічного управління, яка полягає в «служінні громаді», переході управлінських послуг на новий якісний рівень – орієнтації на споживача, його потреби та вимоги. Саме під цим кутом зору формуються і відображаються в нових моделях публічного управління такі концепції людиноорієнтованого цілепокладання, як належне управління, добре місцеве самоврядування, концепції управління якістю та муніципального маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі аспекти розгляду зазначеної проблеми, а саме обґрунтування необхідності побудови потребоорієнтованої моделі публічного управління, спрямування діяльності влади на задоволення потреб громадян, застосування маркетингового підходу в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування, визначення загального поняття

муніципального (регіонального) маркетингу, його основних переваг, принципів маркетингової діяльності були відображені в роботах як вітчизняних учених (В. Вакуленка, М. Окландера, Є. Ромат, А. О.Старостіної, О. Чебан та інших), так і в працях багатьох закордонних авторів (П. Гувера, А. Алісова, А. Гапоненка, А. Панкрухіна, В. Старового).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на поширення останній час досліджень у цьому напрямі, недостатньо вирішеними залишаються питання концептуального обґрунтування системи управлінських концепцій, орієнтованих на людину та місце в даній системі маркетингового підходу.

Формування цілей статті. Метою статті є розкриття основоположних управлінських концепцій, орієнтованих на людину та її потреби, визначення місця і ролі маркетингової концепції в людиноорієнтованій концепції управління.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи проблему цільових орієнтирів діяльності публічних інститутів, можна виділити два методологічні підходи, які орієнтуються на задоволення потреб людини – техноорієнтований (або інфраструктурний) та людиноорієнтований (або антропосоціальний). Маючи єдину мету – орієнтацію на задоволення потреб людини, дані підходи відрізняються засобами її досягнення та показниками вимірювання результатів діяльності [9].

З позиції першого підходу мета діяльності системи управління полягає в створенні інфраструктури забезпечення потреб людей, а з позиції другого – метою є безпосередньо власне забезпечення потреб. Кожному з підходів притаманна певна система показників (індикаторів) вимірювання результативності діяльності й спосіб здійснення зворотного зв'язку як засобу відстеження ступеня досягнення цілей.

Техноорієнтована система переважно орієнтується на інфраструктурні показники – засоби задоволення потреб населення. У цій системі вважається, що наявність засобів задоволення потреб населення автоматично приводить до задоволення цих потреб. Зворотний зв'язок здійснюється через відстеження статистичної інформації технічного типу (кількість квадратних метрів житла, обсяг засвоєних коштів, кількість ліжок у лікарнях тощо), а ступінь досягнення тих чи інших завдань та доцільність здійснення відповідних дій визначаються працівниками органів управління. Таким чином, кінцевий споживач публічних послуг – громада, практично усунена від процесів управління та зворотного зв'язку.

На відміну від попереднього підходу, оцінювання результативності управлінської діяльності в людиноорієнтованому підході спрямовує на кінцевий результат – задоволення потреб населення. Зворотний зв'язок у даному випадку може здійснюватись безпосередньо через населення на основі соціальної, а не статистичної інформації. Показниками за такого підходу є індекси розвитку людини: довголіття, рівень освіченості, рівень добробуту, оцінюваний, наприклад, за допомогою доходу на душу населення, ступінь задоволеності різноманітними послугами, станом безпеки, станом навколишнього середовища тощо.

На сьогоднішній день у практиці публічного управління, як у нашій країні, так і за кордоном превалює техноорієнтований підхід. Проте все гостріше відчувається головна вада техноорієнтованої системи – відстороненість громадян від управління організацією власного життя, від участі в прийнятті рішень і плануванні, від контролю за діяльністю влади тощо. Причиною занепокоєності є відчуття неефективності такого способу організації управління. Більше того, закритий процес прийняття рішень є основою неефективного управління (англ. *mismanagement*) та корупції. Істотні вигоди досягаються завдяки створенню прозорості, підзвітності та участі всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень [2]. Унаслідок цього найбільш просунуті в демократичному відношенні країни намагаються доповнити техноорієнтований підхід людиноорієнтованим. Звідси – поява таких соціальних технологій і методів залучення громадян, як референдуми і консультативні опитування, громадські слухання й обговорення, місцеві ініціативи як форми консультацій з громадськістю, стратегічне планування розвитку громади з участю представників відповідних спільнот тощо. Тобто у своєму розвитку техно- і людиноорієнтовані системи цілепокладання й управління взаємодоповнюють одна одну. Однак для потреб управління показники людиноорієнтованого підходу мають бути трансформовані в технічні показники планів дій управлінських структур [9].

Одним з головних положень людиноорієнтованого підходу та його оцінки – індексу людського розвитку – є здійснення управління на засадах сталого розвитку (англ. *sustainable development*), дослівний переклад цього терміна з урахуванням контексту – «життєздатний розвиток», а розширене його тлумачення – усебічно збалансований розвиток [9; 10]. Головне при цьому, що «сталий розвиток – це

керований розвиток» [10], тобто головним елементом даного розвитку є управлінська діяльність публічних інститутів.

Поняття «сталий розвиток» поєднує в собі екологічну, соціальну та економічну складову. Він наголошує на збалансованому функціонуванні трьох зазначених складових: природи, суспільства й економіки. Екологічний аспект сталого розвитку полягає в спрямуванні зусиль суспільства на збереженні та раціональному використанні природних ресурсів, регулюванні діяльності господарюючих суб'єктів з позиції мінімізації негативного впливу їх діяльності на навколишнє середовище. Економічна складова сталого розвитку полягає в саморозвитку, заснованому на високоефективних, ресурсозберігаючих, «екологічно чистих», «економних» технологіях. Соціальна складова сталого розвитку полягає у створенні умов для розвитку та самоосвіти особистості. Тобто соціальна складова сталого розвитку безпосередньо пов'язана з індексом людського розвитку [2; 10]. А це означає, що сталий розвиток чітко пов'язаний з людським розвитком. За визначенням Програми розвитку ООН: «Людський розвиток – це процес розширення можливостей вибору. Ці можливості можуть бути нескінченними і можуть змінюватися весь час. Проте на всіх рівнях розвитку визначальними є три: можливість прожити довге життя та зберегти добре здоров'я; можливість здобути освіту; можливість доступу до засобів, що забезпечують гідний рівень життя. За відсутності цих можливостей, інші виявляються несуттєвими і недосяжними. Проте людський розвиток не обмежується цим. Високу цінність для багатьох мають можливості вибору в різних сферах: від гарантування політичних, економічних, соціальних свобод до можливості самореалізуватися творчо, підтримувати високий рівень самоповаги та захист своїх прав. Людський розвиток передбачає, з одного боку, формування можливостей людини (покращання здоров'я, набуття знань та професійних умінь), а з другого, – використання цих можливостей для відпочинку, праці, для культурної, громадської, політичної діяльності. Якщо ці два аспекти не збалансовані, надії на людський розвиток є марними. У центрі всякого розвитку повинна бути людина» [9, с. 122].

Для України, особливо враховуючи її євроінтеграційний курс, запровадження концепції сталого розвитку набуває не тільки наукової та політичної актуальності, а є і одним із значущих аспектів трансформації публічного управління в менеджмент. У контексті проблем місцевого самоврядування йдеться про необхідність залучення

критеріїв успішності діяльності органів управління, які б стимулювали розробку відповідних програм для забезпечення сталого розвитку населених пунктів [15, с. 22 – 23].

Досліджуючи тенденції розвитку управлінських концепцій з урахуванням положень людиноорієнтованого підходу та принципів сталого розвитку, можна зупинитися на концепціях «належного управління» та «доброго місцевого самоврядування». Проблеми в організації функціонування ефективної влади привели до формування і поширення концепції «належного управління», під якою «розуміють управління, яке досягається за допомогою розвитку спроможності влади швидко реагувати на потреби суспільства, завдяки стимулюванню ефективного управління і прозорості процесу прийняття рішень, поліпшення якості надання суспільних послуг, підвищення добробуту населення та дієвості процедур моніторингу і контролю» [9]. Провідними ознаками, які властиві даному управлінню, можна визначити «підконтрольність, наближеність до народу, прозорість і ефективність» [9].

Це призводить до висновку про те, що створити систему належного управління можливо лише за обопільною згодою влади і громадянського суспільства як рівноправних партнерів. Важливим інструментом підтримки цих партнерських стосунків є запровадження процедур і стандартів відкритої публічної політики. Унаслідок відсутності таких процедур і стандартів система врядування гальмує демократичні перетворення, економічне зростання та людський розвиток як на рівні держави, так і на рівні громади найменшого села [9].

Основоположними принципами створення системи належного управління є цілепокладання, зворотний зв'язок та принцип цілеорієнтованої мотивації праці (прив'язка соціального статусу, морального та матеріального стимулювання до рівня досягнення цілей) [9]. Тріада цих принципів має забезпечити створення системи публічного управління, яка відповідає вимогам «належного».

Якісного розвитку концепція «належного управління» набула на рівні місцевого самоврядування, перетворившись у концепцію «доброго місцевого врядування» (Good Urban Governance), яку вперше було задекларовано на II Конференції ХАБІТАТ у червні 1996 р. у Стамбулі. Там було визначено, що «добре місцеве врядування – це сума безпосередніх взаємовідносин громадян, публічного та приватного секторів, планування та управління спільними справами міста. Це процес,

що постійно триває і через який мають бути взяті до уваги протиріччя або різні інтереси, організовані спільні дії. Ці відносини включають як офіційні інституції, так і неформальні домовленості та соціальний капітал громадян» [2]. «Урядування – це процес поєднання влади та відповідальності в суспільстві. Це впливає на визначення публічної політики та рішень щодо суспільного життя» [2].

Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй висуваються основні принципи організації «доброго місцевого врядування», серед яких: місцева демократія та децентралізація; стратегічне бачення; прозорість; відповідальність; орієнтація на консенсус; ефективність та результативність; підзвітність [2].

Отже, однією з важливих рис як належного управління, так і доброго місцевого врядування, є ефективність та результативність управлінської діяльності. Як зазначає В. Рубцов, шляхами до належного управління та доброго місцевого врядування є:

- запровадження процедур та стандартів надання адміністративних послуг, які сприятимуть збільшенню участі громадськості в процесах прийняття рішень у період між виборами;
- підвищення інституційної спроможності уряду та спроможності громадянського суспільства здійснювати моніторинг діяльності органів влади;
- підвищення обізнаності громадян про європейські стандарти стосовно належного правління і людського розвитку та переваги/проблеми щодо їх дотримання;
- створення належних умов для розбудови інституцій громадянського суспільства, зокрема, вдосконалення законодавчої бази, бюджетного процесу;
- запровадження ініціатив, які сприятимуть зростанню соціального капіталу та розвитку місцевих територіальних громад [9].

Частиною загального спрямування людиноорієнтованих концепцій управління є зосередження уваги на підвищені якості публічних послуг. Серед моделей управління на основі якості можна виділити такі: авторська модель TQM; моделі організаційної досконалості та модель діагностичного самооцінювання (модель «ідеальних організацій» тощо); стандартизовані моделі системи управління (модель міжнародного стандарту ISO серії 9000 «Бачення 2000»); інші моделі, спрямовані на досягнення найвищої якості (модель «Шість сігма» та «ощадливе виробництво»); інструменти, що отримали назву «інжиніринг якості» [6, с. 63 – 65].

Проте серед цих моделей найбільш гуманістичним та людиноорієнтованим підходом до управління є всеохопне управління на основі якості (Total Quality Management – TQM) – «це підхід до керування організацією, який спрямований на якість та ґрунтується на участі всіх її членів, метою якого є досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача, отримання прибутку для всіх членів організації та суспільства» [6, с. 65]. Акцент на задоволенні потреб споживача проголошується і в принципах усіх моделей TQM. Даним моделям були притаманні такі чотири основні принципи: задоволення споживача як головна мета; постійне вдосконалення як основний механізм; активне залучення всіх людей, від вищого керівництва до технічного персоналу; процесне бачення [6, с. 65].

Відображенням основних положень концепції TQM є «моделі організаційної досконалості» (Національна премія Едварда Демінга, національна премія Малькольма Болдріджа, модель Європейського фонду управління якістю – EFQM). Використання таких моделей надає організаціям суспільного сектору в Україні можливість скористатися досвідом інших організацій та бути залученими до проведення заходів у сфері бенчмаркінгу [6, с. 66].

На основі моделі досконалості EFQM була побудована модель загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework – CAF), за результатами впровадження якої був запропонований розподіл інструментів та технік TQM для застосування в межах моделі CAF, зокрема впровадження системи управління якістю (далі СУЯ) на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 14000, які встановлюють єдині вимоги до СУЯ. Стандарти ISO серії 9000 постійно вдосконалюються. У 2000 р. уведено в дію ISO 9000:2000, який відрізняється від попередньої версії (1994 р.) і має універсальний характер, що дозволяє успішно впровадити його в організаціях публічного управління [6, с. 69].

Подальше вдосконалення даного стандарту відбулося на міжнародному засіданні експертів з розроблення настанов у м. Веракуз (Мексика), де була оприлюднена настанова IWA 4: Система управління якістю – Настанова щодо впровадження ISO 9000:2000 у місцевому самоврядуванні (Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 on Local Government). В Україні з 2006 р. діє національний стандарт, ідентичний IWA 4 – ДСТУ-П IWA 4:2006: Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000

в суб'єктах місцевого самоврядування [5; 6, с. 69]. Даний стандарт розроблено з метою забезпечення суб'єктів місцевого самоврядування узгодженим підходом до управління якістю.

Основний принцип, закладений у стандарт, – безперервне поліпшення якості керування діяльністю організації. Ключовою вимогою ISO 9001 є «орієнтація на клієнта», що накладає на організацію, яка ефективно впровадила систему управління якістю, обов'язок перманентного вдосконалення процесів, які пов'язані з обслуговуванням клієнта [3; 6; 12].

Тенденція руху до підвищення якості та результативності діяльності органів публічного управління відобразилася в прийнятій 11 травня 2006 р. за № 614 Постанові Кабінету міністрів України «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» [1]. Із запровадженням у діяльність органів публічного управління нових принципів, орієнтованих на клієнта, з'явилася потреба у вивченні нестатків і потреб клієнтів та розвитку діяльності органів влади в напрямі їх максимального задоволення. Зазначена тенденція в поєднанні з розвитком ринкових відносин сприяла запозиченню концепцій управління зі суміжних сфер суспільної діяльності, які там довели свою ефективність. Саме цими процесами пояснюється розповсюдження ринково-орієнтованої, спрямованої на задоволення потреб клієнтів маркетингової концепції у сферу публічного управління, яка вже протягом останніх десятиліть активно використовується в діяльності органів влади та місцевого самоврядування розвинутих європейських держав [11].

Донедавна загальноприйнятою і визнаною метою маркетингу було збалансування економічних інтересів товаровиробника і споживача. Проте зростаюча взаємозалежність економічних, соціальних і екологічних інтересів в остаточному підсумку привели до того, що до завдань, які споконвічно виконувалися маркетингом, увійшли і серйозні соціально-економічні й екологічні завдання – захист навколишнього середовища, вирішення проблем виснаження природних ресурсів, забезпечення здорового способу життя, зайнятості, екобезпеки агропромислової продукції тощо [4].

Аргумент на користь застосування маркетингу в публічних організаціях досить простий: якщо маркетинг дозволяє виробникам якоїсь продукції досягти комерційних цілей через краще розуміння нестатків клієнтів, то чому маркетинг також не може

допомогти виробникам публічних (управлінських) послуг, якими є органи влади та місцевого самоврядування, досягти своїх цілей, пов'язаних із задоволенням потреб клієнтів [11].

Маркетинг розглядається як філософія управління та інструментарій підприємницької діяльності, який сформувався в результаті теорії та практики різних шкіл. Філософія маркетингу вимагає, щоб підприємницька діяльність була сконцентрована навколо споживача [14]. Класик цієї галузі Ф. Котлер дав таке визначення маркетингу: «маркетинг – вид людської діяльності, спрямований на задоволення нестатків та потреб за допомогою обміну» [13].

Сьогодні маркетингова концепція є домінуючою в управлінні діяльністю підприємств найбільш розвинених держав в умовах висококонкурентного ринкового середовища. Якщо раніше в умовах індустріального суспільства використання елементів маркетингу було одним з чинників отримання певних переваг у конкурентній боротьбі, то зараз це життєво необхідна умова існування суб'єкта підприємництва. При цьому впровадження окремих елементів маркетингу вже недостатнє. Маркетинг доводить свої переваги тільки за умови системного, комплексного застосування. Дотримання принципів маркетингу вимагається тепер не тільки у виробничій та фінансовій сферах бізнесу, їх слід ураховувати у всіх без винятку функціональних напрямках діяльності фірми, підрозділів будь-якого підприємства, установи, організації [7; 8]. Розширення маркетингу на інші сфери суспільного життя привели до формування вже досить незалежних напрямів використання маркетингової концепції таких, як політичний, соціальний, маркетинг територій тощо.

Незважаючи на суттєвий прогрес у сфері впровадження маркетингової концепції в діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування європейських держав, в Україні дана концепція ще не набула належного впровадження на всіх рівнях публічного управління. Хоча доцільно вважати, що маркетинг може бути каталізатором, який підвищить ефективність системи публічного управління, досі не визначено його місця в даній системі.

Як зазначає О. Чебан, міський маркетинг – це новий термін для керівництва міст України. Цей термін близький до поняття «маркетинг продукту», але відрізняється від нього спрямованістю на місто та його проблеми. Міський маркетинг

має за мету зробити місто привабливішим з погляду його мешканців та інших суб'єктів, які мають там свої інтереси. Сприятливий імідж для зовнішніх інвесторів місто набуде тоді, коли воно зможе запропонувати їм необхідні умови (інфраструктуру, комунікації, транспортні мережі тощо), а також забезпечити робітничою силою потрібної кваліфікації, надати високий рівень розвитку сфери послуг [14].

Таким чином, маркетинг з його «орієнтацією на споживача» повинен стати методичною основою створюваної демократичної, «клієнтоорієнтованої» та результативної системи публічного управління.

Отже, ми вважаємо, що здатність до виживання та ефективного функціонування муніципальних утворень у ринкових умовах залежить насамперед від факторів, які безпосередньо пов'язані з практичною реалізацією маркетингової концепції, а саме:

- від діяльності органів влади на основі детального вивчення ринку, потреб та інтересів споживачів муніципального утворення;
- розробки комплексу заходів з метою підвищення якості надання публічних послуг та задоволення потреб споживачів;
- постійного пошуку нових джерел інвестування, підтримки підприємницьких ініціатив з метою збільшення надходжень до бюджету, підвищення конкурентоспроможності та збільшення вартості середовища територіальної одиниці;
- формування та підтримки іміджу території завдяки активній рекламній діяльності, ефективній співпраці з неурядовими організаціями з позиціонування території муніципального утворення;
- створення привабливого середовища для розвитку бізнесу, залучення інвестицій, покращення інфраструктури, підвищення рівня якості життя на території;
- високої динамічності муніципального управління, здатності прогнозувати стан зовнішнього середовища, власну реакцію на його зміни, вміння приймати адекватні рішення, за допомогою яких можна забезпечити своєчасне задоволення потреб громади з мінімальними витратами та максимальними вигодами.

Висновки. Динаміка змін в управлінні розвитком територіальної громади вимагає інноваційного підходу до вирішення складних соціально-економічних проблем, інструментом вирішення яких може стати муніципальний маркетинг.

Сьогодні муніципальний маркетинг – це ринково-орієнтована система управління муніципальним утворенням, що виступає як об'єктивна необхідність, продиктована новою фазою розвитку суспільних відносин, основна сутність якої полягає в досягненні певних результатів шляхом задоволення потреб територіальної громади, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності муніципального утворення шляхом результативного управління та раціонального використання потенціалу території.

Перспективи подальших досліджень лежать у площині розробки методології проведення маркетингових досліджень на рівні муніципального утворення, відпрацювання відповідних методик та моделей маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. **Про затвердження** Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 трав. 2006 р. № 614 // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 20. – Ст. 1435.
2. **Бебейко, О. В.** Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів / О. В. Бебейко. – Режим доступу : www.academy.kiev.ua.
3. **Впровадження** системи управління якістю ISO 9001 не є видатком, а інвестицією. – Режим доступу : www.welcome.lutsk.ua.
4. **Маркетинг** соціальних послуг : навч. посіб. / під ред. д-ра філософ. наук, проф. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2008. – 576 с.
5. **Методичні** рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади. (Додаток до спільного наказу Держспоживстандарту України та Головного управління державної служби України від 31 лип. 2006 р. № 273/221). – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
6. **Муніципальний** менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.]; за наук. та заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 350 с.

7. **Ромат, Є. В.** Маркетинг у державному управлінні / Є. В. Ромат // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 4. – С. 32 – 35.
8. **Ромат, Є. В.** Маркетингова концепція та її використання у сфері державного управління (методологічний аспект) / Євгеній Ромат // Вісн. Української Академії держ. упр. – 2002. – № 2. – С. 140 – 147.
9. **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.
10. **Сталий розвиток.** – Режим доступу : www.uk.wikipedia.org/wiki.
11. **Територіальне управління : проблеми, рішення, перспективи :** моногр. / В. В. Корженко, Г. С. Одінцова, Н. М. Мельтюхова [та ін.]; за заг. ред. проф. В. В. Корженка. – Х. : Магістр, 2004. – 216 с.
12. **Ткаченко, А.** Пріоритети управління якістю у державному регулюванні / А. Ткаченко // Управління сучасним містом. – 2004. – № 7 – 9 (15). – С. 74 – 79.
13. **Чебан, О.** Міський маркетинг як складова програми залучення інвестицій / Олександр Чебан // Актуал. пробл. держ. упр. – О. : ОФ УАДУ, 2001. – С. 244 – 251.
14. **Чебан, О.** Муніципальний маркетинг: зміст і управлінські функції поняття / Олександр Чебан // Актуал. пробл. держ. упр. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 8. – С. 256 – 270.
15. **Чикаренко, І. А.** Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста : дис... на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. / Чикаренко Ірина Аркадіївна ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2007. – 187 с.