

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

**“МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ”**

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 “Публічне
управління та адміністрування” освітньо-
професійної програми “Державна служба”
Балашова Олександра Олександрівна

Науковий керівник
д.держ.упр., професор Обушна Наталія Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка  (підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
публічної політики від “06” листопада 2024 р., протокол № 5.

Завідувачка кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, професор
Корчак Наталія Миколаївна  (підпис)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Балашова О. О. Механізми формування системи управління талантами на державній службі України. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Розглянуто сутність феномену «управління талантами» в науковому дискурсі. Визначено сутність системи управління талантами на державній службі та доцільність її формування. Уніфіковано механізми формування системи управління талантами на державній службі. Проведено діагностику сучасного стану та проблем HR-забезпечення вітчизняної державної служби та доведено необхідність модернізації системи управління персоналом на державній службі. Охарактеризовано особливості функціонування сучасних механізмів формування системи управління талантами на державній службі. З'ясовано тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами державного органу. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі України з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Ключові слова: воєнний стан, талант, державна служба, людські ресурси, механізми державного управління, управління людськими ресурсами, управління талантами, професіоналізація державної служби, HR-забезпечення.

ANNOTATION

Balashova O. O. Mechanisms for the formation of a talent management system in the civil service of Ukraine.

Qualification master's thesis for a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 «Public Administration and Management», specialty 281 «Public Administration and Management». - Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2024.

The essence of the phenomenon of «talent management» in scientific discourse is considered. The essence of the talent management system in the civil service and the expediency of its formation are determined. The mechanisms for forming the talent management system in the civil service are unified. The current state and problems of HR provision in the domestic civil service are diagnosed and the need to modernize the personnel management system in the civil service is proven. The features of the functioning of modern mechanisms for forming the talent management system in the civil service are characterized. The trends in the functioning of personnel management services in the context of forming the talent management system of a state body are clarified. Practical recommendations for the implementation of mechanisms for forming the talent management system in the civil service of Ukraine are substantiated, taking into account progressive foreign experience in this area.

Keywords: martial law, talent, civil service, human resources, public administration mechanisms, human resources management, talent management, professionalization of civil service, HR support.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ.....	10
1.1. Феномен управління талантами в науковому дискурсі.....	10
1.2. Сутність системи управління талантами на державній службі та доцільність її формування.....	14
1.3. Уніфікація механізмів формування системи управління талантами на державній службі: теоретичний аспект.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ.....	25
2.1. Сучасний стан та проблеми HR-забезпечення державної служби.....	25
2.2. Особливості механізмів формування системи управління талантами на державній службі.....	30
2.3. Тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами державного органу.....	36
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	42
3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду системи управління талантами на державній службі.....	42
3.2. E-learning як інноваційний механізм системи управління талантами на державній службі.....	50
3.3. Стратегічні вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі.....	59
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	79

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

- HR – Human Resources (людські ресурси);
- HRM – Human Resources Management (управління персоналом);
- E-learning – електронне навчання, дистанційна форма навчання з використанням цифрових технологій;
- СУТ – система управління талантами;
- KPIs – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності);
- ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку;
- СУП – система управління персоналом;
- МСВ – місцеве самоврядування;
- ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй;
- ISO – Міжнародна організація зі стандартизації.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін, що відбуваються в соціально-економічному та політичному житті України, підвищення ефективності державної служби набуває особливого значення. Людський капітал є основним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність та якісне функціонування державного апарату. Формування системи управління талантами на державній службі є важливим інструментом залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні управлінські завдання.

Зростаючі вимоги до компетенцій державних службовців, необхідність запровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та потреба в адаптації зарубіжного досвіду до національних реалій зумовлюють актуальність дослідження механізмів формування системи управління талантами. Крім того, трансформація державної служби в Україні відповідно до європейських стандартів вимагає розробки сучасних підходів до управління людським капіталом на основі принципів прозорості, ефективності та інноваційності.

Тема також є актуальною з огляду на необхідність вирішення низки проблем: застарілі методи управління персоналом, недостатнє використання цифрових технологій у розвитку працівників, низький рівень мотивації та професійного зростання персоналу. Розробка та впровадження ефективної системи управління талантами сприятиме модернізації кадрової політики, забезпеченню сталості державного управління та підвищенню його ефективності.

Таким чином, дослідження механізмів формування системи управління талантами на державній службі України є актуальним завданням, спрямованим на вдосконалення функціонування державного апарату та розвиток людського капіталу в публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на те, що базові концептуальні засади функціонування системи управління талантами досить ґрунтовно досліджені та викладені в наукових працях закордонних дослідників та відомих управлінців-практиків (П. Друкер, М. Армстронг, М. Сюрте, А. Робертсон, Д. Уоткінс, Е. Грем та ін.). Тому, вважаємо, що систему управління талантами загалом, та в Україні зокрема, доцільно розглядати, в першу чергу, в контексті досвіду провідних закордонних практик.

Щодо вітчизняних досліджень, проблематика управління талантами, зокрема в державному секторі, залишається предметом активних наукових дискусій і потребує більш детального вивчення. Водночас тематика управління людськими ресурсами на українській державній службі знайшла відображення у працях таких науковців, як В. Бакуменко, О. Васильєва, Н. Гончарук, Г. Дмитренко, С. Зелінський, О. Линдюк, Л. Прудіус, О. Петроє, С. Романюк, С. Селіванов та інших. Їхні роботи закладають основу для подальшого розвитку цієї актуальної наукової проблематики.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Метою магістерської роботи є теоретико-методичне обґрунтування механізмів формування системи управління талантами на державній службі й розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Реалізація мети обумовила необхідність розв'язати такі завдання:

- розглянуто сутність феномену «управління талантами» в науковому дискурсі;
- визначено сутність системи управління талантами на державній службі та доцільність її формування;
- уніфіковано механізми формування системи управління талантами на державній службі;
- проведено діагностику сучасного стану та проблем HR-забезпечення вітчизняної державної служби та довести необхідність модернізації системи управління персоналом на державній службі;
- охарактеризовано особливості функціонування сучасних механізмів формування системи управління талантами на державній службі;
- з'ясовано тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами державного органу;
- обґрунтовано практичні рекомендації щодо реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі України з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування системи управління талантами на державній службі.

Предмет дослідження - механізми формування системи управління талантами на державній службі України.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення (для систематизації наукових підходів до розуміння сутності та особливостей управління талантами), діалектичний метод (для аналізу розвитку системи управління талантами в умовах сучасних викликів), методи аналізу та синтезу (для оцінки стану і проблем реалізації механізмів управління талантами на державній службі), метод типологізації та класифікації (для визначення ключових елементів системи управління талантами), абстрагування (для виокремлення основних характеристик і механізмів системи), порівняльний аналіз (для вивчення зарубіжного досвіду та можливостей його адаптації в Україні), графічний і табличний методи (для наочного відображення теоретичних і емпіричних даних), а також метод узагальнення даних (для формування висновків і рекомендацій щодо вдосконалення системи управління талантами).

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що в процесі виконання дослідження:

удосконалено: теоретичні засади формування та реалізації механізмів управління талантами на державній службі;

набули подальшого розвитку: понятійно-категорійний апарат у сфері державного управління шляхом уточнення сутності такого поняття, як “управління талантами на державній службі”; обґрунтування пріоритетних напрямів формування системи управління талантами в державному секторі України з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду у цій сфері.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо механізмів формування системи управління талантами на державній службі України доведені до рівня конкретних пропозицій, які можуть бути використані у процесі модернізації державного управління, підвищення ефективності роботи кадрових служб, а також у рамках стратегій розвитку людського капіталу в умовах посткризового відновлення України.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові результати магістерського дослідження апробовано на:

1) Щорічному міжнародному круглому столу з нагоди відзначення Дня державної служби «Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу» (Київ, 18 черв. 2024 р.)

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота викладена на 79 сторінках загального тексту. Робота складається із переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 70 найменувань та 1 додаток. Робота містить 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ

1.1. Феномен управління талантами в науковому дискурсі

Управління талантами – це концепція, що віддзеркалює динаміку сучасного управління людськими ресурсами, особливо в умовах стрімкого розвитку державної служби. І хоча на перший погляд може здатися, що це поняття нове, воно вже встигло зайняти центральне місце в наукових дискусіях з початку XXI століття, коли світові економіки, змушені адаптуватися до викликів глобалізації, цифровізації та демографічних зрушень, почали шукати нові підходи до управління своїми найціннішими активами – працівниками. В основі управління талантами лежить не лише прагнення організації зібрати навколо себе висококваліфікованих працівників, а й амбіція зберегти цих людей, розвинути їхні навички й мотивації для досягнення стратегічних цілей, що гарантує організації стабільну конкурентну перевагу [1, с. 21]

Феномен управління талантами охоплює численні процеси, від пошуку та підбору, до розвитку й мотивації найобдарованіших співробітників. Сучасні дослідження підтверджують, що управління талантами здатне не лише підвищити ефективність роботи організації, але й зменшити кадрову плинність, забезпечуючи стабільний розвиток [3, с. 41].

Однак варто зауважити, що поняття «талант» у цьому контексті виходить далеко за межі традиційного розуміння як виняткових здібностей чи природного дару. Сучасні науковці, як-от Cappelli та Collings і Mellahi, вбачають у таланті сукупність компетенцій, навичок та мотивацій, що дозволяють працівникові виконувати свою роботу на високому рівні та приносити значну користь організації. Таким чином, управління талантами стає процесом ідентифікації таких людей, створення для них сприятливих умов для професійного розвитку та підтримки їхньої лояльності до організації.

Згідно з сучасними підходами, управління талантами включає кілька ключових елементів:

Аналіз потреб організації. Управління талантами починається з оцінки стратегічних цілей організації та визначення, які саме компетенції та навички необхідні для їх досягнення. Це дозволяє організації ефективно планувати кадрові потреби та забезпечувати необхідний рівень кваліфікації співробітників.

Розвиток потенціалу працівників. Сучасні програми управління талантами передбачають не лише підбір та утримання талановитих працівників, але й активний розвиток їхнього потенціалу. Це може включати професійне навчання, менторинг, участь у спеціальних проєктах тощо.

Мотивація та утримання талантів. Важливо не лише залучити талановитих працівників до організації, але й створити умови, за яких вони будуть зацікавлені залишатися в організації на довготривалій період. Це включає в себе створення можливостей для кар'єрного зростання, конкурентну заробітну плату, а також формування корпоративної культури, що сприяє утриманню працівників [2, с. 78]

Цей підхід набуває ще більшої актуальності у сфері державної служби, особливо в умовах реформування адміністративної системи та інтеграції України до європейського правового та економічного простору. Держава, як роботодавець, повинна гарантувати

залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих кадрів, що стає пріоритетом у нових умовах [4, с. 88].

Наукові підходи до управління талантами в державній службі можна умовно розділити на три основні групи (табл. 1.1.):

1. Традиційний підхід зосереджується на управлінні людськими ресурсами в цілому, не приділяючи особливої уваги талановитим співробітникам. Цей підхід часто критикується за недооцінку специфіки роботи з високопотенційними кадрами.

2. Інтегрований підхід поєднує стратегії розвитку талантів із загальною стратегією організації. Особливу увагу приділяють створенню сприятливих умов для професійного розвитку, побудови кар'єри та мотивації працівників.

3. Індивідуалізований підхід орієнтується на потреби та потенціал кожного окремого співробітника, передбачаючи індивідуальне планування кар'єрного розвитку, врахування особистих інтересів і мотивів працівника, що дозволяє максимально розкрити його потенціал.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до управління талантами*

Підхід	Особливості
Традиційний	Зосереджується на управлінні людськими ресурсами в цілому, без особливої уваги талановитим співробітникам.
Інтегрований	Поєднує стратегії розвитку талантів із загальною стратегією організації.
Індивідуалізований	Орієнтується на потреби та потенціал кожного окремого співробітника, передбачає індивідуальне планування кар'єрного розвитку, врахування особистих інтересів і мотивів працівника, що дозволяє максимально розкрити його потенціал.

*Джерело: [3, с. 45]

Актуальність управління талантами у державній службі також обумовлена змінами в законодавстві та адміністративних процедурах, спрямованих на модернізацію системи державного управління. Закон України «Про державну службу» [3] від 2015 року, наприклад, закладає підґрунтя для професійного розвитку державних службовців, що відповідає принципам управління талантами. Крім того, сучасні дослідження підкреслюють необхідність впровадження системи управління талантами як одного з ключових елементів стратегії розвитку державної служби.

Феномен управління талантами в науковому дискурсі є одним із ключових аспектів сучасного управління людськими ресурсами. Управління талантами розглядається як стратегічний підхід до виявлення, розвитку, мотивації та утримання працівників з високим потенціалом, які мають вирішальне значення для досягнення організаційних цілей. Цей феномен виник у відповідь на зростаючі вимоги до компетенцій працівників у контексті глобалізації, цифрової трансформації та конкуренції на ринку праці. У науковій літературі управління талантами асоціюється з такими поняттями, як розвиток людського капіталу, лідерство, організаційна ефективність і залучення співробітників [6, с. 47].

Дослідники зазначають, що управління талантами має стратегічний характер і виходить за межі традиційного управління персоналом. Воно передбачає інтеграцію процесів підбору, навчання, розвитку та кар'єрного просування працівників у єдину систему, орієнтовану на досягнення довгострокових результатів. У центрі уваги управління талантами перебувають високоефективні фахівці, які створюють додану цінність для організації, а також перспективні працівники, що мають потенціал для зростання.

У науковому дискурсі феномен управління талантами часто пов'язують із концепцією «війни за таланти», що виникла наприкінці 1990-х років у відповідь на дефіцит кваліфікованих кадрів. Це поняття підкреслює важливість конкуренції між організаціями за залучення та утримання талановитих працівників. Управління талантами інтегрує сучасні підходи, як-от використання цифрових технологій, автоматизація HR-процесів, аналіз даних і персоналізація підходів до розвитку співробітників [7, с. 22].

Феномен управління талантами охоплює аналіз і впровадження інноваційних практик, що враховують культурні, соціальні та економічні особливості організаційного середовища. У науковій літературі підкреслюється, що ефективне управління талантами сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу, розвитку корпоративної культури та забезпеченню конкурентних переваг організації. Важливим аспектом є також створення умов для розвитку талантів, що передбачає гнучкість організаційних структур, впровадження програм наставництва, менторства та безперервного навчання.

Таким чином, управління талантами є багатовимірним і динамічним явищем, яке охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти роботи з персоналом. У науковому дискурсі

цей феномен розглядається як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку організацій та їхньої здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [9, с. 78].

Управління талантами – це не просто необхідність, а критичний фактор для ефективного функціонування сучасної державної служби, особливо в умовах реформ та євроінтеграції України. Воно сприяє підвищенню ефективності роботи державних установ, зниженню кадрової плинності та підвищенню якості надання державних послуг. Науковий дискурс із цього питання пропонує різноманітні підходи та інструменти, що потребують адаптації до специфіки державної служби в Україні.

1.2. Сутність системи управління талантами на державній службі та доцільність її формування

Система управління талантами на державній службі є комплексною та інтегрованою сукупністю підходів, інструментів і практик, спрямованих на забезпечення ефективного виявлення, розвитку, мотивації та утримання висококваліфікованих державних службовців. Її суть полягає у створенні умов, за яких кожен співробітник може реалізувати свій потенціал і зробити максимальний внесок у досягнення стратегічних цілей державного органу. Ця система охоплює всі етапи роботи з персоналом, включно з підбором, адаптацією, розвитком компетенцій, кар'єрним плануванням і створенням мотиваційних механізмів [5, с. 26].

Однією з ключових особливостей системи управління талантами на державній службі є її спрямованість на довгострокову перспективу. Це означає, що вона враховує як поточні потреби державних органів у кваліфікованих кадрах, так і майбутні виклики, які постануть перед державною службою у зв'язку зі змінами в суспільстві, економіці та політиці. Ефективна система управління талантами орієнтується на залучення спеціалістів, здатних розв'язувати складні проблеми та ухвалювати стратегічно важливі рішення, особливо в умовах кризових ситуацій або швидких змін.

Другою важливою особливістю є інтеграція сучасних технологій у процеси управління талантами. Використання цифрових платформ для оцінки компетенцій, планування розвитку, моніторингу ефективності та автоматизації HR-процесів значно підвищує ефективність

роботи. Наприклад, аналітичні інструменти дають змогу оцінювати реальні потреби в талантах, прогнозувати їхній розвиток та оцінювати результати навчання.

Важливим аспектом є створення прозорих і об'єктивних критеріїв оцінювання та кар'єрного просування службовців. Це включає розробку єдиних стандартів компетенцій, регулярне проведення оцінки роботи та формування індивідуальних планів розвитку. Такий підхід не тільки підвищує довіру до системи управління персоналом, а й сприяє підвищенню залученості та мотивації працівників [11, с. 78].

Доцільність формування системи управління талантами на державній службі зумовлена низкою чинників. По-перше, це необхідність забезпечення високого рівня професійної компетентності державних службовців для ефективного виконання їхніх обов'язків. По-друге, сучасні виклики, такі як діджиталізація, глобалізація, зміни в суспільних запитах, вимагають від державної служби швидкої адаптації та високого рівня гнучкості. По-третє, конкуренція з приватним сектором за талановитих працівників змушує державні органи створювати привабливі умови для залучення та утримання фахівців [13, с. 79].

Формування системи управління талантами на державній службі — це не просто набір рутинних заходів, а складний, багатоетапний процес, що стає серцевиною ефективного функціонування державних установ та досягнення стратегічних цілей держави. Система, яка має на меті залучити, розвинути і утримати висококваліфікованих фахівців, — це механізм, що рухає колесо державного управління вперед, сприяючи впровадженню реформ і підвищенню якості надання державних послуг.

Однак, ключовий момент, від якого все починається, — це ідентифікація потенціалу працівників. Процес, що починається з визначення необхідних для державної служби компетенцій, перетворюється на справжній виклик, адже «талант» тут — це не просто виняткові здібності, це мікс професійних компетенцій, мотивацій та лояльності до організації. Визначення таких талантів — перший, але надважливий крок до створення ефективної системи управління ними. Сучасні методи оцінки, як-от 360-градусна оцінка, психологічне тестування або оцінка ефективності, дають державним установам інструменти для виявлення працівників з високим потенціалом і розробки для них індивідуальних програм розвитку [5, с. 78].

Не менш важливим є підбір та залучення талантів. Державна служба змушена конкурувати з приватним сектором за найкращих фахівців, а це означає необхідність створення привабливих умов праці. Але ж не тільки заробітна плата має значення; важливі й можливості кар'єрного зростання, участь у національних проектах, стабільність, соціальний захист. Позитивний імідж державної служби як роботодавця теж має значення — тут важлива активна комунікаційна політика, використання сучасних методів рекрутингу, соціальних мереж та спеціалізованих порталів з працевлаштування.

Проте, залучити таланти — це лише початок. Важливим є їхній розвиток. Створення умов для професійного розвитку державних службовців стає основним завданням. Це може бути підвищення кваліфікації, участь у конференціях, стажування в інших органах або приватних компаніях, програми наставництва. Розвиток лідерських компетенцій також має вагу, адже керівництво командами та прийняття стратегічних рішень — це важливі навички для багатьох посад у державному секторі [14, с. 25].

І ось тут постає питання: як утримати таланти? Це не менш складне завдання, яке потребує комплексного підходу. Гнучкі системи винагороди, що відповідають не лише професійним досягненням, але й внеску в загальний розвиток організації, стають основою утримання талантів. Не варто забувати і про сприятливу робочу атмосферу, де кожен відчуває свою цінність, а також про підтримку балансу між роботою і життям — гнучкий графік, соціальні пільги тощо.

Не можна обійти стороною і питання оцінки ефективності системи управління талантами. Постійний моніторинг та аналіз результатів роботи цієї системи — це ключ до успіху. Оцінка продуктивності, рівня утримання кадрів, задоволеності працівників, впливу системи на загальну ефективність установ — усе це дозволяє вчасно вносити корективи і гарантувати відповідність системи управління талантами стратегічним цілям державної служби. Система має бути гнучкою, адаптивною, здатною реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, з урахуванням специфіки державного сектору.

Доцільність формування такої системи стає очевидною на тлі кількох ключових факторів. По-перше, це підвищення ефективності роботи державних установ. Висококваліфіковані, мотивовані працівники здатні ефективно впроваджувати реформи, а це

критично важливо для досягнення стратегічних цілей держави. По-друге, це покращення іміджу державної служби, що набуває особливого значення в умовах конкуренції з приватним сектором. По-третє, система управління талантами допомагає державній службі бути гнучкою і швидко адаптуватися до змін, що є особливо важливим у сучасному глобалізованому світі. По-четверте, вона забезпечує стійкість до внутрішніх та зовнішніх змін, таких як кадрова плинність чи зміни у керівництві [6, с. 88].

Не менш важливим є те, що така система відповідає вимогам сучасного законодавства України. Закон «Про державну службу» від 2015 року створює умови для професійного розвитку державних службовців, що прямо пов'язано з принципами управління талантами. Це підкреслює необхідність впровадження такої системи як одного з ключових елементів стратегії розвитку державної служби, що відповідає міжнародним стандартам у цій сфері [15, с. 90].

По-перше, культура організації — це тонка, невидима павутина, що сплітається з цінностей, норм і поведінкових моделей, які панують у державних установах. Вона може або підтримувати, або задушити розвиток талантів. Якщо культура організації загартована в умовах жорстких ієрархій, вона може ставати перешкодою на шляху до інновацій та ініціативності. Тому, без зміни цієї культури, без акценту на відкритість до змін і підтримку навчання, будь-які спроби впровадити систему управління талантами ризикують залишитися на папері [3, с. 54]

Наступний аспект — інтеграція системи управління талантами в загальну стратегію розвитку державної служби. Система управління талантами не може бути окремою «князівством» в рамках організації. Вона має стати невіддільною частиною стратегії, вплітаючись у тканину всієї організації, щоб кожен захід з управління талантами був націлений на досягнення стратегічних цілей державної служби. Це, як високоточний механізм, дозволяє узгодити управління талантами з основними цілями, що підвищує ефективність не лише самої системи, але й організації в цілому [24, с. 89].

Занурюючись далі, бачимо, що сучасні технології стають наріжним каменем у процесах управління талантами. У світі, де кожна секунда має значення, використання цифрових інструментів для управління талантами стає вирішальним фактором. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси підбору та оцінки кандидатів, створювати індивідуальні

плани розвитку і постійно моніторити ефективність працівників. Це не лише спрощує роботу HR-відділів, але й дає змогу швидше реагувати на зміни, впроваджувати нові підходи, що відкриває нові горизонти для управління персоналом.

У контексті української державної служби особливо важливим є врахування специфіки правового регулювання управління талантами. Законодавча база, що регулює державну службу в Україні, створює певні рамки, в яких система управління талантами повинна діяти. Вимоги щодо відбору, навчання, оцінки та мотивації державних службовців — це не просто формальності, а реальні обмеження та можливості, які потрібно враховувати при впровадженні системи управління талантами. Відповідність цим нормам забезпечує легітимність і стабільність всієї системи, дозволяючи уникнути конфліктів з чинним законодавством.

Зрештою, варто звернути погляд на міжнародний досвід. Країни, що вже мають розвинені системи управління талантами, пропонують нам чимало уроків. Їхні інноваційні підходи — гнучкі робочі графіки, дистанційна робота, програми підтримки ментального здоров'я, системи управління знаннями — це не просто модні тренди, а ефективні інструменти, які можна адаптувати до українських реалій. Адаптація цих кращих практик з урахуванням національних особливостей може стати каталізатором для покращення системи управління талантами в Україні [4, с. 62]

Таким чином, система управління талантами на державній службі постає як багатошаровий інструмент, що потребує тонкого налаштування, ретельного планування, інтеграції в загальну стратегію розвитку, впровадження сучасних технологій і врахування специфіки національного законодавства. Її мета — не просто підвищення ефективності державних установ, а створення умов, за яких талановиті працівники будуть залучені, розвинуті й утримані на державній службі, забезпечуючи успіх у сучасному світі [26, с. 66].

Підсумовуючи, формування системи управління талантами на державній службі — це не просто необхідність, це критичний чинник, що забезпечує ефективність державного управління, якість державних послуг і підвищення довіри громадян до державних інституцій. Така система, спрямована на залучення, розвиток та утримання найкращих фахівців, стає запорукою мотивації та лояльності працівників до державної служби. Впровадження цієї

системи відповідає сучасним законодавчим вимогам і міжнародним стандартам, що лише підкреслює її актуальність і необхідність.

1.3. Уніфікація механізмів формування системи управління талантами на державній службі: теоретичний аспект

Уніфікація механізмів формування системи управління талантами на державній службі є важливим кроком до створення ефективної, прозорої та адаптивної системи роботи з кадрами. Теоретичний аспект цього процесу передбачає систематизацію, стандартизацію та гармонізацію підходів до управління талантами, що дає змогу забезпечити єдність практик на різних рівнях державного управління, сприяє підвищенню їхньої ефективності та узгодженості. Уніфікація механізмів необхідна для створення загальних стандартів, що враховують специфіку державної служби, її стратегічні цілі та завдання, а також міжнародний досвід [17, с. 4].

Однією з ключових особливостей уніфікації є створення єдиної нормативно-правової бази, що регулює процеси управління талантами на державній службі. Це передбачає розробку чітких правил, процедур і критеріїв, що визначають етапи формування, розвитку та утримання талановитих працівників. Уніфікація дає змогу мінімізувати суб'єктивність під час оцінювання кандидатів та ухвалення кадрових рішень, забезпечуючи справедливість і прозорість процесів.

Іншою важливою складовою є впровадження єдиних підходів до оцінювання компетенцій державних службовців. Це включає використання стандартизованих моделей компетенцій, які визначають ключові знання, навички та поведінкові характеристики, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків. Такий підхід дає змогу не лише об'єктивно оцінювати потенціал працівників, а й створювати індивідуальні плани їхнього розвитку, які відповідають як потребам організації, так і особистим цілям службовців.

Теоретичний аспект уніфікації передбачає гармонізацію підходів до навчання та розвитку талантів. Це включає розробку уніфікованих програм підвищення кваліфікації, які враховують як загальні вимоги до професійної підготовки державних службовців, так і специфіку окремих органів державної влади. Уніфікація навчальних програм сприяє

підвищенню загального рівня компетентності кадрів і створює умови для ефективного обміну досвідом між різними структурами [18, с. 90].

Особливу роль у процесі уніфікації відіграє впровадження сучасних цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію HR-процесів. Використання єдиних платформ для управління талантами дає змогу стандартизувати процеси добору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу, а також забезпечує оперативний доступ до інформації про кадровий резерв і потреби в талантах.

Уніфікація механізмів формування системи управління талантами також сприяє створенню умов для інтеграції прогресивного зарубіжного досвіду. Використання найкращих практик інших країн дає змогу адаптувати передові моделі управління талантами до реалій державної служби України, забезпечуючи її відповідність сучасним стандартам і викликам.

Уніфікація механізмів формування системи управління талантами на державній службі постає як своєрідний квантовий стрибок у теорії сучасного державного управління, що спрямована на формування єдиних стандартів у сфері управління людським капіталом. Цей процес уніфікації — це не просто прагнення до однорідності, а радше до гармонії, що забезпечує синергію в підборі, розвитку, мотивації та утриманні талантів у різних державних установах, створюючи таким чином справжню магістраль ефективності державної служби [26, с. 78].

Теоретичний фундамент цього процесу сплітається з ниток системного підходу, організаційної поведінки, теорії людського капіталу та управління знаннями. Але це не просто теоретичні постулати; це живий організм, який дихає й розвивається у ритмі пульсуючого життя організації. Згідно з системним підходом, організація стає майже містичною — живою, динамічною системою, де кожен елемент тісно вплетений у складну тканину взаємодій та переплетених залежностей. Коли мова йде про управління талантами, ці механізми — підбір, розвиток, оцінка, мотивація — перетворюються на інструменти, які звучать, мов злагоджений оркестр, кожна нота якого резонує з іншими, створюючи мелодію, спрямовану на досягнення стратегічних вершин державної служби [5, с. 67].

Уніфікація механізмів формування системи управління талантами також спирається на принципи організаційної поведінки, що досліджує поведінку індивідів та груп у організаціях. Суть у тому, щоб забезпечити відповідність цих механізмів до унікальних культурних та

структурних особливостей державних установ. Державний сектор, із його формалізованими процесами прийняття рішень та ієрархічною структурою, вимагає створення зрозумілих і доступних процедур, які, як міцні вітрила, сприяють прозорості та довірі до системи управління талантами [9, с. 79].

Ключовим елементом уніфікації є стандартизація процесів підбору та розвитку талантів. Уніфікація підбору означає розробку єдиних критеріїв та процедур відбору кандидатів на державну службу, від стандартизованих тестів на професійні знання до уніфікованих методик оцінки особистих якостей. Стандартизація розвитку талантів передбачає створення єдиних програм навчання та підвищення кваліфікації, які, як ланцюги ДНК, забезпечують стабільний розвиток і удосконалення всіх державних службовців.

Не менш суттєвим аспектом є розробка уніфікованих методик оцінки ефективності працівників та їхньої мотивації — ось тут, в цій переплетеній тканині організаційних процесів, з'являються важливі нюанси. Уніфікована система, що прагне досягти гармонії, має враховувати не тільки матеріальні стимули, але й тонкі нематеріальні аспекти — визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання, а також той невловимий баланс між роботою і особистим життям. Адже саме така комплексність створює рівні умови для всіх державних службовців, підвищуючи їхню задоволеність і, в свою чергу, спонукаючи досягнення нових висот [3, с. 16].

Теорія людського капіталу, заглиблюючись у питання інвестування в навички та знання, перетворюється на фундамент для уніфікації механізмів управління талантами. Але чи тільки на фундамент? В уніфікованій системі, де ресурси розподіляються з математичною точністю, розвиток людського капіталу набуває нових граней: раціональність у витратах перетворюється на мистецтво, а віддача від інвестицій — на наукову формулу успіху. І тут створення єдиної бази знань і досвіду — це вже не просто амбіційна ідея. Це ключ до скарбниці колективної мудрості, до якого прагнуть державні установи. І ці установи, отримавши доступ до цього ключа, збільшують свою ефективність і гармонію дій настільки, що результат стає практично поетичним у своїй скоординованості.

І, звісно ж, не можна оминати міжнародний досвід уніфікації механізмів управління талантами. У багатьох країнах вже існують національні стандарти в цій сфері, що базуються на кращих практиках та міжнародних рекомендаціях. Адаптація такого досвіду до

українських реалій, враховуючи глобальні тенденції в управлінні людськими ресурсами, може значно підвищити ефективність державної служби. Країни Європейського Союзу, зокрема, активно впроваджують єдині стандарти відбору, розвитку та оцінки працівників, використовуючи при цьому сучасні технології, що є дороговказом і для України [6, с. 62].

Таблиця 1.2

Концептуальні складові формування системи управління талантами*

Аспекти уніфікації	Ключові характеристики
Теоретичні основи	Системний підхід, організаційна поведінка, управління знаннями.
Стандартизація процесів підбору	Розробка єдиних критеріїв та процедур відбору, включаючи стандартизовані тести і методики оцінки особистих якостей.
Стандартизація розвитку талантів	Єдині програми навчання і підвищення кваліфікації, спрямовані на стабільний розвиток державних службовців.
Уніфіковані методики оцінки ефективності	Уніфіковані підходи до оцінки результативності роботи та досягнень співробітників.
Мотиваційні підходи	Матеріальні стимули, визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, баланс між роботою і особистим життям.
Теорія людського капіталу	Інвестування в знання та навички, створення єдиної бази знань для забезпечення ефективності.
Міжнародний досвід	Адаптація кращих міжнародних практик до українських реалій з урахуванням глобальних тенденцій.

*Джерело: [13, с. 8]

Уніфікація механізмів формування системи управління талантами на державній службі — це не просто необхідний крок, а стратегічна необхідність для забезпечення ефективності та прозорості діяльності державних установ (узагальнено в табл 1.2). Вона не тільки підвищує якість управління людським капіталом, але й забезпечує узгодженість у підходах до підбору, розвитку та мотивації працівників у різних державних організаціях, роблячи систему управління талантами не просто інструментом, а справжнім маяком для всього державного апарату.

Висновки до розділу 1

Загалом, узагальнюючи перший розділ, можна сміливо стверджувати, що формування системи управління талантами на державній службі є не просто важливим — це критично необхідний імператив для підвищення ефективності державного управління в умовах сьогодення. В цьому розділі було освітлено найзначніші теоретичні підходи до управління

талантами, що виходять із концепцій системного підходу, теорії людського капіталу та організаційної поведінки. Важливо відзначити, що управління талантами постає не як рутинний набір процесів, а як інтегрована і взаємопов'язана система, яка повинна бути органічно вплетена в загальну стратегію розвитку державної служби.

В особливій мірі було зосереджено увагу на сутності управління талантами на державній службі, де непересічною важливістю стало формування організаційної культури, яка не лише підтримує, а й розвиває таланти, а також інтеграція сучасних технологій для оптимізації процесів управління людськими ресурсами. Розглянуто специфіку правового регулювання управління талантами, що є ключовим аспектом у контексті української державної служби.

Значною частиною дослідження стало вивчення теоретичних аспектів уніфікації механізмів управління талантами. Це забезпечує не просто узгодженість, а справжню гармонію у підходах до підбору, розвитку, оцінки та мотивації працівників в різних державних установах. Уніфікація підвищує не лише ефективність управління людськими ресурсами, але і сприяє прозорості, довірі та впевненості у процесах управління талантами.

Підсумовуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що ефективна система управління талантами на державній службі має бути побудована на основі єдиних стандартів і підходів, що органічно інтегровані в загальну стратегію державної служби. Вона повинна зважати як на національні особливості, так і міжнародний досвід, щоб забезпечити максимальну ефективність і результативність у досягненні стратегічних цілей державного управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан та проблеми HR-забезпечення державної служби

Сучасний стан HR-забезпечення державної служби характеризується значними трансформаціями, спричиненими як глобальними тенденціями, так і специфічними викликами, з якими стикається Україна. Основними рисами цього стану є поступове

впровадження сучасних підходів до управління персоналом, використання технологій цифровізації, а також прагнення до інтеграції європейських стандартів у систему державної служби. Однак водночас існує низка проблем, які обмежують ефективність HR-процесів і знижують їхню адаптивність до нових умов [16, с. 78].

Однією з ключових особливостей сучасного стану HR-забезпечення є брак кваліфікованих кадрів, особливо серед молодих фахівців. Це зумовлено як високою конкуренцією з приватним сектором, який пропонує привабливіші умови праці, так і відсутністю чітких механізмів мотивації та кар'єрного зростання на державній службі. Значна частина службовців демонструє низький рівень залученості та зацікавленості у своїй роботі, що зумовлено недостатньою увагою до їхнього професійного розвитку та відсутністю сучасних інструментів управління талантами [28, с. 67].

Важливою проблемою є низький рівень автоматизації HR-процесів у державних органах. Попри впровадження окремих цифрових рішень, як-от електронні системи обліку кадрів чи автоматизовані платформи навчання, більшість процесів залишається ручними, що призводить до перевантаження працівників, втрат часу та підвищення ризику помилок. Відсутність централізованих платформ для управління персоналом ускладнює координацію між різними органами державної влади та знижує ефективність прийняття кадрових рішень.

Одним із системних викликів є також застарілі підходи до підбору та оцінки кадрів. Традиційні методи не завжди дають змогу об'єктивно оцінити компетенції та потенціал кандидатів, що призводить до формування кадрового резерву, який не відповідає сучасним вимогам. У багатьох випадках відсутність прозорих критеріїв і процедур створює ризик корупційних зловживань і суб'єктивності під час ухвалення рішень [34, с. 67].

Додатковою проблемою є недофінансування програм навчання та професійного розвитку державних службовців. Обмежені ресурси змушують знижувати обсяги та якість підготовки, що не дає змоги забезпечити державну службу необхідними компетенціями для реагування на сучасні виклики. Це особливо актуально в умовах постійних змін у законодавстві, технологіях та вимогах до управління.

HR-забезпечення державної служби України є ключовим елементом, що визначає здатність державних інституцій протистояти численним викликам, зокрема війні з Росією, економічним труднощам та необхідності впровадження реформ. У цей переломний момент

система управління людськими ресурсами не лише має залишатися функціональною, але й бути здатною швидко та ефективно реагувати на невідкладні зміни та загрози. Цей аспект стає особливо критичним, коли мова йде про здатність держави адаптуватися до турбулентного середовища [36, с. 89].

Сьогоднішній стан HR-забезпечення державної служби є відображенням динамічних змін, що відбуваються як через внутрішні реформи, так і під впливом зовнішніх факторів, таких як війна та економічні кризи. Одним із центральних викликів є кадровий дефіцит. За даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), станом на 2023 рік спостерігається значний недобір кадрів у державних органах, особливо у тих регіонах, що постраждали від бойових дій. Ця проблема глибоко вкорінена в складну реальність, де традиційні методи вирішення більше не працюють [7, с. 89]

Чому ж державні органи стикаються з такою серйозною кадровою кризою? По-перше, кваліфіковані працівники масово залишають свої робочі місця через загрозу життю, мігруючи в інші регіони або за кордон. По-друге, низький рівень заробітної плати залишається проблемою, навіть попри останні спроби підвищення окладів. Парадоксально, але ці підвищення виявилися недостатніми для того, щоб утримати співробітників або залучити нових спеціалістів, адже рівень доходів державних службовців все ще далекий від конкурентного на ринку праці. Це викликає серйозні сумніви щодо здатності державної служби залишатися привабливою для молодих професіоналів.

Але це не єдина проблема. Система підвищення кваліфікації державних службовців потребує серйозної модернізації. Програми підвищення кваліфікації, які існують сьогодні, не відповідають сучасним викликам. Державні службовці повинні бути готові працювати в умовах нестабільності, що вимагає нових підходів і методик навчання. Однак наявні програми часто не враховують ці потреби, що знижує їхню ефективність. У цей критичний час, коли від швидкості та адекватності рішень залежить доля країни, не можна дозволити собі втрачати час на застарілі методи [17, с. 78].

Корупція в процесах підбору та призначення кадрів на державну службу є ще однією серйозною перешкодою. Незважаючи на впровадження нових прозорих процедур, проблема корупції продовжує підривати довіру до державної служби. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення процедур і посилення контролю за їхнім виконанням. Успішна

боротьба з корупцією стане основою для створення ефективної державної служби, здатної відповідати викликам сьогодення.

Відсутність системного підходу до управління талантами на державній службі залишається серйозною проблемою. На відміну від приватного сектору, де розвиток талантів є основою HR-стратегії, державні установи часто ігнорують цей аспект. Це призводить до втрати висококваліфікованих працівників, що, в свою чергу, негативно впливає на ефективність державного управління. Інтеграція управління талантами у загальну стратегію розвитку державної служби стане вирішальним кроком на шляху до її модернізації.

Не можна забувати про необхідність соціальної підтримки державних службовців, особливо тих, хто працює в зонах бойових дій або постраждав від війни. Це може включати як матеріальну допомогу, так і психологічну підтримку, що є критичним для збереження кадрового потенціалу та стабільної роботи державних органів [8, с. 41]

Важливим фактором, що визначає нинішній стан HR-забезпечення державної служби України, є процес децентралізації, який, немов лавина, накопився на країну з 2014 року. Передача повноважень на місцевий рівень не просто змінила структуру державного управління – вона докорінно перекроїла систему управління людськими ресурсами. Децентралізація не просто перерозподіляє повноваження – вона диктує нові правила гри для державних службовців на місцях. З одного боку, цей процес відкриває для місцевих громад можливості, яких вони раніше не мали. Але з іншого боку, перед ними постають нові, досі невідомі виклики, зокрема, управління персоналом. І ось тут, виявляється, бракує кадрів, бракує підготовки, бракує ресурсів. І все це накладається на недостатню координацію між центром і регіонами, створюючи справжню кризу [20, с. 78].

Не менш складним є питання нерівномірності розвитку HR-системи в різних регіонах країни. Тут вступають у гру економічні диспропорції, різні рівні управлінської культури, а також традиції, що глибоко вкорінені на місцях. У деяких громадах спостерігається підйом – вони впроваджують нові підходи до управління персоналом, активно використовують сучасні інформаційні технології, знаходять таланти та розвивають їх. Але інші регіони залишаються в стані застою, страждаючи від дефіциту кадрів і низької мотивації працівників. Це різке розшарування вимагає негайного втручання з боку центральної влади, яка повинна надати підтримку і ресурси для вирівнювання розвитку по всій країні. Не можна оминати увагою і

роль цифрової трансформації в HR-забезпеченні. Діджиталізація державного управління відкриває двері до оптимізації процесів управління персоналом. Автоматизація відбору кадрів, управління документами, електронні системи моніторингу – все це здається ідеальним рішенням. Але як виявляється на практиці, ці новації наштовхуються на бар'єри: низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців, технічні труднощі, хронічний брак фінансування. Але, попри всі ці виклики, поступове впровадження цифрових технологій є єдиним шляхом до підвищення прозорості та ефективності державної служби.

Міжнародне співробітництво та євроінтеграційні процеси також не стоять осторонь. Співпраця з міжнародними організаціями – це потужний важіль, що допомагає реформувати державну службу. Але навіть тут виникають труднощі: впровадження найкращих світових практик часто стикається з необхідністю адаптації до національних реалій, специфіки української державної служби.

Гендерна рівність та інклюзивність на державній службі стають дедалі важливішими. Прийняті закони не завжди виконуються на практиці. Традиційні стереотипи, недостатня увага до питань гендерної рівності з боку керівництва, відсутність механізмів контролю – все це гальмує розвиток. Для подолання цих проблем потрібні не тільки нові закони, але й зміна управлінської культури, створення рівних можливостей для всіх громадян [21, с. 56].

Таким чином, сучасний стан HR-забезпечення державної служби України – це складний вузол проблем, що потребує системного підходу до вирішення. Децентралізація, цифрова трансформація, міжнародне співробітництво та гендерна рівність – це основні напрямки, які необхідно враховувати при розробці реформ. Тільки так можна створити ефективну систему управління персоналом, здатну забезпечити сталий розвиток державної служби та підвищити якість державного управління в Україні.

2.2. Особливості механізмів формування системи талантами на державній службі

Особливості механізмів формування системи управління талантами на державній службі визначаються специфікою державного сектору, його стратегічними завданнями та

вимогами до професійної компетенції кадрів. Ці механізми спрямовані на створення комплексної та ефективної системи роботи з талантами, що охоплює процеси пошуку, розвитку, мотивації та утримання висококваліфікованих державних службовців, які мають ключове значення для виконання державних функцій.

Однією з основних особливостей є інтеграція стратегічного планування в процеси формування системи управління талантами. Це передбачає розробку довгострокових програм, які враховують потреби державної служби у висококваліфікованих кадрах, а також аналіз майбутніх викликів і можливостей. Такий підхід дає змогу прогнозувати потреби у фахівцях із конкретними компетенціями та формувати кадровий резерв відповідно до пріоритетів державної політики [8, с. 78].

Важливою особливістю є акцент на прозорості та об'єктивності процедур добору та оцінки кадрів. Використання чітких критеріїв компетенцій, стандартизованих тестів і сучасних методик оцінювання, таких як центри оцінювання (assessment centers), забезпечує високий рівень об'єктивності. Це дає змогу не тільки підвищити довіру до кадрових рішень, а й забезпечити відповідність кандидатів вимогам посад [14, с. 5].

Механізми формування системи управління талантами також включають комплексний підхід до професійного розвитку службовців. Це означає, що увага приділяється не лише початковому навчанню, а й постійному підвищенню кваліфікації та розвитку компетенцій. Сучасні підходи передбачають впровадження програм наставництва, менторства, а також використання цифрових платформ для дистанційного навчання, що дає змогу оптимізувати час і ресурси.

Ключовою особливістю є створення умов для кар'єрного зростання державних службовців. Це включає розробку чітких кар'єрних маршрутів, що ґрунтуються на результатах оцінки компетенцій та досягнень працівників. Прозорість цих процесів сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності до організації.

Важливим аспектом є використання сучасних технологій у процесах управління талантами. Це включає впровадження автоматизованих систем обліку та управління персоналом, які дають змогу оптимізувати HR-процеси, забезпечити доступ до актуальної інформації про кадровий склад та ефективно планувати розвиток персоналу. Використання аналітики даних дає змогу прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ефективність

навчальних програм та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо управління талантами [9, с. 89].

Особливості механізмів формування також визначаються необхідністю врахування міжнародного досвіду. Це включає адаптацію передових практик управління талантами, які використовуються в інших країнах, до реалій державної служби України. Наприклад, упровадження моделей компетенцій, що ґрунтуються на найкращих міжнародних стандартах, дає змогу підвищити якість кадрових рішень і забезпечити інтеграцію української державної служби в глобальний простір.

Формування системи управління талантами на державній службі — це не просто механічний процес адаптації приватних методик до публічної сфери. Це — складний і багатошаровий процес, у якому переплітаються нормативні вимоги, інституційні традиції та політичні чинники, створюючи своєрідну мозаїку, яка відрізняє державну службу від її приватного аналога [10, с. 44].

Державна служба, як могутній інститут, підкоряється жорстким нормативним вимогам. Ці вимоги пронизують кожен аспект управління кадрами, починаючи з відбору та призначення на посади, закінчуючи системою оплати праці та підвищенням кваліфікації. Але, на відміну від приватного сектору, де все спрямоване на досягнення прибутку, тут головною метою є забезпечення ефективного виконання державних функцій. І тут важливо не просто знайти компетентного фахівця, але й того, хто зможе працювати в умовах високої відповідальності, під пильним оком суспільства.

Процес відбору кандидатів на державну службу — це окрема пригода. Він включає численні етапи: конкурси, тестування, співбесіди, перевірки. Цей лабіринт процедур створений для забезпечення об'єктивності та прозорості. Але часто він перетворюється на бюрократичну пастку, де формалізація стає на заваді залученню дійсно талановитих і мотивованих працівників. Процес затягується, витрати зростають, і в кінцевому підсумку це не сприяє притоку нових талантів [9, с. 56]

Культурні та інституційні особливості державної служби додають ще більше шарів до цього складного пазлу. Кожен державний орган має свої унікальні традиції, структуру та цінності. Ці фактори впливають на процеси управління кадрами так само, як клімат на

природу. Вони створюють атмосферу, у якій нові працівники повинні швидко адаптуватися, інакше система їх просто не прийме.

Не менш важливим аспектом є обмежені можливості для матеріального стимулювання. Державний бюджет — це не гумка, він не розтягується до нескінченності. Це означає, що підвищення зарплат і бонусів має свої чіткі межі. У таких умовах держава повинна знаходити інші шляхи мотивації — професійний розвиток, кар'єрне зростання, участь у значущих проєктах. Все це має стати тим магнітом, що притягуватиме таланти до державної служби.

Політичні фактори — ще один виклик. Державні органи постійно перебувають під впливом політичних змін, які можуть різко змінити кадрову політику. Це додає нестабільності, що може негативно впливати на загальну ефективність державної служби [23, с. 78].

Технології відіграють вирішальну роль у сучасному управлінні талантами. Цифрові платформи можуть значно підвищити ефективність таких процесів, як відбір, навчання, оцінка кадрів. Але реальність така, що їх впровадження зустрічає численні труднощі: недостатнє фінансування, опір змінам, проблеми з кібербезпекою. Це ті перепони, які потрібно долати для того, щоб створити дійсно ефективну систему управління талантами.

Освіта і підвищення кваліфікації — це ще один ключовий елемент. В умовах постійних змін державні службовці повинні бути готові до нових викликів, а це означає, що їх знання та навички повинні постійно оновлюватися. Розробка та впровадження ефективних програм навчання, доступних для всіх працівників, має стати одним із пріоритетів для державної служби.

Таблиця 2.1

Особливості формування системи талантами на державній службі*

Аспекти механізмів	Особливості
Підбір кадрів	Використання відкритих конкурсів, стандартизованих тестів та процедур, спрямованих на виявлення професійних компетенцій та особистих якостей.
Розвиток талантів	Створення програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та персоналізованих траєкторій розвитку кар'єри.
Оцінка ефективності працівників	Використання єдиних критеріїв оцінки результативності, врахування як кількісних, так і якісних показників діяльності.
Мотивація персоналу	Запровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як премії, визнання досягнень, кар'єрне зростання та баланс між роботою і життям.
Цифровізація HR-процесів	Інтеграція сучасних цифрових технологій для автоматизації підбору кадрів, управління розвитком та аналізу ефективності роботи.
Стандартизація	Розробка єдиних нормативних підходів до підбору, навчання та оцінки працівників

процесів	у різних державних установах.
Адаптація міжнародного досвіду	Використання кращих практик управління талантами з міжнародного досвіду, адаптованих до специфіки державного сектору України.
Управління знаннями	Створення баз знань і платформ для обміну досвідом між працівниками, сприяння безперервному навчанню та розвитку.

*Джерело: [19, с. 55]

Державна служба в Україні постала перед такими глобальними викликами, як всепоглинаюча цифровізація, невпинна глобалізація та необхідність реактивного пристосування до змін, що вирують зовнішнім середовищем. Все це вимагає революційно нових підходів до управління талантами, які здатні миттєво трансформуватися, відображаючи нові виклики й зберігаючи ефективність у турбулентних умовах.

Впровадження концепції "learning agility" або ж, гнучкість у навчанні, стало справжнім проривом у цій сфері. Державні службовці мусять бути не просто адаптивними, а неймовірно швидкими в освоєнні нових знань і одразу застосовувати їх на практиці. Ця концепція – наче відповідь на реформи, що постійно перегортають сторінки державного управління в Україні. Знання та навички тут – це інструменти, які постійно потребують оновлення[17, с. 45].

Інституційна спроможність управління талантами – не просто важливий, а вирішальний аспект. Це стосується не лише створення спеціалізованих підрозділів, які опікуються кадрами, а й формування цілісної політики управління талантами, що пронизує всі сфери діяльності державних органів. Вони зобов'язані підходити системно до підбору, розвитку та оцінювання кадрів, інтегруючи найкращі світові практики у своїй роботі.

Лідерство – центральна складова управління талантами. Воно здатне не просто мотивувати, а кардинально змінювати продуктивність підлеглих. Для України це означає нагальну потребу у формуванні лідерів серед держслужбовців, особливо на середньому та вищому рівнях. Програми розвитку лідерства, що зосереджуються на стратегічному мисленні, вмінні приймати рішення в складних умовах і ефективно працювати в команді, є невід'ємною частиною цієї системи [19, с. 6].

Соціальна відповідальність – ще один фундаментальний аспект. У світі, де суспільство вимогливо дивиться на прозорість та підзвітність, важливо, щоб управління талантами було етичним і бездоганним. Це включає не лише суворе дотримання закону, але й створення етичної культури, яка стане запорукою професійної етики та протидії корупції.

Інтеграція гендерної рівності та інклюзивності – це не просто рекомендація, а необхідність. Створення рівних можливостей для всіх категорій працівників незалежно від статі, віку, раси чи фізичних можливостей має стати наріжним каменем державної служби. В Україні такі ідеї лише набувають популярності, але їх впровадження вимагає значних зусиль та підтримки з боку держави.

Конкуренентоспроможність державної служби – виклик, що ставить на кін усе. Державні органи тепер конкурують не лише з приватним сектором, але й з міжнародними структурами. Це вимагає конкурентних зарплат, умов для професійного зростання, підтримки балансу між роботою та особистим життям, і, звісно, позитивного іміджу державної служби як бажаного місця роботи.

Українська державна служба перебуває в епіцентрі радикальних змін, де традиційні підходи більше не спрацьовують. Глобалізація, цифровізація та потреба в оперативному реагуванні на зовнішні виклики створюють безпрецедентний попит на нові, гнучкі механізми управління талантами. Впровадження концепції "learning agility" як ключової складової управління дозволяє службовцям швидко адаптуватися до нових умов, що є критично важливим у контексті постійних реформ. Одночасно розвиток інституційної спроможності та системне впровадження найкращих світових практик в управлінні талантами забезпечують стійкий фундамент для ефективного функціонування державних органів [24, с. 67].

Роль лідерства в цьому процесі є центральною, адже саме лідери формують культуру організації, мотивують працівників і впроваджують стратегічні зміни. Розвиток лідерських якостей серед державних службовців на середньому та вищому рівнях сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню інновацій.

Соціальна відповідальність, інклюзивність і дотримання етичних принципів виступають як невід'ємні складові сучасного управління талантами. Забезпечення рівних можливостей та побудова етичної культури допомагають запобігти корупції та підтримують довіру суспільства до державних інституцій.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, українська державна служба повинна активно працювати над підвищенням своєї привабливості для талантів, пропонуючи не лише конкурентну оплату праці, але й можливості для професійного розвитку, балансу між

роботою та особистим життям, а також створюючи позитивний імідж як роботодавця [22, с. 67].

Загалом, ці нові підходи до управління талантами стають не лише реакцією на сучасні виклики, але й основою для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності української державної служби на глобальній арені. Завдяки гнучкості, інноваційності та орієнтації на етичні принципи, українська державна служба зможе не лише адаптуватися до змін, але й стати рушієм позитивних змін у суспільстві.

2.3. Тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами державного органу

Тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами державного органу демонструють глибокі зміни у підходах до кадрової політики, що відповідають викликам сучасного світу. Управління персоналом поступово перетворюється з адміністративної функції на стратегічний інструмент, що забезпечує ефективність організації та її адаптацію до динамічних умов. На державній службі ці зміни є особливо важливими, адже від якості кадрових процесів залежить успішність реалізації суспільно значущих завдань [35, с. 57].

Цифровізація HR-процесів стала важливим аспектом сучасного управління персоналом. Державні органи впроваджують інформаційні системи для автоматизації підбору, оцінювання, навчання та розвитку кадрів. Застосування аналітики даних і штучного інтелекту підвищує точність кадрових рішень, сприяє оперативному прогнозуванню потреб у персоналі та забезпечує прозорість процедур. Цифрові платформи дозволяють оптимізувати ресурси, скорочувати час виконання завдань і створювати єдину інформаційну базу [7, с. 89].

Компетенційний підхід у роботі з персоналом набуває все більшого поширення. Використання моделей компетенцій дозволяє визначати ключові професійні якості працівників, створювати стандартизовані критерії для оцінювання, а також будувати індивідуальні плани розвитку. Це забезпечує відповідність професійного рівня державних службовців вимогам посад та підвищує якість виконання функціональних обов'язків.

У формуванні системи управління талантами важливе місце займає розвиток бренду державної служби як привабливого роботодавця. Задля залучення талановитих фахівців створюються умови, які включають конкурентні зарплати, можливості професійного зростання, участь у стратегічно значущих проєктах. Формується позитивний імідж державної служби, який здатний конкурувати із приватним сектором[4, с. 44].

Мотиваційний менеджмент є ключовим інструментом у роботі служб управління персоналом. Розробка систем стимулювання, що враховують індивідуальні потреби працівників, сприяє підвищенню залученості та лояльності до організації. Програми наставництва, менторства, створення сприятливого робочого середовища та можливість гнучкого графіка роботи є ефективними заходами, які підвищують продуктивність і задоволеність працівників.

Посилення співпраці між державними органами та секторами дозволяє обмінюватися найкращими практиками та досвідом. Інтеграція міжнародного досвіду сприяє адаптації сучасних світових підходів до реалій української державної служби, що підвищує її ефективність і конкурентоспроможність.

Функціонування служб управління персоналом у сучасному контексті відображає загальну спрямованість на модернізацію та підвищення якості кадрових процесів. Ці тенденції створюють основу для сталого розвитку державної служби, забезпечують ефективність роботи та сприяють досягненню стратегічних цілей державного управління [31, с. 46].

У вирі сучасних реалій державні органи України опиняються перед низкою викликів, які потребують безпрецедентних і радикальних змін у підходах до управління людським капіталом. Система управління талантами, яка прагне залучати, розвивати і втримувати найкращих фахівців, стає не просто важливою, а центральною ланкою в ефективній роботі державних установ. У контексті глобальних змін, де панують цифровізація, трансформація ринку праці і нагальна необхідність адаптації до нових реалій, служби управління персоналом повинні швидко і впевнено інтегрувати нові підходи, щоб не просто вижити, а досягти нових вершин ефективності.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація процесів управління персоналом. Сучасні інформаційні системи, які прориваються на арену управління кадрами, дозволяють значно

підвищити ефективність роботи кадрових служб. Це не просто автоматизація рутинних завдань, як-от підбір персоналу, обробка документів чи аналіз результативності працівників. Це можливість кардинально змінити саму концепцію управління людьми, їхньою мотивацією та розвитком [10, с. 78].

Використання цифрових платформ відкриває нові горизонти: тепер відстеження кар'єрного шляху працівників, виявлення прихованих талантів і розробка індивідуальних планів розвитку стали не просто можливими, а необхідними. Це новий стандарт, який поєднує потреби державного органу з амбіціями кожного окремого співробітника.

Важливою є адаптація кращих практик приватного сектору до державного управління. У розвитку системи управління талантами акцент зміщується на створення такого середовища, яке не лише приваблює, але й утримує таланти в межах державної служби. Адже в умовах жорсткої конкуренції за професіоналів матеріальне заохочення — це лише частина успіху. Ще важливіше — кар'єрний ріст, участь у значущих проектах, привабливий соціальний пакет та інші нематеріальні фактори. Саме тому державні органи активно впроваджують програми розвитку лідерства, які допомагають співробітникам розвивати необхідні навички та компетенції, підвищуючи їхню мотивацію і ефективність роботи [13, с. 78].

Не менш важливим є аспект гнучкості в підходах до управління персоналом. Це вже не просто модний тренд, а життєво необхідна умова для виживання в динамічних умовах зовнішнього середовища та задоволення потреб громадян. Державні служби повинні бути готовими до швидких змін — як у технологіях, так і в законодавстві чи соціальних потребах. Гнучкість передбачає перехід до нових моделей працевлаштування, зокрема, дистанційної роботи та гнучкого графіку, що стало особливо актуальним під час пандемії COVID-19 та її наслідків [22, с. 78].

Однак шлях до створення ефективної системи управління талантами в державних органах України сповнений перешкод. Однією з головних є інертність бюрократичних процедур та усталених підходів до управління, які часто не враховують потреб молодих фахівців і представників нового покоління. Вони прагнуть прозорості, участі у прийнятті рішень та можливості для саморозвитку — всього того, що вимагає радикальних змін в організаційній культурі та підходах до керівництва.

Зміна підходів до управління персоналом у державних органах України — це не просто необхідність, це щось на кшталт гри на виживання в умовах постійного тиску з усіх боків. Глобалізація, конкуренція на ринку праці, постійне прагнення до підвищення ефективності та прозорості — усе це змушує приймати нові рішення на льоту. І серед цих рішень інтеграція міжнародного досвіду не просто важлива, а життєво необхідна. Міжнародні практики, які показали свою ефективність у найрозвиненіших країнах, стали тією рятівною соломинкою, за яку тримається наша система управління персоналом.

Інтеграція — це лише початок. Далі йде розвиток компетенцій, і тут на передній план виходить лідерство. Професійний розвиток, навчальні програми, менторство і коучинг — це більше, ніж просто тренди. Це необхідність, щоб молоді фахівці не просто виживали в умовах державної служби, а процвітали, розвивалися, долали виклики та досягали найвищих результатів. Їм потрібно швидко адаптуватися, і без менторів та коучів, які б допомагали орієнтуватися в цьому бурхливому морі завдань, було б важко [24, с. 68].

Гендерна рівність та інклюзивність стають настільки важливими, що їх уже не можна ігнорувати. Дискримінаційні бар'єри повинні бути знищені. Жінки, люди з інвалідністю, представники національних меншин — усі повинні мати рівні можливості для кар'єрного зростання. Це не лише про справедливість, це про ефективність, продуктивність і креативність, які виходять на новий рівень у різноманітному та інклюзивному робочому середовищі. На цьому виклики не закінчуються. Держава приділяє велику увагу залученості та задоволеності працівників. Система оцінювання результатів роботи стає ще одним ключовим елементом, що дозволяє не тільки відстежувати внесок кожного працівника, але й стимулювати продуктивність через систему заохочень. Все це будується навколо розвитку корпоративної культури, де довіра, відкритість та співпраця стають основою для утримання талантів і запобігання масовому відтоку кадрів до приватного сектору.

Кібербезпека, захист персональних даних — це більше не факультатив, а необхідність. У світі, де інформація стає найціннішим ресурсом, державні органи змушені впроваджувати заходи щодо захисту своїх інформаційних систем та баз даних. І це не лише технічні рішення, але й підвищення обізнаності персоналу щодо загроз, які ховаються в тінях кіберпростору.

Державні служби управління персоналом України перебувають у стані безперервної трансформації. Вони повинні не просто адаптуватися, а трансформуватися, впроваджуючи

сучасні підходи до управління талантами. Лише так можна буде досягти нових висот ефективності та забезпечити громадянам послуги найвищого рівня [11, с. 73]

Отже, успіх у формуванні системи управління талантами в державних органах України залежить від комплексного підходу. Це включає впровадження передових технологій, адаптацію до зовнішніх змін та створення сприятливих умов для розвитку кадрів. Лише так державні органи зможуть ефективно відповідати на сучасні виклики і забезпечити високий рівень послуг для громадян.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи, можна сказати, що функціонування служб управління персоналом у державних органах України — це справжній хаос можливостей і викликів. Це не просто про комплексний підхід, а про динамічний, швидкий, навіть експресивний підхід, який повинен враховувати стрімкі тенденції та новітні виклики. Цифровізація, впровадження міжнародних практик, інклюзивність та гнучкість — ось ті магічні інгредієнти, що визначають успіх у формуванні системи управління талантами.

Інтеграція сучасних інформаційних технологій в управління — це більше, ніж автоматизація рутинних завдань. Це революція в підходах до управління даними і підвищення ефективності процесів. Але, зрозуміло, що пандемія COVID-19 додала свої корективи, і тепер гнучкість, здатність миттєво реагувати на зміни стали не просто побажанням, а критично важливими вимогами.

Адаптація кращих практик приватного сектору та розробка мотиваційних програм для працівників — це не просто інструменти, а паливо для підвищення їхньої мотивації і задоволення від роботи. Гендерна рівність та інклюзивність стають обов'язковими складовими частинами, які формують середовище, де кожен має шанс, а ефективність організації зростає.

Отже, для досягнення значних результатів у сфері управління талантами державні органи України повинні не просто впроваджувати інновації, а й активно їх застосовувати. Підтримка і розвиток кадрів, оперативна реакція на зовнішні та внутрішні зміни — ось що

дозволить забезпечити ефективність роботи державних установ і відповідати сучасним вимогам громадян.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду розвитку системи управління талантами на державній службі

Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду розвитку системи управління талантами на державній службі відкривають перспективи для модернізації кадрової політики та підвищення ефективності роботи органів влади. Використання перевірених підходів і практик, що успішно функціонують у розвинених країнах, може стати дієвим інструментом адаптації до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зростаюча конкуренція за висококваліфікованих фахівців [11, с. 57].

Одним із ключових напрямів є впровадження системи компетенційного управління персоналом. У країнах Європейського Союзу та США активно використовуються стандартизовані моделі компетенцій, які дають змогу чітко визначати вимоги до посад,

проводити об'єктивне оцінювання працівників і формувати індивідуальні плани їхнього розвитку. Такий підхід може бути адаптований до українських реалій з урахуванням специфіки державної служби, що забезпечить якісний добір та розвиток талантів.

Розвиток програм наставництва та менторства є ще одним важливим елементом зарубіжного досвіду, який можна інтегрувати в українську систему. Ці програми сприяють передачі знань і навичок між поколіннями державних службовців, створюють сприятливе середовище для професійного зростання та підвищують рівень компетенції молодих фахівців. Їх впровадження може стати важливим кроком у підготовці кадрового резерву для виконання стратегічних завдань державного управління [13, с. 67].

Важливим аспектом є автоматизація HR-процесів і використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень. Багато країн активно використовують цифрові платформи для управління талантами, які забезпечують централізований облік кадрів, автоматизацію процесів добору, оцінювання та розвитку працівників. Впровадження таких платформ в Україні дасть змогу оптимізувати кадрові процеси, забезпечити прозорість і зменшити адміністративне навантаження на служби управління персоналом.

Інтеграція програм професійного навчання, що використовують гібридні та онлайн-формати, є ще однією перспективною можливістю. Зарубіжний досвід показує, що такі програми дають змогу заощаджувати ресурси, забезпечують доступ до якісного навчання незалежно від географічного розташування, а також сприяють швидкому оновленню знань у відповідь на зміни в законодавстві або технологіях [14, с. 89].

Врачування міжнародного досвіду у сфері мотиваційного менеджменту може сприяти підвищенню залученості державних службовців у виконання їхніх обов'язків. Використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, гнучкі графіки роботи, створення умов для професійного зростання, сприятиме формуванню позитивного ставлення до роботи та підвищенню рівня задоволеності працівників [15, с. 44].

Запровадження прогресивного зарубіжного досвіду управління талантами в державній службі України — це не просто можливість, а справжня революція, яка здатна перевернути уявлення про ефективність. Глобалізація, конкуренція між державами за найкращі кадри, і раптом — Україна, яка не лише встигає за цим шаленим ритмом, але й бере участь у грі на рівних. Інноваційні HR-технології, які вражають уяву своєю можливістю відбирати та

розвивати персонал, нові підходи, що кидають виклик усталеним традиціям. І це ще не все. Лідерство, розвиток потенціалу, програми, що перетворюють звичайних працівників на справжніх професіоналів, які здатні не просто працювати, а бути рушійною силою змін. Але є одне «але»: чи готові ми? Національні особливості, політичні нюанси — всі ці фактори можуть стати як двигуном, так і гальмом для реформ, від яких залежить майбутнє. І тут виникає найважливіше питання: чи здатна Україна використати цей шанс, чи залишиться лише спостерігачем у великій грі змін?

У світовій практиці існує багатовекторність і акцент на окремих сформованих моделях управління персоналом. Наприклад, для країн ЄС і Великобританії пріоритетними є моделі управління персоналом, такі як кар'єрна, конкурентна та гібридна (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Базові принципи управління персоналом (УП) у державних службах європейських країн*

Тип моделі управління персоналом	Характеристика моделі	Застосування моделей управління персоналом у країнах Європи
Кар'єрна модель	Орієнтована на розвиток керівників із внутрішніх кадрів державної служби, початкова конкуренція відбувається на етапі вступу, а подальше просування здійснюється через внутрішні конкурси серед працівників і кадрового резерву. Характеризується меншою прозорістю та високим ступенем централізації, забезпечуючи значний рівень захисту від безробіття.	Німеччина, Австрія, Бельгія, Кіпр, Іспанія, Франція, Греція, Угорщина, Ірландія, Люксембург, Португалія, Румунія
Конкурентна модель	Всі посади заповнюються через відкриті конкурси, передбачає строкові контракти, більшу децентралізацію, і виключає можливість зміни посади без конкурсу.	Данія, Естонія, Фінляндія, Нідерланди, Великобританія, Чехія, Швеція
Змішана модель	Поєднує елементи кар'єрної та конкурентної моделей, використовуючи конкурентну модель для вищих посад і кар'єрну модель для середнього та нижчого рівня управління.	Болгарія, Словаччина, Словенія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Польща

*Джерело: [24, с. 61]

Дослідження специфіки системи управління талантами завжди вимагає врахування типу організації державної служби, що, в свою чергу, визначає підхід до кадрової політики. У міжнародній практиці виділяють дві основні системи: відкриту і закриту. Відкрита система, представлена такими країнами, як США, Канада, Великобританія та Австралія, базується на принципах конкурентоспроможності та мобільності кадрів. Тут талант розглядається як

ексклюзивний, вроджений дар, яким володіє лише обмежена кількість людей, а тому управління талантами акцентується на пошуку і відборі таких рідкісних індивідів. Водночас замкнута система, характерна для Німеччини, Франції, Китаю, Японії та інших, відзначається елітарністю, високим соціальним статусом і жорсткою ієрархією, де розвиток кар'єри відбувається виключно в рамках внутрішніх структур [26, с. 65].

Візьмемо приклад США. Тут управління талантами на державній службі спирається на ексклюзивний підхід, що підкреслює вроджену унікальність таланту. Від початку цей підхід вимагає особливої уваги до процесів залучення та відбору, оскільки вважається, що талант не можна розвинути; його потрібно знайти і забезпечити йому належне середовище. Ретроспективний аналіз показує, що управління талантами в державному секторі США почалося ще з реформ, ініційованих президентом Дж. Картером у кінці 1970-х років. Тоді, після прийняття Закону "Про реформу цивільної служби" 1978 року, було здійснено масштабну перебудову Інституту цивільної служби, що стало відправною точкою для сучасної кадрової політики.

На сьогодні головний принцип державної служби в США залишається незмінним: відкритість. Це передбачає не лише соціальну мобільність, але й існування двох основних видів державної служби: конкурсної, де 90% посад заповнюються через відкриті конкурси, і виняткової (Excepted Service), що використовується в агентствах з національної безпеки, де діє особливий привілейований статус [17, с. 41].

У Сполучених Штатах Америки системи відбору на державну службу, оцінювання діяльності та розвитку лідерства ґрунтуються на двох групах компетенцій, які підкреслюють різні аспекти професійного та особистісного розвитку. Перш за все, це базові компетенції, які включають такі елементи, як прагнення до особистого розвитку, доброчесність, навички міжособистісного спілкування, мотивація державного службовця, усні та письмові комунікації. Але коли мова йде про вищих посадових осіб, в гру вступають лідерські метакомпетенції: очолювати зміни, керувати людьми, орієнтуватися на результат, ділова хватка та будувати коаліції. Ці компетенції визначають ключові напрямки професійної підготовки, охоплюючи такі сфери, як комунікації, інновації, лідерство та управління, маркетинг, переговори, стратегія та управління технологіями. Вони стають обов'язковими критеріями для кандидатів на вищу управлінську службу в США [33, с. 78].

Характерною рисою американської системи управління талантами є наявність системи грейдів, що використовується для вищих керівних посад у деяких департаментах і міністерствах, яка передбачає винагороду за досягнуті результати. Важливим елементом підготовки топ-менеджерів є також наставництво, яке допомагає розвивати управлінські компетенції на всіх рівнях.

Втім, не лише США, а й країни Європейського Союзу, такі як Франція, Німеччина, Данія, Іспанія та інші, побудували свої системи управління талантами, орієнтуючись переважно на кар'єрну модель. Зокрема, німецька практика є надзвичайно цікавою через її орієнтацію на безперервність навчання, що включає єдину систему кар'єрного та професійного розвитку: від базової підготовки до спеціалізованої освіти, перепідготовки та курсів підвищення кваліфікації. Високий соціальний статус державного службовця, важливість репутації, суворо закріплені норми професійної етики, інститут почесного чиновника - все це невід'ємні складові німецької моделі. Крім того, ця система приділяє особливу увагу балансу між теоретичними знаннями та практичними навичками, набутими під час навчання, а також передбачає розвинену систему правового та соціального захисту, включаючи принцип «довічного призначення» [27, с. 44].

Система управління талантами на державній службі Франції є чудовим прикладом ефективного управління людськими ресурсами, де освітні програми адаптовані до поточних потреб. Стабільність державного апарату забезпечується високою елітарністю державної служби, яка підтримується в умовах конкурсного відбору завдяки «освітній монополії» кількох провідних навчальних закладів. Франція також розробила ефективний спосіб оцінювання якості навчальних курсів та відстеження подальшого професійного розвитку випускників адміністративних шкіл. Ця система гарантує міцні правові та соціальні гарантії в державному секторі, що дозволяє повільно, але впевнено просуватися по кар'єрних сходах.

Не менш цікавим є досвід Великої Британії, де компетентнісний підхід став основою сучасного управління державною службою. У 2004 році було запроваджено програму «Професійні навички для уряду» (Professional Skills for Government, PSG), яка визначила конкретний перелік компетенцій для державних службовців усіх рівнів - від міністрів до рядових чиновників. Ці компетенції згруповані в кластери, які включають управління людьми, управління фінансами, управління клієнтами, управління проектами, стратегічне

мислення та управління інформацією. Кожен кластер охоплює широкий спектр навичок, від ефективної комунікації до аналізу даних та ІКТ-компетенцій. Такий підхід не лише підвищує ефективність управління, а й забезпечує безперервний розвиток професійних навичок державних службовців [28, с. 78].

У Великій Британії питання професійного навчання на державній службі викликає справжній ажіотаж. Держава створює умови для навчання для всіх працівників державних установ. Величезні ресурси витрачаються на підвищення кваліфікації та розвиток лідерських якостей. Модель управління талантами тут зосереджена в основному на вирощуванні лідерів.

Є й інші, не менш захоплюючі моделі управління талантами! У деяких країнах, наприклад, у Сінгапурі, фокус зміщується. Тут на перше місце ставлять забезпечення спадкоємності посад. З середини ХХ століття Сінгапур вирізняється своєю управлінською елітою, яка відбирається з числа найталановитіших і соціально визнаних представників суспільства [35, с. 77].

Кадрова політика країни базується на трьох китах: стратегічному значенні та ключовій ролі таланту і лідерства, меритократії - системі відбору та просування на основі професійних якостей, а також невід'ємній вимозі до лідерів - чесності та щирості. Сінгапурська модель - це симфонія управлінського мистецтва, що витримує найсуворіші стандарти.

У Сінгапурі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців має особливе значення. Система, що функціонує безперервно, включає Civil Service College, місце, де знання не просто оновлюються – вони прокачуються до небес. Кожен державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно. І тут ми бачимо цікаву розкладку: 60% навчання – це курси, що безпосередньо пов'язані з роботою, тоді як решта 40% – це курси саморозвитку і самовдосконалення [4, с. 68].

Наставництво – ось де криється золоте зерно системи управління талантами в Сінгапурі. Це не просто елемент, а фундаментальний аспект, що формує нове покоління лідерів.

Тепер погляньмо на Японію – ще один яскравий приклад. Тут державна служба – це щось більше ніж просто робота. Це елітарний клуб, куди запрошують тільки найталановитіших випускників провідних вищих навчальних закладів. Конституція Японії

чітко визначає статус державних службовців як “слуг усього суспільства” (ст. 15). Це не просто фраза – це глибоке переконання, що уряд має служити всім без винятку.

В Японії державна служба - це не просто робота, це справжнє мистецтво ефективності. Установи тут нічого не залишають на волю випадку. Вони створюють умови, які підтримують високий моральний дух у колективі, запалюють ентузіазм і креативність кожного працівника. Це стратегія «радості від роботи» - дивовижна концепція, яка охоплює всі аспекти праці. Від «радості творення» - самовираження та рефлексії, до «радості зростання» - почуття досягнення, «радості солідарності» - зв'язку з колегами, і «радості робити інших щасливими» - компетентності [16, с. 78].

Японська модель управління талантами - це більше, ніж просто професійні навички. Працівники тут найкраще функціонують у групах, де емоційний потенціал має значення. Працівники здатні розвиватися, змінюватися і працювати на благо інституцій. Вона включає в себе гарантії зайнятості, вітання нових працівників, навчання та зарплати, які гнучко коригуються відповідно до стажу роботи.

Японська модель тісно переплетена з культурними традиціями, що робить її унікальною та відмінною від інших.

Міжнародний досвід показує, що в Європі та інших демократичних країнах процес управління талантами розвивається в рамках різних моделей (табл. 3.2). Необхідно ретельно вивчити прогресивні підходи та адаптувати їх до українських реалій і ментальних особливостей. Відбір найкращих практик для впровадження в Україні може стати ключем до покращення управління талантами на державній службі.

Таблиця 3.2

Напрями адаптації прогресивного зарубіжного досвіду управління талантами на державній службі в Україні*

Модель	Основні характеристики	Напрями адаптації в Україні
Американська	Постійне навчання персоналу, вузька спеціалізація для низького рівня і високоінтенсивне навчання для еліти. Економічні та психологічні мотиватори.	Запровадження програмно-цільової організації навчання, стимулювання професійного зростання через мотиваційні програми.
Європейська	Акцент на ієрархію, морально-етичний рівень, постійне підвищення кваліфікації. Тренінги, менторство, самонавчання.	Формування етичних стандартів, розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу службовців.
Східна	Утримання персоналу, мотивація до праці, розвиток інституту наставництва, кар'єрне	Створення ефективної системи наставництва, впровадження

зростання.	мотиваційних програм для підвищення кар'єрних перспектив.
------------	---

*Джерело: [17, с. 51]

Американська модель (США). У Сполучених Штатах професійне навчання постійно розвивається. Тут програмно-цільова організація навчання стає стандартом. Персонал не просто залучається до процесу зростання, а перебуває в ньому постійно. Навчання для фахівців низького рівня - це вузька спеціалізація, а для еліти - високоінтенсивне навчання. Необхідно стимулювати розвиток професійного потенціалу, і тут використовуються як економічні, так і психологічні мотиватори. Це шлях до постійного вдосконалення.

Європейська модель. Тут акцент робиться на ієрархію та морально-етичний рівень. Персонал повинен мати високий соціальний статус і постійно підвищувати свою кваліфікацію. Основний акцент робиться на етичному вимірі розвитку талантів. Європейська модель відходить від декларативності і переходить до системи організації освітнього процесу, екстенсивного та гнучкого навчання. Важливими елементами є тренінги, менторство та самонавчання. Перевага надається розвитку інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу[17, с. 67].

Східна модель. Тут утримують персонал і організовують мотивацію до праці. Важливо не тільки утримати персонал, але й підвищити ефективність витрат на навчання та перепідготовку. Система мотивації та кар'єрного зростання - це те, що дійсно підвищує ефективність. Важливу роль відіграє також розвиток інституту наставництва, де наставництво стає ключовим інструментом.

Ці напрямки адаптації - не просто слова. Це конкретні стратегії та методи, які за умови правильної імплементації здатні трансформувати управління талантами на державній службі в Україні.

3.2. E-learning як інноваційний механізм системи управління талантами на державній службі

E-learning виступає інноваційним механізмом у системі управління талантами на державній службі, що забезпечує новий рівень доступності, ефективності та гнучкості в

професійному навчанні державних службовців. Ця технологія дає змогу створювати динамічне навчальне середовище, що адаптується до індивідуальних потреб працівників, сприяє їхньому постійному професійному зростанню та підвищує конкурентоспроможність державного сектору.

Впровадження E-learning відкриває можливість надавати навчальні ресурси в будь-який час і з будь-якого місця, що значно спрощує процес підвищення кваліфікації. Це особливо важливо для державних службовців, які працюють у регіонах або мають обмежений доступ до традиційних форм навчання. Використання цифрових платформ дає змогу організувати навчальні курси, тренінги, семінари, а також інтерактивні завдання, що сприяють активному залученню працівників до освітнього процесу [6, с. 89].

Застосування технологій E-learning забезпечує персоналізацію навчання. Системи електронного навчання дають можливість розробляти індивідуальні освітні траєкторії, які враховують рівень підготовки, потреби та професійні цілі кожного працівника. Завдяки цьому працівники мають змогу опановувати нові знання та навички у своєму темпі, концентруючись на найбільш важливих для них аспектах.

Інтерактивність E-learning створює умови для активного засвоєння матеріалу через використання мультимедійних ресурсів, таких як відеолекції, симуляції, віртуальні тренінги та інтерактивні завдання. Ці елементи сприяють кращому сприйняттю інформації, розвивають критичне мислення та сприяють формуванню практичних навичок, які можуть бути безпосередньо застосовані в роботі.

Важливим аспектом є здатність E-learning швидко адаптуватися до змін у професійних вимогах чи законодавстві. Завдяки гнучкості електронного навчання нові матеріали та курси можуть бути розроблені та впроваджені в максимально короткий термін, що забезпечує актуальність знань і навичок службовців [9, с. 41].

E-learning сприяє підвищенню ефективності витрат, оскільки зменшує потребу у фізичних навчальних приміщеннях, матеріалах і транспортних витратах. Електронні платформи забезпечують масштабованість навчальних програм, дозволяючи одночасно навчати велику кількість працівників без додаткових витрат.

Впровадження E-learning у систему управління талантами сприяє створенню культури безперервного навчання на державній службі. Працівники отримують доступ до сучасних

знань і навичок, що дає їм змогу бути гнучкішими та адаптивнішими до змін, підвищує рівень професійної компетентності та сприяє ефективнішому виконанню службових обов'язків.

Електронне навчання, або E-learning, завойовує свою місце у світі освіти та управління. В системах управління талантами на державній службі ця форма навчання відкриває безмежні можливості. Уявіть собі світ, де традиційні методи навчання застарівають перед швидкістю змін. Державні служби, як ніколи, потребують нових підходів до професійного розвитку. E-learning тут грає ключову роль.

Традиційні підходи до навчання виявляються не здатними впоратися з постійними змінами вимог до кваліфікації. Вони часто виявляються статичними, обмеженими у часі та просторі. E-learning, навпаки, пропонує нові горизонти: гнучкість, доступність, адаптивність. Це не просто тренди. Це нова реальність. Впровадження електронного навчання у державних структурах може суттєво змінити ландшафт підготовки кадрів [11, с. 46].

Актуальність E-learning зростає з кожним днем. У світі, де технології та глобалізація швидко змінюють правила гри, традиційні форми навчання вже не відповідають викликам часу. Часові та просторові обмеження традиційних курсів можуть стати на заваді оперативному підвищенню кваліфікації. Тут E-learning стає рятівним колом: інтерактивні платформи, онлайн-курси, модульні програми.

Це рішення для безперервного розвитку, яке дозволяє держслужбовцям зберігати актуальність знань у стрімкому світі політичних, економічних та технологічних змін. E-learning стає не просто доповненням, а важливим інструментом підвищення ефективності управління талантами. Він сприяє створенню висококваліфікованих, адаптивних кадрів, готових до будь-яких викликів сучасності [19, с. 68].

Електронне навчання стає революційним фактором у світі державної служби, пропонуючи безпрецедентні переваги, особливо в контексті гнучкості та доступності. Уявіть собі - можливість здобувати нові знання та навички без обмежень у часі та місці. Завдяки електронному навчанню це стає реальністю. Державні службовці тепер можуть навчатися в будь-який зручний для них час, не витрачаючи час на відвідування традиційних курсів або відриваючись від виконання своїх обов'язків. Гнучкість цієї форми навчання стає безцінним ресурсом, дозволяючи інтегрувати навчання в і без того щільний графік.

Доступність - ще один величезний плюс. Завдяки електронним платформам знання тепер завжди під рукою - незалежно від того, де ви знаходитесь. Віддалені регіони, важкодоступні місця - всі ці бар'єри зникають. Інтерактивні курси, вебінари, відеоуроки - все це доступно без необхідності фізичного переміщення. Залишаючись на зв'язку через Інтернет, державні службовці можуть зануритися в навчання, не відриваючись від роботи, що ще важливіше, електронне навчання відкриває двері для безперервного професійного розвитку. У світі швидких змін оновлення знань і навичок є життєво важливим. Платформи електронного навчання забезпечують постійний доступ до останніх тенденцій і практик, дозволяючи працівникам бути в курсі останніх змін і вимог. Це сприяє не лише підтримці високого рівня компетентності, а й активному розвитку нових навичок, необхідних для ефективної роботи [12, с. 68].

Таким чином, електронне навчання стає безцінним інструментом у системі управління талантами на державній службі. Його гнучкість, доступність та можливість безперервного розвитку роблять його незамінним для професійного розвитку та професійного зростання державних службовців. Інноваційні навчальні платформи роблять процес навчання не лише ефективнішим, але й набагато зручнішим.

Інтерактивні платформи та модульні програми - це справжній прорив у світі електронного навчання, і їхній вплив на державну службу є надзвичайно значним. Уявіть собі навчання, яке підлаштовується під ваш індивідуальний графік, що дозволяє відточувати свої навички та опановувати нові знання, не відриваючись від основної роботи. Інтерактивні платформи створюють унікальне динамічне середовище, де кожен елемент навчання, від віртуальних класів до симуляцій та інтерактивних завдань, сприяє більш глибокому та продуктивному засвоєнню знань. Це не просто курси - це можливість зануритися в навчання, активно взаємодіяти, дискутувати з колегами на форумах та отримувати миттєвий зворотній зв'язок [21, с. 57].

Модульні програми, в свою чергу, розбивають навчання на чіткі, самодостатні блоки, дозволяючи кожному учаснику поступово переходити від базових понять до більш складних тем. Таке структуроване навчання є неймовірно цінним, оскільки воно адаптується до різних рівнів попередніх знань та індивідуальних потреб. Вибір модулів відповідно до власних

інтересів та потреб - це можливість навчатися у власному темпі та зосередитися на тих аспектах, які мають найбільше значення.

Пристаювання до індивідуальних потреб - це те, що робить електронне навчання справді революційним. Кожен державний службовець може налаштувати навчальний процес під себе: обрати потрібні йому модулі, додати додаткові ресурси або повторити складні теми. Йдеться не просто про навчання, а про створення навчальної програми, яка відповідає особистим можливостям і професійним цілям, що підвищує мотивацію та зацікавленість у процесі.

Швидкість отримання нових знань, яку забезпечує електронне навчання, також надзвичайно важлива. В умовах, коли інформація швидко застаріває, а нові виклики з'являються щодня, можливість миттєвого доступу до нових курсів та оновлень в режимі реального часу є критично важливою. Інтерактивні платформи забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, що дозволяє державним службовцям швидко адаптуватися до нових умов і підтримувати високий рівень компетентності [27, с. 56].

Інноваційні компоненти електронного навчання, такі як вебінари, відеоуроки та віртуальні класи, не просто покращують процес навчання, вони справді революціонізують його. Як мовчазні вартові в епоху цифрової трансформації, вебінари надають неймовірні можливості для навчання в режимі реального часу. Віртуальні лекції, які відбуваються без жодних бар'єрів, дозволяють учасникам, незалежно від їхнього місцезнаходження, долучитися до процесу обміну знаннями, ставити запитання та обговорювати теми, перебуваючи в самому центрі інтелектуального діалогу. Це не просто доступ до знань - це активізація миттєвого обміну ідеями та експертними думками, що створює унікальне динамічне навчальне середовище [8, с. 78].

З іншого боку, відеоуроки - це справжня знахідка для тих, хто цінує деталі та структуру. Вони подають інформацію в легкій для сприйняття формі, перетворюючи складні концепції на візуально зрозумілі фрагменти. Можливість переглядати відео в будь-який час дає учасникам можливість інтегрувати навчання в свій графік, без вимушених перерв. Це ідеальний формат для повторення або поглибленого вивчення поза основним курсом, що дозволяє кожному учаснику визначати темп і глибину навчання.

Віртуальні класи, як інноваційний продукт сучасної освіти, намагаються відтворити атмосферу традиційного навчального простору в онлайн-середовищі. Вони забезпечують інтерактивне середовище для занять, групових дискусій та спільних проєктів, де участь у колективному навчанні стає реальною та доступною. Учасники можуть взаємодіяти, обговорювати і працювати над завданнями разом, як у звичайному класі, але без фізичних обмежень [3, с. 79].

Ці інноваційні компоненти електронного навчання не тільки розширюють горизонти традиційного навчання, але й формують новий, динамічний підхід до освітнього процесу. Вебінари забезпечують прямий контакт і миттєву відповідь на запитання, відеоуроки пропонують структуроване і гнучке навчання, а віртуальні класи створюють живе інтерактивне середовище. Кожен з цих компонентів підвищує доступність, гнучкість та ефективність навчання, створюючи потужний інструмент сучасного електронного навчання, який відповідає всім вимогам та викликам сучасного освітнього середовища.

Аналіз та оцінювання результатів навчання за допомогою електронних платформ - це не просто важлива частина навчального процесу. Це справжня революція у світі освіти, яка виводить ефективність на новий рівень. У цифрову епоху, коли аналітичні інструменти є рушійною силою змін, е-платформи пропонують можливості, які важко було уявити ще кілька років тому.

Уявіть собі можливість відстежувати прогрес навчання в режимі реального часу. Інтеграція передових аналітичних систем дозволяє відстежувати учасників глибше, ніж будь-коли раніше. Автоматичні інструменти збору даних фіксують абсолютно все - час, витрачений на модулі, частоту тестування, відповіді на запитання. Жодних припущень чи здогадок - лише чітка, об'єктивна інформація про те, що працює, а що ні. Платформи здатні виявити, наприклад, часті помилки в певній темі. Це сигналізує про можливу потребу в перегляді контенту або додатковій підтримці. Але це лише початок. Системи аналітики не обмежуються лише збором даних. Вони генерують детальні звіти, які показують не лише окремі досягнення, а й загальну картину. Уявіть, що ви можете порівняти результати різних груп чи учасників, побачити, де навчальні стратегії потребують коригування. Це перетворює дані на реальні стратегії вдосконалення [8, с. 41].

Сучасні платформи йдуть ще далі: алгоритми машинного навчання та штучний інтелект прогнозують успіх і виявляють потенційні проблеми ще до того, як вони виникнуть.

Таким чином, електронні платформи - це не просто механізми для збору даних. Це потужні інструменти для глибокого аналізу та розуміння процесу навчання. Вони дозволяють адаптувати навчання до індивідуальних потреб, покращувати контент і забезпечувати безперервний процес вдосконалення. Це справжня революція у світі освіти, де кожен елемент, кожен інструмент працює на досягнення максимальної ефективності.

Електронне навчання на державній службі - це не просто новинка, це революція, що змінює правила гри у сфері професійного розвитку. Давайте розглянемо кілька конкретних прикладів з усього світу, які демонструють, як електронне навчання трансформує управління талантами на міжнародному рівні.

У Сполучених Штатах є Федеральне віртуальне навчальне середовище (FedVTE) - інтегрована система, яка стала символом ефективності електронного навчання в державному секторі. FedVTE, розроблена Міністерством

Таблиця 3.3

Міжнародний досвід електронного навчання у сфері державної служби

Країна	Платформа/ Програма	Особливості	Напрями адаптації в Україні
США	Federal Virtual Training Environment (FedVTE)	Безкоштовний доступ до онлайн-курсів для службовців, сертифікація, інтеграція з системами управління навчанням.	Впровадження подібної національної платформи для онлайн-курсів з можливістю сертифікації та інтеграції в державну систему.
Великобританія	Civil Service Learning	Інтерактивні тренінги з управлінських навичок і специфічних знань, персоналізація навчання, значне скорочення витрат.	Розробка гнучкої навчальної платформи для підвищення кваліфікації державних службовців.
Німеччина	GovCampus	Інтерактивні модулі, стратегічне планування, аналітична система для відстеження прогресу, персоналізація навчання.	Впровадження модульного підходу до навчання з аналітичними інструментами для моніторингу прогресу.
Норвегія	Fronter	Віртуальні класи, модульні тести, адаптивне навчання, швидке застосування знань на практиці.	Створення динамічної платформи для професійного розвитку з інтерактивними завданнями.

Сінгапур	Коледж державної служби	Онлайн-курси, моделювання управлінських ситуацій, аналіз конкретних випадків, висока адаптивність до нових вимог.	Інтеграція моделювання та аналізу управлінських ситуацій в навчальні програми державної служби.
Японія	Онлайн-програма Університету Ніхон	Спеціалізовані курси, модулі самооцінки, зворотний зв'язок, гнучкі умови для навчання.	Впровадження курсів з можливістю самооцінки та адаптивних рекомендацій для індивідуального розвитку.

Джерело: [18, с. 67]

внутрішньої безпеки, пропонує федеральним службовцям безкоштовний доступ до онлайн-курсів. Це не просто набір лекцій. Це можливість пройти сертифікацію, підвищити кваліфікацію та підтримувати відповідність найсучаснішим стандартам. І все це без фізичної присутності на навчальних заняттях. Інтеграція з існуючими системами управління навчанням робить FedVTE прикладом успішного впровадження цифрових рішень на державному рівні [13, с. 57].

Європа. Великобританія — осередок інновацій. Платформа "Civil Service Learning" тут стала лідером. Вона використовує електронне навчання для забезпечення доступу до тренінгів, які розтягуються від управлінських навичок до специфічних знань. Завдяки інтерактивним елементам та можливості персоналізації навчання, "Civil Service Learning" значно зменшила витрати на традиційні тренінги і забезпечила безперервний розвиток співробітників. Навчання стало не просто доступним, але й гнучким.

"GovCampus" в Німеччині використовує E-learning для підвищення кваліфікації державних службовців. Інтерактивні модулі охоплюють управління проектами та стратегічне планування. Платформа надає можливість брати участь у курсах в зручний час і відстежувати прогрес через аналітичну систему. Це дозволяє персоналізувати навчання відповідно до потреб та кар'єрних цілей службовців [41, с. 78].

Норвегія демонструє вражаючі результати завдяки платформі Fronter. Це не просто навчальна платформа, це середовище для професійного розвитку. Fronter використовує інтерактивні модулі, вебінари та модульні тести. Саме тому державні службовці можуть адаптувати своє навчання до власних потреб. Віртуальні класи та інтерактивні завдання

створюють динамічний процес, де нові знання швидко застосовуються на практиці. Схоже, що Frontier став каталізатором змін у професійній підготовці державних службовців.

Сінгапурська система Коледжу державної служби використовує електронне навчання як частину стратегії свого розвитку. Віртуальні класи, онлайн-курси, моделювання управлінських ситуацій та аналіз конкретних ситуацій - все це елементи, які забезпечують безперервне навчання. Висока адаптивність до нових вимог і підтримка ефективності державних установ - ось що робить цей підхід таким унікальним [36, с. 78].

Онлайн-програма Японії з державного управління Університету Ніхон є яскравим прикладом того, як електронне навчання може вплинути на державну службу. Спеціалізовані курси з управлінських навичок доступні будь-де і будь-коли. Модулі самооцінки та зворотного зв'язку дозволяють учасникам відстежувати свій прогрес і отримувати рекомендації. Це чудовий приклад того, як технології можуть створювати гнучкі умови для навчання та розвитку.

Міжнародний досвід підтверджує, що електронне навчання може трансформувати управління талантами. Від інтерактивних платформ до спеціалізованих програм - електронне навчання забезпечує гнучкість, ефективність та адаптивність. Це не просто тренд, це важлива складова сучасних державних установ, яка дозволяє їм відповідати на виклики сьогодення.

3.3. Стратегічні вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі

Стратегічні вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі визначають основні напрями модернізації кадрової політики, спрямованої на забезпечення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності державного сектору. Реалізація цих векторів потребує системного підходу, що ґрунтується на інтеграції сучасних технологій, впровадженні інноваційних практик та орієнтації на довгострокові результати [14, с. 67].

Пріоритетним напрямом є розробка та впровадження національної стратегії управління талантами, яка визначає ключові принципи, мету та завдання системи роботи з кадрами. Така стратегія має враховувати специфіку державної служби, сучасні виклики, що стоять перед

нею, та міжнародний досвід. Вона забезпечує єдність підходів до формування, розвитку та утримання талантів у всіх органах державної влади.

Іншим важливим вектором є цифровізація процесів управління персоналом. Використання сучасних технологій дає змогу автоматизувати процедури підбору, адаптації, навчання та розвитку кадрів, забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації та спрощує координацію між різними державними органами. Впровадження централізованих платформ для управління талантами дає змогу створити інтегровану систему роботи з персоналом, яка сприяє підвищенню її ефективності [7, с. 41].

Розвиток компетенційного підходу є ключовим елементом у формуванні системи управління талантами. Цей підхід базується на створенні моделей компетенцій, які чітко визначають професійні якості та навички, необхідні для виконання службових обов'язків. Використання таких моделей сприяє об'єктивній оцінці потенціалу працівників, формуванню індивідуальних планів розвитку та підвищенню відповідності кадрів займаним посадам [8, с. 89].

Формування культури безперервного навчання є ще одним стратегічним напрямом. Система професійного розвитку державних службовців має забезпечувати доступ до якісних навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам. Використання гібридних форматів навчання, зокрема E-learning, сприяє створенню умов для постійного вдосконалення знань і навичок, необхідних для виконання стратегічних завдань державної служби.

Забезпечення прозорості та об'єктивності кадрових рішень є важливим елементом реалізації стратегічних векторів. Створення прозорих процедур добору та оцінювання кадрів, використання стандартизованих критеріїв і сучасних методів оцінювання дає змогу знизити суб'єктивність і підвищити довіру до системи управління персоналом.

Інтеграція міжнародного досвіду та адаптація передових практик до реалій української державної служби відкривають можливості для її модернізації. Використання найкращих зарубіжних підходів до управління талантами сприяє впровадженню інновацій, які підвищують якість роботи органів влади та забезпечують їхню конкурентоспроможність.

Стратегічні вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі відкривають нові горизонти для підвищення ефективності інституцій. Сучасний світ, з його постійними змінами та невизначеністю, вимагає від державних

службовців не лише глибоких професійних знань, а й неперевершеної гнучкості та швидкої адаптації. Сформувавши комплексну стратегію — це не просто завдання, а справжній виклик [9, с. 57].

Задумаймося над першим вектором. Набір і відбір. Це не просто процедура, а справжня наука. Впровадження новітніх технологій для оцінки потенціалу кандидатів — крок у правильному напрямку. Критерії, стандарти відбору — це не просто слова. Це основа, на якій будується вся подальша структура. Створення прозорих і об'єктивних процесів дозволяє залучити найкращих фахівців. І тут важливо не тільки впроваджувати новації, але й забезпечити, щоб ці інновації відповідали вимогам державної служби.

Другий аспект — розвиток і навчання. Це вже не просто тренінги. Це стратегічний розвиток. Постійне навчання, тренінги, семінари — вони повинні відповідати потребам та інтересам кожного співробітника. Доступ до сучасних навчальних ресурсів — електронні платформи, онлайн-курси. Це можливість для кожного розвиватися у зручний для себе час. Важливо не просто забезпечити доступ, а створити умови для безперервного професійного розвитку [10, с. 51].

Третій вектор — утримання та мотивація. Як утримати талановитих працівників? Стимулюючі системи винагород, заохочень. Сприятливе робоче середовище. І тут важливо враховувати індивідуальні потреби співробітників. Мотиваційні фактори мають бути на першому місці. Це не просто про зацікавленість у роботі. Це про запобігання вигоранню, про підтримку професійного і особистісного розвитку [27, с. 78].

Четвертий вектор — оцінка і зворотний зв'язок. Регулярний моніторинг, аналіз досягнень. Це не просто про оцінювання результатів. Це про створення чітких критеріїв, про надання конструктивного зворотного зв'язку. Це допомагає не тільки в оцінці поточного рівня виконання завдань, але й у досягненні професійних цілей.

Останній, але не менш важливий вектор — управління змінами. Гнучкість у реагуванні на нові виклики, адаптація до змінюваних умов. Розробка планів дій на випадок кризових ситуацій. Це не просто про управління персоналом, це про забезпечення постійного вдосконалення процесів управління талантами.

Отже, стратегічні вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі охоплюють набір і відбір кадрів, розвиток і навчання,

мотивацію і утримання співробітників, оцінку ефективності та адаптацію до змінюваних умов. Це комплексний підхід, який дозволяє створити ефективну систему управління талантами. І це не просто про підвищення продуктивності. Це про забезпечення високого рівня обслуговування суспільства [28, с. 99].

Система управління талантами на державній службі - це не просто набір процедур, а справжній комплексний підхід, який поєднує різні рівні та аспекти управління персоналом. Вона охоплює не лише керівників державної служби, працівників служби управління персоналом, керівників структурних підрозділів, а й кожного окремого державного службовця. Мета - забезпечити ефективне функціонування органу державної влади через інтегровану систему.

Ідея управління талантами не обмежується простою кадровою політикою. Це мистецтво використання потенціалу кожного державного службовця. Ідея полягає в тому, щоб призначати людей на посади, в тому числі керівні, лише на конкурсній основі. До уваги беруться професійні компетенції, управлінський досвід, попередні заслуги та досягнення. Це дозволяє синхронізувати особисті амбіції кандидатів з цілями органу. Це механізм, який підкреслює важливість узгодження потреб державного органу з потенціалом його працівників [6, с. 51].

Планування кар'єри, професійний розвиток та оцінка діяльності - це не абстрактні поняття. Вони утворюють єдиний ланцюжок, який дозволяє виявити сильні сторони державних службовців. Такий підхід не лише розширює їхні знання та навички, а й надає можливості для подальшого кар'єрного зростання. І саме тут важливо забезпечити належну мотивацію. Мотивація до високої продуктивності є ключовим фактором для досягнення цілей державного органу.

Тому управління талантами на державній службі (див. табл. 3.4) - це стратегічне планування та управління персоналом, яке дозволяє державному органу досягати поставлених цілей. Це не просто пошук і призначення, це створення середовища, в якому кожен працівник може реалізувати свій потенціал та ефективно сприяти розвитку організації [30, с. 89].

Таблиця 3.4

Рекомендації для служби управління персоналом*

1	Стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку установи.
2	Культивація у співробітників інноваційного мислення та ініціативності.
3	Підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, в тому числі для обговорення ключових завдань розвитку установи.
4	Формування сильного корпоративного іміджу установи.
5	Відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярною організацією заходів звітування.
6	Активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій.
7	Створення реальних можливостей для кар'єрного зростання.
8	Створення системи кураторів-наставників для нових співробітників.
9	Організація системи матеріального та нематеріального стимулювання.
10	Створення проектних команд для вирішення конкретних завдань.
11	Проведення на постійній основі оцінки потреб установи у персоналі.

*Джерело: [3, с. 78]

Сфера управління персоналом стикається з кардинальними змінами, які вимагають трансформації її ролі. Раніше це була роль, що йшла в ногу з стратегічними цілями бізнесу, але тепер управлінці персоналом повинні не просто слідувати за стратегією – вони повинні її формувати. Згідно з останнім дослідженням компанії Deloitte, сфера управління талантами має шанс на домінування. Нещодавнє опитування показало: залучення кваліфікованих кадрів вже не є просто питанням для HR-відділів. Це стає критично важливим для всіх бізнес-лідерів. Вражаючі цифри - понад 83% керівників вважають, що залучення талантів є надзвичайно важливим[7, с. 41].

Це нове бачення вимагає перегляду старих уявлень про HR. Керівники не можуть більше дозволяти собі залишатися в тіні стратегічного розвитку – їх завдання тепер, без сумнівів, перетворювати ці стратегічні цілі на реальність. І ось, нова реальність: технології починають підміняти людей. Заміна співробітників технологічними рішеннями, які можуть не тільки наймати, але й навчати новий персонал, наближається. Технології, що зможуть обробляти інформацію швидше і точніше, вже в дорозі. І організаціям потрібно навчитися розбиратися з ними ще до того, як вони захоплять робочі місця.

В цьому контексті діджиталізація – це не просто тренд. Це життєва необхідність для підвищення ефективності державної служби. Перехід до цифрових форматів не лише спростить управління, але й зробить систему HR-менеджменту більш гнучкою та адаптивною. Перетворення держави на конкурентного роботодавця вимагатиме більше, ніж просто культурних змін. Потрібно впровадити передові практики HR-менеджменту, які вже

використовуються в бізнес-середовищі, від корпорацій до публічного сектору. І це – не вибір, а необхідність для виживання в сучасному конкурентному середовищі [27, с. 44].

Для подальшого розвитку системи HR-менеджменту на державній службі необхідно впроваджувати радикальні зміни та інноваційні підходи. Ось що слід зробити:

Перш за все, встановити єдині HR-політики, що стануть основою для роботи всіх державних структур. Це не просто поради, а правила гри, які повинні включати: розробку ефективної, прозорої системи підбору персоналу; впровадження механізму управління ефективністю та розвитку кадрів; а також створення справедливої та прозорої системи компенсацій.

Перетворення підрозділів по роботі з кадрами в HR-служби – ще один крок до революції. Реформування і вдосконалення через реінжиніринг, паблік-інжиніринг та даунсайзинг повинні стати нормою. Підрозділи управління персоналом повинні отримати розширені повноваження, що включають участь у формуванні та реалізації стратегічних завдань – від кадрової документації до кадрової політики.

Зміцнення потенціалу підрозділів управління персоналом як лідерів змін є критичним. Зміни потребують не тільки впровадження нових систем соціального захисту та мотивації, але й адаптації до європейських практик. Необхідно розробити стандарти для організаційної структури підрозділів управління персоналом у державних органах.

Створення асесмент-центру для комплексного оцінювання персоналу – важливий крок. Цей центр стане інструментом для визначення реальних здатностей і потенційних можливостей фахівців. У той же час, створення сучасної інфраструктури для підвищення кваліфікації та навчання державних службовців є необхідністю [28, с. 9].

Не можна забувати і про електронний документообіг та програмне забезпечення. Впровадження HR-програм, що охоплюють підбір, адаптацію, навчання та оцінку, стане основою для вдосконалення процесів. Прогнозування та планування потреб у кадрах мають стати частиною стратегії.

Посилення підзвітності через IT-інструменти – наступний крок. Створення нових та розвиток існуючих продуктів для автоматизації HR-функцій, визначення IT-стратегії, масштабування PoClick та діджиталізація кадрового обліку – це ключові аспекти. Портали

для добору, освітні каталоги та інші IT-ресурси повинні стати невід'ємною частиною нової системи управління персоналом на державній службі [9, с. 68].

Реалізація зазначених заходів дасть змогу підвищити професіоналізм та соціальну відповідальність державних службовців, їх вмотивованість, а також ефективність управління персоналом на державній службі в Україні, що сприятиме зростанню її якості та дієвості загалом.

Висновки до розділу 3

1. Розкрито імплементацію прогресивного зарубіжного досвіду на український лад. Перехід на новий рівень управління талантами, шляхом адаптації міжнародних практик, має величезний потенціал для трансформації державної служби в Україні. Впровадження інноваційних систем підбору і розвитку персоналу, адаптація міжнародних стандартів у сфері компенсацій та мотивації відкриває перспективи підвищення ефективності державного сектору. Прийняття зарубіжного досвіду може стати каталізатором змін, які сприятимуть зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності і покращенню організаційної культури.

2. Розкрито e-learning як інноваційний механізм. Електронне навчання (e-learning) перетворюється на основний інструмент для модернізації системи управління талантами. Завдяки e-learning стає можливим доступ до навчальних матеріалів та тренінгів у будь-який час і з будь-якого місця. Це забезпечує гнучкість у професійному розвитку державних службовців. Системи електронного навчання пропонують інтерактивні та індивідуалізовані підходи, що є ключовими для адаптації до швидких змін у потребах і умовах державної служби.

3. Розроблено практичні рекомендації щодо реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі України. Для підвищення ефективності системи управління талантами на державній службі необхідно реалізувати ряд стратегічних векторів. Включаються розробка і впровадження єдиних HR-політик, трансформація кадрових підрозділів в сучасні HR-служби, розширення їхніх повноважень, удосконалення соціального захисту і мотиваційних систем. Важливими є також інноваційні IT-інструменти для

автоматизації HR-функцій, створення асесмент-центрів та вдосконалення електронного документообігу. Ці вектори формують основу для створення адаптивної і ефективної системи управління талантами.

Отже, інтеграція прогресивних міжнародних практик, активне впровадження e-learning і реалізація стратегічних векторів є ключовими елементами для підвищення якості управління талантами на державній службі в Україні. Ці заходи є критично важливими для забезпечення стабільного розвитку державного сектору і досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі обґрунтовано формування системи управління талантами на державній службі України та розроблено рекомендації щодо їх практичної реалізації в Україні. Основні результати дослідження відображено у висновках і пропозиціях у контексті визначених у роботі мети та завдань. На цій основі сформовано низку висновків теоретико-методологічного та науково-практичного характеру, а саме:

1. Розглянуто сутність феномену “управління талантами” в науковому дискурсі. Встановлено, що цей концепт є важливою складовою сучасного менеджменту та людських ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності організацій у довгостроковій перспективі. Управління талантами охоплює процеси ідентифікації, залучення, розвитку та утримання працівників з високим потенціалом, які можуть створювати конкурентні переваги для підприємства. Науковий дискурс зосереджується на багатогранності цього феномену, в тому числі на стратегічному підході до управління талантами, а також на важливості інтеграції цих процесів у корпоративну культуру та бізнес-стратегію. Більшість дослідників підкреслюють, що ефективне управління талантами передбачає персоналізований підхід до розвитку співробітників, інвестування в їхній професійний та особистісний ріст, а також створення умов для самореалізації.

2. Визначено сутність системи управління талантами на державній службі як важливого інструмента підвищення ефективності діяльності державних органів. Управління талантами в цьому контексті розглядається як системний процес, що включає виявлення, залучення, розвиток, мотивацію та утримання висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити якісне виконання завдань державної служби.

Обґрунтовано доцільність формування системи управління талантами на державній службі, оскільки вона дозволяє підвищити рівень професіоналізму та компетентності державних службовців, сприяє їх кар'єрному зростанню та створює умови для реалізації потенціалу кожного працівника. Крім того, ефективна система управління талантами забезпечує прозорість, мотивованість та лояльність кадрів, що є критично важливими для стійкого розвитку державного управління.

3. Уніфіковано механізми формування системи управління талантами на державній службі, що дозволяє забезпечити цілісність, системність та ефективність кадрової політики у публічному управлінні. Основними елементами цього процесу є ідентифікація та оцінка талантів через створення прозорих критеріїв і інструментів для виявлення високопотенційних кадрів, розвиток компетенцій завдяки програмам підвищення кваліфікації, наставництву, стажуванню та іншим методам професійного зростання, а також мотивація та утримання талантів шляхом запровадження ефективних систем матеріального й нематеріального стимулювання та кар'єрного просування. Важливим компонентом є інтеграція управління талантами у стратегічний менеджмент державної служби, що забезпечує довгострокове планування кадрових потреб і створює умови для залучення талановитих фахівців. Уніфікація цих механізмів дозволяє досягти послідовності й прозорості процесів управління талантами, підвищити рівень компетентності державних службовців та забезпечити стійкий розвиток державного управління. Таким чином, сформована система уніфікованих механізмів є дієвим інструментом для оптимізації кадрового потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів і формуванню професійної, мотивованої та стабільної команди на державній службі.

4. Здійснено діагностику сучасного стану та проблем HR-забезпечення вітчизняної державної служби, що дозволило виявити ключові недоліки та виклики, які перешкоджають ефективному функціонуванню кадрової системи. Серед основних проблем виділено

недостатній рівень професійної підготовки працівників, відсутність дієвих механізмів мотивації та кар'єрного просування, низький рівень впровадження сучасних технологій та інструментів управління персоналом, а також застарілі підходи до оцінювання та розвитку кадрового потенціалу. Це підтверджує необхідність модернізації системи управління персоналом на державній службі, що має базуватися на інноваційних методах і стратегічному підході до розвитку людського капіталу. Оновлення системи HR-забезпечення є важливим чинником підвищення ефективності державної служби, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, а також забезпечення прозорості та конкурентоспроможності у процесі кадрового відбору і розвитку. Таким чином, модернізація системи управління персоналом є необхідною умовою для адаптації державної служби до сучасних викликів, підвищення її результативності та створення дієвої та професійної команди, здатної реалізовувати стратегічні завдання державного управління.

5. Охарактеризовано особливості функціонування сучасних механізмів формування системи управління талантами на державній службі, що дозволило визначити їх роль у підвищенні ефективності кадрової політики. Сучасні механізми ґрунтуються на стратегічному підході до управління людськими ресурсами, де особлива увага приділяється виявленню, розвитку та утриманню високопотенційних фахівців. Серед ключових особливостей функціонування системи є впровадження інноваційних методів оцінювання компетентностей, розвиток професійних навичок через навчальні програми, використання цифрових технологій для моніторингу та аналізу персоналу, а також формування прозорих і справедливих умов для кар'єрного просування. Такі механізми сприяють підвищенню мотивації державних службовців, їх професійного зростання та ефективного виконання завдань, покладених на державну службу. Водночас особливості функціонування цих механізмів потребують подальшої адаптації до сучасних викликів, зокрема глобалізації, цифровізації та зростаючих вимог до якості державного управління. Таким чином, система управління талантами на державній службі є важливим інструментом для створення компетентної, вмотивованої та результативної команди фахівців, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей державної політики.

6. З'ясовано тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами державного органу. Сучасні тенденції свідчать

про перехід від традиційних кадрових функцій до стратегічного управління людським капіталом, де основна увага приділяється виявленню та розвитку талантів. Служби управління персоналом дедалі більше орієнтуються на впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів та застосування аналітичних інструментів для моніторингу результативності працівників. Наголошується на необхідності індивідуалізації підходу до управління фахівцями, створення умов для їх професійного розвитку, а також посилення ролі нематеріальної мотивації як інструменту утримання висококваліфікованих кадрів. Важливим аспектом є інтеграція системи управління талантами в загальну стратегію державного органу, що дозволяє підвищити ефективність його функціонування та забезпечити довгостроковий кадровий потенціал. Таким чином, функціонування служб управління персоналом у контексті сучасних тенденцій вимагає постійного оновлення підходів до формування системи управління талантами, що є ключовим фактором у розвитку професійної, мотивованої та результативної державної служби.

7. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо реалізації механізмів формування системи управління талантами на державній службі України з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду. Визначено необхідність впровадження сучасних інструментів і підходів до управління талантами, що базуються на стратегічному плануванні, цифровізації процесів, а також розробці ефективних програм розвитку та мотивації персоналу. Зарубіжний досвід демонструє важливість системного підходу до відбору, оцінки та розвитку талантів, зокрема через впровадження прозорих механізмів оцінювання компетентностей, наставництва, ротації та кар'єрного планування. Важливим аспектом є створення умов для індивідуального професійного зростання державних службовців, підвищення їх мотивації шляхом балансу матеріальних і нематеріальних стимулів, а також забезпечення гнучкості системи управління персоналом. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність кадрової політики, зміцнити кадровий потенціал державної служби України та створити умови для формування професійної та інноваційно орієнтованої команди фахівців, здатної забезпечити якісну реалізацію завдань державного управління в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., Teplov S. Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13–32.

2. Buttiens D., Hondeghe A. Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talentmanagement approach of the Flemish Government. *Révue Pyramides*. 2013. V. 23. P. 61–83.
3. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*. 2013. № 12. P. 290–300.
4. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*. 2013. Vol. 40, No. 5. P. 179–189.
5. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press, 2001. 280 p.
6. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. 2013. V. 23. Issue 4. P. 326–336.
7. Armstrong M., Taylor S. *Human Resource Management Practice*. 2005. 832 с.
8. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 246–250.
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017р. 528 с.
10. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51.
11. Кашлакова А.І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. *Наукові перспективи*. 2021. № 9 (15). С. 124–130.
12. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.
13. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
14. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. с. 33-45.

15. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>
16. Носик О.А. Розвиток служб управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с.
17. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. Том 18. №2. С. 85–89.
18. Обушна Н. І., Селіванов С. В., Кашлакова А. І. E-Learning як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: Теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 2021. С. 29–35.
19. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу сфери державного управління. Київ: Пріоритети, 2017. 40 с.
20. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективина національному та місцевому рівнях* (21-22 травня, Маріуполь) : зб.матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ:ПП Халіков Р.Р., 2020. С. 236-238.
21. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.
22. Приймак В. Управління знаннями : Підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
23. Приймак В. Управління знаннями: Підручник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
24. Прудіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка : реаліі часу*. 2013. №1 (6). С. 172–177.
25. Прудіус О. Інноваційні технології управління талантами як інструмент розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6(12). С. 257–270.
26. Прудіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка : реаліі часу*. 2013. №1 (6). С. 172 –177.

27. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”. 2019. 293 с.

28. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навчальний посібник / В.М. Антоненко, С.Д. Мамченко, Ю.В. Рогушина. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. 212 с.

29. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемоги зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31–36.

30. Шимановська-Діанич Л.М. Управління талантами як важлива умова підвищення конкурентоспроможності підприємства в “новій економіці” / Л.М. Шимановська-Діанич. Стратегія розвитку України у глобальному середовищі: матеріали III між нар. Наук.-практ. конф. Сімферополь, Ялта, 2009. С. 57–64.

31. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2003. 343 с.

32. Адміністративне право України: підручник / Ю.П.Битяк (кер.авт.кол), І. М. Балакарева, І. В. Бойко та ін.; за заг. ред. Ю. П. Битяка. Харків: Право, 2020. 392 с.

33. Кравченко О.О. Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2010. 213 с.

34. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

35. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

36. Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко). Київ: Міленіум, 2004. 128 с.

37. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40.*

38. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р/ Кабінет Міністрів

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 10.06.2023).

39. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна; уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

40. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

41. Гайдученко С. О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

42. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення: 10.12.2024).

44. Юровська, В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. № 41. Т. 3. С. 96-102.

45. Андреев, А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.

46. Гаркуша А.Т. Адміністративно-правовий статус Національного агентства України з питань державної служби: дис... канд.. юрид наук: 12.00.07. Одеса, 2017. 248 с.

47. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А. Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017р. 528 с.

48. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*. 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.

49. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. No 10/2015. С. 116-119.

50. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні // *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 53-58.

51. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня, 2015р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. Київ: Ліра-К, 2015. 244 с.

52. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

53. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: Освіта України, 2020. 262 с.

54. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами Державна служба. *Державне управління та місцеве самоврядування: матеріали наук.-практ. конф.*, 2014, № 3(22), С. 234-244.

55. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.

56. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник : Державне управління*. 2021. №1(7). С. 162–179.

57. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

58. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ: Пріоритети, 2017. 40 с.

59. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ-Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2018. 300 с.

60. Орлова Н. С., Майло В. В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади: *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. № 1. Т. 31(70). С. 6368.

61. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективина національному та місцевому рівнях (21-22 травня, Маріуполь) : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ПП Халіков Р.Р., 2020. С. 236-238.

62. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
63. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 158-164.
64. Розенфельд Ю.М., Політологія: підручник/ Ю.М. Розенфельд, Л.М. Герасіна, Н.П. Осипова, М.І. Панов, О.М. Сахань, О.В. Ставицька. Харків, Право, 2001. 636 с.
65. Сергеева Л.М., Кондратьєва В. П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л.М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. С. 25.
66. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
67. Теорія і практика формування лідера: навч. посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. С. 57.
68. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. /С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
69. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Кадрова політика та публічна служба*. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52.
70. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державногослужбовця. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 217-226.
71. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України: *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 69-76. Т.32 (71).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рекомендації для служби управління персоналом

№	Рекомендація
1	Стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку установи.
2	Культивація у співробітників інноваційного мислення та ініціативності.
3	Підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, в тому числі для обговорення ключових завдань розвитку установи.
4	Формування сильного корпоративного іміджу установи.
5	Відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярною організацією заходів звітування.
6	Активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій.
7	Створення реальних можливостей для кар'єрного зростання.
8	Створення системи кураторів-наставників для нових співробітників.
9	Організація системи матеріального та нематеріального стимулювання.
10	Створення проектних команд для вирішення конкретних завдань.
11	Проведення на постійній основі оцінки потреб установи у персоналі.