

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.12>

Яремко Ірина Ігорівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-9772-6817

Меленчук Ігор Ігорович,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0009-0000-0513-8023

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ПІДВИЩЕННЯ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕС ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN PUBLIC SERVICE ACTIVITIES: INCREASE THROUGH THE PROCESS OF INTELLECTUALIZATION

Метою дослідження є характеристика особливостей підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації. Об'єктом дослідження виступає публічна служба. Основне завдання статті являє собою визначення яким процес інтелектуалізації уможливорює підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби. Встановлено, що процес інтелектуалізації є визначальним чинником підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби, оскільки він безпосередньо впливає на рівень професійного мислення та здатність службовців ефективно вирішувати нагальні завдання публічного управління. Визначено, що кадровий потенціал формується не лише завдяки базовим компетенціям, а й за рахунок умінь критично мислити, застосовувати нові методи роботи та генерувати ідеї, що допомагають розвивати стратегії управлінських рішень. Охарактеризовано основні складові цього процесу: професійна компетентність, ціннісна орієнтація, інтелектуальна гнучкість і спрямованість на інновації. Саме ці компоненти створюють умови для синергії, що активізує потенціал службовців та забезпечує кадрову безпеку. Доведено, що інтеграція інтелектуальних підходів у практику публічного управління підвищує рівень оперативності та якості прийняття управлінських рішень. По-перше, службовці, які постійно удосконалюють свою здатність до аналітичного мислення, швидше реагують на виклики середовища та приймають виважені рішення. По-друге, завдяки процесу інтелектуалізації утворюється культура взаємонавчання, коли набуття нового досвіду стає спільною цінністю колективу. По-третє, активне впровадження інновацій у публічній службі сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та результативності публічного управління загалом. Визначено, що подальший розвиток професійної підготовки службовців повинен базуватися на системному підході до підвищення інтелектуальних здібностей і стимулювати творче мислення. Охарактеризовано, що саме ці передумови формують сприятливий клімат для розвитку інноваційних рішень, посилюють кадровий потенціал і запобігають виникненню кризових явищ.

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, службовці, управлінські рішення, кадрова безпека, кадровий потенціал, процес інтелектуалізації, професійна компетентність, інноваційні підходи.

The purpose of the study is to characterize the features of increasing human resource potential in public service activities through the process of intellectualization. The object of the study is the public service. The main task of the article is to determine how the process of intellectualization makes it possible to increase human resource potential in public service activities. It has been established that the process of intellectualization is a determining factor in increasing human resource potential in public service activities, since it directly affects the level of professional thinking and the ability of employees to effectively solve urgent public administration tasks. It has been determined that human resource potential is formed not only due to basic competencies, but also due to the ability to think critically, apply new methods of work and generate ideas that help develop management decision strategies. The main components of this process are characterized: professional competence, value orientation, intellectual flexibility and focus on innovation. It is these components that create conditions for synergy that activates the potential of employees and ensures personnel security. It is proven that the integration of intellectual approaches into the practice of public administration increases the level of efficiency and quality of managerial decision-making. First, employees who constantly improve their ability to analytically think respond more quickly to environmental challenges and make informed decisions. Second, thanks to the process of intellectualization, a culture of mutual learning is formed, when acquiring new experience becomes a common value of the team. Third, the active implementation of innovations in the public service

contributes to increasing the transparency, flexibility and effectiveness of public administration in general. It is determined that the further development of professional training of employees should be based on a systematic approach to improving intellectual abilities and stimulating creative thinking. It is characterized that these prerequisites form a favorable climate for the development of innovative solutions, strengthen human resources potential and prevent the emergence of crisis phenomena.

Key words: public service, public administration, employees, management decisions, personnel security, human resources potential, intellectualization process, professional competence, innovative approaches.

Постановка проблеми. Кадровий потенціал у діяльності публічної служби є одним із найважливіших чинників забезпечення результативності, ефективності та дієвості публічного управління. Він формується через сукупність професійних компетенцій, особистих якостей, ціннісних орієнтацій та здатності службовців генерувати нові ідеї. Кожен службовець, будучи частиною великої системи, робить внесок у розвиток спільної мети та впливає на імідж публічної служби. Однак для того, щоб цей внесок був максимальним, необхідно постійно підвищувати рівень професійного мислення й сприяти інтелектуальній активності. Кадровий потенціал не залишається статичним – він змінюється під впливом сучасних викликів та вимагає від службовців постійного вдосконалення. Тож процес інтелектуалізації стає ключовим інструментом посилення кадрової безпеки та ефективного прийняття управлінських рішень (рис. 1).

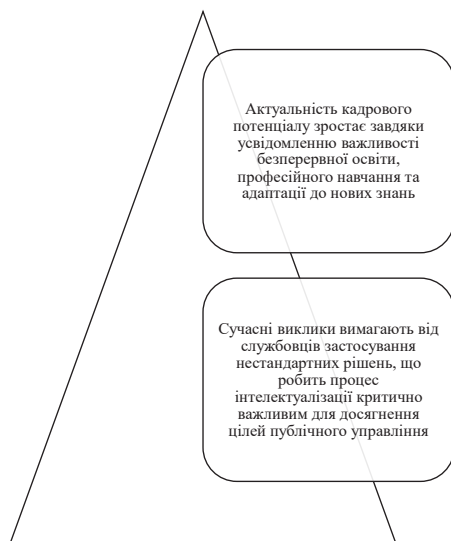


Рис. 1. Засади актуалізації теми статті

Джерело: побудовано авторами

Вважаємо за необхідне охарактеризувати подальший процес дослідження через визначення структури статті. Відтак, структура статті передбачає:

- аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері проблем функціонування публічної служби;
- формування мети й завдання дослідження;

- висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження;

- виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Зазначимо, що важливі аспекти проблем функціонування публічної служби розкривалися в роботах таких вчених, як О. Сердюкова, Л. Олексієнко, Д. Притула, Н. Шевцова, Ю. Красніков, Е. Черниш, М. Соловйова, Ю. Кармазін, П. Таран, Р. Костюк, І. Харченко, В. Семенюк, О. Волков, Є. Білоног, М. Приходько, В. Хоменко, Д. Лебедев, К. Тимошенко, О. Березюк, С. Руденко, Ю. Мішин, Л. Вороніна, Т. Хіміч, Н. Чумак, П. Горбач, К. Захарченко, Д. Гришко, М. Буряк, В. Харитонов, Т. Рибак, І. Коваленко, В. Мельников, Л. Тимофєєва, Е. Кравченко, І. Кириленко, М. Криштанович, Р. Бойко, В. Журавльов, О. Степаненко, О. Федорчук, Т. Петрова та інші. До прикладу, О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць [1] детально аналізують регіональну кадрову політику в Україні, акцентуючи на необхідності стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу у публічній службі. С. М. Сergyogin, Н. А. Липовська та С. С. Сergyogin [2] обговорюють меритократичний підхід до добору на публічну службу, що важливо для інтелектуалізації кадрової складової. Вони підкреслюють значення об'єктивної оцінки здібностей та компетенцій як засобу підвищення ефективності публічної служби. Федець А. та Ліпенцев А. [3] аналізують сучасні моделі державної служби, що дозволяє зрозуміти, яким чином різні підходи до управління персоналом впливають на розвиток інтелектуальних здібностей службовців. К. Ващенко [8] відмічає, що професійна підготовка державних службовців повинна включати не тільки навчання фахових знань, але й розвиток аналітичних та креативних здібностей, що є ключовим для інтелектуалізації кадрового потенціалу. В. С. Куйбіда та О. В. Хорошенко [4] детально розкривають організацію публічної служби в Україні, наголошуючи на важливості структурної адаптації та інновацій в процесах управління персоналом. В. Д. Бакуменко та ін. [5] подають аналіз особливостей публічного управління та адміністрування, включаючи стратегічне планування та управлінські інновації, які можуть сприяти підвищенню інтелектуального потенці-

алу кадрів. Ці та інші джерела [6, 7, 9] надають комплексний погляд на механізми підвищення кадрового потенціалу через процес інтелектуалізації, що є важливим аспектом сучасного управління на публічній службі.

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою дослідження є характеристика особливостей підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації. Об'єктом дослідження виступає публічна служба. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, серед яких:

1. Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації: для визначення та характеристики особливостей підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

2. Метод синтезу і аналізу: для доведення важливості підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

3. Метод морфологічного аналізу: для групування системних засад щодо підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

4. Графічний й табличний методи: для якісного подання результатів дослідження.

5. Абстрактно-логічний метод: для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження, щодо підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

Основне завдання статті являє собою визначення яким процес інтелектуалізації уможливило підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуалізація означає систематичне впровадження знань, методів аналітики та інноваційних підходів у діяльність службовців, щоб розв'язувати широке коло завдань публічного управління. Вона передбачає глибоке розуміння суспільних потреб, аналіз пріоритетів, здатність швидко реагувати на зміни й керувати потенційними ризиками [10–11]. У процесі інтелектуалізації формується новий стиль мислення, коли кадровий потенціал виростає завдяки свідомому й цілеспрямованому використанню знань. Це створює підґрунтя для формування високопрофесійного середовища, у якому

кожен службовець розуміє важливість саморозвитку та внеску в колективну мету. Завдяки цьому зростає рівень кадрової безпеки, адже колектив, що володіє сучасними знаннями, здатен оперативно усувати прогалини в управлінських рішеннях і запобігати кризовим ситуаціям [12–13].

Важливо зазначити, що кадровий потенціал містить не лише професійні компетенції, а й інтелектуальні здібності, що дозволяють перетворювати інформацію на знання. Інтелектуалізація сприяє розвитку критичного мислення, творчого підходу, а також удосконаленню навичок комунікації та взаємодії [14–15]. У діяльності публічної служби це проявляється в здатності службовців швидко знаходити шляхи підвищення якості публічного управління. Чим більш інтелектуально розвиненою є команда, тим вищу продуктивність вона демонструє, адже виникає ефект синергії: спільне обговорення ідей приводить до нетривіальних рішень, що враховують різні аспекти суспільного розвитку. Такий підхід стимулює формування культури навчання, коли службовці підтримують одне одного в професійному самодосконаленні (рис. 2).

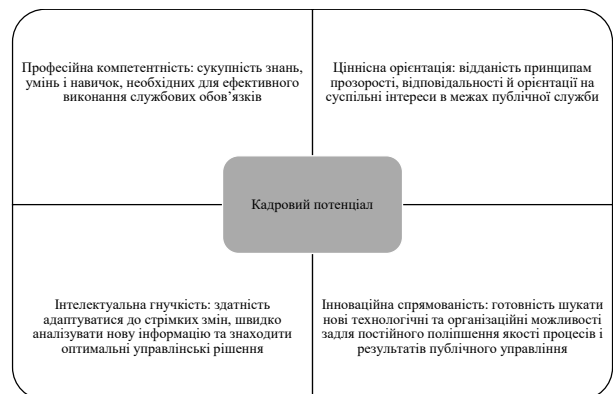


Рис. 2. Зміст кадрового потенціалу в діяльності публічної служби

Джерело: побудовано авторами

Якщо розглядати інтелектуалізацію як безперервний процес, то він суттєво впливає на кадровий потенціал у межах цілої системи публічного управління. Адже розвиток службовців не є ізольованим: як тільки підвищується рівень компетенцій певної групи, це відбивається на роботі суміжних підрозділів та мотивує інших до професійного росту. Кваліфікований колектив здатен приймати управлінські рішення швидше, точніше й менш залежно від рутинних процедур, оскільки високий рівень знань і навичок сприяє оперативному аналізу та синтезу інформації. Така взаємодія створює міцний фундамент для ефективної

публічної служби, де кожен працівник відчуває власну причетність до важливих процесів і розуміє відповідальність за спільний результат. Для того щоб збільшити кадровий потенціал через інтелектуалізацію, керівництву публічної служби слід приділяти особливу увагу створенню сприятливого середовища. Зокрема, це організація програм професійного навчання, залучення фахівців з різних галузей, впровадження системи наставництва, розвиток внутрішніх комунікаційних платформ. Коли службовці мають змогу обмінюватися досвідом і навчатися один в одного, формується згуртований колектив, що швидше реагує на нові умови та спільно вдосконалює процес прийняття управлінських рішень [16–18]. Інтелектуалізація передбачає також розвиток стратегічного мислення, аби працівники вміли ставити середньострокові та довгострокові цілі, будувати прогностичні моделі й знаходити оптимальні способи їх реалізації (рис. 3).

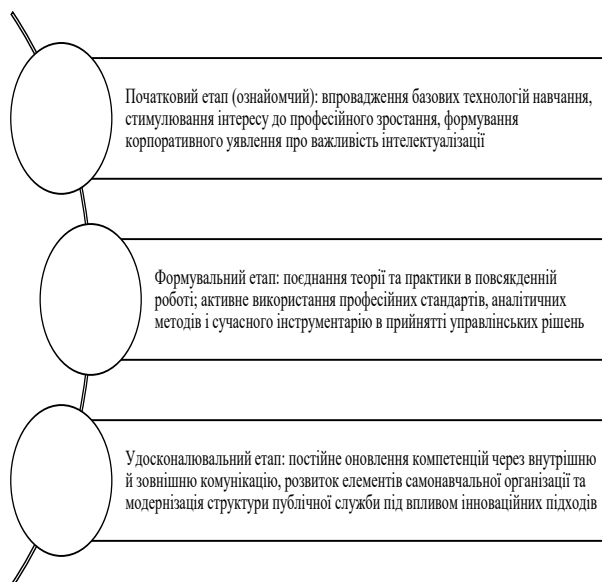


Рис. 3. Етапи реалізації процесу інтелектуалізації діяльності публічної служби

Джерело: побудовано авторами

Процес інтелектуалізації безпосередньо впливає на систему управління та прийняття рішень у публічній службі. На стратегічному рівні він допомагає формувати прогресивне бачення суспільних трансформацій і вчасно готуватися до змін. На тактичному рівні – підвищує якість аналізу та обґрунтування управлінських рішень, оскільки об'єднує зусилля різних фахівців. На операційному рівні – прискорює виконавські процедури й покращує взаємодію службовців. Усе це зводиться до посилення кадрової безпеки: чим вищий рівень інтелектуального розвитку кадрів, тим меншою є ймовірність непослідовних чи недостатньо обґрунтованих управлінських рішень. Водночас зростає довіра до публічного управління, оскільки населення бачить більш професійний підхід до виконання поставлених завдань.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що саме посилення кадрового потенціалу через інтелектуалізацію також впливає на горизонтальну й вертикальну комунікацію. По-перше, службовці, які володіють високим рівнем компетенцій, краще усвідомлюють важливість обміну інформацією та спільного пошуку рішень. По-друге, взаємодія між різними рівнями публічного управління стає більш конструктивною, адже керівники можуть опиратися на впевненість у спроможності підлеглих аналізувати дані та формувати пропозиції. По-третє, зростає відчуття відповідальності серед колективу, оскільки кожен розуміє, що його внесок у процес прийняття управлінських рішень несе відчутні наслідки для всієї системи. Таким чином, інтелектуалізація стимулює культуру довіри й співробітництва, що веде до ефективнішої реалізації програм і проєктів у межах публічної служби (табл. 1).

Зрештою, інтелектуалізація зміцнює кадрову безпеку, бо формує високий рівень компетентності службовців, посилює комунікаційну взаємодію й дозволяє більш виважено керувати людськими ресурсами. Чим інтелектуально багатший колектив, тим вище його опірність зовнішнім викликам, змінам у законодавчих чи суспільних

Таблиця 1

Напрямки підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби

Напрямок	Характеристика
Формування корпоративної культури навчання	створення внутрішніх шкіл, програм наставництва, семінарів і тренінгів з орієнтацією на сучасні практики публічного управління
Розвиток стратегічного мислення	стимулювання службовців до прогнозування, аналізу ризиків, оцінки альтернатив і побудови гнучких сценаріїв прийняття управлінських рішень
Забезпечення гнучкості та мобільності	впровадження проєктного підходу, ротаційних механізмів і мультидисциплінарних команд, аби кожен працівник міг розкрити свої потенційні здібності в різних напрямках публічного управління

Джерело: побудовано автором

запитах і тим менша загроза виникнення критичних ситуацій, що можуть знизити ефективність публічного управління. Інтелектуалізація стає запорукою поступової трансформації публічної служби в інноваційну, гнучку й конкурентоспро-

можну структуру, здатну випереджати виклики часу. Відповідно, кадровий потенціал набуває ключового значення: він стає ядром, навколо якого формується якісне, сучасне та орієнтоване на результат публічне управління.

REFERENCES:

1. Sushynskiy, O. I., Khudoba, O. V., Zayats, D. D., et al. (2013). Publicna sluzhba v Ukraini: kontseptsii ta praktyka rehionalnoi kadrovoi polityky [Public service in Ukraine: The concept and practice of regional personnel policy]. NADU, Kyiv [in Ukrainian].
2. Seriohin, S. M., Lyipovska, N. A., & Seriohin, S. S. (2017). Meritokratychnyi pidkhid do doboru na publichnu sluzhbu [Meritocratic approach to recruitment in public service]. Aspekty publichnoho upravlinnia, 5(8-9), 22-35 [in Ukrainian].
3. Fedets, A., & Lipentsev, A. (2005). Suchasni modeli derzhavnoi sluzhby [Modern models of public service]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, (2), 235-253. Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
4. Kuybida, V. S., & Khorosheniuk, O. V. (2016). Orhanizatsiia publichnoi sluzhby Ukrainy [Organization of public service in Ukraine]. Zvoleyko D. G., Kamianets-Podilskyi. [in Ukrainian].
5. Bakumenko, V. D., Bondar, I. S., Gornik, V. G., & Shpachuk, V. V. (2016). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia ta administruvannya [Features of public management and administration]. KNUKiM, Kyiv [in Ukrainian].
6. Petrenko, O. (2007). Orhanizatsiino-pravovi osnovy politychnoi vzaємodii v instytuti publichnoi sluzhby [Organizational and legal bases of political interaction in the institute of public service]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 1, 158-166. Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
7. Khorosheniuk, O. V. (2015). Orhanizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [Organization of public service in Ukraine: Theoretical and legal aspect]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
8. Vashchenko, K. O. (2017). Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Professional training of civil servants: Theory, methodology, practice]. Misto NV, Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].
9. Seriohin, S. M., Borodin, Ye. I., Lyipovska, N. A., et al. (2017). Publicna sluzhba: systemna paradyhma [Public service: A systemic paradigm]. DRIDU NADU, Dnipro [in Ukrainian].
10. Yanyuk, N. E. (2010). Aktualni problemy formuvannya publichnoi sluzhby v Ukraini [Current issues of public service formation in Ukraine]. Visnyk Lvivskoho un-tu, 51, 162-167 [in Ukrainian].
11. Khorosheniuk, O. V. (2014). Utochnennia pereliku ta hrup subiektiv publichnoi sluzhby [Clarification of the list and groups of public service subjects]. Teoriia ta praktyka derzh. upravlinnia, 3, 230-238. [in Ukrainian].
12. Popov, I. V. (2024). Pryntsyp vidkrytosti u diialnosti subiektiv publichnoi sluzhby: skladovi elementy ta realizatsiia [Principle of openness in the activities of public service entities: Components and implementation]. Derzhava ta rehiony. Seriia Pravo, 1(2), 4-8 [in Ukrainian].
13. Sylkin, O., & Shtanret, A. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hyperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, 9(37), 227-237 [in Ukrainian].
14. Popov, I. V. (2023). Zastosuvannya personalnoi vidpovidalnosti publichnykh sluzhbovtziv yak pryntsyp publichnoi sluzhby [Application of personal responsibility of public servants as a principle of public service]. Pravovi novely, 21(2), 54-60 [in Ukrainian].
15. Runova, N. (2012). Publicna sluzhba v Ukraini: problemy definitysii [Public service in Ukraine: definition issues]. Publichne Pravo, (3)(7), 269-274 [in Ukrainian].
16. Kryshchanovych, M. (2024). Vplyv intelektualizatsiyi na systemu upravlinnya v diyal'nosti publichnoyi sluzhby v umovakh suspil'stva 5.0. [The impact of intellectualization on the management system in public service activities in the conditions of society 5.0.] Socio-Economic Relations in the Digital Society, 4(54), 71-79 [in Ukrainian].
17. Kryshchanovych M.F. (2024). Vazhlyvist' intelektualizatsiyi yak protsesu dlya publichnoyi sluzhby: Vplyv tsyfrovizatsiyi ta hlobalizatsiyi. [The importance of intellectualization as a process for public service: The impact of digitalization and globalization]. Zhurnal "Suspil'stvo ta natsional'ni interesy", Seriyi «Publichne upravlinnya ta administruvannya», № 1(9), 453-463 [in Ukrainian].
18. Kryshchanovych M.F. (2025). Suchasne rozuminnya publichnoyi sluzhby: kharakterystyky, osoblyvosti ta vyklyky v umovakh intelektualizatsiyi. [Modern understanding of public service: characteristics, features and challenges in the conditions of intellectualization]. Zhurnal "Natsional'ni interesy Ukrayiny", Seriyi «Publichne upravlinnya ta administruvannya», № 1(6), 461-469 [in Ukrainian].