

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.7>

УДК 35.073.2:005.52(4-67)(075.8)

Є. В. Міщук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

В. С. Адамовська,

*к. е. н., доцент, завідувачка кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування
Криворізький національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І ПОЛІТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МАРКЕТИНГ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Ie. Mishchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of
Accounting, Taxation, Public Management and Administration*

Kyryvyi Rih National University

V. Adamovska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting,
Taxation, Public Management and Administration*

Kyryvyi Rih National University

THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES AND POLITICAL INSTITUTIONS ON PERSONNEL MANAGEMENT AND MARKETING IN PUBLIC SERVICE

Стаття присвячена дослідженню впливу євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі.

Виявлено проблеми, породжені впливом євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі. Основними проблемами у сфері управління персоналу названо: відсутність необхідних знань та навичок управління персоналом; політичний вплив на управління персоналом; кадрові проблеми; корупційний ризик; неповна адаптація до культурних та соціальних особливостей; фінансові обмеження. У статті розроблено алгоритми дій для розв'язання проблем у сфері впливу євроінтеграційного процесу і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічних службах в Україні.

Вирішення проблем, пов'язаних із впливом євроінтеграційних процесів та політичних інститутів на маркетинг публічних служб вимагає комплексного та системного підходу, який містить у собі елементи політики, права, менеджменту, маркетингу та громадської участі.

The article demonstrates that political institutions and processes have a significant impact on personnel management and marketing in public services, which affects the effectiveness and performance of the entire public management system. It is determined that European integration processes and political institutions can have both positive and negative effects on personnel management in the public service. To ensure effective personnel management in the public service, it is necessary to be aware of and consider the cultural, social, and economic characteristics of the country, as well as to pay due attention to the professional training and development of public service workers. The problems caused by the influence of European integration processes and political institutions on personnel management in the public service are identified. The main ones are: lack of necessary knowledge and skills in personnel management, political influence on personnel management, personnel problems, corruption risk, incomplete adaptation to cultural and social

characteristics, and financial constraints. An algorithm of actions is developed in the article to solve the problems in the field of the impact of European integration processes and political institutions on personnel management in public services in Ukraine. In particular, to solve the problem of insufficient funding for personnel management in public services in Ukraine, it is proposed to attract additional sources of funding, rationalize processes, increase the effectiveness and motivation of personnel, and conduct systemic reforms.

The impact of Euro-integration processes on the marketing of public services in Ukraine has both positive and negative aspects. Improving the quality and accessibility of public services can enhance trust in government agencies and make their activities more effective. However, inadequate funding, low levels of information literacy, corruption risks, and challenges from the private sector can complicate the development of public service marketing. Addressing problems related to the impact of Euro-integration processes and political institutions on the marketing of public services requires a comprehensive and systematic approach that includes elements of policy, law, management, marketing, and public participation. Only such an approach will enable the sustainable development of public services and their adaptation to changes in the internal and external environment.

Ключові слова: *вплив, євроінтеграція, маркетинг, публічна служба, управління персоналом.*

Keywords: *impact, European integration, marketing, public service, personnel management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління персоналом та маркетинг у публічній службі є надзвичайно важливими аспектами для успішної роботи органів державної влади та підтримки довіри громадськості. Водночас, у контексті євроінтеграції, політичні процеси та інститути значно впливають на ці аспекти управління. Перш за все, євроінтеграційні процеси вимагають змін у самій системі управління

персоналом та маркетингу у публічній службі. Зокрема, відповідність європейським стандартам потребує змін у системі оцінювання персоналу, включення нових підходів до маркетингу та зв'язків із громадськістю. Політичні процеси також впливають на управління персоналом та маркетинг у публічній службі через зміни в керівництві та політичній волі. Систематичні зміни у владі призводять до змін у політиці працевлаштування та кадрових питань, а також до змін у стратегії маркетингу та комунікацій з громадськістю.

Інститути впливають на управління персоналом та маркетинг у публічній службі, насамперед, через регулювання та надання фінансової підтримки. Так, вони устанавлюють правила та норми для набору персоналу й проведення маркетингових кампаній, а також надання фінансової підтримки для розвитку цих аспектів у публічній службі.

Вирішення вищезгаданого кола питань є надзвичайно актуальним для сучасної України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи питання діяльності публічних служб в Україні, автори одностайні у висновку її недостатньої ефективності [1]. Тож, зростає кількість робіт, присвячених її удосконаленню. Водночас, інтеграція з Європою та проведення реформ стали причиною пошукових досліджень щодо новітніх управлінських підходів. Так, Т. Береда у пошуку оптимальних управлінських рішень у системі управління закладом загальної середньої освіти пропонує впровадження маркетингових підходів [2]. Зазначена праця заслуговує на увагу, однак потребує розширення погляду не лише на освітню сферу, але й більш широке коло публічних служб. При цьому, діяльність публічних служби залежить від політичних інститутів, які самі потребують певних кроків для покращення своєї діяльності. У цьому контексті колектив авторів на чолі з М. І. Михальченко відмічає, що аналіз стану політичних інститутів є необхідним кроком для наукового дослідження та завданням владних структур щодо їх модернізації. Однак, якщо метою ставити саме модернізацію поточної моделі України, то це може призвести до створення олігархічної держави з розповсюдженою корупцією та імітаційною демократією [3]. Це, безумовно, важливий висновок, який пояснює сучасний стан функціонування публічних служб.

Слід відмітити глибоку працю науковця А.С. Гарбадин, який, розглядаючи специфіку архітектури як інструменту у політичній сфері, дещо непрямо торкається питань маркетингу. Вчений робить висновок:

«...підштовхування буде підштовхуванням, а не маркетинговою маніпуляцією, лише тоді, коли ми в умовах такого нейтралітету приймаємо визначальне рішення» [4]. Дана робота, на наш погляд, має викликати поштовх у дослідженнях щодо застосування маркетингових технологій різними публічними службами.

Разом із цим, якість та ефективність діяльності публічної служби багато в чому обумовлюється її персоналом. Цікавим у даному контексті видається дослідження М.В. Слоновського, який ефективний розвиток людського потенціалу системи публічного управління поставив у залежність від двох факторів: суб'єктивного, який включає бажання та мотивацію службовців самостійно розвиватись та об'єктивного, що включає ефективні та результативні механізми розвитку людського потенціалу системи публічного управління [5]. На наш погляд, дослідження М.В. Слоновського доцільно доповнити впливом на розвиток персоналу публічних служб євроінтеграційних процесів. Те саме зауваження вважаємо доцільним висловити і по відношенню до роботи О. О.Гетьмана та А. О.Білодід, які не врахували вимоги євроінтеграції до компетенцій персоналу публічних служб [6]. Г. Ю. Разумей, М. М. Разумей указали на цифрові компетенції як необхідні навички у процесі євроінтеграції [7]. Проте науковці не розглядали інші виклики у сфері управління персоналом публічних служб, обумовлені європейським вектором України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні впливу євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі.

Матеріали і методи. Під час виконання дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виявлення проблем, породжених впливом євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом у публічній службі та сферу маркетингу в них); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки алгоритмів дій розв'язання проблем у сфері впливу євроінтеграційного процесу і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг публічних служб в Україні); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Політичні процеси мають значний вплив на управління персоналом та маркетинг у публічних службах. Це пов'язано з тим, що публічні служби є частинами державної системи і безпосередньо

підпорядковані політичній владі, яка визначає їх мету, завдання та обсяги фінансування. У зв'язку з цим, політичні зміни призводять до змін в управлінні персоналом та маркетингу, що може мати як позитивний, так і негативний вплив на публічні служби. Разом із цим, політичні процеси мають важливе значення для управління персоналом та маркетингу в публічних службах. Для того, щоб забезпечити ефективну роботу державних органів та надання якісних послуг громадянам, необхідно враховувати політичні й законодавчі зміни та адаптувати відповідні процеси управління персоналом та маркетингу.

Необхідно урахувати, що політичні інститути і політичні процеси мають тісний зв'язок між собою. Відомо, що політичні інститути представляють собою формальні структури, які встановлюють правила та процедури для вирішення політичних питань у межах державного апарату та інших органів влади. Політичні процеси, з іншого боку, - це дії та процедури, які використовуються для досягнення політичних цілей. Вони можуть включати в себе голосування, демонстрації, лобювання, обговорення питань тощо. Політичні інститути визначають, які політичні процеси можуть використовуватися в рамках їхньої компетенції. Зокрема, законодавчі органи можуть встановлювати процедури для прийняття нових законів, використовуючи голосування, дискусії та інші засоби. У той же час, виконавчі органи можуть установлювати правила для проведення демонстрацій, забезпечення громадської безпеки та контролювання порушень закону. Тому вважаємо, що вплив політичних інститутів і політичних процесів на управління персоналом та маркетинг у публічних службах не доцільно відмежовувати один від одного.

Зауважимо, що євроінтеграційні процеси за своєю природою є політичними, оскільки пов'язані з визначенням способу, яким країна буде взаємодіяти з Європейським Союзом (далі – ЄС) та її членами. Євроінтеграційні процеси передбачають виконання конкретних кроків і реформ для того, щоб відповідати європейським стандартам у різних сферах (право, економіка, соціальна політика тощо). При цьому, важливу роль відіграють політичні рішення, які приймає уряд країни та її парламент. Своєю чергою, членство в ЄС впливає на внутрішню політику країни. Зокрема, законотворча діяльність, реалізація реформ для виконання європейських стандартів, як правило, потребує змін у національному законодавстві та політиці. Крім цього, членство в ЄС впливає на зовнішню політику країни та її відносини з іншими країнами.

Політичні інститути можуть мати значний вплив на процес призначення на посади в публічних службах. В Україні не поодинокі випадки, коли уряд призначає на ключові посади осіб зі своєї політичної партії, незалежно від їхньої освіти та набутих компетенцій. Це може призвести до погіршення управління персоналом і якості обслуговування громадян. Отже, в публічній службі, особливо на вищих рівнях керівництва, призначення на посаду може бути залежним від політичної приналежності.

Окрім того, призначення на посади може відбуватися на основі домовленостей між ЄС та країною. Наприклад, під час переговорів щодо укладення Угоди про асоціацію між ЄС та Україною була узгоджена структура та склад Уряду України. Згідно з узгодженням, уряд України мав включати деякі ключові міністерства, такі як Міністерство закордонних справ та Міністерство фінансів, з числа представників, які мали бути призначені на посади на основі відповідних кваліфікацій та досвіду роботи.

Політичні зміни можуть впливати на процеси найму, звільнення та підвищення кваліфікації працівників публічних служб. Так, зміна керівництва певного державного підприємства або організації, як правило, призводить до змін в складі персоналу та внутрішніх процесах управління.

Слід виділити також і політичні вимоги в управлінні персоналом. До функціоналу окремих політичних інститутів належить регулювання вимог щодо робочих місць і процесів зайнятості. Зокрема, уряд може вимагати від публічних служб працевлаштовувати певні категорії людей, такі як ветерани або люди з інвалідністю. Це може бути корисною політикою, яка забезпечує інклюзивність та диверсифікацію робочого місця, але водночас може бути складною для публічних служб, які можуть не мати достатніх ресурсів для виконання зазначених вимог.

Європейська інтеграційна політика ставить перед країнами-членами ЄС завдання розвитку ефективного та професійного управління персоналом в публічній службі. Окреслене завдання вирішується шляхом реалізації різних ініціатив і програм, що сприяють підвищенню кваліфікації державних службовців та розвитку їхніх професійних компетенцій. Однією з основних ініціатив ЄС є підвищення якості навчання та підготовки державних службовців. Для цього відбувається зміцнення партнерства між державними установами та навчальними закладами з метою розробки спеціальних програм, що відповідають потребам публічної служби. ЄС прагне до забезпечення

сталого та ефективного управління персоналом в публічній службі шляхом розробки та впровадження стандартів і процедур, що сприяють оптимізації роботи державних службовців та підвищенню їх ефективності. До інших ініціатив ЄС в галузі управління персоналом в публічній службі відносяться: підвищення ефективності та прозорості системи відбору державних службовців; розвиток інноваційних методів роботи та впровадження сучасних технологій; зміцнення етичних принципів та професійних стандартів в роботі державних службовців; розвиток та впровадження системи оцінки діяльності державних службовців для підвищення їх ефективності та стимулювання розвитку професійних компетенцій. Крім того, ЄС активно підтримує використання інструментів електронного управління даними та аналітики даних для прийняття рішень в публічних службах. Важливою новацією є те, що ЄС створив спільну платформу для обміну досвідом та навчання державних службовців між різними країнами-членами. Вона сприяє обміну кращими практиками та розвитку міжнародного досвіду в галузі управління персоналом в публічній службі.

Україна здійснює зусилля для відповідності європейським стандартам управління персоналом на державній службі. Однак, деякі стандарти все ще не дотримуються повністю. Незважаючи на те, що в Україні прийнято Закон про державну службу, який містить положення про кадрову політику, урядові установи часто не дотримуються цих положень: не завжди дотримуються прозорості та об'єктивності при прийнятті на роботу, звільненні та просуванні на посаду. Все ще є недостатньо вирішеним залишається питання професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників публічної служби. Разом із цим, незважаючи на те, що Україна прийняла законодавство, яке передбачає виявлення та врегулювання конфлікту інтересів державних службовців, відсутність відповідних процедур та механізмів їх реалізації становить перешкоду для повного виконання європейських стандартів.

Відтак євроінтеграційна політика ЄС з питань управління персоналом в публічній службі спрямована на забезпечення високої якості та ефективності роботи державних службовців через розвиток їх професійних компетенцій, сучасних цифрових навичок та впровадження новітніх технологій управління [8]. Для цього ЄС має різноманітні програми та проекти, що спрямовані на підтримку країн-претендентів до ЄС у відносинах з управлінням персоналом в публічній службі, приміром:

- Інститут публічного управління в Будапешті надає магістерську програму з управління персоналом в публічній службі;
- Європейський центр дослідження та підготовки кадрів в управлінні пропонує курси з управління персоналом в публічній службі, а також проводить дослідження в цій сфері;
- Європейський інститут публічної адміністрації спеціалізується на навчанні публічних службовців у галузі управління персоналом, а також на проведенні досліджень та консультацій;
- програма Твіннінг - це програма ЄС, яка сприяє співпраці між публічними органами країн-членів ЄС та країнами-претендентами до ЄС з метою обміну досвідом та знаннями в галузі управління персоналом у публічній службі;
- Європейський соціальний фонд фінансує проекти в галузі управління персоналом в публічній службі, зокрема, надання курсів підвищення кваліфікації публічних службовців.

Політичні інститути також можуть мати вплив на фінансування публічних служб. Так, сучасною практикою в Україні є скорочення фінансування певних публічних служб, через що скорочується чисельність персоналу, знижується рівень обслуговування та погіршується якість послуг. Водночас, збільшення фінансування може допомогти публічній службі залучати кращих фахівців та збільшувати свою маркетингову кампанію спрямовану, до прикладу, на створення позитивного іміджу цієї публічної служби. У межах співпраці між ЄС та Україною, ЄС надає фінансову підтримку для виконання реформ, які мають на меті покращення публічного управління. Згідно з даними Європейської комісії, у 2014-2020 рр. ЄС виділив понад 3 млрд євро на підтримку реформ в Україні, включаючи реформу державного управління та підвищення ефективності державних служб. Ці кошти були спрямовані на реалізацію різних програм та проектів, які включають:

- підтримку електронного урядування та електронного документообігу в державних органах України;
- підвищення ефективності роботи державних служб, включаючи покращення системи підбору та навчання державних службовців;
- реформування судової системи та забезпечення прав людини;
- підтримку місцевого розвитку та підвищення ефективності місцевого самоврядування.

У 2021 р. ЄС також виділив 1,2 млрд євро на підтримку відновлення та реформування України після пандемії COVID-19, частина з яких була використана для покращення державного управління. На засіданні Ради ЄС 10 грудня 2022 р. було затверджено допомогу Україні у розмірі 18 млрд євро на 2023 р. Президентка Європейської комісії повідомила, що Україна отримає 9 млрд євро макрофінансової допомоги від ЄС до кінця 2022 р. [9].

Фінансову підтримку для покращення державного управління та ефективності публічних служб України надають різні інституції та програми Європейського Союзу, серед яких:

- Європейська комісія, яка є головним органом ЄС, що забезпечує координацію політики ЄС та реалізацію її програм в Україні. Вона виділяє фінансову допомогу на реалізацію проєктів і програм з покращення державного управління та ефективності публічних служб в Україні;

- Європейський інвестиційний банк, що є організацією, котра надає фінансову підтримку для проєктів, спрямованих на розвиток інфраструктури та економіки, включаючи ті, які стосуються покращення державного управління;

- Європейський банк реконструкції та розвитку надає фінансову та технічну допомогу для розвитку ринку та приватного сектору.

Отже, проведений аналіз варіантів впливу євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом у публічній службі дозволяє систематизувати пов'язані із цим проблеми (табл. 1).

Політичні інститути можуть також встановлювати правила та регулювати певні аспекти маркетингової діяльності публічних служб. Наприклад, правила щодо використання реклами в публічних службах, що сприятиме обмеженню зловживанню із застосуванням рекламних технологій, які можуть впливати на рішення громадян. Політичні процеси, насамперед, можуть впливати на стратегію комунікації з громадськістю, розробку рекламних кампаній та підходів до просування послуг публічних служб.

Загалом, слід урахувати, що в тих публічних службах, де маркетинг є важливим інструментом для досягнення цілей, політичний тиск може впливати на стратегії маркетингу. Наприклад, уряд країни може вимагати від публічної служби використовувати певні теми в своїй рекламі, що може не відповідати фактичним потребам або інтересам цільової аудиторії. Політичний тиск може впливати на алокацію бюджетних коштів на маркетинг, що може призвести до несправедливості між різними публічними службами.

Таблиця 1. Проблеми, породжені впливом євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом у публічній службі

Недолік	Основний зміст проблеми
Відсутність необхідних знань та навичок управління персоналом	Євроінтеграційні процеси змушують державні органи влади до впровадження реформ у сфері управління персоналом, але не завжди працівники публічної служби мають достатні компетенції для впровадження нових методів управління персоналом.
Політичний вплив на управління персоналом	У багатьох випадках публічна служба може бути підпорядкована політичним інститутам, що може призвести до некомпетентної кадрової політики та впливу політики на процеси відбору та призначення на посади.
Кадрові проблеми	Запровадження європейських стандартів управління персоналом у публічній службі може призвести до проблем з кадровим забезпеченням та нестачі кваліфікованих фахівців.
Корупційний ризик	Зміцнення демократії та правової держави, а також боротьба з корупцією є однією з основних цілей Європейської інтеграції. Проте, управління персоналом у публічній службі може бути вразливим до корупційного впливу.
Неповна адаптація до культурних та соціальних особливостей	Управління персоналом у публічній службі повинне враховувати культурні та соціальні особливості кожної країни. Проте, при впровадженні європейських стандартів управління персоналом у публічній службі можуть виникати проблеми з повною адаптацією до культурних та соціальних особливостей країни, що може впливати на ефективність управління персоналом.
Фінансові обмеження	У процесі впровадження європейських стандартів управління персоналом у публічній службі можуть виникати фінансові обмеження. Недостатній бюджет може обмежувати можливості для навчання та підвищення кваліфікації працівників публічної служби, що може впливати на ефективність управління персоналом.

Джерело: систематизовано авторами

Як було відмічено вище, політичні інститути можуть впливати на призначення нових керівників у публічних службах, які, своєю чергою, можуть змінювати не лише підходи до управління персоналом, але й до маркетингу. Наприклад, новий керівник може прийняти стратегію, яка відрізняється від тієї, яка була раніше, і це може вплинути на робочі місця та процеси зайнятості. А призначення цим керівником нового фахівця (спеціаліста) може внести зміни в стратегію маркетингу. Зміна політичної влади може призвести до зміни пріоритетів у роботі державних органів та, відповідно, у рекламних кампаніях та інших маркетингових стратегіях.

Не тільки внутрішньокраїнні політичні процеси, але й євроінтеграційні процеси також можуть мати значний вплив на маркетинг публічних служб в Україні. Одним із головних питань у цьому контексті є зміна підходу до

сприйняття публічних служб як суспільного блага, яке потрібно забезпечувати громадянам, та підвищення якості цих послуг. Основні напрямки впливу євроінтеграційних процесів на маркетинг публічних служб можна узагальнити наступним чином:

- підвищення якості послуг. Приєднання до ЄС вимагає від країни дотримання європейських стандартів у сфері надання публічних послуг. Це означає, що державні органи та організації повинні надавати якісні та ефективні послуги, враховуючи потреби громадян. Це може зробити публічні послуги більш привабливими для громадян та підвищити їхню довіру до державних органів;

- розвиток електронного урядування. Європейські стандарти вимагають розвитку електронного урядування та надання послуг он-лайн. Це дає змогу громадянам отримати послуги швидко та зручно, а також зменшує можливість корупції. Розвиток електронного урядування може позитивно позначитися на іміджі державних органів та зробити їх більш доступними;

- забезпечення прозорості та відкритості. Європейські стандарти вимагають від державних органів забезпечення прозорості та відкритості в роботі. Це означає, що публічні органи повинні діяти відкрито, надавати інформацію про свою діяльність та рішення, прийняті в рамках цієї діяльності. Дотримання стандарту забезпечує більшу довіру до державних органів та може зробити їхню діяльність більш ефективною;

- використання маркетингових інструментів. Європейські стандарти дозволяють використовувати маркетингові інструменти для просування публічних послуг та забезпечення їх доступності громадянам. До них відноситься використання соціальних мереж, розробка ефективних рекламних кампаній, проведення опитувань та досліджень з метою зрозуміти потреби та вимоги громадян.

Однак, з іншого боку, євроінтеграційні процеси можуть також стати причиною викликів для маркетингу публічних служб в Україні, які систематизовано у табл. 2.

Таблиця 2. Виклики євроінтеграційних процесів і політичних інститутів у сфері маркетингу у публічній службі

Виклик	Основний зміст проблеми
Недостатнє фінансування	Підвищення якості послуг та розвиток електронного урядування може вимагати певних витрат, які не завжди можуть бути покриті з бюджету. Це може призвести до обмеження можливостей з просування та маркетингу публічних послуг.
Низький рівень інформаційної культури	Україна ще не повністю перейшла до електронного урядування та використання онлайн-сервісів. Це може зумовити низький рівень інформаційної культури серед громадян та створити перешкоди для ефективного маркетингу публічних послуг.
Корупційні ризики	Розвиток електронного урядування може зменшити можливість корупції в публічному секторі, проте одночасно може зростати ризик корупції в електронних системах та інтернет-послугах. Це може призвести до зменшення довіри до публічних послуг та складнішого просування їх серед громадян.
Виклики зі сторони приватного сектору	Розвиток публічних послуг та електронного урядування може конкурувати з приватним сектором, який пропонує свої послуги та продукти на ринку. Це може викликати опір зі сторони приватного сектору та втручання у політику та регулювання державного сектору.

Джерело: систематизовано авторами

Таким чином, аналіз проблем, породжених впливом євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та викликів у маркетингу публічних служб дозволяє виділити дві спільних проблеми: корупційні ризики та недостатнє фінансування (рис. 1).

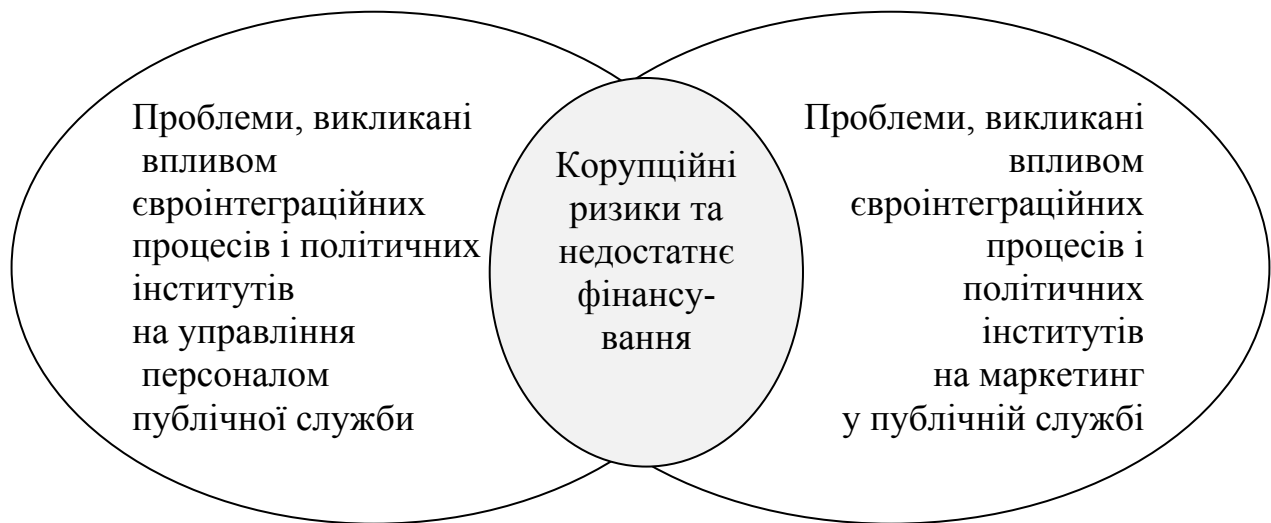


Рис. 1. Спільні проблеми у сфері впливу євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі (джерело: сформовано авторами)

Проблеми, пов'язані з впливом євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом публічних служб в Україні можна вирішити шляхом виконання наступного алгоритму дій (рис. 2).

Важливо усвідомлювати, що кожен крок у запропонованому алгоритмі представляє собою цілу низку заходів не тільки поточного, але й довгострокового характеру. Наприклад, п'ятнадцятий крок – забезпечення сталого розвитку публічних служб – вимагає розробки та впровадження довгострокової стратегії, яка передбачає можливі зміни в середовищі та враховує потреби громадян; стратегія має бути гнучкою та здатною адаптуватися до нових викликів. Крім того, для забезпечення сталого розвитку публічних служб та задоволення інтересів їх зацікавлених сторін, необхідно вжити кількох заходів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки. По-перше, необхідно забезпечити фінансування заходів щодо модернізації технологій, впровадження ефективних систем управління та навчання кадрів. По-друге, важливо розвивати діалог між публічними службами та їх стейкхолдерами, який сприятиме створенню сприятливого середовища для розвитку бізнесу та інвестицій. По-третє, необхідно забезпечувати відкритість та прозорість у прийнятті рішень публічними службами. Це дозволить зацікавленим сторонам вільно висловлювати свої думки та ділитися інформацією, що сприятиме уникненню конфліктів та підвищенню довіри до публічних служб. Результатом таких заходів стане забезпечення економічної безпеки зацікавлених сторін, що сприятиме сталому розвитку державних служб та позитивному впливу на ефективність діяльності публічної служби в цілому [10].

На особливу увагу потребують показані на рис. 1 спільні проблеми.

Можливі шляхи вирішення проблеми недостатнього фінансування криються, у першу чергу, у залученні додаткових коштів як із бюджету, так і із зовнішніх джерел: доцільно подавати заявки на гранти від міжнародних організацій, залучати інвестиції від приватних підприємств.

Один зі способів зменшення витрат на управління персоналом полягає в раціоналізації процесів. З цією метою доцільно зменшити кількість документів, які потрібно заповнювати, впровадивши електронну систему документообігу; зменшити кількість проведених навчань за рахунок впровадження онлайн-курсів та вебінарів.

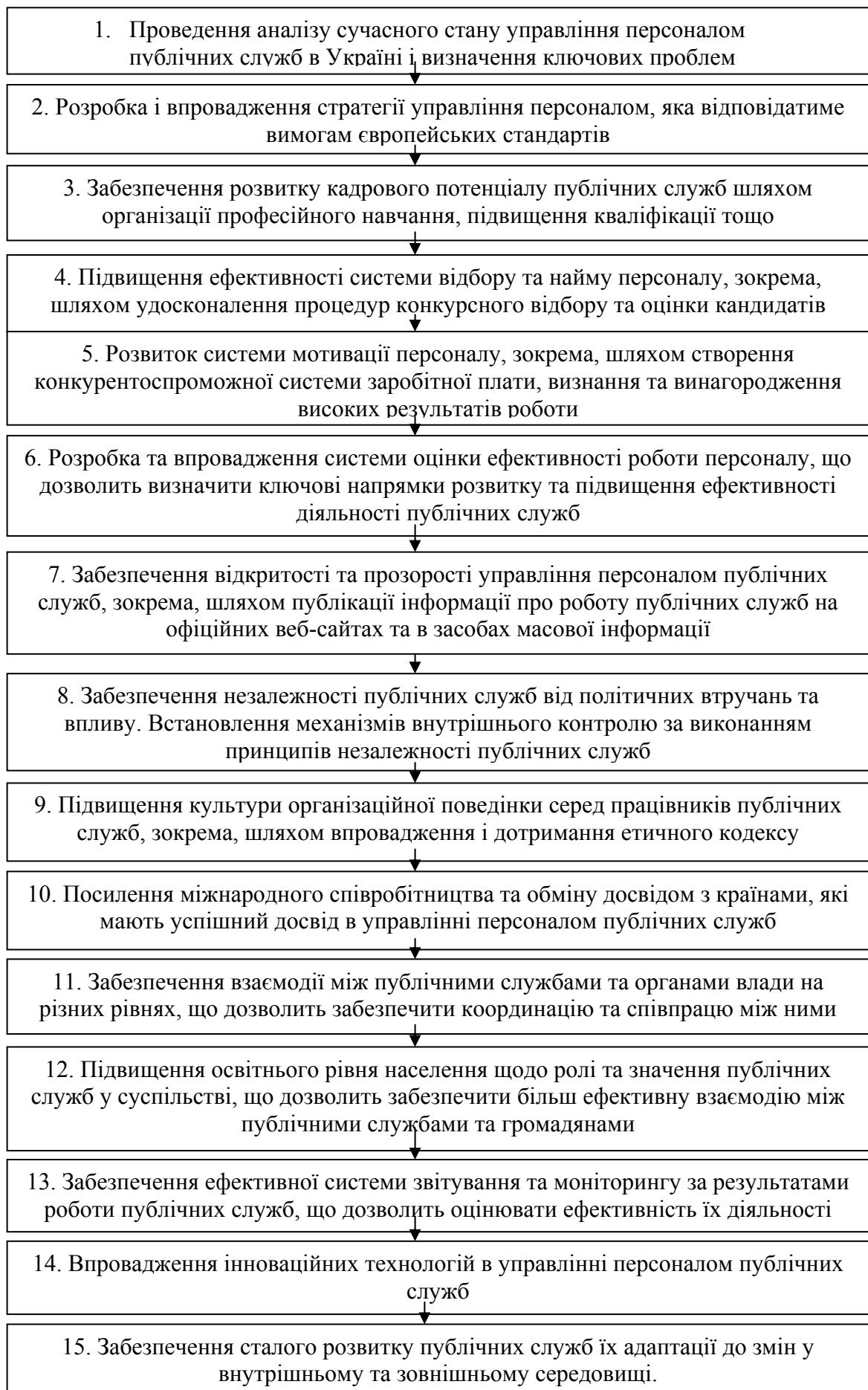


Рис. 2. Алгоритм дій для розв'язання проблем у сфері впливу євроінтеграційного процесу і політичних інститутів на управління персоналом публічних служб в Україні
(джерело: сформовано авторами)

Інший спосіб зменшення витрат на управління персоналом полягає в підвищенні ефективності процесів. Цього можна домогтися шляхом зменшення кількості персоналу, який займається адміністративними завданнями, використовуючи для цього автоматизовані системи; зменшення витрат на навчання персоналу, якщо встановити систему оцінки знань та навичок, яка дозволить ідентифікувати слабкі місця та розробляти індивідуальні плани навчання. Для збільшення ефективності роботи персоналу можна використовувати різноманітні стимулюючі механізми, серед яких система премій та бонусів, встановлення цілей та завдань, які мотивують персонал до більш високих результатів; система постійного професійного розвитку персоналу, що дозволить працівникам отримувати нові знання та навички та позитивно позначиться на ефективності їх роботи.

Корупція є серйозною проблемою у багатьох сферах публічного управління, у т.ч. в управлінні персоналом та маркетингу. Можливі шляхи, які можуть допомогти подолати цю проблему включають 10 нагальних заходів:

1. Законодавство: повинно бути якомога більш жорстким і містити суворі санкції для тих, хто порушує закон про запобігання корупції.

2. Транспарентність: інформація про набір працівників та звіти про їх роботу повинні бути доступні громадськості.

3. Етика: усі публічні служби повинні запровадити та активно використовувати етичний кодекс, який повинен бути обов'язковим для всіх працівників.

4. Кадрова політика: набір працівників повинен проводитися на реальній конкурсній основі, а не через хабарництво. Крім того, працівники повинні мати достатні кваліфікації та досвід для виконання своїх обов'язків.

5. Нагляд та аудит: повинні бути проведені на регулярній основі, щоб переконатися в тому, що працівники публічних служб дотримуються вимог законодавства і етичних стандартів.

6. Свідомість громадян: громадяни повинні бути свідомі про те, що корупція є незаконною і шкідливою для суспільства. Необхідно поширювати інформацію про корупцію та навчати громадян, як поводитися у випадку, якщо вони стикаються з корупційними діями.

7. Усунення недоліків у діяльності Національного антикорупційного бюро, яке повинно (окрім іншого) застосовувати систему повідомлень про корупційні дії.

8. Захист жертв корупції: потрібно забезпечити захист працівників, які повідомляють про корупційні дії, від репресій та інших негативних наслідків.

9. Внутрішній аудит: публічним службам доцільно мати внутрішній аудит, який здійснює перевірку на корупційні дії та виявляє можливі порушення законодавства та етичних стандартів.

10. Партнерство з громадськістю: публічні служби мають співпрацювати з громадськістю та активістами, які можуть надати допомогу в запобіганні та боротьбі з корупцією.

У цілому, подолання корупції у публічних службах вимагає системного та комплексного підходу, включаючи не тільки законодавчі заходи, але й зміни в культурі та практиках публічних служб, а також активну участь громадськості.

Для вирішення специфічних проблем, пов'язаних з впливом євроінтеграційних процесів та політичних інститутів на маркетинг публічних служб, пропонуємо наступний алгоритм дій (рис. 3).

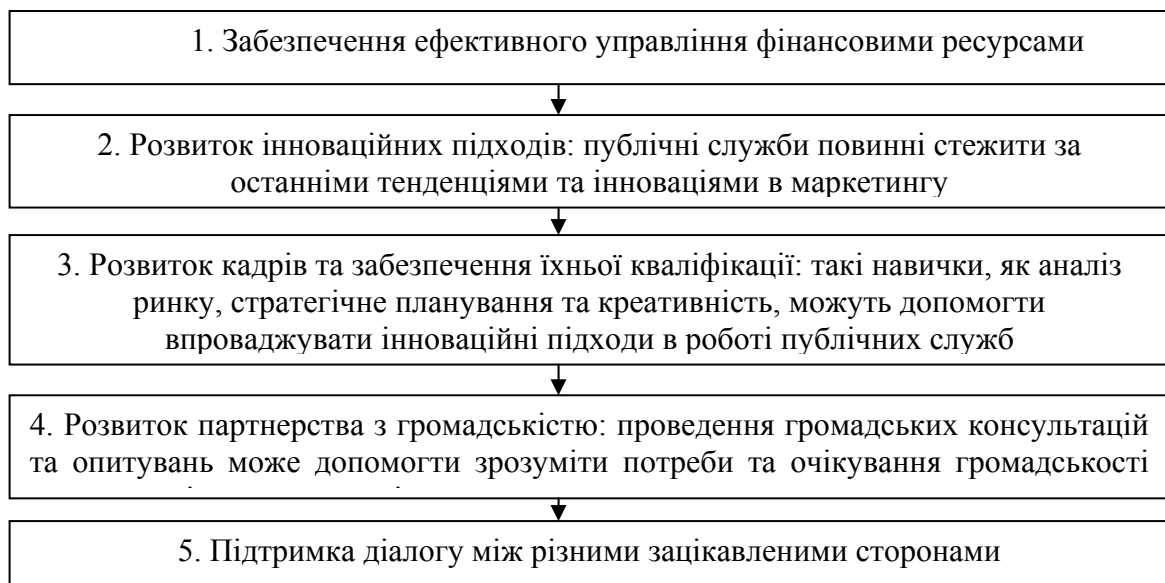


Рис. 3. Алгоритм дій для розв'язання проблем, породжених впливом євроінтеграційного процесу і політичних інститутів на маркетинг публічних служб в Україні (джерело: сформовано авторами)

Зауважимо, що публічні служби повинні бути спрямовані на задоволення потреб та очікувань громадян. Тому, у процесі вирішення проблем, пов'язаних з впливом євроінтеграційних процесів та політичних інститутів на маркетинг публічних служб, потрібно приділяти особливу увагу громадськості та її потребам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, політичні інститути та процеси здійснюють важливий вплив на управління персоналом та маркетинг в публічних службах, що відбивається на ефективності та результативності роботи усієї системи публічного управління.

Показано, що євроінтеграційні процеси та політичні інститути можуть впливати на управління персоналом у публічній службі як позитивно, так і негативно. Щоб забезпечити ефективне управління персоналом у публічній службі, необхідно знати та враховувати культурні, соціальні та економічні особливості країни, а також надавати належну увагу професійному навчанню та розвитку працівників публічної служби. Виявлено проблеми, породжені впливом євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом у публічній службі. Основними з них названо: відсутність необхідних знань та навичок управління персоналом; політичний вплив на управління персоналом; кадрові проблеми; корупційний ризик; неповна адаптація до культурних та соціальних особливостей; фінансові обмеження. У статті розроблено алгоритм дій для розв'язання проблем у сфері впливу євроінтеграційного процесу і політичних інститутів на управління персоналом публічних служб в Україні. Зокрема, для вирішення проблеми недостатнього фінансування управління персоналом в публічних службах в Україні запропоновано залучати додаткові джерела коштів, раціоналізацію процесів, підвищення ефективності та мотивації персоналу, а також проведення системних реформ.

Вплив євроінтеграційних процесів на маркетинг публічних служб в Україні також має як позитивні, так і негативні аспекти. Підвищення якості публічних послуг та їх доступності може покращити довіру до державних органів та зробити їхню діяльність більш ефективною. Проте, недостатнє фінансування, низький рівень інформаційної культури, корупційні ризики та виклики зі сторони приватного сектору можуть ускладнювати розвиток маркетингу публічних послуг. Вирішення проблем, пов'язаних із впливом євроінтеграційних процесів та політичних інститутів на маркетинг публічних служб, вимагає комплексного та системного підходу, який містить у собі елементи політики, права, менеджменту, маркетингу та громадської участі. Тільки такий підхід дозволить забезпечити сталий розвиток публічних служб та їх адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Напрямок подальших досліджень є визначення змін, які відбулися в сферах стратегій управління персоналом та маркетингу в публічній службі на різних етапах євроінтеграції, та виявлення напрямків їх взаємодії між собою.

Література

1. Адамовська В.С. Публічне управління та адміністрування в контексті державного та регіонального управління. *Ефективна економіка*. 2016. №10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5212>

2. Берета Т. Маркетингова діяльність в системі управління закладом загальної середньої освіти як механізм реалізації державної політики щодо розвитку дистанційної освіти. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України* : матеріали ХІХ наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022. С.46 – 48.

3. Трансформація політичних інститутів України: проблеми теорії і практики / Авт. колектив: М. І. Михальченко (керівник) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2016. 440 с.

4. Гарбадин А.С. Спростування критики архітектури вибору: політологічний контекст. *Сучасна парадигма публічного управління* : збірник тез ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (19-22 жовтня 2021 р.). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 66 – 71

5. Слоновський М.В. Принцип оптимальності в системі розвитку людського потенціалу публічного управління. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (2 листопада 2018 року). Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018. С.102-104.

6. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С.556 – 561.

7. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору. *Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск*. 2022. С.104-111.

8. Adamenko M., Mishchuk Ie., Zinchenko Ol. Economic security and innovation activity of personnel – determinants of sustainable development of

enterprises. *E3S Web of Conferences*. Kryvyi Rih, 2020. Vol. 166, 13009. P. 1–8.
URL:

<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613009>

9. Україна цьогоріч отримає €6 мільярдів макрофінансової допомоги від ЄС. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3609405-ukraina-cogoric-otrimae-6-milardiv-makrofinansovoi-dopomogi-vid-es.html>

10. Міщук Є. В. Методологія оцінювання економічної безпеки стейкхолдерів підприємства як складника його економічної безпеки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 105-118.

References

1. Adamovs'ka, V.S. (2016), “Public management and administration in the context of state and regional management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5212> (Accessed 20 April 2023).

2. Bereda T. (2022), “Marketing activity in the management system of the institution of general secondary education as a mechanism for implementing the state policy on the development of distance education”, *Aktual'ni problemy ievropejs'koi ta ievroatlantychnoi intehratsii Ukrainy : materialy XIX nauk.-prakt. konf.* [Actual problems of the European and Euro-Atlantic integration of Ukraine: materials of the XIX scientific and practical conference], NTU DP, Dnipro, Ukraine, pp. 46-48.

3. Mykhal'chenko, M.I. (2016), *Transformatsiia politychnykh instytutiv Ukrainy: problemy teorii i praktyky* [Transformation of political institutions of Ukraine: problems of theory and practice], IPIEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

4. Harbadyn, A.S. (2021), “Refutation of criticism of choice architecture: political science context”, *Suchasna paradyhma publicлноho upravlinnia : zbirnyk tez III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Modern paradigm of public management: a collection of theses of the III International Scientific and Practical Conference], LNU imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine, pp. 66-71

5. Slonovs'kyj, M.V. (2018), “The principle of optimality in the human potential development system of public administration”, *Yevropejs'kyj vymir reformuvannia publicлноho upravlinnia v Ukraini: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [The European dimension of reforming public

administration in Ukraine: materials of the International Scientific and Practical Conference], DP “Vydavnychyj dim “Personal”, Kyiv, Ukraine, pp. 102-104.

6. Het'man, O.O. and Bilodid, A.O. (2017), “Innovative methods of staff development”, Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka, vol. 17, pp. 556-561.

7. Razumej, H.Yu. and Razumej, M.M. (2022), “Formation of digital competences of citizens as the basis of Ukraine’s digitalization on the way to the single European space”, Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, pp.104-111.

8. Adamenko, M. Mishchuk, Ie. and Zinchenko, O.I. (2020), “Economic security and innovation activity of personnel – determinants of sustainable development of enterprises”, E3S Web of Conferences, Kryvyi Rih, Ukraine, vol. 166, 13009, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613009>

9. Ukrinform (2023), “This year, Ukraine will receive €6 billion in macro-financial assistance from the EU”, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3609405-ukraina-cogoric-otrimae-6-milardiv-makrofinansovoi-dopomogi-vid-es.html> (Accessed 20 April 2023).

10. Mischuk, Ye.V. (2019), “Methodology for evaluating stakeholders’ economic security as part of enterprise economic security”, Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu. Seriia Ekonomichni nauky, vol. 6 (141), pp. 105-118.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2023 р.