

УДК 351, 352/354

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.4.12>**О. І. Угоднікова**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельного господарства  
Харківського національного університету  
міського господарства імені О. М. Бекетова

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРУ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

*Питання розвитку системи державного управління насамперед лежить у площині підготовки кваліфікованих кадрів для забезпечення інноваційних трансформацій державного сектору відповідно до сучасних вимог суспільства й нових пріоритетів суспільного розвитку, інноваційних підходів до формування систем управління людськими ресурсами. Організація інституціонального забезпечення публічних трансформацій має базуватися не лише на принципах побудови ефективної структурно-логічної моделі ієрархічного управління суспільними процесами, але й забезпечувати інституційну організацію кадровим потенціалом. Людський фактор вирішальний під час реалізації проєктів і впровадження інновацій. Отже, система підготовки, відбору, навчання, як теоретичного, так і практичного, формування базових цінностей і забезпечення інноваційних підходів формування системи забезпечення управлінських процесів людськими ресурсами є актуальним питанням розвитку державного управління та публічного адміністрування. У статті розглядаються окремі аспекти формування компетенцій і навичок майбутніх фахівців у системі державного управління, які здатні забезпечувати впровадження механізмів публічного маркетингу в публічний сектор шляхом реалізації принципово нових підходів у системі державного управління. Розглядаються окремі аспекти формування ієрархічної функціональної організації структури інституційного забезпечення процесів публічного маркетингу в системі державного управління, а саме: управлінський, організаційний, інноваційний, соціально-економічний та інші. У результаті проведеного дослідження надаються конкретні рекомендації щодо забезпечення інституційних утворень державного сектору людськими ресурсами з урахуванням перспектив впровадження механізмів публічного маркетингу як стратегічного завдання побудови людиноцентричної моделі державного управління. Подальші дослідження будуть пов'язані з питаннями пошуку ефективних шляхів реалізації механізмів публічного маркетингу в умовах високої корпоратизації аналізованих секторів, зокрема сфери послуг.*

**Ключові слова:** державне управління, публічний маркетинг, світовий досвід публічного маркетингу.

**Постановка проблеми.** Кадрова політика є одним із пріоритетів будь-якої бізнес-системи й публічного сектору. Саме правильний підбір і налагодження ієрархічної організаційної структури можуть забезпечити ефективність не лише прийняття, а й безпосередньої реалізації управлінських рішень. В Україні натепер спостерігається кадровий «голод» у багатьох сферах економічної діяльності, в тому

числі в системі публічного управління. Досвідчені кадри, що працювали в системі державного управління багато років, не можуть відповідати сучасним вимогам суспільства, що трансформується, а молоді кадри не мають якісної базової підготовки. Крім того, одним з аспектів дослідження є впровадження системи публічного маркетингу у сферу державного управління як елемент людиноцентричного підходу,

що є базовим для забезпечення євроінтеграційних процесів в Україні. Проте нині відсутні механізми підготовки, навчання, перекваліфікації кадрів у системі публічного маркетингу, адже його впровадження в практику державного управління ще й досі залишається лише віддаленою перспективою. Отже, враховуючи актуальність питання трансформаційних перетворень системи державного управління, авторкою звертається увага саме на забезпечення інституційних утворень для впровадження механізмів публічного маркетингу якісними кадрами, що мають перспективні навички й зможуть працювати за нових суспільних запитів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність питання формування кадрового потенціалу для забезпечення трансформаційних інституціональних утворень у системі державного управління є базовим пріоритетом для держави, що має стратегічну мету: перехід до євроінтеграційної площини всіх суспільно-політичних і соціально-економічних процесів. Актуальність питання викликає увагу великої кількості науковців до проблематики. Зокрема, методологічні основи формування системи підготовки кадрів для державного управління описуються в роботі Ю.П. Сурміліна [1]. Питання співвідношення кадрового забезпечення процесів публічного управління та правового забезпечення публічного сектору розглянуті в роботі О.Ю. Оболенського [2]. С.О. Кравченко звертає увагу на державно-управлінські реформи в галузі державного управління, які можливо здійснювати лише за умови ефективного кадрового забезпечення [3]. Наукові дослідження професора В.М. Бабаєва присвячені питанням підготовки кадрів для системи державного управління. Серед них цікавою є робота «Особистість харизматичного лідера й меритократичні цінності», що визначає не лише роль спеціалізованих компетенцій, але й особистісні характеристики представників державної служби [4]. В.В. Корженком визначалися суспільні пріоритети як базові задачі під час підготовки фахівців для системи державного управління [5]. Робота О.А. Дегтяра присвячена питанням формування

управлінської еліти в системі державного управління [6]. Проте варто зазначити, що суспільні пріоритети змінюються під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що викликає потребу в пошуках нових механізмів підвищення ефективності системи державного управління відповідно до сучасних суспільних запитів.

**Мета статті.** Відповідно до практичного значення та високої актуальності теми було сформульовано мету статті, що полягає у формуванні пропозицій щодо кадрового забезпечення інституціональної моделі впровадження механізмів публічного маркетингу у сферу державного управління на прикладі публічного регулювання сфери обслуговування. Мета дослідження визначила пріоритетні завдання, серед яких:

- проаналізувати поточну ситуацію щодо кадрового забезпечення інституцій системи державного управління;
- визначити нові пріоритети для формування запитів до системи підготовки кадрів для сфери державного управління;
- розробити алгоритм кадрового забезпечення інституціональної моделі впровадження механізмів публічного маркетингу з урахуванням специфіки сфери обслуговування.

**Виклад основного матеріалу.** Державне управління в Україні потребує суттєвих трансформацій і реформування. В умовах активного впровадження децентралізацій роль і місце державного службовця почали трансформуватися, змінюватися сфери впливу, завдання та повноваження, що суттєво змінило вимоги до підготовки кадрів для державної служби нового формату. Натепер кадрова система забезпечення державного управління відчуває кадровий «голод», що спричинено рядом факторів [6]:

- відтік молоді за кордон, що зумовлює суттєву нестачу молодих фахівців у всіх галузях економіки;
- трансформації системи державного управління, що визначають нові формати побудови публічної організаційної системи управління;
- відсутність ефективних систем мотивації для молоді;

– застарілі підходи до побудови організаційної структури управління публічними процесами;

– низький рівень оплати праці молодих фахівців тощо.

Відповідно до окреслених проблем система державного управління не може забезпечити високу ефективність процесів відбору кадрів і створення кадрового резерву, здатного забезпечувати вимоги й пріоритети суспільства на високому рівні з урахуванням сучасних інноваційних тенденцій. Проблеми підготовки кадрів для державного управління можна визначити таким чином:

– низький рівень базової підготовки школярів для формування в системі вищої освіти необхідних компетенцій;

– відсутність ефективних програм у системі підготовки кадрів для органів державного управління;

– застаріли методи навчання, часто відірвані від практичних вимог;

– відсутність єдиної методології підготовки фахівців для галузі державного управління.

Такі проблеми гальмують процеси впровадження трансформацій у систему публічного управління, адже молоді фахівці не мають навичок і компетенцій для забезпечення інноваційних управлінських підходів.

Аналіз структури державних службовців у розрізі інституціональної моделі державних органів представлений на рис. 1.



Рис. 1. Структура кадрового складу органів державного управління [7]

Отже, відповідно до проведеного аналізу статистики можна визначити, що найбільша кількість кадрів у державному управлінні працює на рівні територій. Отже, враховуючи процеси децентралізації, варто зазначити, що базовим рівнем впровадження інноваційних механізмів управління має розглядатися саме рівень територій.

Також у роботі було проаналізовано вікову й гендерну структуру державної служби. Результати аналізу представлені на рис. 2.

Як видно за результатами аналізу діаграми на рис. 2, більшість у структурі кадрового складу органів державного управління належить особам до 35 років, і кожна наступна категорія має нижчий показник кількості в структурі. Гендерну більшість становлять жінки. Отже, доцільно визначити високий потенціал щодо формування додаткових навичок і кваліфікацій серед молоді, що вже працює в системі державного управління. Відповідно, доцільно розглядати як форму створення ефективної системи кадрового забезпечення перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників.

Звертаючись до питання рівня освіти й відповідних навичок і кваліфікацій, варто проаналізувати структуру освіти працівників органів державного управління (рис. 3).

Отже, визначено, що більшість працівників у системі державного управління

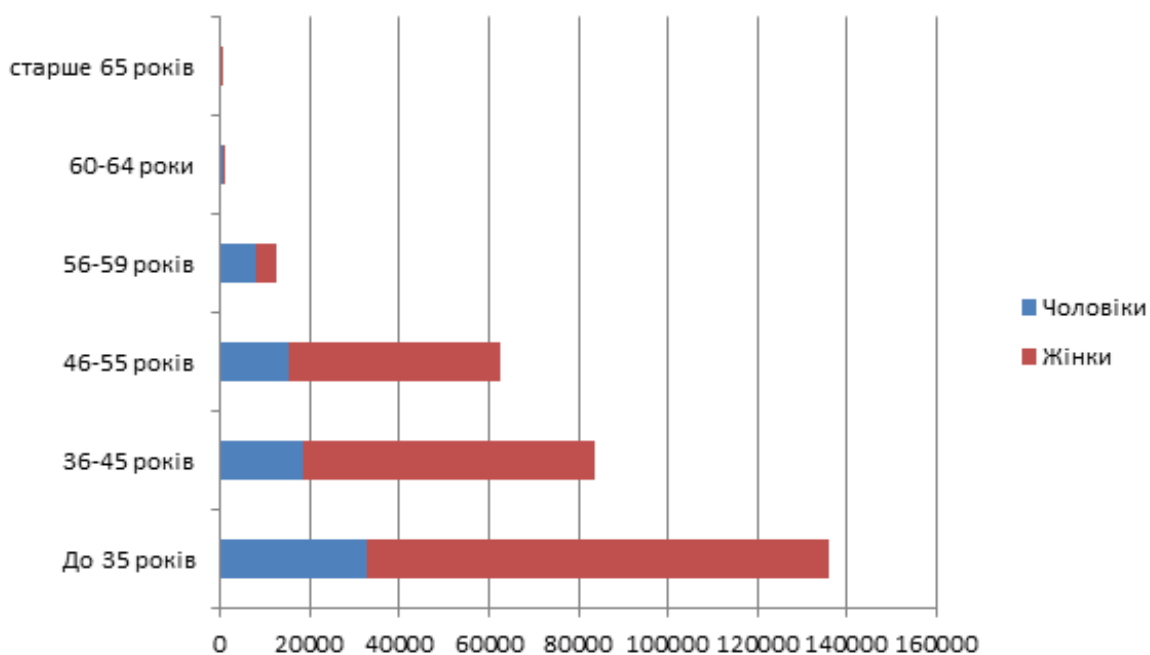


Рис. 2. Вікова й гендерна структура кадрового складу органів державного управління [7]

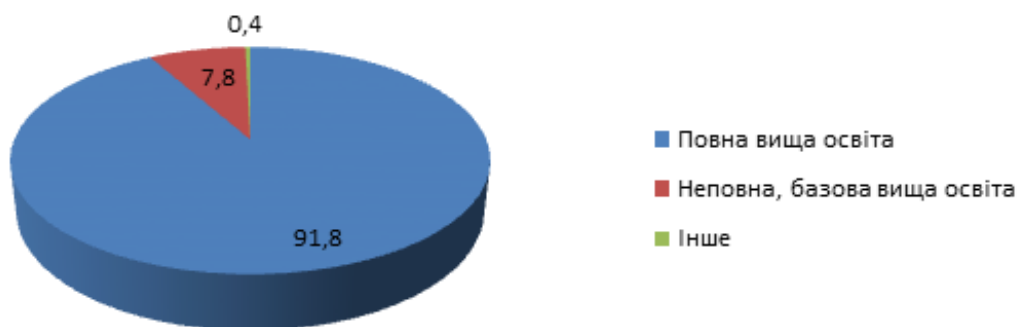


Рис. 3. Структура поділу кадрів у системі державного управління за рівнем освіти [7]

мають вищу освіту або продовжують навчання. Серед керівного складу фахівців із вищою освітою більше (97,8%), тоді як серед спеціалістів кількість осіб із вищою освітою нижче й становить 89,9%. Водночас кількість осіб із профільною освітою за спеціальністю «публічне управління та адміністрування» становить 9 256 осіб, що майже втричі менше, ніж загальна кількість представників органів державного управління з вищою освітою.

Таку ситуацію варто розглядати з двох ракурсів. З одного боку, базова фахова освіта є пріоритетною, адже формує загальні явлення, базові компетенції, необхідні навички для виконання саме тих функцій, які необхідні для тієї чи іншої

професії. З іншого боку, фахова освіта не завжди формує специфічні навички, характерні для конкретного виду діяльності. Таким прикладом можна назвати сферу обслуговування.

Особливості сфери обслуговування можна визначити шляхом аналізу її специфіки. Зокрема, було виділено такі ключові характеристики:

- високий ступінь комерціалізації сфери обслуговування;
- нематеріальність послуги;
- висока конкуренція внаслідок низького бар'єра входження на ринок;
- мультиплікативний ефект розвитку галузі;
- людино орієнтованість;

– складність позиціювання через нематеріальність форми, що не дає можливості використовувати пряму презентацію готової продукції.

Такі особливості доцільно враховувати під час формування управлінських підходів у публічному секторі. Потрібно зазначити, що фахівці, які мають лише безпосередні компетенції у сфері державного управління, не розуміючи специфіку сфери обслуговування, не можуть максимально повно забезпечити реалізацію пріоритетів саме такої галузі.

Також важливим аспектом є базові знання з маркетингу, адже механізми маркетингу, які насамперед реалізуються в приватному секторі, мають певні особливості в разі їх застосування в публічній сфері. Отже, фахівці з публічного маркетингу мають володіти як базовими знаннями з державного управління, так і механізмами маркетингових комунікацій для налагодження ефективної системи публічного маркетингу. Таким чином, систему забезпечення фахівців у сфері публічного маркетингу сфери обслуговування можна представити у вигляді такої схеми (рис. 4).

Отже, у результаті проведеного аналізу було визначено, що система підготовки кадрів для забезпечення реалізації механізмів публічного маркетингу сфери обслуговування повинна мати дві основи: компетенції публічного управління та адміністрування та базові знання з маркетингу або організації надання послуг.

**Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок у напрямі.** Таким чином, у результаті проведеного дослідження було з'ясовано поточну ситуацію щодо кадрового забез-

печення інституцій системи державного управління, визначено вікову, гендерну структуру кадрів і наявність вищої освіти з відповідною спеціалізацією. Аналіз дозволив визначити нові пріоритети для формування запитів до системи підготовки кадрів для сфери державного управління, адже більшість кадрів можуть пройти підвищення кваліфікації та отримати додаткові знання та навички для впровадження системи публічного маркетингу, в тому числі в специфічну сферу обслуговування. Було розглянуто специфіку сфери обслуговування, що дозволило визначити дуальність процесів підготовки кадрів для публічного маркетингу, а саме: компетенції публічного управління та адміністрування, а також базові знання з маркетингу або організації надання послуг.

#### Список використаної літератури:

1. Сурмін Ю.П. Методологія галузі науки «Державне управління»: монографія. Київ: НАДУ, 2012. 372 с.
2. Оболенський О.Ю. Публічне управління: публічна сфера, публічне право, і публічна політика – співвідношення понять. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 2 (17). С. 3–11.
3. Кравченко С.О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження: монографія. Київ: НАДУ, 2008. 296 с.
4. Бабаєв В.М. Особистість харизматичного лідера та меритократичні цінності. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 5–16. DOI: 10.20998/2616-3241.2020.1.01
5. Корженко В.В. Освітні ініціативи та суспільний поступ. *Актуальні проблеми*

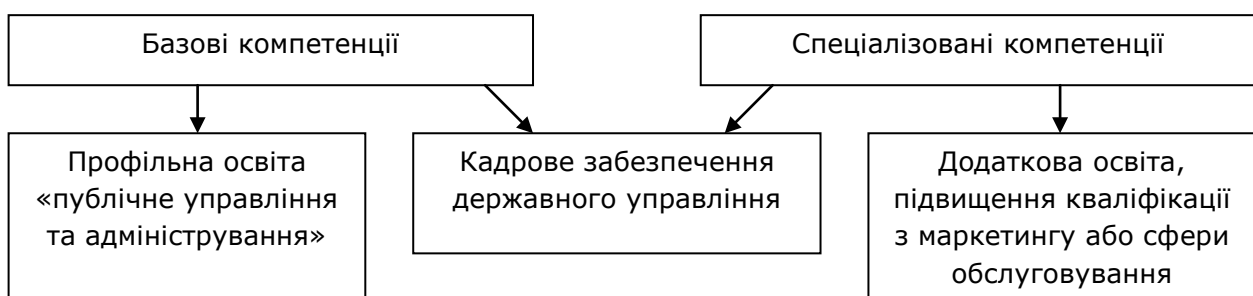


Рис. 4. Формування базових компетенцій у системі державного управління

- державного управління : Науковий збірник. Харків : ХФ УФДУ, 2020. № 2. С. 52–57.
6. Дегтяр О.А. Формування політико-управлінської еліти в Україні. *Electronic scientific publication "Public Administration and National Security"*. № 3 (19). 2021. DOI: 10.25313/2617-572X-2021-3-7292
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 

**Uhodnikova O. Special issues of human resources of the institutional model of implementation of mechanisms of public marketing in the service sphere**

*The issue of public administration development, first of all, lies in the training of qualified personnel to ensure innovative transformations of the public sector in accordance with modern society's requirements and new priorities of social development, innovative approaches to the formation of human resource management systems. The organization of institutional support of public transformations should be based not only on the principles of building an effective structural and logical model of hierarchical management of social processes, but also to provide the institutional organization with human resources. The human factor is crucial in the implementation of projects and innovation. Thus, the system of training, selection, training, both theoretical and practical, the formation of basic values and providing innovative approaches to the formation of a system of human resources management processes is an important issue in public administration and public administration. The article considers some aspects of the formation of competencies and skills of future professionals in the public administration system, which are able to ensure the introduction of public marketing mechanisms in the public sector through the implementation of fundamentally new approaches in the public administration system. Some aspects of the formation of a hierarchical functional organization of the structure of institutional support of public marketing processes in the system of public administration are considered, namely: managerial, organizational, innovative, socio-economic and other aspects. As a result of the study, specific recommendations are provided for the provision of public sector institutions with human resources, taking into account the prospects for the introduction of public marketing mechanisms as a strategic task of building a human-centric model of public administration. Further research will be related to the search for effective ways to implement public marketing mechanisms in the context of high corporatization of the analyzed sectors, including services.*

**Key words:** public administration, public marketing, world experience of public marketing.