

УДК 351.858:005.96(477)

DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.24.2019.198740>

### **Ліпенцев Андрій Вікторович**

*кандидат економічних наук, доцент, академік Академії економічних наук України, заслужений працівник освіти України, заступник директора з наукової роботи Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*  
ORCID: 0000-0001-8960-3059  
e-mail: lipentsev1@gmail.com

### **Касприк Вікторія Ростиславівна**

*начальник управління персоналом  
Головного управління Держгеокадастру у Львівській області*  
ORCID: 0000-0001-7125-6618  
e-mail: kasviktoriiia@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

**Розглянуто сучасний стан системи управління талантами в органах публічної влади. Доведено необхідність інституалізації управління талантами в організаційній структурі державних органів. Здійснено аналіз основних стадій управління талантами та обґрунтовано необхідність запровадження практики з управління талантами та включення їх до процедур пошуку, залучення, адаптації, навчання, оцінювання та винагородження персоналу. Визначено перспективні напрями реалізації концепції управління талантами в органах публічної влади України.**

**Ключові слова:** талант; система управління талантами; управління персоналом; людські ресурси; органи публічної влади.

**Постановка проблеми.** Реформа державного управління визначена одним із ключових пріоритетів України, адже, з одного боку, це є виконанням замовлення суспільства на ефективне, відповідальне та відкрите урядування; з іншого – саме ефективна держава є зобов'язанням України відповідно до Договору про асоціацію з ЄС. Дослідження вітчизняних науковців та міжнародних статусних аналітичних організацій переконливо доводять, що у сфері управління персоналом вітчизняна державна служба відстає як від ефективних бізнес-компаній, так і від публічних служб розвинених країн світу.

За умов насиченого ринку праці та жорсткої конкуренції на ньому особливо цінними стають обдаровані та високопродуктивні працівники, які можуть швидко навчатися та пристосовуватись до стрімких змін у зовнішньому середовищі, а також володіють низкою унікальних вмінь, знань і навиків у конкретній сфері. Саме такі працівники зумовили появу нового терміна “війна за таланти”, який і став початком формування цілого напрямку

в підходах до управління персоналом, а саме управління талантами, або ж, іншими словами, талант-менеджменту.

Саме на розкриття талантів вже працюючих працівників зорієнтовані деякі з пунктів “Давоського маніфесту 2020 року: універсальна мета компанії в четвертій промисловій революції” (далі – Маніфест), який був опублікований 2 грудня 2019 р. [1]. У Маніфесті, положення якого доцільно екстраполювати і на діяльність організації державного сектору, задекларовано орієнтири для зміни моделі роботи корпорацій та організацій у турбулентному світі, а саме, що “компанія: ставиться до своїх людей з гідністю і повагою, ... поважає різноманітність і прагне до постійного поліпшення умов праці і добробуту співробітників, сприяє постійному ... підвищенню кваліфікації і перепідготовки кадрів”, що передбачає інноваційні підходи, підвищення рівня емоційної залученості працівників та розвиток талантів в організаціях [2].

З огляду на це, виникає потреба глибшого розуміння сутності самого таланту та талановитого працівника, а також виокремлення процесу управління талантами як окремого напрямку не тільки в бізнес-сфері, а й формування концепції з управління талантами для її практичного застосування в органах публічної влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчив, що важливу роль при дослідженні системи управління талантами загалом і в Україні зокрема відіграє аналіз світового досвіду у цій сфері, адже власних розробок і напрацювань у нас дуже мало, саме тому управління талантами необхідно розглядати в контексті досвіду провідних закордонних організацій, які успішно впровадили цей підхід у свою діяльність.

Вперше термін “управління талантами” був введений у професійний та науковий обіг Д. Уоткінсом з компанії Softscape в його статті 1998 р. Потім цей термін був розвинений у його книзі під назвою “Системи управління талантами”, що вийшла у світ в 2004 р.

Базові основи управління талантами закладені і розвинуті в дослідницьких та наукових роботах відомих управлінців-практиків та фахівців-дослідників, таких як: М. Армстронг [3], Дж. Біллсберрі [4], Л. Джеффри [5], С. Зелінський [6], Е. Майклз і Х. Хендфілд-Джонс [7], А. Робертсон і Г. Еббі [8] та інші.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Щодо України необхідно зазначити, що внаслідок застарілої системи кадрового менеджменту, яка існує у вітчизняних організаціях, насамперед державного сектору, ця тема ще не достатньо визріла для детального її вивчення, що, своєю чергою, і визначає потребу в дослідженні теоретичних аспектів формування концепції управління талантами та узагальненні факторів, що зумовлюють необхідність реалізації цих процесів в Україні.

Мета статті – проаналізувати сучасний стан діяльності підрозділів із управління персоналом та керівників усіх рівнів із управління талантами в органах публічної влади України.

**Виклад основного матеріалу.** Основою будь-якої організації, незалежно від форми власності, є її персонал, а відтак, для успішного функціонування органу необхідно, щоб цей персонал уміло і якісно виконував свої обов'язки, адже саме персонал є найважливішим ресурсом організації, ефективна реалізація потенціалу якого вимагає спеціальних рішень. Отже, одним із головних завдань у менеджменті стає виявлення особливо корисних для організації талановитих, обдарованих і передових працівників. На сьогодні дедалі більше компаній усвідомлюють необхідність переорієнтації з управління персоналом на концепцію управління талановитими співробітниками. Проте для кращого розуміння системи управління талантами потрібно дати визначення самому поняттю “талант”.

За визначенням М. Майклаза, талант – це сукупність здібностей людини, властивих їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, розважливості, характеру і енергії, а також здатність до навчання і росту. Окрім цього, він виділяє і окреме поняття “управлінський талант” – це “поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких інстинктів, функціональних навичок, вміння досягати результатів, а також здатності залучати і надихати інші таланти” [9]. Доволі часто до категорії талановитих працівників зараховують тих, хто здатний демонструвати результати виконання виробничих завдань вищі за інших.

Управління талантами – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності HR-менеджменту, що займається пошуком і залученням ефективних співробітників, інтеграцією нового персоналу, мотивацією і підтримкою працівників для задоволення справжніх цілей організації. У компаніях, що дотримуються політики управління талантами, відповідальність за трудові ресурси лежить не тільки на службі управління персоналом, а й на лінійних керівниках усіх рівнів організації.

Іншими словами, управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання і утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих результатів у роботі.

Доцільно виділити основні фактори, що зумовлюють орієнтацію сучасного бізнесу на талановитих фахівців та необхідність формування корпоративної системи управління талантами в органах публічної влади:

1) продовження тенденцій загального старіння населення в масштабах світового суспільства, що ще більше поглиблює демографічну кризу через зниження показників народжуваності та фізичного скорочення майбутнього трудового потенціалу країни;

2) глобалізація світових суспільних процесів і динамічний розвиток науково-технічного прогресу, що впливають на швидкість старіння знань, прискорення їх обміну та зумовлюють необхідність постійного їх оновлення;

3) існуючі диспропорції між попитом та пропозицією прогресивних професійних знань, зумовлених роз'єднаністю бізнесу з освітою і наукою,

зниження рівня якості освіти, що формує дефіцит затребуваних ринком праці нових професійних компетенцій;

4) зростання рівня професійної мобільності висококваліфікованих фахівців у світовому масштабі, що активізує міграційні потоки талантів [10].

Проте перш, ніж говорити про вітчизняну практику управління талантами, необхідно визначити загальний рівень талантів у країні. Зокрема, дослідження, проведені ще у 2015 р. компанією Heidrick&Struggles, метою яких було встановлення глобального індексу талантів у світі, засвідчили, що Україна перебуває на 43-му місці серед 66-и країн світу, і до сьогодні суттєвих змін у цій сфері не відбулось. На основі цього можна зробити висновок, що ситуація із залученням та позитивним середовищем для продуктивності управління талантами в Україні є невтішною, тому необхідно прикладати значних зусиль як на державному, так і на організаційних рівнях для вирішення цієї проблеми [11].

Інше дослідження щодо визначення індексу конкурентоспроможності талантів проводилось у 2019 р., його метою було визначення здатності країн конкурувати за таланти. Це щорічне дослідження готує Міжнародна бізнес-школа INSEAD у партнерстві з Adecco Group і Інститутом лідерства людського капіталу (HCL) Сінгапуру. У ньому розглядається вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів і підтверджується, що, незважаючи на тенденцію витіснення робочих місць на всіх рівнях машинами, технології також створюють нові можливості для людей. Основні навички, які є ключем до успіху, – це вміння працювати як із новими технологіями, так і з іншими людьми, гнучкість і співробітництво [12].

У цьому дослідженні сумарний індекс розраховувався на основі середнього арифметичного шести критеріїв:

- ринкові і нормативні умови на ринку праці;
- шанси для кар'єрного зростання;
- можливості роботодавців залучати таланти з усього світу (Індекс приваблювання талантів);
- здатність утримувати кваліфікований персонал;
- виробничі навички співробітників і глобальні знання.

Згідно з Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів, у 2019 р. усього досліджувалося 125 країн. Лідируючі місця займають Швейцарія і Сінгапур, а позиція України за цим індексом понизилася із 61 місця до 63-го. Покращення спостерігається за двома із шести складових цього індексу. За значенням критерію “ринкові та нормативні можливості” Україна піднялась на 3 позиції, а за критерієм “глобальні знання” – на 5 позицій. При цьому значно погіршилися такі показники: індекс приваблювання талантів – 105 місце, порівняно з 98 у 2018 р., індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал – 66 місце, порівняно із 58 у 2018 р. (табл. 1).

Таблиця 1

**Позиція України  
у Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів 2019 р. [13]**

<b>Критерій</b>	<b>Рейтинг 2016 р.</b>	<b>Рейтинг 2017 р.</b>	<b>Рейтинг 2018 р.</b>	<b>Рейтинг 2019 р.</b>
Ринкові та нормативні можливості	91	103	99	96
Індекс приваблювання талантів	97	94	98	105
Шанси для кар'єрного зростання	72	64	66	68
Індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал	56	54	58	66
Виробничі навички співробітників	40	66	44	45
Глобальні знання	61	53	42	37
<b>Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів</b>	66	69	61	63

Вищезгадані дослідження доводять, що загальний стан можливості залучення та утримання талантів в Україні є надзвичайно низький, що змушує вітчизняні організації активно шукати інноваційні та креативні методи роботи з талантами. Зважаючи на ці дослідження, можна сформулювати перелік основних факторів, які впливають на формування сприятливого для залучення та розвитку талантів клімату у країні:

- рівень життя;
- стан та якість початкової та вищої освіти;
- геополітична ситуація;
- прозорість взаємодії з органами влади;
- соціокультурний клімат;
- транснаціональна співпраця тощо [14].

Аналізуючи вітчизняні особливості управління талантами, доцільно зазначити, що всі організації, які функціонують в Україні, можна умовно поділити на два типи: традиційні “пострадянські”, де менеджмент притримується традиційних стилів управління, заперечує важливість талановитих працівників, опирається змінам, не враховує вимоги ринку, не сприймає аргументи щодо необхідності інвестування в людський капітал тощо, та “інноваційні” – як правило, це компанії з іноземним капіталом, де існує чітке розуміння необхідності формування та розвитку талановитих працівників як однієї із ключових складових досягнення успіху організацією. Загальні світові тенденції, які стосуються управління талантами, повинні стати частиною діяльності усіх організацій без винятку, що пришвидшить процес переходу української економіки на європейський рівень (табл. 2) [15].

Таблиця 2

## Основні типи організацій за ставленням до талантів [16]

№ з/п	Основні відмінності організацій	Традиційні організації (пострадянські)	Інноваційні організації
1	Стиль управління	Традиційний менеджмент	Трансформаційне лідерство
2	Ставлення до талантів	Заперечується важливість талановитих працівників	Розуміння важливості залучення та розвитку талановитих працівників
3	Ставлення до змін	Опір змінам. Не розуміння/ігнорування тенденцій ринку	Готовність та зорієнтованість на зміни та вимоги ринку

Управління персоналом в органах публічної влади в Україні не належить, на нашу думку, ні до одного із наведених типів. Вони вже не є настільки пострадянські, як, наприклад, 10 років тому, але і ще далеко не інноваційні. Хоча доцільно зауважити, що на сучасному етапі спостерігаються тенденції до більшого осучаснення законодавства в галузі кадрового менеджменту в органах публічної влади. Зокрема, новий Закон України “Про державну службу” № 889-VIII від 10.12.2015 р., який вступив у дію з 1 травня 2016 р., суттєво відрізняється від попереднього закону і вносить значні зміни у процес проходження державної служби, зробивши її більш проєвропейською, адже Угода про асоціацію з Європейським Союзом, власне, і передбачає реформування системи державної служби в Україні [17]. Актуальність проблеми підтверджує ще й той факт, що Україна вже давно стала “донором талантів” для інших країн завдяки хорошему рівню знань та навиків серед своїх громадян і, водночас, відсутності хороших можливостей для їхньої самореалізації, а без висококваліфікованих, професійних, мотивованих та чесних працівників провести реформи в країні буде просто неможливо [18].

Однак основні принципи, які є основою вищезгаданого закону, а саме: деполітизація державної служби, її більш чітка керованість, нова система оцінювання праці чиновника і шляхи запобігання конфлікту інтересів – дають підстави зробити висновок, що Україна робить перший крок до суттєвого поліпшення власної ефективності управління. З ухваленням сучасних і актуальних нормативно-правових актів щодо управління персоналом в органах публічної влади в Україні з’являться цілком конкретні шанси створити по-справжньому професійний, кваліфікований, стабільний і політично нейтральний державний апарат.

Розглядаючи системи управління талантами, потрібно мати на увазі конкретні практики управління. У цьому контексті доцільно зазначити основні стадії управління талантами, а саме:

- ідентифікація та залучення талантів, при якому організація визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, обирає найефективніші методи їх залучення тощо;

– розвиток талантів – безперервний процес підвищення знань, вмінь, навиків, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також формування сприятливого внутрішнього середовища до їх саморозвитку;

– утримання талантів, яке полягає у пошуку інноваційних та креативних форм і методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників;

– відстеження та оцінка ефективності управління талантами, що полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадження дієвих методів оцінювання талантів, контроль за балансом витрат та результатів, а також вклад талановитих працівників у досягнення загальної стратегії організації [19].

Зупиняючись детальніше на кожній із вказаних вище практик управління персоналом, потрібно зазначити, що на етапі залучення важливим досягненням в Україні є запровадження конкурсного відбору на всі посади державної служби, насамперед на посади вищого корпусу державної служби, адже Законом України “Про державну службу” встановлено, що вступ на державну службу здійснюється на основі врахування знань і заслуг, а також забороняє доступ до посад державної служби без конкурсу, проте сама процедура є недосконалою і має низку недоліків. Зокрема, оцінювання кандидатів є достатньо суб’єктивним через відсутність стандартизованих уніфікованих за типами посад методологій, а також через відсутність чітко прописаних вимог до професійного складу самих конкурсних комісій та відсутність системи навчання їх членів, а також низький рівень включення до них професійних HRM-спеціалістів.

Ще одним вагомим недоліком є низький рівень привабливості державної служби для потенційних кандидатів. У цьому контексті треба звернутись до теорії “креативного класу” Р. Флориди, який писав, що саме цей креативний клас, який враховує так звану інтелектуальну еліту сучасного суспільства, є рушійною суспільною силою розвитку економіки. Тобто, креативний клас – це люди, які додають нову економічну цінність товару чи послугі за допомогою використання творчості або, іншими словами, це власне і є талановиті працівники.

Р. Флорида пише про те, що формування креативного класу потребує наявності трьох компонентів: технологій, таланту та толерантності. Міста та країни, у яких ці три складові присутні та розвинені, стають креативними кластерами та здобувають значну економічну перевагу, завдяки концентрації талановитих особистостей, що виробляють унікальні продукти. Основною рушійною силою змін є людський капітал (талант), а толерантність як готовність сприймати щось нове, відмінне від звичного, відкриває горизонти для розвитку креативності [20]. У цьому аспекті його теорія пояснює, чому талановиті люди в ХХ ст. і ХХІ ст. мігрують зі Сходу на Захід, а не навпаки, і чому в Україні існує проблема зі справді талановитими працівниками в органах публічної влади. Адже в державному секторі поле для творчості

майже відсутнє, і, як наслідок, кількість кандидатів на вакансію державної служби є занадто низькою, щоб забезпечити якість відбору персоналу.

Щоб вести війну за таланти, органи публічної влади повинні не тільки залучати, а й розвивати своїх співробітників. У більшості органів публічної влади процеси розвитку персоналу практично не налагоджені. Їм потрібно краще розкривати потенціал співробітників: використовувати стимули для розвитку в процесі роботи, постійно проводити коучинг співробітників, оцінювати їх роботу і здійснювати програму наставництва. Це підтверджують багато емпіричних досліджень, які показали, що ротація, наставництво, коучинг – вельми популярні заходи, а формальне зовнішнє навчання має найбільш диверсифіковане застосування в контексті розвитку талантів. Проте в органах публічної влади в цьому контексті можна констатувати такі проблемні зони: недостатня кількість дистанційних програм розвитку для державних службовців; суттєвий розрив між навчальними потребами державних службовців та реальними потребами органів публічної влади, а також відсутність цільових можливостей для професійного розвитку талановитих працівників. Хоча в Законі України “Про державну службу” детально визначено, що професійна підготовка є правом та обов’язком державних службовців, проте на практиці аналіз потреб у навчанні вказує на потреби в індивідуальному професійному розвитку. Щоб використовувати методи розвитку персоналу максимально ефективно, необхідно запровадити якісні підходи до оцінювання компетенцій, які допоможуть ідентифікувати талант і скласти план його розвитку.

Що ж стосується утримання персоналу органів публічної влади, доцільно зауважити, що окремо цей найважливіший нині напрям діяльності HRM в органах влади не виділяють, що нівелює можливість системного підходу до її здійснення. Сучасні підходи до утримання персоналу треба розглядати у контексті комплексної системи мотивації персоналу. Необхідно усвідомлювати, що, залучивши талановитого працівника у державний орган, його дуже важко вмотивувати через низький рівень матеріального заохочення і відсутність привабливого соціального пакету.

В органах публічної влади України станом на сьогодні відсутня система та стратегічні основи управління талантами. У цьому контексті необхідно розглядати не тільки структурні зміни, а глибинну трансформацію, цінності і принципи роботи державного службовця, запровадження ефективних методів мотивації та комплексного підходу до оцінювання діяльності персоналу через застосування кількісних та якісних методів оцінювання на всіх рівнях у системі органів публічної влади.

З огляду на це, виникає необхідність посилення стратегічної ролі служб персоналу у системі публічного управління, зосередження їх на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар’єри державних службовців, забезпеченні їх навчання, мотивації та оцінюванні за якістю їх роботи.



Запровадження процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців стало важливим і позитивним кроком, проте станом на сьогодні можна зазначити про його недостатню ефективність і необхідність доопрацювання низки важливих технічних аспектів (індивідуальні показники результативності та їх диференціація за категоріями державних службовців тощо).

Доцільно зауважити, що в органах публічної влади в Україні відсутня система методів ранжування працівників за результативністю, що значно б полегшило оцінку їх діяльності. У системі оцінювання державних службовців можливо було б запровадити широко використовувану провідними закордонними компаніями систему грейдингу, тобто механізми групування посад за складністю роботи з метою стандартизації оплати праці в організації і встановлення розміру оплати за сформованими групами посад. Ці дослідження свідчать, що грейдинг підвищує рівень об'єктивності побудови системи винагородження внаслідок процесу оцінювання посад за визначеними факторами, які є однаковими для всіх і які допомагають визначити цінність кожної посади для організації [21]. Це дало б змогу визначити рівень заробітної плати державного службовця, враховуючи якість його роботи. А нині велику частку у загальному розмірі оплати праці становлять премії, які абсолютно не є інструментом мотивації, оскільки вони призначаються на основі критеріїв, не пов'язаних із виконанням роботи. Окрім того, премії частково фінансуються із заощаджень, яких досягли у фонді оплати праці кожної установи.

Важливу роль для залучення талантів відіграє також бренд організації, служба в органах публічної влади мала б бути привабливою для потенційних талановитих кандидатів. Підвищити привабливість служби в органах публічної влади можливо передусім за допомогою підвищення якості трудового життя, матеріальної мотивації та належного рівня соціального захисту. На нашу думку, нагально необхідно провести комплексний ребрендинг державної служби.

Запровадження сучасних практик і технологій управління персоналом в системі органів публічної влади, а також створення окремих структурних підрозділів із управління власне талантами дасть змогу вдосконалити систему менеджменту персоналу на публічній службі, забезпечить об'єктивний процес прийняття та проходження служби та зміцнить професійний рівень і її конкурентоспроможність на ринку праці.

Від успішності модернізації процесів проходження служби в органах публічної влади залежить, чи вдасться зробити професію державного службовця престижною, вивести на вищий рівень якість послуг, що надаються державою, а також повернути довіру громадян до своєї держави. Адже саме від компетентності державного службовця і залежить те, наскільки швидко буде реалізовано в Україні шанси на нове, європейське, майбутнє, оскільки основою процвітання будь-якої організації є її персонал. Винятком не є і органи публічної влади, адже там теж вкрай необхідні талановиті працівники.

Згідно із завданнями НАДС на 2021 – 2022 рр., ключовими напрямками роботи НАДС повинні стати: запровадження повноцінної HR функції в органах влади, розвиток системи рекрутингу в органах публічного управління, врегулювання системи заробітної плати, налагодження механізму визначення потреб у навчанні та запуск найбільш затребуваних програм [22].

Отже, для вмілого використання праці талановитих людей органам публічної влади необхідні кардинальні зміни в системі управління людськими ресурсами: від методології, пріоритетів, стратегій до нового соціального пакету, а не тільки системи заробітної плати і управління розвитком персоналу. Органам публічної влади потрібні молоді талановиті працівники, і держава повинна бути готова вкладати ресурси у розвиток цього потенціалу.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Первинний аналіз системи управління талантами в органах публічної влади дає змогу зробити такі висновки:

1. Досвід управління успішними організаціями переконливо доводить, що діяльність із управління талантами потребує комплексного підходу та створення цілісної системи управління талантами, їх залучення і утримання, а також має стати одним із пріоритетів діяльності HRM та лінійних керівників усіх рівнів.

2. В органах публічної влади України відсутня система та стратегічні основи з управління талантами, відтак існує необхідність внесення відповідних норм до Закону України “Про державну службу” та методично-рекомендаційних документів НАДС, а також розробити цільову державну Стратегію з управління талантами та формування інноваційної організаційної культури в органах публічної влади.

3. Органам публічної влади необхідно запровадити практики з управління талантами та включити їх до процедур пошуку, залучення, адаптації, навчання, оцінювання та винагородження персоналу. Впровадження системи управління талантами в органах публічної влади повинно стати пріоритетним у найближчих планах розвитку, а також їх додатковою конкурентною перевагою на ринку праці.

4. Процедура щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є недосконалою і потребує розробки індикаторів щодо управління талантами в органах публічної влади та встановлення взаємозв'язку між ключовими показниками результативності до винагороди HRів та керівників усіх рівнів, а також можливого запровадження системи грейдингу.

5. Законом України “Про державну службу” не встановлено правової основи з управління талантами, а відтак існує необхідність створення інституційної системи управління талановитими працівниками в державних органах шляхом розроблення відповідних нормативно-правових документів та заходів, які б сприяли створенню окремих структурних підрозділів із управління талантами в органах публічної влади.

6. Перешкодами на шляху впровадження системи управління талантами в органах публічної влади на державній службі є їх низька конкурентоспроможність на ринку праці через фактичну відсутність привабливого соціального пакету та престижного бренду роботодавця, низьку якість трудового життя та недостатній рівень заробітної плати, що зумовлює необхідність комплексного вирішення питань мотивації службовців та ребрендингу державної служби загалом.

Зважаючи на вищенаведене, можна зазначити, що окреслені у статті проблеми потребують опрацювання та вирішення на науково-теоретичному та прикладному рівнях, а також окремої уваги заслуговує уніфікація понятійно-категоріальної системи, яка необхідна для гармонізації процесів формування ефективної моделі управління талантами в органах публічної влади України.

### **Список використаної літератури**

1. Тіньовий звіт (shadow report) реформи державної служби та державного управління в Україні в 2017 році // Лабораторія законодавчих ініціатив. Київ, 2018. 19 с.

2. Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution> (date of using: 15.12.2019).

3. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами. 14-е изд. Москва : Питер, 2016. 1040 с.

4. Биллсберри Дж. Как подобрать и сохранить нужный персонал // Finding and Keeping the Right People: Как принять на работу мотивированный персонал / пер. с англ. М. П. Лоскутова. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. 256 с.

5. Лайкер Дж. К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англ. Н. Валевська. Київ : Наш Формат, 2017. 424 с.

6. Зелінський С. Е., Резніченко Н. О. Питання мотивації державних службовців та їх стимулювання // Аналітика і влада. 2013. № 7. 164 с.

7. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 261 с.

8. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами : Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 176 с.

9. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты... 261 с.

10. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2(8). С. 22.

11. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша [та ін.]. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.
12. Там само. 80 с.
13. Там само. 80 с.
14. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / пер. с англ. Москва : Олимп- Бизнес, 2004. 400 с.
15. Винничук Р. О. Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації. URL : [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/98.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/98.pdf) (дата звернення: 15.11.2019).
16. Лоранж П. Новый взгляд... 400 с.
17. Про державну службу : Закон України №889-VIII від 13.02.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.10.2019).
18. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. 2019. URL : <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873> (дата звернення: 18.11.2019).
19. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації // Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). С. 172—177.
20. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / пер. с англ. Н. Яцюк ; [науч. ред. Р. Хусаинов]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 384 с.
21. Архипова Є. О., Мідна Н. С. Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі // Молодий вчений. 2016. № 2. С. 1—5.
22. Підсумки роботи НАДС за 2019 рік : публічний звіт Голови Олександра Стародубцева. URL : <https://nads.gov.ua/news/pidsumki-roboti-nads-za-2019-rik-publichniy-zvit-golovi-oleksandra-starodubceva> (дата звернення: 13.10.2019).

*Статтю подано: 20.11.2019*

*Статтю схвалено: 15.12.2019*

**Lipentsev Andrii Viktorovych**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences, Honored Worker of Education of Ukraine, Deputy Director for Scientific Work, Lviv Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-8960-3059

e-mail: lipentsev1@gmail.com

**Kaspryk Viktoriia Rostyslavivna**

*Head of Personnel Management Main Department of the State Geo-Cadastré in Lviv region*

ORCID: 0000-0001-7125-6618

e-mail: kasviktoriia@gmail.com

**TALENT MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES**

**Problem setting.** Under the conditions of the intense labour market and fierce competition, talented and highly productive workers, who can learn quickly and adapt to rapid changes in the environment, and possess a range of unique skills, knowledge and competence in a particular field are particularly valuable. It was these employees who led the emergence of the new term “war for talent”, which initiated the formation of a whole direction in approaches to personnel management, namely talent management. Because of this, there is a necessity for a deeper understanding of the essence of the talent and the talented employee, as well as the identification of the talent management process as a separate area not only in the business sphere but also the formation of the concept of talent management for its practical application in public authorities.

**Recent research and publications analysis** testified that an important role in the study of the talent management system in general and, in particular, in Ukraine, is played by an analysis of the world experience in this field since there are very few own developments and works. The fundamental bases of talent management are embedded and developed in the research and scientific works of well-known practitioners and researchers, such as M. Armstrong, J. Billberry, L. Jeffrey, S. Zelinskyi, E. Michaels and H. Hendfield-Jones, A. Robertson and G. Abby and others.

**Highlighting previously unsettled parts of the general problem.** Concerning Ukraine, it should be noted that due to the outdated personnel management system existing in domestic organizations, especially in the public sector, this topic is not yet mature enough for a deep study, which, in turn, determines the necessity to research the theoretical aspects of the concept of talent management and to generalize the factors that stipulate the need to implement these processes in Ukraine.

**Paper main body.** Today, more and more companies are realizing the necessity to reorient HR management to the concept of managing talented employees. Talent is the set of human abilities, inherent in his/her giftedness, skills, knowledge, experience, intelligence, prudence, character and energy, as

well as the ability to learn and grow. Talent management is a purposeful activity aimed at creating a system of recruitment, development, use and retention of talented employees capable of achieving the best results in the work.

With the adoption of up-to-date and topical regulations on personnel management in public authorities in Ukraine, there will be very specific chances to create a truly professional, qualified, stable and politically neutral state apparatus.

In this regard, in recent years, there has arisen a necessity in strengthening the strategic role of HRM services in the public administration system, focusing them on organizational and analytical work in personnel management, planning the career of civil servants, forecasting staff development and providing training opportunities.

The public authorities of Ukraine do not currently have a system and strategic foundations for talent management.

In this context, it is important to talk not only about structural changes but about deep transformation, about values and principles of work of a civil servant, about the introduction of effective methods of motivation and complex approach to assessing personnel activity through the usage of quantitative and qualitative methods of assessment at all levels in the system of public authorities.

The introduction of modern practices and technologies of personnel management in the system of public authorities, as well as the creation of separate structural units for the talent management, will improve the personnel management system at public service, ensure an objective process of recruitment and service career, and also strengthen the professional level and its competitiveness in the labour market.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** Basing on the above mentioned, it can be noted that the issues outlined in our study require elaboration and solution at the scientific, theoretical and applied levels, and special attention has to be paid to the unification of the conceptual-categorical system, which is necessary for the harmonization of the processes of forming an effective model of talent management in the public authorities of Ukraine.

**Key words:** talent; talent management system; personnel management; human resources; public authorities.

## References

1. Tinovyi zvit (shadow report) reformy derzhavnoi sluzhby ta derzhavnoho upravlinnia v Ukraini v 2017 rotsi. Laboratoriia zakonodavchyykh initsyatyv. (2018). Kyiv. 19 p. [in Ukrainian].
2. *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution.* (2020). URL : <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution>.
3. Armstrong, M., Teilor, S. (2016). *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy.* Moskva: Piter. 1040 p. [in Russian].

4. Byllsberry, Dzh. (2002). Kak podobrat y sokhranyt nuzhnyi personal. In *Finding and Keeping the Right People: Kak pryniat na rabotu motyvyrovannyi personal*. Dnepropetrovsk: Balans-Klub. 256 p. [in Russian].
5. Laiker, Dzh. K. (2017). *Filosofiiia Toyota. 14 pryntsyviv roboty zlahodzhenoii komandy*. Kyiv: Nash Format. 424 p. [in Ukrainian].
6. Zelinskyi, S. E., Reznichenko, N. O. (2013). Pytannia motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtstv ta yikh stymuliuvannia. *Analitika i vlada*, № 7, 164 p. [in Ukrainian].
7. Maiklz Э., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod E. (2005). *Voina za talanty*. Moskva: Mann, Yvanov y Ferber. 261 p. [in Russian].
8. Robertson, A., Ebby, H. (2004). Upravleniie talantami: Kak yzvlach vyhodu iz talanta vashykh podchynennykh. Dnepropetrovsk: Balans-Klub. 176 p. [in Russian].
9. Maiklz Э., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod E. (2005). *Voina za talanty...* 261 p.
10. Kuznetsova, N. B. (2014). Kontseptsiiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, № 2(8), pp. 22 [in Ukrainian].
11. Pysarenko, T. V., Kvasha, T. K. [ta in.] (2019). *Stan innovatsiinoi diialnosti ta diialnosti u sferi transferu tekhnolohii v Ukraini u 2018 rotsi: analitychna dovidka*. Kyiv: UkrINTEI. 80 p. [in Ukrainian].
12. Ibid. 80 p.
13. Ibid. 80 p.
14. Loranzh, P. (2004). *Novyi vzghliad na upravlencheskoe obrazovanye: zadachi rukovodytelei*. Moskva: Olymp- Byznes. 400 p. [in Russian].
15. Vynnychuk, R. O. *Osoblyvosti navchannia pratsivnykiv u systemi talant-menedzhmentu: svitova praktyka ta rekomendatsii*. (2019). URL : [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/98.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/98.pdf) [in Ukrainian].
16. Loranzh, P. *Novyi vzghliad...* 400 p.
17. Pro derzhavnu sluzhbu. № 889-VIII. (2020) [in Ukrainian].
18. *Nova derzhavna sluzhba: yevropeiska model nalezhnoho upravlinnia dlia Ukrainy*. (2019). URL : <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873> [in Ukrainian].
19. Prodius, O. I., Zhuravel, A. I., Sitor, M. O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii. *Ekonomika: realii chasu*, № 1(6), pp. 172-177 [in Ukrainian].
20. Floryda, R., & Khusaynov, R. (Ed.). (2016). *Kreatyvnyi klass. Liudy, kotorye sozdaiut budushchee*. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. 384 p. [in Russian].
21. Arkhipova, Ye. O., Midna, N. S. (2016). Zastosuvannia hreidynhovoii systemy otsiniuvannia ta vynahorodzhennia personalu v pryvatnomu sektori. *Molodyi vchenyi*, № 2, pp. 1-5. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_2_3) [in Ukrainian].
22. *Pidsumky roboty NADS za 2019 rik: publichnyi zvit Holovy Oleksandra Starodubtseva*. (2019). URL : <https://nads.gov.ua/news/pidsumki->

roboti-nads-za-2019-rik-publichnij-zvit-golovi-oleksandra-starodubceva [in Ukrainian].

*Paper submitted: 20.11.2019*

*Paper accepted: 15.12.2019*

**Цитування:** Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади // Демократичне врядування : наук. вісн. Вип. 2(24) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com). (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.24.2019.198740>).

**Citation:** Lipentsev, A. V., Kaspyrk, V. R. (2019). Talent management in public authorities. *Democratic governance*, Issue 2(24). URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com). (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.24.2019.198740>).