

УДК 35:005.32(07)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>

Наталія ОБУШНА, д-р наук з держ. упр., доц.
ORCID ID: 0000-0001-5612-3104
e-mail: natalia.obushna@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА, д-р наук з держ. упр., проф.
ORCID ID: 0000-0001-6565-4142
e-mail: tvasilevs@ukr.net
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

Обґрунтовано теоретичні та прикладні аспекти управління талантами на державній службі в умовах невизначеності з урахуванням інноваційних світових HR-практик у цій сфері. Доведено доцільність формування системи управління талантами як провідного сучасного тренду у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. Викладено аргументи на користь запровадження інструментів управління знаннями як складової частини системи управління талантами в органах державної влади. Здійснено аналіз основних тенденцій щодо зміни підходів до управління персоналом у період змін. З огляду на засади концепції *Lifelong Learning* (навчання протягом життя) актуалізовано питання формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в умовах воєнного стану з використанням такого інноваційного інструменту, як дистанційне навчання (*e-learning*). Розглянуто позитивну практику використання дистанційного навчання персоналу в Державній міграційній службі України (ДМС) на прикладі імплементації спеціального програмного забезпечення Єдиної інформаційно-аналітичної системи Управління міграційними процесами "Навчання працівників ДМС". Зроблено висновок, що з метою забезпечення успішного розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні в умовах невизначеності доцільно: забезпечити активну трансформацію підрозділів для роботи з персоналом у державних органах на HR-службі; розробити інструменти оцінювання привабливості державної служби для потенційно талановитих працівників; запровадити систему наставництва у державних органах та створити ефективну систему нематеріальної мотивації наставників за виконання функцій наставника; запровадити систему планування спадкоємності керівних посад державної служби шляхом відновлення та модернізації кадрового резерву; провести комплексний ребрендинг державної служби; активно впроваджувати різні формати навчання з використанням інтерактивних методик (*E-Learning*) тощо.

Ключові слова: воєнний стан, державна служба, людські ресурси, талант, управління талантами, HR-менеджмент.

Вступ

З розвитком глобалізації визнання людських ресурсів (від англ. *Human Resource (HR)*) як ключових передбачає застосування людиноцентричного підходу до розроблення сучасної державно-управлінської парадигми розвитку. Проте світова криза, яка розпочалася з поширення пандемії COVID-19, стала потужним викликом для всієї сфери державного управління, оскільки зумовила переосмислення традиційних HR-підходів до роботи з персоналом у державних органах, пошук і закріплення інноваційних HR-практик (зокрема й цифрових), які урахували би потреби державних службовців та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації в умовах нових вимог і викликів.

Війна в Україні – в центрі Європи – ще більше загострила старі проблеми суспільного існування та кардинально змінила акценти в пошуках їхнього глибинного сенсу та можливих шляхів розв'язання. Адаптація життєдіяльності суспільства в умовах війни потребує винятково ефективного функціонування всієї системи державного управління. При цьому особливе місце в життєзабезпеченні соціуму посідає державна служба. Досвід війни для державних службовців – це досвід перебування у шоківих, форс-мажорних ситуаціях, необхідності приймати швидкі рішення та вчиняти дії, ціною яких можуть бути людські життя.

Сучасні реалії дають змогу стверджувати, що навіть в умовах, коли значна частина робочих процесів на державній службі досить швидко переведена в онлайн, більш успішними залишаються ті організації, які були

зосереджені на постійному розвитку своїх систем управління, зокрема й управління талантами, "вирощуванні" нових лідерів та вжитті заходів із цифрової трансформації їхньої діяльності загалом.

Отже, ураховуючи, що в розвинутих країнах світу на сучасному етапі суспільного розвитку основою розвитку людського потенціалу на державній службі виступає стратегія управління талантами (*talent management*), то питання формування системи управління талантами з урахуванням інноваційних HR-практик у цій сфері набувають надзвичайної актуальності та науково-практичної значимості.

Концептуальні засади управління талантами досить ґрунтовно досліджені і викладені в наукових працях зарубіжних дослідників і відомих управлінців-практиків. Зокрема, необхідність виокремлення талановитих працівників як самостійної категорії персоналу було обґрунтовано ще в 1994 р.: термін "війна за таланти" запропонував Е. Майклз (директор McKinsey & Company) спільно з Х. Хелдфін-Дж. і Е. Екслерод (Michaels et al., 2001). Надалі успішно продовжили працювати в цьому напрямі дослідники з McKinsey та інші практики, такі як: Д. Майер і А. Робертсон (приділили особливу увагу практиці управління талантами у відомих і ефективних світових корпораціях Toyota, Google, Pixar), М. Ефрон, М. Орт, Дж. Будро та інші.

Щодо вітчизняних робіт у цьому напрямі зауважимо, що в українській науці проблематика управління талантами загалом (і на державній службі зокрема) поки що перебуває в епіцентрі серйозних наукових дискусій та потребує більш ретельного вивчення. Хоча загалом питання управління людськими ресурсами на вітчизня-

© Обушна Наталія, Василевська Тетяна, 2023

ній державній службі досить широко висвітлюється в наукових розробках таких вітчизняних науковців, як: В. Бакуменко, О. Васильєва, Н. Гончарук, Г. Дмитренко, С. Зелінський, О. Линдюк, Л. Прудіус, О. Петроє, С. Романюк, С. Селіванов та інших.

Результати

Управління талантами, лідерами та їхня мотивація сьогодні виступає одним із основних напрямів роботи у сфері HR-менеджменту. Аналогічної думки дотримуються й експерти Бостонської консалтингової групи, які в щорічному звіті "Creating People Advantage" зазначають, що "управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників" (Strack et al., 2013).

Як зазначено вище, необхідність виокремлення талановитих працівників як самостійної категорії персоналу обґрунтована ще в 1994 р. При цьому доцільність означеного виокремлення була зумовлена такими факторами, як: перехід від індустріального устрою до інформаційного; активізація попиту на висококваліфікованих управлінців і співробітників; зростання схильності людей змінювати місце праці.

Спроба систематизації самого поняття "талант" здійснена дослідниками E. Gallardo-Gallardo, N. Dries і T. F. González-Cruz (2013), які визначення таланту об'єднали в дві групи:

1) талант як об'єкт. Згідно з цим підходом талант розглядається як характеристика людини, а саме, як: а) природний дар; б) майстерність; в) залученість; г) збіжність особистості й організації, посади, роботи, лідера, часу (тут саме робота визначає умови успіху людини);

2) талант як суб'єкт. З цього погляду талант можна розглядати як людський капітал організації (як окремої людини, так і всіх співробітників). Керівники сприймають усіх співробітників як талановитих, і практики управління виходять із того, що ці люди є найважливішим активом організації.

Водночас доцільно згадати ще один досить цікавий науковий підхід до розкриття сутності таланту. Зокрема, M. Thunnissen, P. Boselle та B. Fruytier (2013) пропонують розглядати талант, з одного боку, як виняткову характеристику одного або кількох співробітників (тобто сприймають його ексклюзивно), а з другого – доводять, що організація може розвинути особливі здібності в усіх своїх співробітників (тобто сприймають його інклюзивно).

Таким чином, поняття таланту є досить суб'єктивним і відносним. Однак беззаперечним залишається той факт, що на сьогодні талант – дефіцитний високоефективний ресурс, наявність і розвиток якого виступає важливою конкурентною перевагою будь-якої організації незалежно від форми власності та сфери її діяльності.

З огляду на викладене, абсолютно логічною на 50-му Всесвітньому економічному форумі у Давосі у 2020 р. видається орієнтація "Давоського маніфесту 2020 року: універсальна мета компанії в четвертій промисловій революції" (далі – Маніфест) на питання розкриття талантів співробітників, які вже працюють. Зокрема, у Маніфесті, положення якого доцільно екстраполювати і на діяльність організацій державного сектору, задекларовано орієнтири для зміни моделі роботи корпорацій та організацій у турбулентному світі, а саме визначено, що "...компанія: ставиться до своїх людей із гідністю та повагою, поважає різноманітність і прагне до постійного поліпшення умов праці й добробуту співробітників, сприяє постійному підвищенню кваліфікації

і перепідготовці кадрів" (Davos Manifesto 2020..., 2019). Такий підхід передбачає використання інноваційних механізмів підвищення рівня емоційної залученості працівників та розвиток талантів у сучасних організаціях.

Проте до сьогодні в міжнародній державно-управлінській практиці не існує однозначного тлумачення поняття "управління талантами". На нашу думку, наявні підходи до визначення сутності дефініції "управління талантами" доцільно узагальнити за трьома напрямками: 1) у вузькому сенсі; 2) у широкому розумінні; 3) у буквальному значенні.

У вузькому сенсі терміном "управління талантами" зазвичай позначають прагнення компанії виокремлювати своїх талановитих співробітників в окрему групу й управляти ними певним особливим чином.

У широкому розумінні "управління талантами" більшістю науковців і HR-керівників-практиків сприймається як управління сукупністю HR-процесів, що дають можливість задовольнити потребу компанії в ефективних співробітниках і підтримувати її в такому стані. Тобто управління талантами – це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, яких вона потребує зараз і в майбутньому. Мета управління талантами – забезпечити приплив талантів, оскільки вони є основним ресурсом організації.

Неможливо обійти увагою ще одну поширену практику трактування "управління талантами" – трактування в буквальному розумінні, – що робить акцент на самому слові "талант", підкреслюючи таким чином обдарованість або навіть геніальність талановитої людини. Цей підхід має значну вибірковість: у ньому відзначається, що в компанії є особливо обдаровані, "талановиті" співробітники. З огляду передусім на їхні особистісні особливості вважається, що такими людьми неможливо управляти, а можна лише створити умови для розкриття їхнього потенціалу.

Отже, управління талантами – це стратегічний цілісний підхід до бізнес-планування, HR-менеджменту, досягнення організаційної ефективності. Відповідно, сучасне структуроване управління талантами має закрити "прогалину" між наявним людським капіталом організації та тим, який їй буде необхідний для забезпечення успішної діяльності в майбутньому. Прогресивна закордонна практика засвідчує, що успішні компанії мають прогностичні моделі не менше ніж на п'ять років щодо планування потреби у своїх талантах у розрізі бізнес-одиниць, компетенцій і географічного розташування. Це дає можливість їм управляти талантами проактивно (Strack et al., 2013).

К. О'Леонард у своєму дослідженні (O'Leonard, 2009, р. 12–17) вирізняє найбільш загальні практики у сфері управління талантами, серед яких: стратегічне планування талантів; пошук і найм; управління ефективністю; планування спадкоємності; розвиток лідерства; управління компетенціями; навчання та розвиток; оплата праці й компенсації; системи управління персоналом і показники. На думку дослідника, усі ці практики формують найбільш загальну модель управління організаційними талантами і можуть використовуватися як разом, так і окремо.

У свою чергу, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на динамічності процесу управління талантами та узагальнити в його складі низку етапів. Це:

1) ідентифікація та залучення талантів (визначаються компетентнісні характеристики необхідних для

організації талановитих працівників, формується перелік основних джерел пошуку талантів, обираються найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо);

2) розвиток талантів (формується власні системи "виращування" управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством);

3) утримання талантів (відбувається пошук інноваційних і креативних форм, методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників);

4) відстеження та оцінювання ефективності управління талантами (передбачає формування основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадження дієвих методів оцінювання талантів).

Практика засвідчує, що на сьогодні державні органи також починають активно впроваджувати підходи до управління талантами, які успішно зарекомендували себе в бізнес-середовищі, адаптуючи їх під сучасні реалії та потреби державної служби.

На наш погляд, сутність управління талантами на державній службі полягає у виявленні та пошуку талановитих працівників, застосуванні їхніх талантів у діяльності державного органу. Такий підхід дає змогу позиціонувати управління талантами в державному органі як стратегію "від людини / особистості", що передбачає орієнтацію не на позицію, а на людей з їхніми можливостями. Спочатку визначається, у чому державний службовець талановитий, а після обирається спосіб його оптимального використання на державній службі.

У процесі побудови системи управління талантами важливо брати до уваги не тільки поточний рівень компетентності та результативності державного службовця, а і його потенціал, адже одна з ознак таланту – здатність рости і розвиватися. Наприклад, корисним для системи державної служби може стати запровадження інтегрального оцінювання потенціалу, що здійснюється в бізнесовій сфері України, в основі якого лежить кілька параметрів: мотивація досягнень; відкритість до нового і гнучкість; інтелектуальний рівень; емоційний інтелект.

Крім того, у державно-управлінській практиці часто між управлінням талантами і створенням кадрового резерву ставлять знак рівності. Насправді це не зовсім тотожні поняття. Створення кадрового резерву можна назвати управлінням заміщеннями. Тобто кадровий резерв у класичному сенсі – це управління посадами, він покликаний виконувати конкретні завдання заповнення дефіцитних позицій у державному органі. Управління ж талантами – це управління людиною, за якого важливо виокремити найяскравіших співробітників в організації, а потім знайти правильне застосування їхнім здібностям.

Водночас важливо акцентувати увагу на тому, що визначальним атрибутом сьогодення є період невизначеності та турбулентності. Протягом останнього часу весь світ спостерігав за стрімким поширенням пандемії COVID-19, що розпочалася на початку 2020 р. і на завжди його змінила. Зокрема, поточна криза надала унікальну можливість подолати традиційне ставлення до людини й технологій як до окремих складників і поєднати їхні можливості для майбутньої синергії. Війна в Україні у вітчизняному соціальному просторі сформувала запит на державних службовців-професіоналів, здатних швидко приймати та якісно реалізувати відповідальні рішення в нестандартних, форс-мажорних обставинах.

У результаті сучасне соціальне замовлення суспільства щодо державних службовців формується через

призму цифровізації всіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник повинен ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким під час виконання професійних завдань; уміти швидко адаптуватись до змін та безперервно навчатись (Lifelong Learning). Саме тому з метою розвитку талантів та здібностей співробітників державні органи у свої системи HR-менеджменту наразі імплементують найбільш перспективні технології управління знаннями з використанням відповідної архітектури пошуку знань. Адже неможливо управляти інтелектуальним капіталом організації, якщо до нього немає швидкого і легкого доступу (Приймак, 2019).

Розв'язати сьогодні ці проблеми на державній службі допомагає організація системи управління знаннями із використанням дистанційних технологій (E-Learning). Зовсім недавно система дистанційного навчання в державному органі вважалась інновацією, яка передбачала введення нового в мету, зміст, методи і форми прийняття управлінських рішень, організацію спільної діяльності працівників. Сьогодні, коли "навчання" і "робота" стали синонімами, дистанційне навчання – це сукупність технологій, що забезпечують донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивна взаємодія з працівниками у процесі навчання, надання можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання.

Нині дистанційне навчання як інструмент системи управління талантами стає особливою формою професійного навчання державних службовців. Дистанційне навчання, по суті, являє собою особистісно-орієнтовану форму навчання, що дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного державного службовця, навчальні програми є гнучкими та оперативними. Воно надає можливість вибору укладача контенту, можливість підбору навчального матеріалу залежно від інформаційної потреби державного службовця та органу загалом. Хоча дистанційні технології, впроваджені в робочий процес державного органу, потребують більш ретельного відпрацювання методик засвоєння знань, аналізу пріоритетів факторів, що впливають на ефективність роботи.

Серед успішних кейсів використання технологій дистанційного навчання у процесі побудови системи управління талантами на державній службі доцільно розглянути досвід Державної міграційної служби України (ДМС) – центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ.

Сьогодні ДМС успішно забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетенції державних службовців та працівників центрального апарату ДМС і її територіальних органів. Визначальними причинами запровадження управління знаннями в ДМС є передусім потреби державного органу в удосконаленні його "двигуна" – персоналу за рахунок впливу на фактори успіху, критерії та ключові показники його ефективності.

Етап "розвитку талантів" у ДМС передбачає організацію системи заходів для визначення й аналізу потреб ДМС у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу, планування навчальних заходів та забезпечення безперервного підвищення кваліфікації співробітників ДМС. Для цього в ДМС імплементують найбільш перспективні технології, серед яких запровадження спеціального програмного забезпечення Єдиної інформаційно-аналітичної системи Управління міграційними процесами "Навчання працівників ДМС" (далі – Система).

Завдяки використанню зазначеної технології забезпечується реалізація механізму управління навчальними процесами в ДМС, підтримка бази дистанційних курсів, керування дистанційним навчанням, супровід очного навчання, збирання та збереження статистичних даних щодо підвищення кваліфікації співробітників ДМС, використання внутрішніх інформаційних ресурсів та сервісів вебпорталу.

Система навчання складається з двох функціональних компонентів: компоненти навчання та вебпорталу (Обушна та ін., 2021).

До функції компоненти навчання належить: управління навчанням за дистанційними курсами; управління контрольними заходами, які проводяться в режимі тестування у форматі дистанційних курсів; супровід навчання за очною формою навчання; збереження статистичної інформації щодо результатів навчання слухачів за дистанційною та очною формами навчання, результатів заходів із контролю знань.

Функції вебпорталу: автоматизація управління навчальним процесом; збереження та використання статистичної інформації для управління системою підвищення кваліфікації ДМС; надання доступу до внутрішньої бази знань ДМС, актуальних інформаційних матеріалів; надання доступу до спеціальних інформаційних засобів та сервісів для підтримки професійного навчання співробітників ДМС та забезпечення якісного виконання ними професійних обов'язків із належним рівнем якості.

Швидкий доступ до необхідних знань відіграє первинну роль, оскільки дає змогу значно підвищити якість щоденних ділових процесів у державних органах.

З метою керування системою дистанційного навчання працівників ДМС у структурі Управління персоналу (УП) ДМС створено відповідний підрозділ "Навчально-методичний центр" (НМЦ).

Навчання у межах НМЦ може проводитись як із використанням спеціального програмного забезпечення ЄІАС УМП "Навчання працівників ДМС", так і в зовнішніх навчальних закладах на регулярній та плановій засадах згідно із законодавством України.

Крім того, функціональні можливості центру передбачають функціонування внутрішнього вебпорталу ДМС, який є її складовою частиною, що реалізує функції управління навчальним модулем Підсистеми навчання, забезпечує адміністрування Підсистеми навчання та прав доступу до ресурсів Підсистеми навчання, надає додаткові інформаційні сервіси. Вебпортал ДМС дає можливість підтримувати підвищення кваліфікації співробітників за рахунок надання постійного доступу до внутрішньої бази знань, забезпечення засобами інтерактивної взаємодії та оперативного інформування персоналу ДМС з питань, які впливають на якість виконання ними професійних обов'язків.

Функціональні можливості системи дають змогу підвищувати кваліфікацію працівників на плановій основі, за розпорядженням керівництва ДМС, за замовленням керівників підрозділів та за особистим бажанням співробітників ДМС.

Як засіб для інформування, навчання, підвищення рівня компетентності та кваліфікації співробітників ДМС на постійній основі наповнюється та забезпечується використання інформаційних ресурсів та сервісів внутрішнього вебпорталу.

Доступ до навчальних ресурсів компоненти навчання та ресурсів вебпорталу надається особам, які зареєстровані в Єдиній інформаційно-аналітичній системі

управління міграційними процесами ДМС та мають відповідну особисту картку в Підсистемі навчання.

Важливим інструментом розвитку талантів у ДМС є процес розвитку навчально-методичної бази. Розроблення нових навчальних програм та дистанційних курсів здійснюють, зокрема, і працівники ДМС в операційній фазі. Механізм актуалізації забезпечує застосування останніх версій нормативних документів, які використовуються в діяльності ДМС.

Отже, головними результатами впровадження системи дистанційного навчання у систему управління талантами ДМС є те, що:

- підвищення кваліфікації та надання вузькоспеціалізованих знань працівникам відбувається без відриву від основного місця роботи;
- навчання охоплює усі сфери діяльності ДМС;
- Система дає можливість навчатися у будь-який зручний для співробітника час та у зручному для нього форматі;
- у процесі навчання застосовуються різні його форми з використанням інтерактивних методик;
- потужності Системи дають можливість ефективно та швидко закрити потреби в підвищенні кваліфікації та оптимізувати увесь процес навчання;
- за період використання Системи у процесі підвищення кваліфікації державних службовців було заощаджено близько 50 тис. грн (Обушна та ін., 2021).

Описана практика повністю відповідає вимогам ст. 48 Закону України "Про державну службу", а саме, у зв'язку із запровадженням дистанційного навчання у ДМС створені умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Дискусія і висновки

Резюмуючи вищевикладене, можемо констатувати, що управління талантами (зокрема й в умовах невизначеності) – це досить перспективний та визначальний функціональний напрям діяльності HR-менеджменту на державній службі в Україні. Він передбачає кардинальну зміну "установки" щодо персоналу, а саме перехід від ідеології рівності до ідеї диференціації.

Сутність управління талантами на державній службі полягає у виявленні та пошуку талановитих людей, застосуванні їхніх талантів у діяльності державного органу. Такий підхід дає змогу позиціонувати управління талантами в державному органі як стратегію "від людини до особистості", що передбачає орієнтацію не на позицію, а на людей з їхніми можливостями.

При цьому первинний аналіз системи управління в органах державної влади в Україні дає підстави констатувати, що в країні до цього часу не було дієвої системи управління талантами. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба нормативного врегулювання порушеного питання шляхом розроблення та прийняття Постанови Кабінету Міністрів України "Про запровадження системи управління талантами на державній службі" та Методики визначення корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця.

Отже, з метою забезпечення успішного розвитку управління талантами на державній службі в Україні, особливо в ситуації післявоєнного часу, з урахуванням прогресивних закордонних практик також важливо:

- забезпечити активну трансформацію підрозділів для роботи з кадрами в державних органах на HR-служби;
- розробити інструменти оцінювання привабливості державної служби для потенційно талановитих праців-

ників, у результаті чого запровадити систему конкурентних переваг органів державної влади на ринку праці;

- запровадити систему наставництва в державних органах та створити ефективну систему нематеріальної мотивації наставників за виконання функцій наставника;
- запровадити систему планування спадкоємності керівних посад державної служби шляхом відновлення та модернізації кадрового резерву;
- провести комплексний ребрендинг державної служби; активно впроваджувати різні формати навчання з використанням інтерактивних методик (E-Learning) тощо.

Загалом сучасні наукові розробки та уявлення щодо управління талантами на державній службі в розвинутих країнах світу мають надати поштовх до розроблення інноваційних механізмів управління талантами на державній службі в Україні в післявоєнний період. Саме це й визначас перспективи наших подальших наукових досліджень.

Внесок авторів: Наталія Обушна – концептуалізація; емпіричне дослідження; програмне забезпечення; Тетяна Василевська – методологія; збір емпіричних даних та їх валідація; аналіз джерел, підготування огляду літератури або теоретичних засад дослідження.

Список використаних джерел

Обушна, Н. І., Селіванов, С. В., & Кашлакова, А. І. (2021). E-Learning як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: Теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 22, 29–35.

Приймак, В. М. (2019). *Управління знаннями*. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2134_87263366.pdf

Davos manifesto 2020: The universal purpose of a company in the fourth industrial revolution. (2019, December 2). 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.

Nataliia OBUSHNA, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof.
 ORCID ID: 0000-0001-5612-3104
 e-mail: natalia.obushna@gmail.com
 Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tetiana VASYLEVSKA, DSc (Public Adm.), Prof.
 ORCIDID: 0000-0001-6565-4142
 e-mail: tvasilevs@ukr.net
 Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

**TALENT MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE:
 THEORETICAL ASPECTS AND INNOVATIVE PRACTICES**

The article substantiates the theoretical and applied aspects of talent management in the public service in conditions of uncertainty, taking into account innovative global HR practices in this area. The expediency of forming a talent management system as a leading modern trend in the field of human resources management in the public service has been proven. Arguments in favor of the introduction of knowledge management tools as a component of the talent management system in state authorities are outlined. An analysis of the main trends in changing approaches to personnel management during the period of change was carried out. Taking into account the principles of the Lifelong Learning concept, the issue of the formation and development of the talent management system in the civil service under martial law using such an innovative tool as distance learning (e-learning) is updated. The positive practice of using remote training of personnel in the State Migration Service of Ukraine (SMS) was considered, using the example of the implementation of special software of the Unified Information and Analytical System of Management of Migration Processes "Training of SMS employees". It was concluded that in order to ensure the successful development of the talent management system in the civil service in Ukraine in conditions of uncertainty, it is expedient to: ensure the transformation of personnel work units in state bodies into HR services; to develop tools for assessing the attractiveness of public service for potentially talented employees; introduce a system of mentoring in state bodies and create an effective system of non-material motivation of mentors for performing the mentor's functions; to introduce a succession planning system for senior positions in the civil service by restoring and modernizing the personnel reserve; carry out a comprehensive rebranding of the civil service; actively implement various training formats using interactive methods (E-Learning); etc.

Keywords: martial law, civil service, human resources, talent, talent management, HR management.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. brighton. Harvard Business Press.

O'Leonard, K. (2009). *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). *Creating people advantage 2013. Lifting HR practices to the next level*. The Boston Consulting Group. [https://www.aidp.it/manager/ALLEGATI/RS/BCG_Creating_People_Advantage_2013%20\(1\).pd](https://www.aidp.it/manager/ALLEGATI/RS/BCG_Creating_People_Advantage_2013%20(1).pd)

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.

References

Davos manifesto 2020: The universal purpose of a company in the fourth industrial revolution. (2019, December 2). 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.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. brighton. Harvard Business Press.

Obushna, N. I., Selivanov, S. V., & Kashlakova, A. I. (2021). 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].

O'Leonard, K. (2009). *Talent management factbook: Executive Summary*. Bersin & associates research report. <https://docplayer.net/19719988-2009-talent-management-factbook.html>

Pryimak, V. M. (2019). *Knowledge Management* [in Ukrainian]. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2134_87263366.pdf

Strack, R., Caye, M. L., von der Linden, C., Haen, P., & Abramo, F. (2013). *Creating people advantage 2013. Lifting HR practices to the next level*. The Boston Consulting Group. [https://www.aidp.it/manager/ALLEGATI/RS/BCG_Creating_People_Advantage_2013%20\(1\).pd](https://www.aidp.it/manager/ALLEGATI/RS/BCG_Creating_People_Advantage_2013%20(1).pd)

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.05.23
Прорецензовано / Revised: 02.06.23
Схвалено до друку / Accepted: 08.06.23