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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

“МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ”

До захисту
Обушна
06.05.2024

Студентка 2 курсу магістратури очної форми навчання спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-наукової програми “Державна служба”
Гришко Ірина Станіславівна

Науковий керівник
д.держ.упр., доцент 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 “ 30 ” квітня 2024 р., протокол № 16.

Завідувачка кафедри публічної політики, доктор юридичних наук, професор

Корчак Наталія Миколаївна _____
(підпис)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Гришко І.С. Механізми управління талантами на державній службі в Україні. – 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.

З’ясовано сутність феномену “управління талантами” в науковому дискурсі. Ідентифіковано механізми управління талантами на державній службі та охарактеризовано теоретичні аспекти їх формування. Розглянуто сутність і склад системи управління талантами на державній службі та обґрунтовано доцільність її формування. Проведено діагностику стану та проблем кадрового забезпечення державної служби та доведено необхідність модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Висвітлено особливості формування та реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану). З’ясовано тенденції функціонування служб управління персоналом на державній службі та надано практичні рекомендації щодо побудови цілісної системи управління талантами на державній службі. Окреслено можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо управління талантами на державній службі. Обґрунтовано перспективні напрями реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні.

Ключові слова : державна служба, державне управління, людські ресурси, механізми державного управління, талант, управління талантами, система управління талантами, управління людськими ресурсами.

ANNOTATION

I.S. Hryshko. Mechanisms of forming a talent management system in the civil service of Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 "Public Management and Administration", specialty: 281"Public Management and Administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2024.

The essence of the phenomenon of "talent management" in scientific discourse is clarified. The mechanisms of talent management in the civil service are identified and the theoretical aspects of their formation are characterized. The essence and composition of the talent management system in the civil service was considered and the expediency of its formation was substantiated. The diagnosis of the state and problems of staffing of the civil service was carried out and the need to modernize the HRM system in the civil service in Ukraine was proved. Features of the formation and implementation of talent management mechanisms in the civil service in Ukraine (including under martial law) are highlighted. The trends in the functioning of personnel management services in the civil service have been clarified and practical recommendations have been provided for the construction of a comprehensive talent management system in the civil service. Possibilities of implementation in Ukraine of progressive foreign experience regarding talent management in the civil service are outlined. Prospective directions for the implementation of talent management mechanisms in the civil service in Ukraine are substantiated.

Key words: public service, public administration, human resources, mechanisms of public administration, talent, talent management, talent management system, human resources management.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ……5
ВСТУП ……..6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ……10
1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі.....10
1.2. Механізми управління талантами на державній службі: теоретичний аспект……..17
1.3. Квінтесенція системи управління талантами на державній службі та доцільність її формування……...24
Висновки до розділу 1.……29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ...…….…....31
2.1. Сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення державної служби в Україні……..…31
2.2. Особливості формування та реалізації механізмів управління талантами на вітчизняній державній службі в умовах воєнного стану....……...36
2.3. Тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами в державному органі.…….39
Висновки до розділу 2 ……45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ……...47
3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо управління талантами на державній службі……..…….47
3.2. E-learning як інноваційний механізм управління талантами на державній службі ……..55
3.3. Перспективні напрями реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні……..63
Висновки до розділу 3..……...70
ВИСНОВКИ .…….73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.……78
ДОДАТКИ …….89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

АРМА	−	Агентство з розшуку та виявлення активів;
ЄС	−	Європейський Союз;
НАДС	−	Національне агентство України з питань державної служби;
НПА	−	нормативно-правові акти;
СУП	−	служби управління персоналом;
ЦОВВ	−	Центральні органи виконавчої влади;
HR	–	human resources (людські ресурси);
HRM	–	Human Resource Management (управління людськими ресурсами).

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних суспільних викликів та загроз питання управління талантами на державній службі гостро постає як у теоретичному, науковому так і у практичному дискурсах. Україна стикається з низкою викликів, що вимагають ефективного державного управління, а отже, й кваліфікованих й вмотивованих державних службовців, які володітимуть необхідними знаннями, навичками та вміннями задля подолання геополітичних та соціальних викликів. Ефективні механізми управління талантами можуть допомогти державі залучити, розвивати, а головне, утримувати й мотивувати таких працівників. Варто наголосити на тому, що наша держава прагне до інтеграції з Європейським Союзом, що має значний досвід у сфері управління талантами на державній службі, який може бути використаний для побудови унікальної української системи управління талантами в повоєнний період.

Актуальні виклики кадрової політики державної служби в Україні зумовлюють потребу в оновленні теоретичної бази та перегляді концептуальних засад інституційних механізмів і соціально-економічних факторів, що її визначають. Це дозволить оптимізувати систему державного управління, модернізувавши механізми управління з урахуванням специфіки поточних реформ державної служби.

Зауважимо, що базові основи управління талантами досить ґрунтовно викладені й розвинуті в наукових розробках відомих зарубіжних управлінців-практиків та фахівців-дослідників, таких як: Ед Майклз [82], McKinsey [79], Д. Майер [83], А. Робертсон [73], М. Ефрон [72], Дж. Будро [83], М. Орт [71] та ін.

Загалом питання управління людськими ресурсами на вітчизняній державній службі досить широко висвітлюється в наукових розробках таких вітчизняних науковців, як В. Бакуменко [1], О. Васильєва [4], Н. Гончарук [7], О. Духно [12], О. Кліменко [12], О. Линдюк [20], Л. Прудиус [7], Н. Обушна [64], О. Руденко [62], С. Селіванов [65] та інших.

Незважаючи на вагомі напрацювання науковців за вказаним напрямом, в умовах новочасних викликів для України обумовлюється необхідність комплексного наукового обґрунтування теоретико-практичних засад формування та розвитку механізмів управління талантами на державній службі у контексті цілісної системи управління талантами.

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

Реалізація мети обумовила необхідність розв'язати такі *завдання:*

– з'ясувати сутність феномену "управління талантами" в науковому дискурсі;

– ідентифікувати механізми управління талантами на державній службі та охарактеризувати теоретичні аспекти їх формування;

– розглянути сутність і склад системи управління талантами на державній службі та обґрунтувати доцільність її формування;

– провести діагностику стану та проблем кадрового забезпечення державної служби та довести необхідність модернізації системи HRM на державній службі в Україні;

– висвітлити особливості формування та реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану);

– з'ясувати тенденції функціонування служб управління персоналом на державній службі та надати практичні рекомендації щодо побудови цілісної системи управління талантами на державній службі;

– окреслити можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо управління талантами на державній службі;

– обґрунтувати перспективні напрями реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні.

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

Предмет дослідження − механізми управління талантами на державній службі в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового до слідження. Зокрема в роботі використано такі методи: метод історичного дослідження (вивчення історії розвитку та становлення механізмів управління талантами); метод теоретичного узагальнення (ілюстрація існуючих теоретичних підходів до розуміння сутності та особливостей механізмів управління талантами); метод аналізу та синтезу (визначення стану та проблем HR-забезпечення на державній службі в Україні); метод типологізація (класифікація об'єктів дослідження за певними ознаками); метод абстрагування (виокремлення суттєвих властивостей та ознак механізмів управління талантами); порівняльний аналіз та узагальнення даних (систематизація та узагальнення результатів дослідження); графічний та табличний методи (наочний виклад теоретичного і практичного матеріалу); метод інтерв'ю (отримання інформації від фахівців з HR-менеджменту на державній службі в Україні) та ін. Важливо зазначити, що усі методи чітко описані та обґрунтовані з точки зору їх доцільності для дослідження даної теми.

У якості законодавчаї бази під час дослідження було використано Конституцію України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи у сфері державної кадрової політики, офіційні дані Державної служби статистики України, НАДС та ін.

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

удосконалено: теоретико-методичні основи управління талантами на державній службі в контексті: 1) обгрунтування механізмів управління талантами на державній службі як складного державно-управлінського утворення, в рамках якого ідентифіковано п'ять складових механізмів (нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційний, мотиваційний,

інформаційно-комунікативний), які уможливлюють реалізацію функцій HR-менеджменту на державній службі;

набули подальшого розвитку: понятійно-категорійний апарат у сфері публічного управління завдяки уточненню сутності таких понять як “управління талантами” та “механізми управління талантами на державній службі”; формування перспективних напрямів реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану).

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо формування та реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні доведені до рівня конкретних пропозицій, що можуть бути використані у процесі результативного та ефективного реформування системи державного управління в Україні загалом.

Апробація результатів дослідження. Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба” (Київ, 12 березня 2024 року);

Публікації. За результатами дослідження опубліковано (Додаток А):

1) наукові тези: Гришко І.С. Сучасний стан та проблеми HR-забезпечення державної служби в Україні : Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 227−230;

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 85 сторінках загального тексту. Вона складається із переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 84 найменувань та 1 додатку. Робота містить 8 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі

Феномен таланту особистості завжди привертав увагу дослідників з різних галузей знань. Філософи, психологи, педагоги, соціологи, біологи та представники інших наук намагалися розгадати таємницю таланту, визначити його сутність, фактори, що його обумовлюють, та шляхи його розвитку. Перед тим як розглянути сутність самого поняття, варто окреслити підходи до вивчення феномену таланту, а саме [70]:

– психологічний;

– соціологічний;

– педагогічний;

– біологічний;

– комплексний.

Психологічний підхід передбачає вивчення психологічних характеристик та здібностей талановитих людей, а також факторів, що впливають на їх розвиток. Дослідження соціальних умов та факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку таланту є прерогативою соціологічного підходу. Педагогічний підхід фокусується на розробці методик та технологій виявлення та розвитку талантів особистості. Основним завданням біологічного підходу є пошук взаємозв’яку між генами особистості й проявленими або прихованими талантами. Наостанок поєднання різних підходів до вивчення феномену таланту є фокусом комплексного підходу. Основним його завданням визначається формування цілісного уявлення про складну систему таланту.

Науково-практичний дискурс, щодо порушеного питання, доводить що дистанціювання від маси, виокремлення одиниці, тобто “таланту” стало

передумовою переходу від індустріального устрою до інформаційного, що активізувало попит на висококваліфікованих управлінців.

Спроба систематизувати саму дефініцію “талант” здійснена дослідниками E. Gallardo-Gallardo, N. Dries і T. F. González-Cruz [78] і реалізована у двох різних підходах до семантики дефініції. Першочергово талант розглядаємо як об'єкт, природний дар, майстерність, залучення талановитого суб’єкта до організації, фактичне їх злиття, як посаду, роботу лідера нового часу, де діяльність визначає умови успіху людини, а на другому – талант як суб'єкт – капітал організації, її актив.

Цікава наукова візія розкриття і поглиблення сутності таланту окреслена у працях M. Thunnissen, P. Boselie та B. Fruytier [82], які пропонують розглядати талант, з одного боку, як виняткову характеристику одного або кількох співробітників , як ексклюзив, а з іншого – доводять, що організація є натхненником і формотворчим фактором у цілепокладанні та відповідному залученні здібностей співробітників, тобто - інклюзив. Відповідно, розуміємо, що саме поняття таланту є досить суб'єктивним і відносним, але беззаперечним залишається той факт, що талант − ресурс високої ефективності, частково перебуваючи в дефіциті, конкурентоспроможний на економічному поприщі.

Водночас Льюїс С. Кауфман [77] трактує дане поняття як «високий рівень здібностей у певній сфері, що дозволяє людині досягати видатних результатів”, а Максименко С. [70] у праці “Талант і геніальність: психологічні та бісоціальні аспекти» стверджує, що талант – це “сукупність якостей особистості, що визначають її видатні здібності та можливості в певній галузі діяльності”.

Розгляд поняття талант є актуальним і у XXI ст. Зокрема, 50-ий Всесвітній економічний форум у Давосі 2020-го року чітко окреслив орієнтованість “Давоського маніфесту” на універсалізацію мети компанії в четвертій промисловій революції у питаннях розкриття талантів співробітників, які вже працюють [74]: компанія як представник інтересів лідерів гідно ставиться до своїх працівників, поважаючи різноманітність і прагнучи до постійного поліпшення умов праці й добробуту співробітників, що, безумовно,

сприяє постійному підвищенню кваліфікації і перепідготовці кадрів (Davos Manifesto 2020). Вище наведений підхід передбачає використання інноваційних механізмів підвищення рівня емоційного залучення працівників в окремій організації та розвиток талантів у міжнародній державно-управлінській практиці загалом.

Беручи до уваги вищевикладене, можемо констатувати, що деякі дослідники розглядають феномен таланту як вроджену схильність до певної діяльності, інші – як результат виховання та навчання, треті – як комбінацію вроджених та набутих якостей. Незважаючи на різницю в підходах, більшість науковців схильні вважати, що талант – це не просто набір здібностей, а й певна творча жилка, яка дозволяє людині досягати видатних результатів у своїй сфері діяльності.

Комплексно, розглядаючи феномен таланту, не можемо оминути увагою фактори, які впливають на розвиток таланту протягом усього життя особистості. Вони є як вродженими, так і набутими. Детальніше розглянемо їх у таблиці 1.1, що наведена нижче.

Таблиця 1.1

Таблиця розподілу вроджених та набутих талантів*

Вроджені таланти	
Генетична схильність	Обумовлена генами, коли талант “передався” від близьких родичів.
Анатомо-фізіологічні особливості	Певні анатомо-фізіологічні особливості, такі як будова мозку, можуть впливати на розвиток таланту.
Набуті таланти	
Сімейне оточення	Сім’я завжди відіграє важливу роль у розвитку таланту дитини. Зокрема уважність членів родини впливає на швидкість виявлення таланту, а також на середовище для його розвитку.
Освіта та навчання	Освіта є безперервним процесом у житті дитини й ті таланти, які були приховані у дитинстві, можуть стати очевидними під час навчального процесу. Саме тому такої популярності набув індивідуальний підхід до навчання, завдяки якому, кожна особистість може максимально проявити себе й свої таланти.
Соціальне оточення	Оточення однолітків, друзів та педагогів, колег (у дорослому житті) має прямий вплив на мотивацію особистості та її віру у власні сили.
Культурне середовище	Культурне середовище впливає на цінності й можливості розвитку таланту, а також на позиціонування та відчуття приналеності особистості до того чи іншого культурного прошарку населення.

*Джерело: складено на основі [16,25]

Розкривши сутність феномену талант, вважаємо за доцільне детально розглянути, що представляє собою управління талантами у розрізі управління персоналом. Першочергово, звернемося до ретроспективного огляду процесу становлення управління талантами, бо ж сам історичний процес, та еволюція концепції є витоками вже сучасного повноцінного управління талантами.

Почнімо з того, що управління талантами − відносно нова концепція, яка з'явилася в кінці XX століття. Однак вона була укорінена ще в давнину, коли правителі та воєначальники намагалися виявити та розвивати талановитих людей для допомоги в управлінні своїми імперіями та арміями. Еволюційно, на ранніх етапах становлення управління талантами, Платон, Сократ та інші мислителі стародавньої Греції й Риму писали про важливість освіти та розвитку талантів для процвітання суспільства. У Середньовіччі церква та феодальні правителі інвестували в освіту та розвиток талантів, щоб підготувати людей до різних ролей у суспільств. Доба Відродження та Просвітництва відзначились гуманізмом в розрізі індивідуального розвитку та потенціалу людського таланту [24].

Історичною складовою природи такого явища як управління талантами можемо вважати індустріальну революцію, вихід на масштаби епохи наукового менеджменту – час, коли поява фабрик та масового виробництва призвела до зростання попиту на кваліфіковану робочу силу. Аспекти наукового менеджменту розглядали у своїх роботах Фредерік Тейлор, зокрема розробили методи для ефективного використання праці та підвищення її продуктивності. А от розробка тестів на IQ в XX столітті використовувалася для вимірювання інтелекту та ідентифікації талановитих людей. Має місце і теорія мотивації у людських відносинах, що стають на захист ефективності роботи в організації, теорії ієрархії потреб з часів Маслоу, відповідно до якої люди прагнуть задовольнити свої основні потреби, перш ніж перейти до задоволення вищих потреб, таких як самоактуалізація. Віктор Врум запропонував теорію мотивації очікувань, де мотивація людини прямо пропорційна очікуванням щодо того, які зусилля призведуть до бажаного результату [24].

Варто розуміти і не забувати, що управління людськими ресурсами - то є домінанта ієрархії в управлінні персоналом, з акцентом на адміністративні функції, такі як найм, звільнення, компенсації та пільги. Для розуміння цілісної картини важливо виокремити ключові віхи в розвитку управління талантами [39]:

− 1980-ті роки: використання терміну “управління талантами” стає більш поширеним.

− 1990-ті роки: зростання ролі управління талантами у зв'язку з глобалізацією та конкуренцією за талановитих людей.

− 2000-ті роки: розвиток нових методів та інструментів управлття талантами таких як онлайн-тестування, системи оцінки та управління талантами.

− 2010-ті роки: зростання ролі аналітики даних та штучного інтелекту в управлінні талантами.

− 2020-ті роки: управління талантами стає ще більш важливим у зв'язку з пандемією COVID-19 та змінами в характері роботи.

Управління талантами за умови глибшого занурення постає не просто набором практик, а феноменом, що трансформує підхід до роботи з персоналом. Наведемо декілька ключових аспектів даного феномену: зміна парадигми від управління персоналом до управління талантами, де акцент зміщується з адміністративних завдань на розвиток та мотивацію людей, від універсального підходу до індивідуального, де визнання унікальності кожного співробітника та його потреб ведуть до трансформацій у короткостроковому плануванні до довгострокової стратегічної гри.

Апріорі беззаперечними є нові виклики в моменті**,** адже від ефективного управління кадровим потенціалом залежить успіх та стійкість будь-якої організації. Проаналізувавши праці вітчизняних науковців Балабанової Л., Татетерської М., Сороки О., Журавель А. [38], розуміємо, що управління талантами − це комплексний процес, який охоплює всі аспекти роботи з кадрами, спрямований на чітко окреслені визначення та ідентифікацію талантів.

Хто ж вони, талановиті люди? Як зацікавити талановитих людей працювати в організації та створити умови для їхнього довгострокового розвитку? Як допомогти талановитим людям розкрити свій потенціал та досягти максимальних результатів? Як максимально ефективно використовувати таланти співробітників для досягнення цілей організації? Усі питання − на користь усвідомлення процесів глибокого проникнення у суть важливості самого управління талантами. Чому ж УТ важливе? На це питання знаходимо відповіді у статтях Одегова Ю. та Прудіус О. [38]. На прикладі практичних аспектів та кейсів українських компаній вони ілюструють, що ефективне УТ може допомогти державним органам підвищити продуктивність роботи, урізноманітніти інноваційність підходів та креативність, покращити корпоративну культуру та лояльність співробітників, а також, що не мало важливо досягти своїх стратегічних цілей діяльності завдяки основоположним принципам, базою для яких є стратегічна орієнтація, прозорість та відкритість, об’єктивність та справедливість, безперервний розвиток та персоналізований підхід, мотивація та відповідність міжнародним стандартам. А. Ліпенцев та В. Касприк [21] зазначають, що ключовими елементами управління талантами є чітко визначені цілі та завдання, узгоджені з загальною стратегією державного органу. Ефективна система управління талантами дозволяє знаходити талановитих людей, залучати їх до роботи та допомагати їм адаптуватися до нового робочого середовища, а згодом отримати об'єктивну та справедливу систему оцінки, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони співробітників та допомогти їм у саморозвитку.

Управління талантами – це стратегічно цілісний підхід до бізнес-планування, тактично обумовлений з врахуванням HR-менеджменту задля досягнення ефективної організаційної єдності. Проактивне управління, стратегічне планування, пошук і найм, ефективність спадкоємності, лідерство компетенцій, скілів, безперервне навчання та розвиток, оплата праці і практика компенсацій − узагальнена модель управління організаційними талантами, про що йдеться у дослідженні О'Леонарда [78].

Розглядаючи феномен управління талантами у теоретичному аспекті, доцільно акцентувати увагу на динаміці процесу управління талантами та узагальнити в його складі низку обов’язкових етапів [20]:

1) ідентифікація та залучення до організації талановитих працівників;

2) розвиток талантів, формування системи “вирощування” власних управлінських кадрів;

3) утримання талантів шляхом використання інноваційних креативних форм, методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників;

4) відстеження та оцінювання ефективності управління талантами.

Консолідуючи увагу на даному питанні, не можемо не сказати про підходи, що використовуються в науковому дискурсі задля ґрунтовного вивчення управління талантів [20]:

1) ресурсний підхід розглядає управління талантами як цінний ресурс, який необхідно берегти та розвивати;

2) інституційний підхід передбачає, що управління талантами розглядається як система, яка вбудована в структуру та культуру організації;

3) процесний підхід фокусується на розгляді управління талантами як набору послідовних дій, які спрямовані на залучення, розвиток та використання талантів;

4) контекстний підхід має на меті дослідити управління талантами як процес, який залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як економічна ситуація, конкурентне середовище, культура організації, цінності та норми.

Спираючись на аналіз праць як вітчизняних, так й іноземних науковців, можемо констатувати, що не існує однозначного витлумачення поняття “управління талантами”, а отже, наявні підходи до визначення сутності дефініції “управління талантами” доцільно розглядати у вузькому сенсі, широкому розумінні та у буквальному значенні: від вузького “управління талантами” як прагнення компанії виокремлювати своїх талановитих

співробітників до широкого “управління талантами” − як управління сукупністю HR-процесів, що дають можливість задовольнити потребу компанії в ефективних співробітниках і підтримувати її в такому стані. Начасі ще одне буквальне потрактування "управління талантами" з акцентуацією на самому слові “талант”, розуміючи підтекст обдарованості або навіть геніальності. Цей підхід, у свою чергу, примножує ефект вибірковості, значення окремих працездатних одиниць, якими фактично неможливо управляти, а можна лише створити умови для розкриття їхнього потенціалу. Сенси ж управління талантами − це управління людиною, за якого важливо виокремити САМЕ ТИХ співробітників в організації, а потім знайти правильне застосування їхнім здібностям. Синергія людського і технологічного ресурсів виводять людство на якісно новий еволюційний рівень розвитку у питаннях державної служби, що потребує професіоналів, здатних швидко приймати рішення в умовах форс-мажору і глобальних викликів.

1.2. Механізми управління талантами на державній службі: теоретичний аспект

Виклики сьогодення дають підстави констатувати, що сфера державної служби в Україні перебуває у площині постійних змін та ризиків, що стає каталізаторм до її переорієнтації на нові стандарти та адаптацію до буремного сьогодення. Суттєві реформи, що наразі впроваджуються, зможуть досягти свого успішного виконання й чітко визначеного результату лише за умови наявності висококваліфікованих та вмотивованих державних кадрів. У цьому контексті використання якісних механізмів управління талантами на державній службі є одним із ключових аспектів послідовного розвитку нашої держави й закладає фундамент швидкої післявоєнної відбудови. Науково-практичні кейси вітчизняних науковців засвідчують, що правильно підібрані механізми управління талантами на державній службі є запорукою [21]:

− ефективного добору талановитих і компетентних кадрів;

− створення сприятливого середовища для розвитку та мотивації державних службовців;

− утримання кваліфікованих фахівців, що впливатиме на інституційну пам’ять органу державної влади;

− підвищення продуктивності праці;

− досягнення стратегічних цілей організації з високою якістю виконаних завдань.

Механізми управління талантами не є статичною системою. Вони постійно розвиваються та вдосконалюються під впливом нових викликів та завдань, які постають перед державою.

Гриценко В. [27 с.102] трактує дане поняття як “…цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей організації”.

У працях Чех І. [27 с.103] знаходимо схоже трактування механізмів управління талантами, а саме: “…це система методів, інструментів та практик, які використовуються організацією для залучення, розвитку, утримання та мотивації талановитих співробітників”.

Оніщенко О. подає наступне визначення [35 с.78]: механізми управління талантами – “це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та використання кадрового потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей”.

Закордонні науковці Фурман Ф. [35 с.77] та Сільверман Р. [35 с.77] стверджують, що механізми управління талантами – це “система, яка використовується організацією для управління своїми найціннішими активами – своїми людьми”.

Водночас Ротлі П. [35] визначає механізми як процес, “який використовується організацією для створення та підтримки конкурентної переваги за рахунок своїх людей”.

Тобто, основним об'єктом механізмів управління талантами – є кадровий склад, який укомплектовується відповідно до завдання й викликів які постають перед органом державної влади. Основним пріоритетом у застосуванні цих механізмів визначаємо якісний підбір, сфокусований розвиток та утримання талантів на державній службі.

HR-політика органу державної влади є ключовим фактором для його успіху. У контексті постійних змін у соціально – економічному середовищі та вимог до державного управління, впровадження нових і застосування вже відомих механізмів управління талантами визначається певними видами чинників, які зазначені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Розподіл ключових чинників при виборі механізмів управління талатами*

Зовнішні чинники	- трудове законодавство; - економічний стан України; - перспективи розвитку ринку праці; - вимоги ЄС до розвитку державної служби в Україні; - геополітична ситуація; - внутрішня міграція/еміграція талантів.
Внутрішні чинники	- структура, цілі та стратегія організації; - кількісний і якісний кадровий склад і можливі його зміни; - фінансові можливості державного органу; - територіальне розміщення; - внутрішня культура органу державної влади

*Джерело: складено на основі [17, 35]

Серед різноманіття механізмів управління талантами на державній службі, вважаємо за необхідне, нижче виокремити ті, які вже давно укорінились у системі talent managemenet Україйни й тих, які лише починають залучатись на державній службі [35].

1) Нормативно-правовий механізм управління талантами на державній службі включає в себе комплекс законодавчих та нормативних актів, які регулюють процеси рекрутингу, розвитку, оцінки та мотивації персоналу на державній службі. Основні складові цього механізму включають Конституцію України; Закони, які регламентують права та обов'язки державних службовців, процедуру прийняття на роботу та критерії оцінки й стимулювання

працівників; нормативно-правові акти про державну службу; положення та інструбкції; стандарти та методичні рекомендації, а також корпоративні документи (внутрішні нормативні акти та політики органів державної влади, які регулюють процеси управління талантами в конкретній установі). Цей механізм забезпечує законність, прозорість та системність у процесах управління талантами на державній службі, а також захищає права та інтереси як держави, так і працівників.

2) Фінансово-економічний механізм управління талантами на державній службі включає в себе різноманітні фінансові та економічні інструменти, спрямовані на забезпечення ефективного управління та розвитку кадрового потенціалу в державних органах. Основні складові цього механізму включають:

– бюджетування та фінансування (забезпечення достатніх фінансових ресурсів для реалізації програм та заходів з управління талантами, включаючи фінансування навчання, професійного розвитку, стипендій, підвищення заробітної плати тощо);

– фінансові стимули (використання системи стимулів та компенсацій для привертання та утримання висококваліфікованих кадрів, таких як бонуси, премії, матеріальні винагороди, соціальні пакети);

– економічні інструменти (застосування економічних методів та засобів для оптимізації управління талантами, таких як аналіз витрат та користі, оцінка ефективності програм, управління ризиками, фінансове планування);

– фінансова аналітика (проведення фінансового аналізу та оцінки результативності інвестицій у людський капітал, що дозволяє оцінити ефективність витрат на управління талантами та приймати обґрунтовані рішення); бюджетне планування (розроблення бюджетних програм та планів для забезпечення фінансової стабільності та управління ресурсами, необхідними для виконання стратегічних цілей управління талантами).

Цей механізм допомагає забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та створює умови для приваблення, розвитку та утримання кваліфікованих працівників на державній службі.

3) Організаційний механізм управління талантами на державній службі є одним із провідних, адже включає в себе структури, процеси та підходи, спрямовані на цілісний комплекс управління талантами, а саме:

– стратегічне планування кадрів забезпечує розроблення та впровадження стратегічних планів управління талантами, які відображають потреби в персоналі та стратегічні цілі організації. Це включає в себе аналіз поточного складу персоналу, ідентифікацію ключових позицій та розвиток планів для їх заповнення;

– професійний розвиток включає в себе систему навчання, тренінгів та розвитку спрямована на підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій співробітників. Це може включати навчання на курсах, університетські програми, менторські програми та інші форми навчання.

– рекрутинг та приваблення талантів має на увазі розробку й впровадження стратегій та програм для привертання та залучення висококваліфікованих фахівців на державну службу. Це включає в себе рекламу вакансій, участь у кар'єрних ярмарках, відкриття конкурсів та інші ініціативи.

– оцінка та розвиток потенціалу. Це розробка, використання та аналіз систем оцінки та розвитку, які спрямовані на ідентифікацію талантів, визначення їх сильних і слабких сторін, а також розроблення індивідуальних планів розвитку. Це допомагає співробітникам розвивати свій потенціал та швидше рухатись кар’єрними сходами.

– управління ризиками та змінами. Розроблення стратегій для управління ризиками та змінами, які можуть вплинути на кадровий потенціал організації. Це включає в себе аналіз змін у законодавстві, демографічні тенденції, технологічні, економічні, демографічні зміни тощо.

Цей механізм допомагає державним службовцям розвивати свій потенціал та відповідати вимогам сучасної державної служби, сприяючи досягненню стратегічних цілей та завдань державних органів.

4) Мотиваційний механізм управління талантами на державній службі є комплексом фінансових, психологічних та адміністративних інструментів,

спрямованих на стимулювання високої продуктивності та підвищення мотивації талантів державної служби. Ключовими складовими мотиваційного механізму є:

– пропозиції щодо кар'єрного зростання можуть бути потужними мотиваторами для талановитих співробітників. Це може включати надання можливостей для навчання як в Україні, так і за кордоном, участі в проектах з високим рівнем відповідальності та участь у міжнародних програмах розвитку кадрів;

– визнання та заохочення Похвали, визнання досягнень, нагороди та інші форми заохочення можуть підвищити мотивацію співробітників. Це може бути регулярним відзначенням успіхів та досягнень, а також нагородами та відзнаками за виняткові результати;

– розвиток робочого середовища: створення сприятливого робочого середовища, де співробітники почуваються комфортно та мають можливості для саморозвитку, також є важливим аспектом мотивації. Це може включати програми для збалансованого життя, можливості для самовираження та розвитку особистості на робочому місці;

– фінансове заохочення може включати платежі, бонуси, премії та інші фінансові стимули можуть бути використані для винагородження високої продуктивності та досягнень співробітників. Це може включати зростання заробітної плати за результатами роботи, преміювання за досягнення певних цілей та інші фінансові заохочення;

– соціальні стимули: Розвиток соціальної сфери організації, підтримка командних заходів, створення умов для спілкування та взаємодії між співробітниками також можуть бути важливими факторами мотивації.

Ефективний мотиваційний механізм сприяє підвищенню рівня залученості, продуктивності та підвищенню рівня задоволення співробітників на державній службі.

5) Інформаційно-комунікативний механізм управління талантами на державній забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма сторонами

процесу управління талантами. Основними компонентами цього маханізму визначають:

– використання спеціалізованих інформаційних систем та програмних засобів для збору, зберігання, обробки та аналізу даних про персонал. Це дозволяє ефективно відстежувати кар'єрний розвиток, навчання та інші важливі аспекти управління талантами;

– використання електронної пошти, внутрішніх корпоративних порталів, чатів та інших засобів комунікації дозволяє забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією між керівництвом, HR-відділом та співробітниками;

– застосування електронних платформ для навчання та розвитку персоналу дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів з будь-якого місця та в будь-який час, що сприяє підвищенню компетентності та професійного розвитку працівників;

– проведення спеціальних заходів, таких як внутрішні конференції, семінари, тренінги та зустрічі, дозволяє підтримувати зв'язок між співробітниками та стимулювати спільність цілей та цінностей;

– системи збору зворотного зв'язку від співробітників дозволяють керівництву зрозуміти потреби та проблеми персоналу та вчасно реагувати на них для поліпшення робочого середовища та умов праці;

– створення відкритої та підтримуючої корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності комунікації та сприяє залученню, розвитку та утриманню талановитих працівників.

Загальна мета інформаційно – комунікаційного механізму полягає в забезпеченні ефективного управління талантами шляхом забезпечення відкритого обміну інформацією та сприяння побудові високопродуктивної та згуртованої робочої команди.

Спираючись на вищевикладене, можемо зробити висновок, що вдосконалення системи державної служби в Україні потребує розвитку та впровадження принципів управління талантами, що передбачає застосування

різноманітних механізмів управління. Серед них важливе значення мають нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми. Не менш важливим є те, що всі ці механізми взаємодіють між собою в інтегрованому способі для успішної реалізації системи управління талантами на державній службі.

1.3. Квінтесенція системи управління талантами на державній службі та доцільність її формування

Виклики сьогодення дають підстави констатувати, що сфера державної служби в Україні перебуває у площині постійних змін та ризиків, що стає каталізаторм до її переорієнтації на нові стандарти та адаптацію до буремного сьогодення. Суттєві реформи, які наразі впроваджуються, зможуть досягти свого успішного виконання й чітко визначеного результату лише за умови наявності висококваліфікованих та вмотивованих державних кадрів. У цьому контексті використання якісних механізмів управління талантами на державній службі, а в подальшому можливість побудови цілісної системи управління талантами є одним із ключових аспектів послідовного розвитку нашої держави й закладає фундамент швидкої післявоєнної відбудови.

Кадрова політика на державній службі – це система стратегічних напрямків, принципів, інструментів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і управління кадрами в державних органах влади. Пандемія COVID-19, а в подальшому війна на території України, стали каталізатором нових викликів, які постали перед управліннями персоналу на державній службі. Відтік висококваліфікованих кадрів спричинив появу “кадрового голоду”, що призвело до перенавантаження державних службовців [34]. Спостерігаємо й зміну ролі державних органів, а саме адаптацію кадрової політики до змін в функціях та завданнях державних органів. Реформування законодавства до стандартів ЄС – є ще однією вагомою ланкою, яка стосується управління талантами на державній службі. Перелічені виклики формують необхідність

створення в Україні цілісної системи управління талантами на державній службі, а механізми управління талантами за своєю сутністю виступають ключовим її елементом.

Зробимо акцент на тому, що теоретико – методичне обґрунтування впровадження системи управління талантами на державній службі виступає пріоритетним завданням, особливо умовах воєнного стану.

Максимальна значимість орієнтованості на людський ресурс, його потенціал в контексті talent management з урахуванням HR-практик виходять на вищий щабель розвитку та науково-практичної актуальності. Концепція управління талантами обґрунтована всеціло в наукових працях зарубіжних дослідників, відомих управлінців-практиків. Ствердна позиція щодо необхідності виокремлення талановитих працівників як самостійної категорії, суб'єкта механізмів управління талантами в пріоритеті наукового дискурсу ще з 1994-го року (не зважаючи на умовну застарілість ці дослідження для України є актуальними, адже описують становлення системи управління талантами саме у воєнний та повоєнний час) : термін "війна за таланти" вводить до професійного обігу Е. Майклз, директор McKinsey & Company [79]. Естафету вже у практичному застосуванні успішно продовжили дослідники з McKinsey, Д. Майер і А. Робертсон, які приділили особливу увагу практиці управління талантами у відомих і ефективних світових корпораціях Toyota, Google, Pixar), М. Ефрон, М. Орт, Дж. Будро та інші.

Система управління талантами на державній службі – це комплексна стратегія, що включає в себе набір політик, процесів, інструментів та практик, спрямованих на ефективне управління людським капіталом в органах державної влади. Основна мета такої системи – забезпечення належного підбору, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів для виконання стратегічних завдань держави. Система управління талантами на державній службі включає в себе ряд ключових елементів [69]:

– планування кадрових ресурсів (на стадії планування талантів відбувається прогнозування потреб організації в кадрах на майбутнє з

урахуванням стратегічних цілей та динаміки ринку. Також необхідно врахувати визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для успіху, в чому задіяне планування заходів для задоволення потреб в кадрах-талантах);

– підбір та найм включає в себе розробку ефективних методів відбору кандидатів, оцінку їх компетенцій та відповідність посаді;

– система навчання, тренінгів та розвитку для забезпечення постійного професійного зростання працівників та адаптації до змін у сфері державної служби;

– механізми мотивації та стимулювання, а також розвиток корпоративної культури;

– системи оцінки працівників, визначення їхнього внеску та результативності роботи, а також стратегії для підвищення продуктивності;

– ідентифікація та розвиток потенційних лідерів серед працівників.

Сформовані системи управління талантами наразі можемо спостерігати у бізнес – просторі, який має більше інституційної свободи і як наслідок розвивається швидше й прогресивніше за державну службу. Саме тому, вважаємо за доцільне детальніше розглянути досвід використання механізмів управління талантами на світовій бізнес – арені.

Компанія Google, що відома своєю культурою інновацій та фокусом на розвитку талантів. Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр програм управління талантами, інвестує значні кошти в навчання та розвиток своїх співробітників, пропонуючи їм численні курси, тренінги та можливості для саморозвитку, використовує програми наставництва, щоб допомогти новим співробітникам адаптуватися до компанії та розвивати свої навички. пропонує своїм співробітникам гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої роботи, має щедру систему бонусів та винагород, яка мотивує співробітників до досягнення високих результатів [79].

IBM використовує ряд інноваційних підходів до управління талантами, включаючи використання аналітики даних для вимірювання ефективності програм УТ та прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку талантів,

використовує ШІ для автоматизації завдань HR та надання персоналізованих рекомендацій співробітникам, прагнучи удосконалити робоче середовище, масштабно інвестуючи в розвиток лідерських навичок своїх співробітників [79].

General Electric (GE) має багаторічний досвід роботи в галузі управління талантами. Компанія використовує ряд традиційних та інноваційних методів, включаючи програми оцінки та розвитку, програми наставництва, програми ротації, програми планування спадкоємності [79].

Southwest Airlines відома своєю культурою лояльності та відданості співробітникам, реалізуючи ряд методів УТ, які сприяють цій культурі, включаючи відбір та найм, навчання та розвиток, включно із системою бонусів та винагород. Southwest Airlines має відкриту та прозору систему комунікацій, яка допомагає співробітникам відчувати себе залученими до роботи компанії [79].

Розглядаючи актуальність побудови цілісної системи управління талантами на державній службі, вважаємо за необхідне розглянути важливу складову як світового, так і українського HR-менеджменту – систему кадрового резерву. В Україні вона була скасована у зв'язку з реформами у сфері державного управління, спрямованими на покращення ефективності та професійності державних службовців. Однією з причин скасування була неефективність попередньої системи, за якої кадровий резерв не завжди відповідав потребам державних організацій, а також був схильний до політизації й корупції. Вважаємо, що друга спроба створення кадрового резерву на державній службі в Україні, може бути успішною за умови законодавчого врегулювання, контролю за функціонуванням системи та її прозорості формування. Вбачаємо наступні переваги для розвитку і безперебійного забезпечення фахівцями усіх органів державної влади за умови перезапуску кадрового резерву [69] .

– стабільність та надійність кадрів;

– швидке та якісне заміщення вакансій, що не паралізовуватиме роботу органу;

– розвиток талантів та кар’єрне зростання працівників через систематичну підготовку та розвиток навичок.

Формування кадрового резерву особливо гостро постає для України в умовах воєнного стану, особливо на вже деокупованих територіях. Постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України” затверджено Порядок його реалізації. Даний резерв створюється для заповнення кадрового дефіциту, який виник внаслідок війни; забезпечення ефективного функціонування державних органів на деокупованих територіях; допомоги у відновленні інфраструктури та економіки цих територій. Цей резерв стане важливим інструментом стабілізації ситуації, відновлення законності та правопорядку, а також забезпечення прав і свобод громадян на деокупованих територіях. Важливо зазначити, що кадровий резерв буде формуватися з добровольців, які мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи. За словами Ірини Верещук Віце-прем’єр-міністра – Міністра з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України процес набору охочих зайняти вакантні посади державної служби на деокупованих територіях має прогрес.

Станом на січень 2024 року для участі в екпериментальному проекті було подано більше 2000 заявок. З них 2131 кандидат вже зарахований до участі в проекті. Гендерна складова складає наступні пропорції: 1329 анкет подали чоловіки, жінки відправили 1002 анкети [30]. Говорити про результати впровадження даного кадрового резерву ще зарано, проте проявлена активність громадськості до участі в ньому свідчить про актуальність розвитку даного питання.

Отже, наразі в Україні не існує єдиної системи управління таланантами на державній службі, що призводить до фрагментації зусиль, дублювання функцій та неефективного використання кадрового потенціалу. Велика кількість державних органів відчувають дефіцит кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на якість їхньої роботи. В перспективі створення системи отримаємо

уніфікацію механізмів управління талантами, що сприятиме розвитку кадрового потенціалу на державній службі за рахунок якісного планування кадрових потреб. Для розробки та впровадження єдиної системи управління талантами на державній службі варто залучити кращих експертів з кадрового менеджменту, психології, соціології та інших “relevant fiel” – актуальних сферах, а також звернути увагу на досвід бізнесу.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто сутність феномену талант а його особливості. Уточнено особливості управління талантами у розрізі управління персоналом на ДС в Україні. Розглянуто та встановлено, що управління талантами першочергово й обов’язково має бути узгоджено із стратегічними цілями та завданнями органу державної влади й при цьому забезпечувати вирішення кадрових проблем, які постали перед Україною впродовж 2022-2024 років. Розглянуто ретроспективу формування й становлення процесу управління талантами, бо сам історичний процес є витоком вже сучасного управління талантами. Встановлено, низку етапів, яка є обов’язковою в дотриманні динамічного процесу управління талантами. Поруч із тим для розуміння цілісної картини виокремлено й описано ключові віхи розвитку УТ. Досягнуто розуміння того, що сенси управління талантами – це управління людиною, за якого важливо виокремити саме САМЕ ТИХ співробітників в організації, а потім знайти вірне застосування їхнім талантам та всебічно сприяти їхньому подальшому розвитку.

2. З’ясовано теоретичні аспекти й особливості механізмів управління талантами у системі управління талантами на державній службі. Встановлено, що механізми управління талантами відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентноспроможності організації й за своєю сутністю виступають ключовим елементом можливості формування цілісної системи управління талантами на державній службі. Констатовано, що вдосконалення системи державної служби в Україні потребує розвитку та впровадження принципів

управління талантами, що передбачає застосування різноманітних механізмів управління, які відповіла б викликам сьогодення. Серед них важливе значення мають нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний механізми. Не менш важливим є те, що всі ці механізми варто інтегрувати між собою для успішної реалізації системи управління талантами на державній службі.

3. Визначено сутність кадрової політики на державній службі. Описано зміст та причини виникнення нагальної необхідності щодо створення цілісної системи управління талантами, мета якої полягає у забезпеченні належного підбору, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів для виконання стратегічних завдань держави. У свою чергу, проведено паралель між механізмами управління талантами на державній службі, а також у бізнес – сфері, яка як відомо вирізняється більшою свободою й швидкістю розвитку. У результаті запропоновано звернути увагу на досвіт використання механізмів управління талантами при побудові системи управління талантами у таких компаніях як Google, IBM, General Electric та Southwest Airlines. Особливу увагу акцентовано на експериментальному проекті щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан та проблеми кадрового забезпечення державної служби в Україні

Державна служба є основою державного управління, тому питання про модернізацію державної служби у контексті запровадження засад HRM для нашої країни на сучасному етапі розвитку має виключне значення.

Фіксуємо, що Україна достатньо довго перебуває в перманентній кризі, будь-то політичній чи безпековій, коли змушена воєнними засобами відстоювати частину своєї території, фінансовій, соціально-економічній, все гостріше відчуває наслідки пандемії COVID-19 та стовідсотково потребує системних заходів з трансформації української економіки загалом та модернізації державної служби зокрема.

Вочевидь, що державна служба України потребує “цільової переорієнтації всього комплексу інституційного дизайну системи для забезпечення дієздатності, ефективності, професійності, відкритості та прозорості державних інститутів України” [34].

З огляду на вище викладене, доречним буде аналіз сучасного стану HR-забезпечення державної служби в Україні в цифрах. Національне агентство України з питань державної служби постійно проводить моніторинг та аналізує стан державної служби, публікуючи актуальні статистичні дані. Станом на 02.05.2024 в Україні налічується 166 253 держслужбовці [30] (табл. 2.1). Цей показник порівняно з попереднім роком зменшився на 10 492 особи. 4055 (24,4%) держслужбовців мають статус керівників. Зокрема, найбільша кількість вакансій спостерігається в органах юстиції, освіті, органах влади з питань соціального захисту населення та органах виконавчої влади [30].

Таблиця 2.1

Динаміка загальної чисельності державних службовців в Україні протягом 2020-2024 років*

Рік	Загальна чисельність	Зміна у порівнянні з попереднім роком
2020	176745	-
2021	172493	-2,40%
2022	166253	-3,60%
2023	155761	-6,30%
2024 (станом на 02.05.2024)	166253	+6,7%

*Джерело: складено на основі [10, 30]

У географічному розрізі: найбільша концентрація держслужбовців (64,4%) припадає на території Київській області, а найменша − Закарпатської та Чернігівської областей.

Важливим аспектом є вікові та гендерні характеристики: середній вік держслужбовця в Україні становить 42,5 роки, з яких виокремимо жінок − 91,8% від загальної кількості держслужбовців.

Вищу освіту здобуло 95,8% держслужбовців, з яких 66,2% володіють магістерським ступенем, що, безперечно, обумовлює показники середньої заробітної плати держслужбовця − 22 315 гривень на місяць, де найвища − 35 215 гривень у керівного складу, а найнижча − 17 500 гривень у спеціалістів.

З початку повномасштабної війни маємо невтішну статистику: 10 492 держслужбовці звільнилися, а 5 228 держслужбовців перебувають на тимчасово окупованій території, у зонах бойових дій або в оточених населених пунктах, 3 957 держслужбовців несуть службу у Збройних Силах України [30].

Принципово важливим для державної служби України залишається питання гендерного балансу, адже загальновідомо, що вітчизняна державна служба має так зване “жіноче обличчя”. Особливістю державної служби є те, що в ній переважно зайняті саме жінки (більше 75%), частка яких постійно зростає згідно з річними звітами НАДС [30]. Водночас, чоловіки, як правило, мають більш високі категорії посад. Аналіз динаміки розподілу кадрового забезпечення державної служби України за статтю в 2020-2024 роках дозволяє

оцінити рівень гендерної рівності та простежити за змінами, які відбуваються в цій сфері.

За вихідними даними НАДС у періоді 2020-2024 роки показники враховують відсоток жінок у загальній чисельності держслужбовців, відсоток жінок на керівних посадах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Гендерне співвідношення чисельності державних службовців протягом 2020-2024 років

Рік	Відсоток жінок у загальній чисельності держслужбовців	Відсоток жінок на керівних посадах
2020	65,70%	45,20%
2021	66,30%	46,10%
2022	66,80%	46,90%
2023	67,40%	47,70%
2024 (станом на 02.05.2024)	68,10%	48,50%

*Джерело: складено на основі [10, 29]

Отже, зазначимо, що протягом 2020-2024 років спостерігається незначне, але стійке зростання відсоткової частки жінок у загальній чисельності держслужбовців та частки жінок на керівних посадах. Зокрема у 2024 році 68,1% держслужбовців становили жінки, з яких 48,5% − на керівних посад державної служби.

Плинність кадрів на державній службі (ДС) України є важливим показником ефективності її функціонування. Аналіз динаміки плинності кадрів дозволяє оцінити динамічні зміни, виявити причини звільнень та розробити заходи щодо їх мінімізації, враховуючи коефіцієнт плинності кадрів як співвідношення кількості звільнених держслужбовців до середньої чисельності держслужбовців протягом року чи то за власним бажанням, чи то за згодою сторін, чи то у зв'язку із закінченням строку дії контракту, чи взагалі за ініціативою державного органу. Наочно подаємо в таблиці 2.3.

Таким чином, констатуємо зростання рівня плинності кадрів на ДС України протягом 2020-2024 років,за винятком 2023 року. У 2024 році

коефіцієнт плинності кадрів становив 14,9%. Основними підставами для звільнення протягом 2020-2023 років були звільнення за власним бажанням та за згодою сторін. Прикро, що у 2022-2024 роках спостерігається зростання частки звільнень у зв'язку з воєнними діями [31].

Таблиця 2.3

Динаміка плинності кадрів протягом 2020 – 2024 років

Рік	Коефіцієнт плинності кадрів (%)	Основні причини звільнення
2020	12,3	За власним бажанням (65%), за згодою сторін (22%), у зв'язку із закінченням строку дії контракту (13%)
2021	13,1	За власним бажанням (62%), за згодою сторін (23%), у зв'язку із закінченням строку дії контракту (15%)
2022	18,4	За власним бажанням (58%), за згодою сторін (20%), у зв'язку із закінченням строку дії контракту (12%), звільнення у зв'язку з воєнними діями (10%)
2023	16,2	За власним бажанням (55%), за згодою сторін (21%), у зв'язку із закінченням строку дії контракту (11%), звільнення у зв'язку з воєнними діями (13%)
2024 (станом на 02.05.2024)	14,9	За власним бажанням (53%), за згодою сторін (22%), у зв'язку із закінченням строку дії контракту (10%), звільнення у зв'язку з воєнними діями (15%)

*Джерело: складено на основі [10,29]

Суголосною у колі проблематики є проблема належного рівня фінансової мотивації державних службовців, що в Україні залишається достатньо непривабливим на ринку праці. Загальна диспропорція в оплаті праці на державній службі України залишаються однією з актуальних проблем, що негативно впливає на мотивацію держслужбовців, ефективність роботи органів державної влади та рівень довіри громадян до апарату державної служби. У табл. 2.4 відображено динаміку середньомісячної заробітної плати у секторі державного управління та оборони у 2020-2024 роках.

Бачимо, що протягом 2020-2024 років (січень-березень) спостерігається стійке зростання середньомісячної заробітної плати у секторі державного управління та оборони. За цей період зарплата зросла на 50,5%. Найбільше зростання спостерігалося у 2022 році (15,9%). Аналіз динаміки розподілу

кадрового забезпечення ДС за статтю дозволяє оцінити рівень гендерної рівності та простежити за змінами, які відбуваються в цій сфері [10, 30].

Таблиця 2.4

Динаміка змін середньомісячної заробітної плати на державній службі в Україні протягом 2022-2024 років

Рік	Середньомісячна заробітна плата (грн)	Зміна у порівнянні з попереднім роком (%)
2020	14314	-
2021	15752	10,10%
2022	18243	15,90%
2023	20094	10,20%
2024 (січень-березень)	21487	7,00%

*Джерело: складено на основі [30,31]

За роки функціонування державної служби відбулися незворотні процеси кадрового оновлення, імплементації сучасних технологій управління персоналом, оновлення процедури проведення конкурсів на посади державної служби та процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, аналітики та дослідження з питань управління персоналом на державній службі, створено Раду управління людськими ресурсами та спільноту практик, запроваджено Всеукраїнський конкурс “Кращі практики управління персоналом”. Проте, незважаючи на чималі досягнення у даній сфері залишається ще багато проблем, які потребують термінового вирішення. Серед них відзначимо такі як дефіцит висококваліфікованих кадрів, важливі для розробки та проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях; високий рівень корупції в системі державної служби; гендерний дисбаланс; плинність кадрів; складна, система нарахування заробітної плати; низький рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; повільні темпи створення інформаційної системи управління персоналом (HRMIS); відсутність обґрунтування джерел фінансування та розрахунку й кошторису вартості окремих ініціатив щодо розвитку людських ресурсів державної служби;

відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку персоналу [10, 30].

Таким чином, перезавантаження пострадянської системи управління персоналом державної служби України як ніколи актуальне в сьогоденні XXI століття, бо ж насиченість викликів та перспективних шляхів вирішення відцентровані з пострадянського простору. Система управління персоналом державної служби України має глибоке коріння в пострадянській моделі, яка ґрунтувалася на принципах централізації, бюрократизації та політичного контролю. Виклики системи управління талантами на державній службі України: недостатня ефективність існуючої системи, що не забезпечує належного добору та мотивації кадрів, низький рівень прозорості та підзвітності як відсутність конкурентних механізмів відбору та просування кадрів створює підґрунтя для корупції. Недостатнім виявляється рівень розвитку людського капіталу: держслужбовці не завжди мають необхідні знання та навички для ефективного виконання своїх обов'язків. Негнучка та ригідна система не встигає за змінами в суспільстві та на ринку праці.

2.2. Особливості формування та реалізації механізмів управління талантами на вітчизняній державній службі в умовах воєнного стану

У воєнний період державна служба стикається зі значними викликами та обмеженнями, що ставить під загрозу ефективність її функціонування. Одним із ключових аспектів в цьому контексті є підтримка та розвиток кадрового потенціалу, який є невід'ємною складовою успішного функціонування державних структур.

Умови війни створюють значні виклики для управління талантами, оскільки вони потребують негайних та дієвих заходів для забезпечення ефективності діяльності державних структур. Серед них збереження кваліфікованого персоналу, створення ефективної системи комунікації, підтримка психологічного стану державних службовців, підвищення гнучкості

та адаптивності, забезпечення неперервності діяльності й при цьому варто зберігати й надавати можливості розвитку кадрового потенціалу.

Задля вирішення вищезазначених проблем розглянемо механізми, що можуть бути застосовані для забезпечення підтримки, розвитку та управління талантами у воєнний період. Серед них:

1. Адаптація освітніх програм. У воєнний період необхідно змінювати підходи до навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітні програми повинні бути адаптовані до нових реалій, зокрема, враховувати специфіку військових конфліктів, законодавство щодо воєнного стану та міжнародні стандарти. Розробка та впровадження спеціалізованих курсів й тренінгів є критично важливими для забезпечення відповідності знань та навичок потребам держави у воєнний час [5].

2. Психологічна підтримка та тренінги. Умови воєнного конфлікту можуть призвести до стресових ситуацій та психологічного навантаження на персонал державних органів. Тому важливо організувати систему психологічної підтримки та проведення спеціальних тренінгів з метою збереження психічного здоров'я та підвищення стресостійкості співробітників [5].

3. Резервні плани та ротація персоналу. У воєнний період може знадобитися мобілізація кадрів для виконання важливих завдань. Тому важливо розробити резервні плани щодо розподілу ресурсів та ротації персоналу для забезпечення неперервності функціонування державних структур у складних умовах [5].

4. Стимулювання та мотивація персоналу. У воєнний період особливо важливо підтримувати моральний дух та мотивацію персоналу. Застосування додаткових стимулів, таких як фінансові бонуси, підвищення соціальних гарантій або надання додаткових вихідних днів, може допомогти підтримати високий рівень мотивації серед державних службовців [5, 12].

5. Спеціалізовані тренінги та симуляційні вправи. Організація спеціалізованих тренінгів та симуляційних вправ може допомогти підготувати

персонал до небезпечних ситуацій, що можуть виникнути у воєнний період. Це дозволить забезпечити високий рівень професійної компетентності та готовності до дії у складних умовах [12].

6. Використання інформаційних технологій. Застосування інформаційних технологій може сприяти підвищенню ефективності комунікації та координації дій персоналу у воєнний період. Розробка спеціалізованих програмного забезпечення та використання цифрових платформ може забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією між державними структурами [12].

Адаптація системи управління талантами на державнй службі до воєнних умов відображає низку особливостей, перешкод та можливостей, які виникають у контексті воєнного конфлікту. Серед особливостей можемо виділити підвищений тиск і стрес (воєнний період супроводжується підвищеним тиском та стресом на персонал, що може впливати на їхню працездатність та ефективність управління талантами); потреба у мобілізації резервів талантів (воєнний конфлікт може зумовити необхідність швидкого мобілізації резервів талантів для забезпечення виконання стратегічних завдань та потреб оборони країни); підвищені вимоги до безпеки та конфіденційності (воєнний стан вимагає посилення заходів безпеки та конфіденційності, щоб захистити персонал та важливу інформацію від можливих загроз). Перешкоди під час воєнного стану для розвитку талантів на державній службі є чи найбільш очевидними. Першочергово, це обмежені ресурси, нестабільна ситуація на ринку праці й необхідність швидкої адаптації, що є складним для давно укорінених правил державної служби.

Не зважаючи на усі складнощі, навіть у цей буремний час, можемо виокремити можливості, які відриваються у перспективі розвитку механізмів управління талантами на державній службі. До прикладу, воєнний період може сприяти розвитку гнучких та адаптивних моделей управління талантами, що дозволить організаціям швидко реагувати на нові виклики та ситуації. Також воєнний конфлікт може стати стимулом для мобілізації та розвитку резервів талантів, що забезпечить більшу гнучкість та здатність до швидкого реагування

на потреби. Умови війни можуть стимулювати використання новітніх технологій у системі управління талантами, що покращить ефективність та результативність діяльності.

2.3. Тенденції функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами в державному органі

У XXI столітті, де конкуренція за талановитих людей стає все жорстокішою, органи державної влади мають впроваджувати ефективні системи управління талантами для залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Нижче розглянемо яку роль виконують служби управління персоналом в державних органах, а також проаналізуємо сучасні тенденції їх функціонування.

Служби управління персоналом – це серце і мозок державного органу при формуванні та реалізації системи управління талантами на державній службі. Реалізація їхніх основних функцій визначає якість роботи організації, швидкість та можливість виконання поставлених завдань, впровадження проектів стратегічного планування та загалом конкурентоспроможність існування державного органу й розвитку державної служби на всій території України.

Служби управління персоналом у своїй діяльності керуються Законом України “Про державну службу” [44], а згідно до ст.18 цього закону за функцією реалізації державної політики в Україні вони прирівняні до Кабінету Міністрів України, органів державної влади.

Відзначимо, що функціонування та діяльність управлінь персоналом на державній службі ще не до кінця унормовано чинним законодавством в Україні. Так, у Законі України “Про державну службу” [44], а також у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу [49] не визначено трактування терміну “служба управління персоналом державного органу”. Водночас ч. 1 ст. 18 Закону України “Про державну

службу” [44] охарактеризовано організаційно-правову форму, а саме – це самостійний структурний підрозділ або посада спеціаліста з питань персоналу.

Основні повноваження щодо управління талантами та HR-забезпечення в органах державної влади, згідно Закону України “Про державну службу” [44] належать керівнику державного органу та начальнику служби управління персоналом. Тобто вони становлять нерозривний конгломерат, який забезпечує не лише адміністративне й поверхневе управління персоналом, а реалізує побудову внутрішньої HR-політики органу, яка є гнучкою й спирається на його фактичні завдання й нагальні кадрові потреби з урахуванням векторів внутрішньої і зовнішньої політики держави. Вищезазначена оновлена функціональна константа управлінь персоналом є одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України до 2025 року. Спираюсь на Закон України “Про державну службу” викладемо основні функції керівника державної служби в державному органі [44]:

– організація та планування роботи з персоналом державного органу;

– забезпечення планування службової кар’єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі;

– забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;

– здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою та мовами національних меншин, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи тощо.

Додатково управлінню персоналом надано повноваження щодо добору персоналу, планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Станом на 2024 рік у відповідності до Закону України “Про державну службу” [44], у структурі всіх органів державної влади вже виокремлено управління персоналом, проте їхні назви залишаються досі не уніфікованими

(АРМА – Управління персоналу; Міністерство економіки України – Департамент управління персоналу; Міністерство охорони здоров'я – Управління по роботі з персоналом). Пролонгуючи застаріле ставлення до управлінь персоналу, як до вторинного за важливістю у структурній побудові органів державної влади Кількісна структура даних управлінь та застаріла форма роботи, що спрямована на адміністративне (паперове) управління кадрами є прямопропорційно віддаленою від ідеалів побудови цілісної системи управління талантами на державній службі. Реновація сприйняття даних управлінь має базуватись на розмінні того, що управління персоналу забезпечують повний цикл HR-менеджменту усієї державної служби нашої держави від добору кандидатів до удосконалення систем утримання державних службовців. У глобальному розумінні саме Управління персоналом кожного органу державної влади визначає, хто буде творцями та основними гравцями на політичній арені. У рамках цього, вважаємо за доцільне кількісне розширення Управлінь персоналом та у їх структурі виокремлення підрозділу, основним завданням якого буде впровадження цілісного HR-менеджменту. Розглянемо можливу узагальнену схему його формування [4].

1. Першочерговим є проведення комплексного аналізу стану кадрового потенціалу на державній службі загалом та в кожному органі окремо.

2. Надалі необхідним є стратегічне планування залучення необхідних талантів через призму стратегії, що обумовлює визначення довгострокових цілей організації та визначення необхідних навичок і компетенцій співробітників .

3. Наступним є прогноз на попит робочої сили, враховуючи вихідні дані аналітичної розвідки на основі очікуваного зростання, скорочення або змін у кадровій сфері.

4. На черзі оптимізація організаційної структури та визначення необхідної кількості співробітників для кожної посади з урахуванням майбутніх потреб у комплексі із залученням талантів.

5. Уваги потребує і формування привабливого іміджу роботодавця через пошук кандидатів та відбір співробітників на основі компетенцій, тобто застосування структурованих співбесід, відповідних тестів та оціночних центрів для виявлення кандидатів з необхідними знаннями, навичками та особистими якостями, яких наразі потребує державний орган для свого розвитку.

6. Ефективність інтегрування співробітників напряму залежатиме від оперативного оформлення документів для нового співробітника, а також проведення ґрунтовного ознайомлення з організацією, її культурою, політиками та процедурами. Організація має подбати про наставництво та коучинг, соціалізацію нового талановитого з його ж активним включенням в командне організаційне життя.

7. До вищезазначеного додається важливість безперервного навчання та аналіз потреб у розвитку на основі оцінки їхньої компетентності та стратегічних цілей державного органу. На етапі розробки та реалізації різноманітних навчальних програм підключається сприяння професійному зростанню співробітників відповідно до їхніх індивідуальних цілей та потреб, що матиме безпосередній вплив на стратегію оцінки ефективності роботи загалом.

8. Не менш важливою є підтримка під час професійної діяльності будь – якого держслужбовця. Встановлення цілей за методом SMART, регулярний зворотній зв'язок, аналіз даних про персонал для виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом продиктовані запровадженням справедливої системи оплати праці, пільг та бонусів, що відповідає ринковим умовам та мотивації співробітників шляхом реалізації програм нематеріального заохочення - публічне визнання, нагородження та кар'єрне зростання, для підвищення.

Окрім того, необхідно розробити нові НПА щодо формування цілісної системи управління талантами на державній службі в Україні й надати «дорожню карту» та бачення функціонування цієї системи.

Разом із тим, доцільно зауважити, що не усі органи державної влади (зокрема місцеві) потребують у своїй роботі й можуть утримувати розгалуджену систему управління персоналом. Для них доцільним буде використання альтернативних механізмів кадрового менеджменту. Такими є державний франчайзинг (від фр. franchise – пільга, привілей) та передача функцій іншим учасникам ринку. Перший із них передбачає можливість передачі виконання деяких завдань у приватні руки, проте держава залишає за собою контроль за якістю наданої послуги. Принципом другого механізму є відмова держави від виконання ряду функцій та передачі відповідальності за їх виконання учасникам ринку. Використання цих механізмів є можливим у межах чинного законодавства й спрощує виконання завдань, зокрема у галузі HR-менеджменту.

Пандемія COVID-19 та війна на території України змусили систему управління талантами адаптувати свою роботу до нових умов та викликів. Зокрема, серед основних змін помічаємо наступні [9, 11]:

– значене збільшення навантаження на систему управління талантами у зв’язку з потребою у швидкому заповненні вакантних посад, а також звільненням державних службовців, які виїхали з небезпечних регіонів або мобілізовані до лав Збройних Сил України;

– переорієнтація роботи системи управління персоналом на пошук та залучення кадрів з досвідом роботи у стані війни (зокрема пошук держслужбовців часів АТО та професійних військових). Також фокус змістився на забезпечення мобільності державних службовців;

– розробка та впровадження нових процедур роботи системи управління талантами, наприклад проведення конкурсів на заміщення вакантних посад в онлайн – режимі й повна відміна конкурсного відбору на посади державної служби;

– у зв’язку із тимчасовим припиненням функціонування єдиного порталу вакансій державної служби, пошук та відбір кандидатів почав здійснюватись за

допомогою онлайн платформ з пошуку роботи (work.ua та robota.ua), а також вакансії оприлюднюють на офіційних сайтах органів державної влади.

Таким чином за результатами проведеного дослідження було виявлено наступні прогалини у функціонуванні служб управління персоналом на державній службі:

− недооцінка значущості та впливу роботи Управлінь з питань персоналу на загальну картину державної служби в державі;

− переважна частина HR-відділів державних органів все ще використовують застарілі методи й форми роботи, що не відповідає сучасним вимогам, зосередження лише на «адміністративному веденні» анулює можливість цілісного бачення побудови сучасного HR-менеджменту;

− нестача внутрішньої комунікації в організації;

− існуюча система підбору та відбору кадрів на державну службу не завжди дає змогу знайти найкваліфікованіших та наймотивованіших кандидатів. Це призводить до того, що на державній службі працює багато людей, які не мають необхідних знань та навичок для виконання своїх обов'язків;

Беручи до уваги зазначене вище, можемо констатувати, що HR-забезпечення держслужби України є важливою сферою, яка потребує постійного вдосконалення в межах константи – розвитку, задля ефективного функціонування органів державної влади. Україна зараз стоїть на порозі формування цілісної системи управління талантами на державній службі, що дозволить сфері державної служби вийти на новий рівень й стати більш привабливішою для талановитих кандидатів. Шляхи становлення й розвитку якісного HR-забезпечення не є легкими, проте вони закладають основу компетентної роботи органів державної влади загалом, що визнає вектори розвитку України.

Висновки до розділу 2

1. Охарактеризовано сучасний стан та проблеми HR-забезпечення державної служби в Україні. Відзначено, система управління талантами в державі наразі лише стоїть на порозі свого формування, що в період воєнного стану призвело до не коректного розподілу зусиль, дублювання функцій та неефективного використання людських ресурсів. Додаткова проблема полягає в скороченні талановитого кадрового потенціалу та плинності кадрів. У результаті в органах державної влади втрачається інституційна пам’ять, що знижує показники якості роботи. Окрім того, виділено проблеми гендерного дисбалансу; складну систему нарахування заробітної плати та відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку персоналу; та ін.

2. Запропоновано до запровадження на державній службі низку нових механізмів управління талантами, які зможуть допомогти подолати виклики, що постали у період воєнного стану, а саме: адаптацію освітніх програм, психологічну підтримку та тренінги, створення резервних планів та ротацію персоналу,стимулювання та мотивацію, спеціалізовані тренінги та симуляційні вправи, використання інформаційних технологій.

3. Розглянуто специфіку тенденцій функціонування служб управління персоналом у контексті формування системи управління талантами в державному органі. Для успішного впровадження і функціонування системи управління талантами на державній службі, рекомендовано в межах Управліннь персоналом кожного органу державної влади в Україні виокремити окремий відділ, функціональними обов'язками визначено унормування та врегулювання використання механізмів управління талантами як елементу впровадження цілісної системи управління талантами. Крім того, досліджено зміни, які відбуваються із функціонуванням системи кадрового забезпечення на державній службі з початком COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення. Серед них значне збільшення навантаження у зв’язку із необхідністю у швидкому заповненні великої кількості вакантних посад,

переорієнтація на пошук та залучення кадрів з досвідом роботи у стані війни, опанування нових процедур відбору кандидатів (відміна конкурсів на зайняття посад державної служби у зв’язку із оголошенням воєнного стану), залучення нових онлайн – платформ для пошуку кандидатів у зв’язку із припиненням функціонування Career.gov.ua.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

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

Новітні, модернізовані підходи щодо управління талантами на державній службі характеризуються векторною розгалуженістю з акцентуацією на вже сформованих моделях, орієнтованих на підвищення гнучкості, адаптивності та інклюзивності. Так, наприклад, для країн Європейського Союзу та Великобританії визначальними є такі моделі управління персоналом як кар’єрна, конкурентна, гібридна.

Поняття та сутність кар'єрної моделі управління талантами розкрито за допомогою основоположних принципів в системі, орієнтованій на розвиток та планування кар'єри державних службовців протягом їх професійної діяльності. Беззаперечною залишається пріоритетність кар’єрної моделі управління талантами в таких країнах як Бельгія, Кіпр, Іспанія, Франція, Греція, Угорщина, Ірландія, Люксембург, Португалія, Румунія. Типова модель ґрунтується на принципах безперервного розвитку, де держслужбовець, в його сукупному розумінні і тлумаченні, повинен навчатися та розвивати свої навички, знання протягом всієї кар'єри. Принципову позицію щодо стратегічного планування кар’єри реалізовано через чітке уявлення про кар'єрну траєкторію та її потенціал. Підтримка кар'єрного зростання перебуває у чітко окреслених межах відповідальності самої держави-вчителя, держави-наставника, держави-ментора з відповідним урахуванням компетентностей, досвіду та результативності роботи сукупного, справедливого, об’єктивного, успішного державного службовця, переслідуючи цілі ефективності, цінності, справедливості та об'єктивності.

Основними елементами кар'єрної моделі управління талантами виступають система ключових компетентностей, необхідних для успішного виконання роботи на різних посадах, враховуючи внутрішню конкуренцію. Модель кар'єрного розвитку безпосередньо бере участь у прокладанні кар'єрних шляхів для державного службовця на різних рівнях державної ієрархії. Позачергово нагадаємо про ресурсність системи оцінювання результативності, мотивації та винагород, впроваджених задля кар'єрного зростання [80].

Опираючись на вище викладене, констатуємо, що саме кар’єрна модель сприятиме підвищенню рівня мотивації та залученості державних службовців, покращенню результативності роботи державного апарату із системним зниженням плинності кадрів, створенні сприятливого середовища для розвитку людського капіталу. Іструментарій даної типової моделі залучено до реалізації конкретної мети – централізації та високого ступеня захисту від безробіття [80]. Засновані на принципах законності, об'єктивності, прозорості та рівності, спрямовані на розвиток людського капіталу, використовуючи систему конкурсного відбору, систему оцінки результативності роботи та системи мотивації, винагород забезпечуючи дотримання прав та інтересів державних службовців типові моделі все ж різняться між собою. Тож варто зазначити, що конкурентна модель передбачає конкурсний відбір, неможливість переходу на іншу посаду поза межами конкурсу, строкові контракти та більший ступінь децентралізації. Дана модель популяризована в Данії, Естонії, Фінляндії, Нідерландах, Великобританії, Чехії, Швеції. Змішана модель управління талантами розповсюджена в Болгарії, Словаччині, Словенії, Італії, Латвії, Литві, Мальті, Польщі, з цільовим використанням попередніх моделей [80].

Змішана модель управління талантами - синтез найкращих практик різних моделей, таких як кар’єрна та конкурентна [80]. Гнучкий та адаптивний підхід дозволяє організаціям створювати власну систему управління талантами, яка відповідає їхнім унікальним потребам та контексту.

Водночас, дослідження особливостей системи управління талантами залежить і від типу організації системи державної служби, яка в міжнародній практиці може бути представлена [79]:

1) відкритою системою (США, Канада, Великобританія та Австралія та ін.), основними рисами якої є конкурентоспроможність і мобільність працівників;

2) закритою системою (Німеччина, Франція, Китай, Японія та ін.), що характеризується елітарністю, високим соціальним статусом і жорсткою ієрархічною системою .

Talent Management світового лідера, США, вирізняється ексклюзивністю підходу, оскільки сам талант розглядається як ексклюзив, винятковий, але природний дар, яким володіє лише обмежена кількість людей. З огляду на це, широко застосовуваним є різноманіття практик залучення і відбору талантів. Ретроспектива в еволюції визначення дефініції "талант" повертає до витоків управління талантами в державному секторі США, початок яким було покладено ще президентом Дж. Картером шляхом масштабного реформування наприкінці 1970-х років, що призвело до повноцінного розуміння головного принципу державної служби – акцент на відкритість в контексті соціальної мобільності [79].

Отже, американська культура цінує індивідуальність та самовираження. Це відображається і у підходах до управління талантами, де акцент на тому, щоб дати співробітникам можливість розкрити свій потенціал та зробити свій унікальний внесок у категорію конкурентоспроможності компанії, що обумовлено ситуацією на ринку праці. Саме це змушує державні установі пропонувати привабливі пакети компенсацій та пільг, щоб залучити та утримати кращих. Американські органи влади, як правило, більш гнучкі у своїх підходах до управління талантами, ніж в інших країнах. Вони готові швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та потреб своїх співробітників. Міжнародна практика державного управління засвідчує, що такі країни ЄС як Франція, Німеччина, Данія, Іспанія вибудували свої системи управління талантами, в основному, за принципом кар'єрної моделі.

Цінним досвідом в умовах глобальної європеїзації є практичний досвід Німеччини з акцентуацією на командну роботу та розвиток співробітників як частини цілого, а не крізь призму індивідуальних досягнень. На перспективу кар'єрного зростання першочергово вбачаємо надважливість впливу системи освіти, оскільки Німеччина має унікальну дуальну систему освіти, яка поєднує теоретичне навчання в коледжі з практичним навчанням на робочому місці. Ця система допомагає забезпечити те, що випускники мають необхідні навички та знання для успіху на роботі [66].

Німці, як правило, віддають перевагу довгостроковим трудовим відносинам. Вони інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників з очікуванням того, що вони залишаться на довгострокову перспективу, пропонуючи широкий спектр програм навчання на робочому місці, які допомагають їм розвивати необхідні навички та знання. Німеччина – плацдарм для практичного використання co-determination, яка дає співробітникам право голосу щодо системних питань в управлінні персоналом. Це може впливати на підходи до управління талантами, оскільки співробітники можуть максимально впливати на рішення щодо навчання, розвитку та кар'єрного зростання. Talent Management на державній службі Німеччини характеризується еволюційною зорієнтованістю на безперервністю навчання, що представлена єдиною системою кар'єрного та професійного зростання через можливості базової підготовки, профільної освіти, курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації; високий соціальний статус державного службовця, значення репутації, чітко закріплені норми професійної етики; існування інституту почесного чиновника; балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, якими оволодіває державний службовець в результаті навчання на фаховий акцент, профорієнтація, що визначає можливості набуття знань і навичок. Цікаво, що Німеччина має культуру так званого балансу між роботою та особистим життям. Управління талантами враховує і це, пропонуючи гнучкі графіки роботи, щедрі відпустки та інші пільги, які допомагають співробітникам підтримувати здоровий баланс [66].

У порівнянні, США та Німеччина мають різні підходи до управління талантами, які відображають їхні культури та економіки відповідно. Американський підхід робить більший акцент на індивідуальності, конкуренції та інноваціях, тоді як німецький підхід робить більший акцент на співпраці, довгострокових трудових відносинах та балансі між роботою та особистим життям. Обидва підходи можуть бути успішними, і найкращий підхід для конкретного органу влади залежатиме від її культури й цілей діяльності. На завершення дослідження прогресивних міжнародних практик Talent Management на державній службі розглянемо досвід Японії, враховуючи її вражаючі успіхи за останні два десятиліття, що тримає фокус уваги не тільки на культурі самої країни, але і на методології її менеджменту. Японія протягом багатьох років залишається одним із світових лідерів у сфері управління талантами. Її унікальна модель, що ґрунтується на довгостроковому підході, акценті на командній роботі та системі наставництва, допомогла японським компаніям досягти вражаючого рівня продуктивності, лояльності співробітників та інновацій.

Феномен японського управління є прикладом для наслідування з ефективним державним апаратом, що досягнуто за рахунок створення елітарної державної служби, яка реалізує довічне працевлаштування, забезпечуючи стабільність уряду та мінімізуючи політичний вплив на державну службу, залучення кращих, потенційно успішних, талановитих випускників центральних вищих навчальних закладів. При цьому діюча Конституція Японії закріпила статус державних службовців як “слуг усього суспільства, а не будь-якої однієї його частини”. Японська модель управління виникла з різноманіття факторів, не останнім з яких є фактор особливого, східного типу мислення. Східна ментальність зароджена в культурі системного підходу до буття та і до самої моделі управління, апробує нові ідеї, адже кінцевою метою є універсалізм загалом і системи зокрема [84].

Концептуальна база для системи управління талантами реалізується через зростаючу роль особистості працівника, знання, його мотиваційних

установок, направленості згідно із завданнями. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

На просторах Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізмі, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму. Управлінський підхід розширює свої горизонти впливу і стає набагато ширшим, аніж у американських і європейських колег, вони обережніше впроваджують та ретельно планують зміни. Більш того, успіх Японії у глобальних світових масштабах не є магією, достеменно і зрозуміло, що у причинно-наслідкових зв'язках зароджується істина – людиноцетризм в управлінській концепції з необхідністю розглядати індивідуалізм як ключовий елемент економічного механізму, що вимагає досконалого управлінського контролю та ротації. Ототожнення службовців з корпорацією створює міцну мораль і призводить до високої ефективності. Японська система управління прагне посилювати це ототожнення, доводячи його до жертовності інтересам фірми. Зазвичай управління включає чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Ключовим аспектом японського менеджменту є управління персоналом, адже в Японії є лише одне багатство – люди. Суб'єктна основа в японському менеджменті – це управління людським ресурсом, що на противагу широко поширеному терміну «управління кадрами» японські керівники і фахівці з управління вважають більш доцільним термін «управління людьми», підкреслюючи цим необхідність всього спектру впливу на персонал, включаючи засновані на глибокому розумінні людської психології ефективні соціально-психологічні методи. Людський ресурс – єдиний невичерпний ресурс, який забезпечує досягнення високої якості конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Визнаним і усвідомленим фактом є та ключова основоположна семантика, яка надається цьому напрямку

японського менеджменту. Більш того, підкреслимо особливо те, що управління фундаментальне у своїй залежності від потенціалу людського, а не масштабів виробничих функцій. Тому в японських фірмах з плином часу склалася розвинена концептуальна схема впевненого управління людськими ресурсами, яку можна представити у вигляді такої таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Концептуальна схема управління людськими ресурсами
згідно «японської моделі»

Стратегія	Концептуальні засади	Методологія досягнення
Перевага орієнтованого на ефективне використання «людського фактора» в управлінні на довгострокову перспективу.	Система довічного найму. Розвинена система морально-психологічної мотивації і матеріального стимулювання, інтеграції персоналу.	Принцип “старшинства” в масштабах кар’єрного зростання. Комплексна оцінка ефективності. Горизонтальна ротація кадрів. Орієнтація на групові методи роботи. Взаємозамінність кадрів. Універсалізм в професійній підготовці. Тягла у часі перекваліфікація кадрів. Розвинена система комунікації та взаємодії. Консультативний характер прийняття рішень. Підвищена увага до працівників.

*Джерело: складено на основі [84]

Таким чином, варто виділити характерні ознаки японського управління [84].

1. Система довіри і гарантія зайнятості дозволяють зберегти стабільність трудового ресурсу і сприяють мінімалізації плинності кадрів. Стабільність – ось основа корпоративної культури, в якій спільнота співробітників із керівництвом гармонізують свої взаємини, що є скоріше необхідністю для покращення діяльності компанії, ніж вимогою заради гарантій зайнятості, не виходячи за межі системи пожиттєвого найму.

2. Управління в інформативному потоці сприяє активному збору даних та їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності і якісних характеристик.

3. Якісно орієнтоване управління: «якість – це стан свідомості, виробництво – це спосіб шляхетної поведінки.

4. Цінності корпорації в системі базових потреб діяльності в атмосфері участі і відповідальності, що в свою чергу, веде до підвищення якості виробництва.

5. Наявність системи порядку і чистоти сприяє покращенню людських стосунків через підвищення моральних якостей співробітників, стабільну зайнятість, гармонізацію відносин між працівниками і керівниками.

Прикладом ефективного впровадження японської системи управління в чисто японських зарубіжних корпораціях є «Кіото Сіремік» в США, впроваджені за класичним зразком японської моделі управління і описані наведені професором Йоркського університету Чарльзом Макмилланом як результат високої продуктивності. Станом на сьогодні система управління персоналом державної служби в Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, гнучку систему заробітної плати.

Отже, міжнародний досвід управління талантами засвідчив, що як світовий лідер США, так і демократична Європа, Японія сприяють процесам управління, що здійснюються в рамках різних моделей управління талантами на державній службі. Найбільш корисними вбачаються напрями, які узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями адаптації прогресивного зарубіжного досвіду управління талантами на державній службі (ДС) в Україні

Країни	Напрями адаптації
Американська модель (США)	Організація програмно-цільового, професійного навчання, зростання, чому передує процес залучення на постійній основі, система елітної підготовки, стимулювання до розвитку професійного потенціалу шляхом економічного, психологічного мотивування.
Європейська модель	Системна ієрархія добору в управлінні талантами, забезпечення високоморального рівня розвитку ДС з високим соціальним статусом та постійною потребою талантів у підвищенні кваліфікації, розгалудженість системи організації освітнього процесу, гнучкість системи професійного навчання, концепція розвитку лідерства в умовах тренінгової системи, системи менторства та системи самоосвіти, розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу.
Східна модель	Досвід збереження в управлінні талантами, чітко організована система мотивації праці, кар'єрного зростання за ефективного використання бюджетних коштів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, розвиток інституту менторства.

*Джерело: складено на основі [66,79,84]

Тож, вочевидь, що навіть в умовах воєнних дій, існує можливість імплементації закордонного досвіду управління талантами, адже Україна вимагає унікального системного управління та потребує адаптивного підходу, що забезпечить ефективний розвиток системи Talent Management на державній службі в напрямку формування професійного, результативного та раціонального персоналу державного органу.

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

Пандемія COVID-19 та військовий конфлікт в Україні за останні чотири роки породили серію викликів для державних органів, які вимагали стрімких змін у внутрішніх процесах та підходах до управління талантами. Робота здалеку, нестабільність, необхідність миттєвого реагування та вирішення проблем стали новою нормою сьогодення. Урядові органи були вимушені переглянути свої стратегії управління талантами та швидко адаптуватися до нових умов. Одним із ключових інструментів, який виявився ефективним у цьому контексті, став E-learning. Цей інструмент має значний потенціал для підвищення ефективності роботи державних службовців, розвитку їх компетенцій на стимулювання їхнього професійного зростання. E-learning, або електронне навчання, являє собою процес здобуття знань та навичок за допомогою комп'ютерних технологій та Інтернету. Цей термін охоплює широкий спектр методів навчання, включаючи [75]:

– онлайн-курси: структуровані навчальні програми, які доступні через Інтернет.

– вебінари: онлайн-семінари, які проводяться в режимі реального часу.

– дистанційне навчання: навчання, яке відбувається за межами традиційної класної кімнати, за допомогою комп'ютерних технологій.

– мобільне навчання: навчання, яке відбувається за допомогою мобільних пристроїв, таких як смартфони та планшети.

– гейміфікація: використання ігрових елементів у навчанні для підвищення мотивації та залученості.

– соціальне навчання: навчання за допомогою взаємодії з іншими людьми в онлайн-середовищі.

Доцільно зауважити, що наразі, ані в український, ані в світовій науковій практиці не існує єдиного тлумачення поняття E-learning. Так, Майкл Гроувс [75], зазначає, що “E-learning – це будь-який вид навчання, який використовує електронні технології для підтримки навчання”. Американська асоціація дистанційної розкриває дане поняття як “використання комп'ютерних технологій для доставки навчальних матеріалів та послуг”. Комісія з питань новітніх технологій навчання запропонувала схоже визначення, а саме “E-learning – це процес навчання, який використовує електронні технології для сприяння створенню, доставки та оцінювання знань, навичок та ставлення”. Дебора Вайзман [75] зазначає, що це “навчання на основі Інтернету, яке використовує веб-технології для доставки навчального контенту та інтерактивних вправ”. Водночас Девід Варві [75] спирається на те, що “E-learning – це педагогіка, яка використовує електронні технології для навчання». Франсуа Дебрі [75] у своїх наукових працях зауважує, що “E-learning – це навчання, яке відбувається за допомогою електронних технологій, і яке може бути синхронним або асинхронним, індивідуальним або колективним”.

Як бачимо, визначення E-learning можуть дещо різнитись, проте всі вони так чи інакше підкреслюють використання електронних технологій для навчання та підготовки освітнього процесу. Враховуючи викладене вище, сутність поняття “E-learning” пропонуємо визначати як процес навчання, який залучає новітні електронні технології задля удосконалення навчального процесу і водночас забезпечує можливість синхронної або асинхронної діяльності в індивідуальній або колективній роботі.

Як зазначалося у розділі 1.3, новітні інструменти швидше імплементуються у бізнес – середовищі, ніж у полі державної влади. Тенденція розвитку й використання E-learning не стала виключенням.

Так український бізнес ще до 2019 року почав тестувати даний механізм, а станом на 2024 рік, компанії мають вже власні онлайн – платформи та вибудовану цілісну систему онлайн – навчання. Наприклад, лідер у сфері логістики в Україні, Нова Пошта, використовує E-learning для навчання своїх співробітників з питань безпеки, професійного розвитку у сферах логістики та етики обслуговування клієнтів та інших аспектів роботи. Український оператор мобільного зв'язку Lifecell мають власну платформу онлайн навчання, де пропонуються курси з продажів, обслуговування клієнтів, технічних аспектів мереж тощо. Також власні платформи розробили й IT-компанії, такі як SoftServe, EPAM Systems, GlobalLogic.

Органи державної влади можуть розробляти як власні платформи для навчання державних службовців, так і використовувати напрацювання українського бізнесу. На сьогодні український Інтернет простір налічує значну кількість платформ, за допомогою яких державні службовці можуть удосконалювати свої як особистісні, так і професійні таланти. Серед них платформа Prometheys, яка пронує онлайн – курси з різних галузей знань, включаючи бізнес, технології, мови, мистецтво тощо. Розвиток талантів особистості державного службовця сприятиме його росту, розвиватиме критичне мислення та укріплюватиме нейронні зв'язки.

BitDegree – це платформа для онлайн-навчання, спеціалізована на IT-курсах та технічних навичках. Вона пропонує широкий вибір курсів з програмування, кібербезпеки, штучного інтелекту тощо. Буде корисна зокрема працівникам IT-відділів органів державної влади. Це одним онлайн – ресурсом є Coursera. Це світовий лідер у сфері онлайн-навчання, який також має багато курсів від українських університетів та експертів. Курси охоплюють різноманітні теми від гуманітарних до технічних.

Багато українських університетів пропонують онлайн-курси та програми навчання через свої власні платформи або через популярні сервіси, такі як Moodle.

Ще одним прикладом E-learning є Київська школа економіки. Вона пропонує різноманітні курси та майстер-класи з економіки, фінансів, менеджменту та інших сфер.

Окрім багатогалузевих платформ онлайн – навчання, державні службовці (або управління з питань персоналу) можуть обрати вузькопрофільні платформи, які спеціалізуються виключно на питаннях державної служби.

Однією із найпопулярніших вважається eData. Це центр онлайн-навчання для державних службовців та працівників місцевого самоврядування, створений колишньою Національною академією державного управління при Президентові України (реорганізована у 2021 році). Платформа пропонує широкий вибір курсів з різних аспектів державного управління.

Ще одним ресурсом є Вища школа публічного управління. Ця платформа пропонує навчальні матеріали та курси для державних службовців з питань державного управління, публічної політики, розвитку місцевого самоврядування тощо. Можливе також модульне навчання державних службовців. Це онлайн-платформа, розроблена НАДС, де службовці можуть пройти курси з різних аспектів державної служби та управління.

Логіка наших міркувань підводить до висновку, що Україна володіє значною кількістю онлайн-платформ для навчання державних службовців, які надають широкий вибір курсів та навчальних матеріалів з різних аспектів державного управління та професійного розвитку. Цей напрям активно розвивається й щороку набуває все нових обертів, завдяки підвищеній увазі до необхідності професійного розвитку державних службовців у не визначених подіях сьогодення. Висока конкуренція серед платформ сприяє покращенню якості навчальних програм та забезпечує більший вибір для користувачів. Це свідчить про важливість і потенціал E-learning в удосконаленні навичок та знань державних службовців, що в свою чергу сприятиме ефективнішому функціонуванню державних органів та підвищить рівень їхньої професійної компетентності.

Для висвітлення прикладного аспекту нашого дослідження, а саме обґрунтування перспективних векторів формування системи управління

талантами на державній службі, зокрема на прикладі інноваційного механізму E-learning, нами було вивчено досвід застосування даного механізму та системи HRM, в одному з органів виконавчої влади України − Національному агентстві України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА).

Одним із головних завдань, які перед собою ставить Управління персоналу АРМА − формування команди, що об'єднає фахівців з різних сфер, таких як юриспруденція, фінанси, менеджмент, ІТ - технології та ін [46]. Робота в агентстві відкриває для кожного співробітника широкі можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та розкриття особистісних талантів. Унікальність Національного агентства полягає в тому, що його функціональні обов'язки та правовий статус відрізняються від інших органів державної влади в Україні.

Агентство не мало аналогів в незалежній Україні й було створено за зразком установ з повернення та управління активами, які успішно функціонують у країнах ЄС та відповідають нормам європейського права. Тому АРМА дуже ретельно та відповідально підходить до оцінки кваліфікації, професійних знань та навичок кожного претендента на зайняття посад, адже саме від них залежить ефективність роботи агентства й виконання завдань антикорупційної політики України. Не зважаючи на те, що даний орган виконавчої влади є порівняно молодим, він активно впроваджує й комбінує різні механізми управління талантами, які доповнюють загальну стратегію діяльності органу. Пояснимо що ми маємо на увазі. До прикладу в АРМА проводяться навчання та заходи з поширення антикорупційної інформації, які є обов'язковими для кожного працівника, як елемент щорічного підвищення кваліфікації.

Водночас це навчання проводиться за допомогою механізму E-learning на різних платформах. У 2023 році було проведено наступні види навчання співробітників за допомогою новітнього механізму:

1) декларування та інші вимоги фінансового контролю;

2) дотримання вимог етичної поведінки і доброчесності;

3) запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;

4) ознайомлення з механізмами повідомлення про можливі факти корупційних правопорушень в органі та захистом викривачів.

Національне агентство розшуку, виявлення та управління активами в Україні відіграє ключову роль у боротьбі з корупцією та легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом. Управління талантами в цьому державному органі реалізується через можливість професійного навчання державних службовців, спрямоване на підготовку фахівців з розкриття, розслідування та управління активами, які належать особам, які вчинили корупційні злочини.

Основні аспекти професійного навчання в АРМА включають:

– спеціалізовані курси: АРМА проводить спеціалізовані курси з розкриття корупції, аналізу фінансових операцій, управління активами, правового аспекту боротьби з корупцією тощо;

– практичні тренінги і семінари: державні службовці проходять практичні заняття та тренінги, спрямовані на набуття навичок і навчання реальним сценаріям роботи з активами, виявленням корупційних схем та їх розслідуванням;

– підготовку з використання спеціальних інструментів: до складу професійного навчання входить підготовка до використання спеціальних програмних і технічних засобів для аналізу фінансової діяльності та виявлення недекларованого майна;

– ознайомлення з правовою базою: важливою частиною навчання є ознайомлення з чинним законодавством щодо боротьби з корупцією, процедурою конфіскації активів, правилами проведення слідства тощо.

Професійне навчання державних службовців в АРМА спрямоване на зрощення й утримання висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно протидіяти корупції та забезпечувати відновлення активів, одержаних злочинним шляхом. Зручність проведення вищезгаданих навчань та висока явка співробітників забезпечується за допомогою механізму E-learning. Важливим є

й те, що використання даного механізму забезпечує можливість швидкого тестування працівників після проходження навчань, а також забезпечує відкритий постійний доступ до матеріалів навчання, задля подальшого індивідуального вивчення.

Особливостями впровадження E-learning в АРМА є те, що він задовольняє реалізацію індивідуального підходу, який полягає у індивідуальному підборі програм підвищення кваліфікації для кожного співробітника АРМА відповідно до їх навичок, умінь, компетенцій та бажань. Загалом нами було проаналізовано, що 92% усіх начальних тренінгів, які відбулись в АРМА протягом 2023 року, проходили за допомогою інструменту E-learning. І лише 8% тренінгів відбулись офлайн (рис. 3.1).

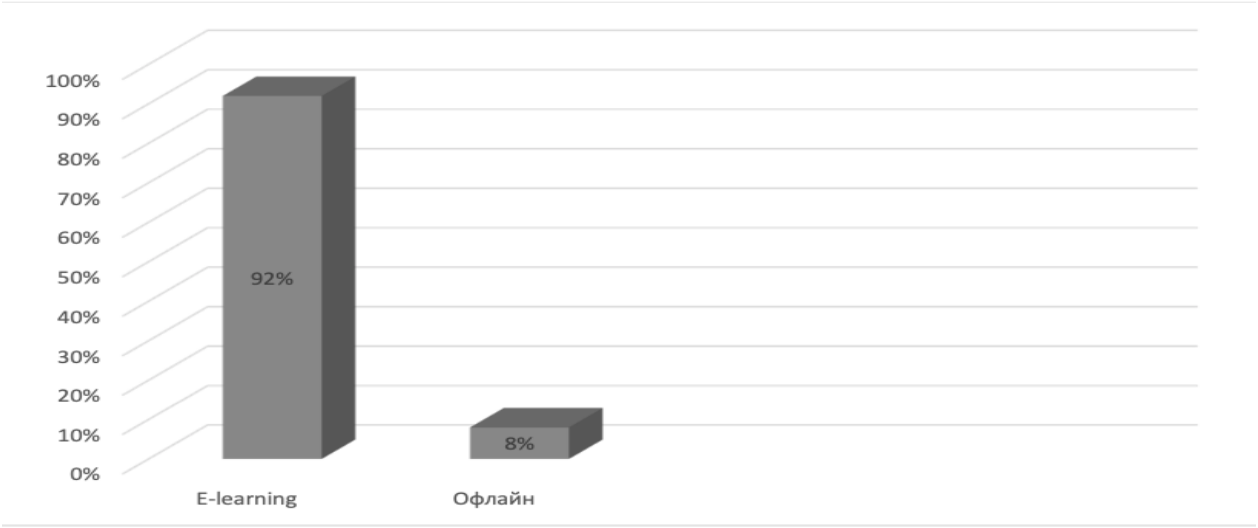

Рис. 3.1. Діаграма відсоткового співвідношення механізмів проведених навчань в АРМА за 2023 рік [власна розробка автора]

Саме такий високий відсоток навчань за допомогою інструменту E-learning забезпечив присутність 99% співробітників, які були на них запрошені. При тому, що явка на офлайн тренінги зазвичай становила у межах 78%.

З цього можемо зробити висновок, що використання інструментів E-learning є ефективнішим у XXI столітті, а ніж застарілі форми проведення додаткового та обов’язкового навчання. Дослідження також допомогли виявити наступні переваги застосування E-learning на державній службі:

1) гнучкість та доступність: співробітники можуть навчатися у зручний для них час та місце;

2) індивідуалізація навчання: кожен співробітник може обирати теми та темп навчання відповідно до своїх потреб та рівня знань;

3) можливість навчатися у власному темпі: даний аспект є важливим для державних службовців, адже робочий ритм не завжди дозволяє навчатись у визначений час;

4) збереження часу та грошей: електронне навчання знижує витрати на поїздки до учбових закладів, навчальні матеріали та інші витрати, пов'язані з традиційним навчанням;

5) постійний доступ до матеріалів: державні службовці можуть вільно переглядати та повторювати матеріали, коли це необхідно, що дозволяє краще засвоювати навчальний матеріал та підвищує рівень зрозуміння;

6) актуалізація знань: електронні курси та матеріали швидко оновлюються, щоб відображати останні тенденції та відкриття в галузі, тому учні завжди мають доступ до актуальної інформації;

7) можливість інтеграції з іншими технологіями: E-learning легко інтегрується з іншими технологіями, такими як віртуальна реальність, мобільні додатки та інтерактивні симуляції, що робить навчання більш захоплюючим та ефективним.

Важливо зауважити, що E-learning відіграє важливу роль в системі управління талантами на державній службі загалом на усіх її етапах [75].

1. Етап ідентифікації та оцінки талантів. E-learning може використовується для проведення онлайн-тестувань та оцінювання, які допомагають визначити сильні та слабкі сторони державних службовців, що в подальшому забепечить їх професійне навчання, заповнення прогалин у професійній компетентності й сходження кар’єрними сходами.

2. Етап розвитоку талантів. E-learning може використовується для надання державним службовцям доступу до широкого спектру навчальних програм, які допоможуть їм розвинути свої навички та поглибити знання.

3. Етап підтримки талантів. E-learning застосовується для надання державним службовцям доступу до ресурсів та підтримки, які допоможуть їм залишатися мотивованими та продуктивними.

4. Етап утримання талантів на державній службі. E-learning є інструментом для створення позитивного та сприятливого для розвитку середовища, яке допоможе державним службовцям залишатися на державній службі.

Спираючись на вищезазначену інформацію, можемо зробити висновок, що E-learning наразі широко застосовується й активно використовується в органах виконавчої влади задля якісного управління талантами на державній службі та розвитку їх професійних умінь та навичок. За роки пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії на територію України даний інструмент став незамінним й зміг перенести процес навчання державних службовців в іншу площину та навіть підвищити його якість. E-learning надав можливість швидко навчати персонал в умовах дистанційної роботи та забезпечити постійний доступ до навчальних матеріалів. Він став не лише способом навчання, але й механізмом збільшення продуктивності та розвитку персоналу. Завдяки цьому механізму державні службовці отримали можливість вивчати нові методики та підходи до роботи, працювати над власним професійним зростанням та розвитком навичок, не залежно від місця та часу. E-learning є каталізатором для розробки цілісної системи управління талантами на державній службі їх навчання та кар’єрного зростання.

3.3. Перспективні напрями реалізації механізмів управління талантами на державній службі

Управління талантами на державній службі є ключовим елементом успішного функціонування державних органів. Ефективна система управління талантами дозволяє залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що відіграють важливу роль у вирішенні стратегічних завдань

держави. У зв'язку з цим, реалізація механізмів формування системи управління талантами на державній службі потребує уважного аналізу та визначення стратегічних і практичних векторі розвитку.

Говорячи про практичний та стратегічний вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами, зупинимось на визначенні конкретного змісту поняття про стратегію як довгострокового плану дій, який визначає направленість досягнення цілей. А тактику розглянемо як короткострокові дії задля реалізації стратегії. Тож перед нами взаємопов’язані елементи стратегічного та тактичного планування. Зрозуміло, що для формування УТ необхідно розробити стратегію та тактику, які будуть відповідати цілям та завданням організації, де конкуренція талановитих фахівців зростає, і, логічно, що питання ефективного управління людським капіталом стає базовою потребою у виживанні, згодом – для успіху організації, кваліфікація та досвід співробітників якої безпосередньо впливають на якість надання державних послуг та рівень довіри до державних інституцій.

А, отже, система управління талантами становить собою комплексний та стратегічний підхід, спрямований на залучення, розвиток та утримання кваліфікованих співробітників, які роблять значний внесок у досягнення цілей організації.

Задля цього пропонуємо розглянути стратегічну систему необхідних кроків задля можливості побудови цілісної системи управління талантами на основі механізмів управління талантами (рис. 3.2).

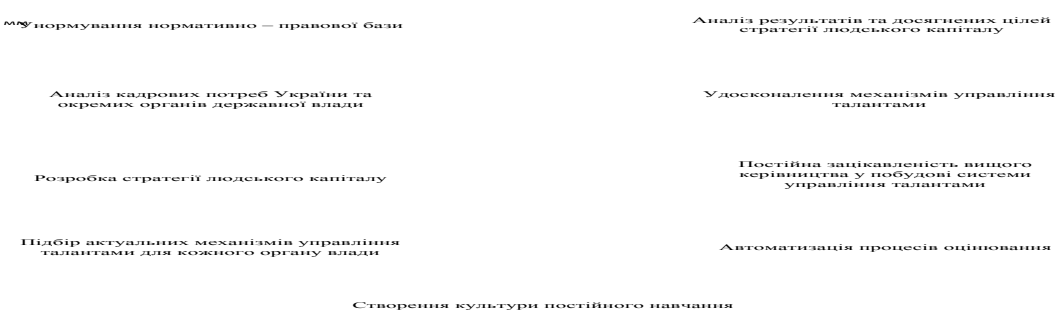

Рис. 3.2. Дорожня карта побудови системи управління талантами на державній службі в Україні [власна розробка автора]

Чітке розуміння та розробка стратегічних цілей державної служби - основа для формування системи управління талантами, де цілі мають бути амбітними, але досяжними та конкретно вимірюваними. Унормування нормативно-правової бази впровадження та функціонування системи управління талантами передбачає уніфікацію механізмів управління талантами на державній службі, зокрема розроблення необхідних постанов та методичних рекомендацій, щодо їх застосування. Це забезпечить стабільний розвиток процесу управління талантами у кожному державному органі й сформує загальну систему, яка буде мати спільну мету й спитатись на однакові моральні та професійні принципи.

Повний аналіз кадрових потреб державної служби є нагальною потребою, задля проведення оцінки поточного стану кадрового забезпечення, визначення органів, у яких наявний кадровий голод, визначення фахівців із тих напрямків, яких можливо залучити на контрактій основі. Також це надасть можливість також спрогнозувати потреби в кадровому забезпеченні в майбутньому.

Наступний комплексний крок – розробка стратегії розвитку людського капіталу з всеохоплюючим плануванням талантів, залученням та відбором, навчанням та розвитком, управлінням ефективністю, утриманням та мотивацією, наступництвом та плануванням кадрового резерву. Впровадження сучасних механізмів управління персоналом у вигляді кращих практик оцінки та розвитку, гнучкої системи винагородження та пільг, а також інноваційні підходи до навчання та розвитку мають стати не одноразовим явищем, а постійною тенденцією. Механізми повинні змінювати один одного й доповнювати в залежності від поточного стану кадрового забезпечення органу влади і його стратегічних завдань. Тобто це варіативна складова, яка водночас виступає фундаментом для побудови системи. Створення культури постійного навчання – необхідний крок для розвитку талантів державних службовців. Окрім обов’язкових оцінювань та навчань в індивідуальну програму варто включити ті курси, які сприятимуть розвитку особистісних талантів. Забезпечення прозорості та підзвітності з чіткими критеріями та об'єктивними

даними сприятимуть внутрішній мотивації державних службовців, а також забезпечать неупередженість у системі оцінювання.

Задля автоматизації та оптимізації процесів системи управління талантами пропонуємо використання ІТ-технологій. Також їх використання спростить та автоматизує процедуру збору та аналізу даних про ефективність впроваджених механізмів.

Залучення зацікавлених сторін, доєднавши керівництво ДС, профспілки та представників громадськості є обов'язковим для побудови цілісної системи управління талантами.

Нагадаємо, що відповідно до Закону України "Про державну службу" [45] керівник державної служби є відповідальним за якісну кадрову політику у підвладному йому органі. У свою чергу профспілки та громадськість виступають незалежними експертами й можуть надати об'єктивну оцінку кадровим змінам та кадровій політиці органу державної влади.

Моніторинг та оцінка з можливістю внесення корективи з метою вдосконалення є обов'язковим та постійним етапом. Він нерозривно пов'язаний із підбором необхідних у даний час механізмів для управління талантами на державній службі.

Крім того, важливо, щоб система управління талантами ґрунтувалася на принципах прозорості, справедливості та недискримінації. Це дозволить створити рівні умови для всіх кандидатів та співробітників державної служби, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності.

На нашу думку, 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.

XXI ст. окреслило себе періодом діждиталізації та новітніх технологій. У еру роботизації, інноваційних штучних інтелектів та доповненої реальності варто користуватися усіма винайденими благами, а не уникати їх, застосовуючи для роботи застарілі методи, які до того ж часто є не екологічними (зберігання

усієї документації в декількох роздрукованих примірниках) та сприяють не ефективному використанню робочого часу. Фактично це означає потребу впровадження сучасного HR – менеджменту повного циклу на державній службі (від рекрутингу до аналізу й утримання вже наявних кадрів). Виоремимо ті механізми, які забезпечать оптимізацію роботи Управлінь з питань персоналу [83].

Аналітика Даних та Big Data. Використання аналітики даних та Big Data дозволяє проводити глибокий аналіз ринку праці та прогнозувати потреби в кадровому забезпеченні. Це допомагає залучати кандидатів з потрібними навичками та досвідом, що відповідають стратегічним цілям державної служби.

Соціальні Мережі та Онлайн-Платформи. Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для пошуку та залучення талантів може значно розширити базу потенційних кандидатів. Рекрутери можуть активно використовувати професійні мережі, такі як LinkedIn, або спеціалізовані платформи для пошуку кандидатів.

Автоматизація процесів рекрутингу. використання автоматизованих систем управління рекрутингом дозволяє оптимізувати та прискорювати процес відбору кандидатів. Це включає в себе використання розумних алгоритмів, які аналізують резюме та відбирають найбільш підходящі профілі.

Емоційний інтелект та аналіз мови. Впровадження технологій емоційного інтелекту та аналізу мови дозволяє оцінювати не лише професійні навички кандидатів, а й їхні особистість та культурну відповідність з державною службою.

Гнучкі моделі роботи. Врахування сучасних тенденцій у гнучкому робочому часі та роботі на відстані може зробити державну службу більш привабливою для талановитих кандидатів, які цінують робочу гнучкість та баланс між роботою та особистим життям.

Одним з кроків для побудови сучасної системи управління талантами на державній службі України є створення системи тім білдінгу без залучення додаткових коштів з бюджету.

Мета тімбілдінгу полягає у покращенні робочих відносин та результативності команди. Ознайомимось із ключовими факторами, поліпшення яких сприятиме утриманню та залученості талантів.

1. Зміцнення співпраці та командної співпраці. Тімбілдінг допомагає зблизити членів команди, підвищуючи їхню взаємодію та роблячи їх більш відкритими одне до одного. Коли члени команди відчуваються частиною спільної цілі та підтримують один одного, ефективність командної роботи значно зростає.

2. Покращення комунікації. Тімбілдінг допомагає вдосконалити комунікаційні навички учасників команди. Вони вчаться взаємодіяти, слухати та виражати свої думки та ідеї відкрито та ефективно.

3. Підвищення мотивації. Проведення тімбілдінгових заходів допомагає підвищити мотивацію працівників. Вони відчуваються більш залученими та цінними для команди, що може позитивно позначитися на їхній продуктивності та відданості.

4. Вирішення конфліктів. Під час тімбілдінгових заходів можуть виникати ситуації, що допомагають виявити та вирішити конфлікти в команді. Це сприяє створенню гармонійного та сприятливого робочого середовища.

5. Підвищення творчості та інновацій. Розваги та вправи, що використовуються під час тімбілдінгу, можуть стимулювати творчий розвиток учасників команди, що сприяє виникненню нових ідей та інновацій. Тобто, тімбілдінг має велике значення для будь-якої команди, бо він сприяє покращенню комунікації, співпраці та мотивації учасників.

Деякі зарубіжні державні органи використовують тімбілдінг для покращення співпраці та робочих відносин. Розглянемо декілька прикладів. У Великобританії державні органи часто використовують різноманітні заходи тімбілдінгу для покращення комунікації та співпраці серед працівників. Наприклад, організація спільних тренінгів та семінарів з розвитку особистості та професійних навичок. Урядові агентства та міністерства США часто використовують різні форми тімбілдінгу, включаючи спільні культурні заходи,

спортивні змагання та командні тренування. Наприклад, Федеральне агентство з управління надзвичайними ситуаціями організує командні вправи та симуляції для підготовки до надзвичайних ситуацій [83]. У Нідерландах державні органи часто використовують спільні вихідні та волонтерські заходи для підвищення командного духу та співпраці [83]. Наприклад, Міністерство оборони Нідерландів організовує командні вихідні для військовослужбовців та цивільних співробітників. Урядові органи Австралії також активно використовують тімбілдінг для зміцнення командних відносин. Наприклад, Правління з підтримки державної служби (Australian Public Service Commission) організовує різні тренінги та розваги для підвищення співпраці та мотивації серед працівників державного сектору [83].

Організація тренінгів з розвитку комунікаційних навичок. Ці тренінги можуть включати різні вправи та ролеві ігри, спрямовані на покращення спілкування, слухання та вираження думок.

Тренінги з управління конфліктами. Управління конфліктами - важлива навичка в будь-якій команді. Тренінги можуть включати в себе навчання ефективним стратегіям вирішення конфліктів та способам позитивного взаємодії в складних ситуаціях.

Тренінги з ефективного співробітництва. Ці тренінги спрямовані на підвищення рівня співпраці в команді, розвиток навичок міжособистісної взаємодії та збільшення взаємодопомоги.

Регулярні командні зустрічі або наради. Ці зустрічі можуть проводитися щотижня або щомісяця, де команда обговорює важливі питання, визначає цілі та завдання, а також обговорює стратегії для їх виконання.

Спільне планування та вирішення проблем. Командні зустрічі можуть бути використані для спільного пошуку рішень проблем та вирішення поточних питань.

Командні тренування та розваги. Організація командних тренувань або ігор, спрямованих на підвищення співпраці та взаємодії. Наприклад, розв'язування головоломок або командні спортивні змагання.

Волонтерські активності. Залучення працівників до спільних волонтерських проектів або благодійних акцій. Це не лише сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків у команді, але й сприяє підвищенню престижу та іміджу установи.

Тімбілдінг в системі державних органів України є надзвичайно важливим і необхідним для досягнення ефективності та успішної роботи. Організація державної влади має бути ефективною, а це можливо лише за умови, що команди співпрацюють між собою, взаємодіють ефективно та мають високий рівень мотивації. Тімбілдінгові заходи сприяють покращенню комунікації, збільшенню взаєморозуміння, підвищенню мотивації працівників та зміцненню співпраці в команді. Крім того, вони сприяють створенню позитивного робочого середовища, що підвищує загальний рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність. Таким чином, тімбілдінг є важливим інструментом для досягнення успіху та вдосконалення роботи державних органів України.

Розглянуті стратегічні та інноваційні заходи щодо управління талантами на державній службі свідчать про важливість постійного вдосконалення цієї системи. Впровадження новітніх технологій та інноваційних підходів сприятиме залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих кадрів, що є ключовим для ефективної діяльності державних органів. Створення системи тімбілдінгу, оптимізація робочих відносин та використання гнучких моделей роботи також є важливими елементами цього процесу. Такий комплексний підхід сприятиме не лише покращенню результативності команди, але й підвищить професіоналізм та соціальну відповідальність державних службовців, забезпечуючи зростання якості та дієвості державної служби в Україні.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено системи управління талантами на державній службі у країнах Європи, США та Японії. Виокремлено, що превалюють три моделі управління управління кадровим потенціалом: кар’єрна, конкурентна та

гібридна. Модель США заснована на індивідуальності, конкуренції та інноваціях, тоді як німецький підхід робить більший акцент на співпраці, довгострокових трудових відносинах та балансі між роботою та особистим життям. Японія фокусується на найціннішому ресурсі – людині, а також на довгостроковому підході, акценті на командній роботі та системі наставництва. Констатовано, що відповідний підбір механізмів управління талантами під час побудови цілісної системи, має першочергово орієнтуватись на культурні й економічні традиції країни. Саме тому, враховуючи менталітет українців, період воєнного стану, економічну ситуацію нашої держави вважаємо доцільним побудову гібридної системи управління талантами: фокус на індивідуалізмі задля побудови довгострокових трудових відносин.

2. Розглянуто інноваційний механізм системи управління талантами на державній службі, а саме E-learning. Детальний аналіз застосування даного механізму в одному з органів виконавчої влади в Україні показав, що E-learning має широкі перспективи розвитку та використання на державній службі в Україні, адже відкриває перед працівниками нові можливості та перспективи. Вивчення наукового дискурсу проілюструвало, що єдиноприйнятого трактування даного механізму немає, проте різноманітність дефініцій, навпаки, дає змогу чіткіше окреслити усі можливі вектори його розвитку та використання. Увагу сфокусовано й тому, що порівняно нові органи влади в України, наприклад АРМА, зацікавлені в зрощенні й утриманні висококваліфікованого, талановитого персоналу, саме тому вони впроваджують інноваційні механізми у систему HR-забезпечення. Констатовано той факт, що E-learning є каталізатором для розробки цілісної системи управління талантами на державній службі, їх навчання та кар’єрного зростання.

3. Окреслено стратегічні вектори реалізації механізмів формування системи управління талантами на ДС, серед них: визначення стратегічних цілей ДС та кадрового менеджменту; унормування нормативно – правої бази впровадження та реалізації СУТ; впровадження сучасних методів управління персоналом; створення культури постійного навчання; розробка стратегії

розвитку людського капіталу з всеохоплюючим плануванням талантів; використання ІТ-технологій задля автоматизації та оптимізації процесів СУТ; залучення зацікавлених сторін в тому числі й керівництво держави та представників громадськості. Зауважено, що повноцінна й цілісна система управління талантами на ДС покликана щоб розробити та впровадити систему оцінки персоналу, яка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, планувати їхню кар'єру та проводити необхідні навчання та тренінги, використовуючи сучасні методи оцінки персоналу, такі як 360-градусний зворотний зв'язок, оцінка за компетенціями, оцінка результатів роботи, що забезпечуватиме зв'язок системи оцінки персоналу з системою мотивації та винагород, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів та лояльного ставлення до державної служби. Як результат ми отримуємо ефективну роботу усього апарату державної служби в Україні, коли пріоритетні завдання для розвитку країни будуть реалізовувати вмотивовані, зацікавлені та кваліфіковані державні службовці. На цій підставі запропоновано модель управління талантами на державній службі України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування механізмів управління талантами на державній службі й розроблено рекомендації щодо їх удосконалення та практичного впровадження в Україні. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань. На цій підставі сформовано ряд висновків теоретичного, методичного та науково-практичного характеру, а саме:

1. З'ясувано сутність феномену "управління талантами" в науковому дискурсі. Розглянуто та встановлено, що управління талантами першочергово й обов'язково має бути узгоджено із стратегічними цілями та завданнями органу державної влади й при цьому забезпечувати вирішення кадрових проблем, які постали перед Україною впродовж 2022-2024 років. Розглянуто ретроспективу формування й становлення процесу управління талантами, адже сам історичний процес є витоком вже сучасного управління талантами. Встановлено, низку етапів, яка є обов'язковою в дотриманні динамічного процесу управління талантами. Поруч із тим для розуміння цілісної картини виокремлено й описано ключові віхи розвитку управління талантами. Досягнуто розуміння того, що сенси управління талантами – це управління людиною, за якого важливо виокремити саме «тих» співробітників в організації, а потім знайти вірне застосування їхнім талантам та всебічно сприяти їхньому подальшому розвитку.

2. Ідентифіковано механізми управління талантами на державній службі та охарактеризовано теоретичні аспекти їх формування. Для цього визначено сутність кадрової політики на державній службі. Описано зміст та причини виникнення нагальної необхідності щодо створення цілісної системи управління талантами (відтік висококваліфікованих кадрів; зміна ролі державних органів; вимоги ЄС щодо реформування українського законодавства у контексті управління персоналом), мета якої полягає у забезпеченні належного

підбору, розвитку, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів для виконання стратегічних завдань держави. У свою чергу, проведено паралель між механізмами управління талантами на державній службі, а також у бізнес – сфері, яка як відомо вирізняється більшою свободою й швидкістю розвитку. У результаті запропоновано звернути увагу на досвіт використання механізмів управління талантами при побудові системи управління талантами у таких компаніях як Google, IBM, General Electric та Southwest Airlines. Особливу увагу акцентовано на експериментальному проекті щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України.

3. Розглянуто сутність і склад системи управління талантами на державній службі та обґрунтувано доцільність її формування. Задля цього: а) розглянуто особливості нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, мотиваційного та інформаційно- комунікативного механізмів; б) запропоновано до запровадження на державній службі низку нових механізмів управління талантами, які зможуть допомогти подолати виклики, що постали у період воєнного стану, а саме: адаптацію освітніх програм, психологічну підтримку та тренінги, створення резервних планів та ротацію персоналу,стимулювання та мотивацію, спеціалізовані тренінги та симуляційні вправи, використання інформаційних технологій.

4. Проведено діагностику стану та проблем кадрового забезпечення державної служби та довестидено необхідність модернізації системи HRM на державній службі в Україні. Зокрема, відзначено, система управління талантами в державі наразі лише стоїть на порозі свого формування, що в період воєнного стану призвело до не коректного розподілу зусиль, дублювання функцій та неефективного використання людських ресурсів. Додаткова проблема полягає в скороченні талановитого кадрового потенціалу та плинності кадрів. У результаті в органах державної влади втрачається інституційна пам’ять, що знижує показники якості роботи. Окрім того, виділено проблеми гендерного дисбалансу; складну систему нарахування заробітної

плати та відсутність цільових національних програм для забезпечення розвитку персоналу.

5. Висвітлено особливості формування та реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану)…..

6. З'ясовано тенденції функціонування служб управління персоналом на державній службі та надано практичні рекомендації щодо побудови цілісної системи управління талантами на державній службі. Зокрема, досліджено зміни, які відбуваються із функціонуванням системи кадрового забезпечення на державній службі з початком COVID-19 та повномасштабного воєнного вторгнення. Серед них значне збільшення навантаження у зв'язку із необхідністю у швидкому заповненні великої кількості вакантних посад, переорієнтація на пошук та залучення кадрів з досвідом роботи у стані війни, опанування нових процедур відбору кандидатів (відміна конкурсів на зайняття посад державної служби у зв'язку із оголошенням воєнного стану), залучення нових онлайн – платформ для пошуку кандидатів у зв'язку із припиненням функціонування Career.gov.ua. Для успішного впровадження і функціонування системи управління талантами на державній службі, рекомендовано в межах Управлінь персоналом кожного органу державної влади в Україні виокремити окремий відділ, функціональними обов'язками визначено унормування та врегулювання використання механізмів управління талантами як елементу впровадження цілісної системи управління талантами.

7. Окреслено можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо управління талантами на державній службі. Задля цього, досліджено системи управління талантами на державній службі у країнах Європи, США та Японії. Виокремлено, що превалюють три моделі управління управління кадровим потенціалом: кар'єрна, конкурентна та гібридна. Модель США заснована на індивідуальності, конкуренції та інноваціях, тоді як німецький підхід робить більший акцент на співпраці, довгострокових трудових відносинах та балансі між роботою та особистим

життям. Японія фокусується на найціннішому ресурсі – людині, а також на довгостроковому підході, акценті на командній роботі та системі наставництва. Констатовано, що відповідний підбір механізмів управління талантами під час побудови цілісної системи, має першочергово орієнтуватись на культурні й економічні традиції країни. Саме тому, враховуючи менталітет українців, період воєнного стану, економічну ситуацію нашої держави вважаємо доцільним побудову гібридної системи управління талантами: фокус на індивідуалізмі задля побудови довгострокових трудових відносин.

8. Обґрунтовано перспективні напрями реалізації механізмів управління талантами на державній службі в Україні. У контексті цього:

а) розглянуто інноваційний механізм системи управління талантами на державній службі, а саме E-learning. Детальний аналіз застосування даного механізму в одному з органів виконавчої влади в Україні показав, що E-learning має широкі перспективи розвитку та використання на державній службі в Україні, адже відкриває перед працівниками нові можливості та перспективи. Вивчення наукового дискурсу проілюструвало, що єдиноприйнятого трактування даного механізму немає, проте різноманітність дефініцій, навпаки, дає змогу чіткіше окреслити усі можливі вектори його розвитку та використання. Увагу сфокусовано й тому, що порівняно нові органи влади в України, наприклад АРМА, зацікавлені в зрощенні й утриманні висококваліфікованого, талановитого персоналу, саме тому вони впроваджують інноваційні механізми у систему HR-забезпечення. Констатовано той факт, що E-learning є каталізатором для розробки цілісної системи управління талантами на державній службі, їх навчання та кар’єрного зростання;

б) визначено загальні напрями реалізації механізмів управління талантами на ДС, серед них: визначення стратегічних цілей ДС та кадрового менеджменту; унормування нормативно-правої бази впровадження та реалізації СУТ; впровадження сучасних методів управління персоналом; створення культури постійного навчання; розробка стратегії розвитку людського капіталу з всеохоплюючим плануванням талантів; використання ІТ-технологій задля

автоматизації та оптимізації процесів СУТ; залучення зацікавлених сторін в тому числі й керівництво держави та представників громадськості. Зауважено, що повноцінна й цілісна система управління талантами на ДС покликана щоб розробити та впровадити систему оцінки персоналу, яка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, планувати їхню кар'єру та проводити необхідні навчання та тренінги, використовуючи сучасні методи оцінки персоналу, такі як 360-градусний зворотний зв'язок, оцінка за компетенціями, оцінка результатів роботи, що забезпечуватиме зв'язок системи оцінки персоналу з системою мотивації та винагород, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів та лояльного ставлення до державної служби. Як результат ми отримуємо ефективну роботу усього апарату державної служби в Україні, коли пріоритетні завдання для розвитку країни будуть реалізовувати вмотивовані, зацікавлені та кваліфіковані державні службовці.

На цій підставі запропоновано модель управління талантами на державній службі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В.Д., Безносенко Д.О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами : наук.-досл. робота. К. : НАДУ при Президентові України ; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. 41 с. URL: http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf. (дата звернення: 05.11.2023)

2. Бодрова І.І., Болдирєв С.В., Величко В.О. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні: підручник. За ред. С.Г. Серьогіної. 2-ге вид. переробл. та доповн. Х.: Право, 2011. 360 с.

3. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т.О. Башук, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 148-155.

4. Васильєва О.В., Коваленко О.В. HR-інновації в системі державного управління України: теорія та практика // Науковий вісник Українського державного університету фінансів та інновацій. 2022. № 1. С. 156-163.

5. Вплив війни на державну службу України: оцінка та прогнози. Національне агентство України з питань державної служби : веб-сайт. URL: https://nads.gov.ua/derzhavna-sluzhba-v-umovakh-viiny (дата звернення: 01.03.2024)

6. Газарян С.В., Носик О.А. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії. *Державне будівництво* : електрон. наук. фах. зб. – Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2017. № 2. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2017-2/index.html/) (дата звернення: 07.11.2023).

7. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51.

8. Герасимчук Н. М., Гайдук Н. В. Мотивація державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні // Науковий вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Гуманітарні науки. 2022. № 844. С. 221-22

9. Герасимчук Н.М., Гайдук Н.В. Особливості управління персоналом державної служби в умовах воєнного стану. // Науковий вісник Українського державного університету фінансів та інновацій. 2022. № 3. С. 148-155.

10. Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 03.03.2024).

11. Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої корона вірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України № 290 від 22.04.2020. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-п#Text (дата звернення: 05.10.2023).

12. Духно О.М., Кліменко О.В. Вплив війни на кадрову політику державної служби України. // Науковий вісник Національної академії державної служби України. 2022. № 2. С. 67-74.

13. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр “Академія”, 2002. 952 с.

14. Електронний журнал «Ефективна економіка»// Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми.-Дніпро: ДДАЕУ – 2016. - №6 URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018 28 (дата звернення: 17.01.2024)

15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Т. 7: Державне управління в умовах глобальної та

європейської інтеграції / наук.-ред. колегія : І.А. Грицяк (співголова), Ю.П. Сурмін (співголова) та ін. К., 2011. 764 с.

16. Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2019-spromognist.pdf. (дата звернення: 09.11.2024).

17. Інформаційно-аналітичний звіт "Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні". URL: pleddg.org.ua/ua/.../informaciyno-analitichniy-zvit-anal-2/ (дата звернення: 09.11.2024).

18. Кашлакова А.І. Система управління талантами на державній службі : Сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729 (дата звернення: 02.02.2024).

19. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 05.01.2024).

20. Линдюк О.А. Модернізація державної служби в умовах України в умовах глобалізації. Дис. … докт. наук держ. упр. : 25.00.03 – державна служба. Київ, 2017. 420 с.

21. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.

22. 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.

23. Маматова Т.В. Е-платформа «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» як аутсорсинговий ресурс розвитку персоналу публічного управління / Маматова Т. В. // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 4 (8). – С. 38–40.

24. Манжула А., Янко О. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ на тлі становлення демократичних процесів в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 3. С. 82–85.

25. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL : https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html (дата звернення: 07.03.2024).

26. 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 (дата звернення: 11.10.2024).

27. 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.

28. 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. № 22. С. 29−35.

29. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL : https://niss.gov.ua (дата звернення: 02.05.2024)

30. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : https://nads.gov.ua/ (дата звернення: 02.05.2024)

31. Петришина М., Зінчук А. Окремі питання стимулювання інноваційної діяльності органами місцевого самоврядування в Україні / М.О. Петришина, А.В. Зінчук // Актуальні питання інноваційного розвитку. – Харків: Юрайт, 2012. – №2. – 99 с. – С. 17-23.

32. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України № 15 від 18.01.2017. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п#Text (дата звернення: 21.12.2023).

33. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1409

URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/pytannia-oplaty-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtsiv-na-osnovi-klasyfikatsii-posad-u-2024-rt291223 (дата звернення 14.03.2024)

34. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. … канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.

35. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ "ВІСТКА". 2021. 422 с.

36. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби / Л. В. Прудиус // Держава та регіони. Серія «Державне управління». − 2018. − No 3. − С. 162 – 167.

37. Прудиус Л. В. Розвиток електронного врядування на державній службі. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2016. № 3 (24). С. 174–182.

38. Прудіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка : реалії часу*. 2013. No1 (6). С. 172–177.

39. Приймак В. Управління знаннями: Підручник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

40. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 2102-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

41. Про визначення результатів виконання завдань у 2023 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії "А", призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України: Розпорядження КМУ від 21.10.2020 № 1314-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-u-2020-roci-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-priznachennya-i211020-1314 (дата звернення: 17.02.2024).

42. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : Закон України 19.09.2019 № 117-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text (дата звернення: 17.02.2024).

43. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259 – IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text (дату звернення: 23.02.2024)

44. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10 груд. 2015 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 20.10.2024).

45. Про внесення змін до Порядку проведення конкурсного відбору суб'єктів оціночної діяльності : Наказ Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів від 05.04.2023 № 64 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0774-23#Text (дата звернення 23.04.2024)

46. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В” (в редакції наказу НАДС від 11 вересня 2019 року № 171-19) : наказ НАДС від 27.11.2017 р. № 237. URL: https://nads.gov.ua/ storage/app/sites/5/human%20resourses/NPA/171-19-nakaz.pdf (дата звернення: 16.01.2024).

47. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-п#Text (дата звернення: 29.01.2024)

48. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 № 646. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text (дата звернення: 13.03.2024).

49. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 47 від 03.03.2016 року. URL : zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16 (дата звернення: 13.03.2024).

50. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів : Закон України від 10.11.2015 № 772-VIII URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19#Text (дата звернення: 09.02.2024)

51. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1409 URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/pytannia-oplaty-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtsiv-na-osnovi-klasyfikatsii-posad-u-2024-rt291223 (дата звернення 09.02.2024)

52. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя»: Указ Президента України від 24.03.2021 року No 117/2021/ Президент України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text (дата звернення: 08.12.2023).

53. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 1 груд. 2017 року № 844-р. URL : //www.president.gov.ua/documents/ (дата звернення: 10.09.2023).

54. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : Розпорядження КМУ від 11 лист. 2016 р. № 905-р .Урядовий кур’єр. 2016. № 247.

55. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1128-2020-%D1%80розпорядження КМУ від 16 вересня 2020 р. № 1128-р. (дата звернення: 10.09.2023).

56. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження КМУ від 27 груд. 2017 р. № 1013-р. URL: kmu.gov.ua (дата звернення: 10.09.2023).

57. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 27 травня 2020 р. № 622-р. URL: (дата звернення: 03.10.2023).

58. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження КМУ № 974-р від 1 груд. 2017 р. (дата звернення: 03.10.2023).

59. Професійне навчання. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу : вебсайт. URL: https://www.center.gov.ua (дата звернення: 18.11.2023).

60. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 02.11.2021).

61. Рачинський А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*: електрон. наук. фах. вид. 2008. № 2. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf. (дата звернення: 07.12.2023).

62. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

63. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М.Дейнеги. 2- ге вид. К.: НАДУ, 2015. Ч. 1. 612 с.

64. 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.

65. Селіванов С.В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри / С. В. Селіванов // Інвестиції: практика та досвід. − 2019. − No 19. − С. 90 − 95.

66. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / авт.-упоряд. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ: НАДУ, 2010. – 76 с.

67. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21 лип. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80 (дата звернення: 14.12.2023).

68. Тищенко О.П., Королюк Т.О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 343-355. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Тищенко%20О$#gsc.tab=0 (дата звернення: 21.02.2024).

69. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемоги зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31–36. URL : http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291#google_vignette//www.economy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 03.03.2024).

70. Щегорцова В.М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. / В.М.Щегорцова // Державне будівництво. −2019. − No 2. URL : http:// nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_32 (дата звернення: 26.02.2024)

71. Buttiens D., Hondeghem A. Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talent-management approach of the Flemish Government // Révue Pyramides. 2013. V. 23. P. 61–83. URL: http://pyramides.revues.org/885 (дата звернення: 17.12.2023).

72. Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Man-agement: Current theories and future research direc-tions// Journal of World Business. 2014. V. 49. Issue 2. P. 173–288.

73. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo. // October 30, 2013.

74. Davos manifesto 2020: The universal purpose of a company in the fourth industrial revolution. (2019, December World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/ Gallardo-Gallardo, G.-G. E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? Human Resource Management Review, 12, 290–300.

75. E-Learning as an innovative tool of the talent management system in the civil service: Theoretical and applied aspect. Public management and administration in Ukraine, 22, 29–35 [in Ukrainian].

76. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What is the meaning of “talent” in the world of work?// Human Resource Management Review. №12/2013. P. 290–300.

77. Kaufman L. The Talent Myth: How the Cult of Genius Misleads Us and Hurts Society (2021) // Human Resource Management Review. №15/2021. P. 103–127.

78. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The war for talent. brighton. Harvard Business Press. O'Leonard, K. (2009). URL: https://hbsp.harvard.edu/product/4592-HBK-ENG.

79. McKinsey & Company. The State of Talent Management in the U.S. (2020). URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management.

80. Schweyer, Allan. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. John Wiley & Sons (2004). URL: https://www. wiley.com/en-

us/Talent+Management+Systems%3A+Best+Practices+in+Technology+Solutio ns+for+Recruitment%2C+Retention+and+Workforce+Planning-p-9780470833865 (дата звернення: 06.10.2023).

81. Stahl G.K., Björkman I., Farndale E. et al. Six principles of effective global talent management//Sloan Management Review. 2012. № 53. P . 25–42.

82. Talent management factbook: Executive Summary. Bersin & associates research report. https://docplayer.net /19719988-2009-talent-management-factbook.html Strack, R., Caye, M. L., von der Linden, C., Haen, P., & Abramo, F. (2013).

83. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. V. 23. Issue 4. December 2013. P . 326–336.

84. Japan as Number One. Lessons for American. – Gambridge : Harward Univ., 1979. P. 65–71.

ДОДАТКИ