DOI: [10.32702/2307-2156-2020.9.53](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.53)

УДК 35:005.32(07)

*А. І. Кашлакова,
завідувач сектору "Навчально-методичний центр" Управління персоналу,
Державна міграційна служби України
ORCID ID: 0000-0002-3995-2506*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

*A. Kashlakova
Head of the Sector "Education and Methodical Center" of Human Resources Department,
State Migration Service of Ukraine*

TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE: THE ESSENCE AND NECESSITY OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

У статті актуалізовано доцільність формування системи управління талантами на державній службі в Україні. Викладено аргументи на користь впровадження системи управління талантами в органах державної влади. Здійснено аналіз основних стадій управління талантами на державній службі та обґрунтовано необхідність включення їх до процедур підбору, залучення, адаптації, професійного розвитку та оцінювання державних службовців з урахуванням прогресивного зарубіжного досвіду. Запропоновано підходи до вирішення сучасних проблем становлення системи управління талантами у сфері державної служби та визначено перспективи її розвитку в Україні. У даному контексті доведено необхідність впровадження системи планування спадкоємності керівних посад на державній службі з метою забезпечення формування інституційної пам'яті органу державної влади та окреслено переваги та недоліки окремих підходів до управлінні талантами.

The article actualizes the problem of forming a talent management system in Ukraine. Arguments in favor of the feasibility of implementing a system of talent management in public authorities at the present stage of formation of Ukraine. An analysis of the main stages of talent management in the civil service, including the following: identification and involvement of talent, talent development, talent retention, monitoring and evaluation of the effectiveness of talent management. The necessity of their inclusion in the procedures of selection, involvement of adaptation, professional development and evaluation of civil servants taking into account the progressive foreign experience is substantiated. Emphasis is placed on the peculiarities of the selection procedure for vacant civil service positions for the period of quarantine in Ukraine. The state of the system of professional development of civil servants and opportunities to increase the level of professional competence at the expense of budget funds are analyzed. The necessity of

introduction of the mechanism of grouping of positions on complexity of work for the purpose of standardization of payment in the organization and establishment of the size of payment on the formed groups of positions, depending on value of the maintenance of the performed work is proved. Prospects for the development of the system and talent management in Ukraine are revealed. Approaches to the solution of modern problems of formation of the system of talent management in the sphere of civil service in Ukraine are offered. The necessity of introduction of the system of succession planning of leading positions in the civil service in order to ensure the formation of the institutional memory of the public authority has been proved. The advantages and disadvantages of certain approaches to talent management are identified. It is concluded that the system of talent management for the Ukrainian civil service can be considered an innovative system of quality management, integration of human management strategy into the management strategy of the state authorities, which will result in more successful goals and objectives, will lead to greater efficiency and effectiveness of public policy.

Ключові слова: державне управління; талант; управління талантами; система управління талантами; державна служба; HR-менеджмент.

Keywords: public administration; talent; talent management; talent management system; state service; HR-management.

Постановка проблеми. На сьогодні Україна як частина глобальної спільноти переживає стадію активного реформування, яке відбувається у період тотальної невизначеності та змін для світових економік та компаній. Найбільшу трансформацію відчуває державний сектор, оскільки розвивається за більш формалізованими канонами, ніж бізнес. Важливість врахування світових тенденцій, імплементуючи їх у національні реалії, диктує необхідність використовувати нові аналітичні інструменти для виконання замовлення українського суспільства на ефективне, відповідальне та відкрите урядування.

У зв'язку із цим, одним із основних принципів державної політики у сфері управління персоналом на сьогодні є адаптивність працівників державного сектору, швидкість та гнучкість їх мислення. У контексті зазначеного, в межах реалізації реформи державного управління в Україні, пріоритетного значення набувають питання формування ефективної та дієвої системи talent management на державній службі.

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

Водночас сучасна проблематика управління людськими ресурсами на вітчизняній державній службі загалом та формування системи управління талантами в Україні зокрема висвітлюється в наукових розробках таких вітчизняних науковців, як: О. Васильєва, Н. Гончарук, Г. Захарчин, С. Зелінський, О. Линдюк, Н. Обушна, Л. Прудіус, О. Петрос, А. Пікалов, С. Селіванов та ін.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на досить вагомі напрацювання науковців за вказаним напрямом, фундаментальні наукові дослідження щодо реалізації прогресивних підходів у контексті формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій. Такий висновок підтверджується відсутністю як системних наукових досліджень базових механізмів управління талантами на державній службі, так і науково обґрунтованих концептуальних засад формування механізмів управління талантами на державній службі в Україні.

Формулювання мети статті. Враховуючи викладене, метою статті є обґрунтування сутності та змісту системи управління талантами на державній службі, а також окреслення факторів та аргументів, що зумовлюють необхідність її впровадження на рівні державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація світових процесів відображається не лише у стратегіях управління бізнесовими корпораціями, але й визнається та закріплюється на рівні світових концепцій, що змінюють принципи роботи цілих галузей світової економіки та впливають на роль окремих держав. Так, на питання розкриття талантів вже працюючих працівників зорієнтовані пункти “Давоського маніфесту 2020 року: універсальна мета компанії в четвертій промисловій революції” (далі – Маніфест), який був представлений на 50-му Всесвітньому економічному форумі у Давосі у 2020 році.

У Маніфесті, положення якого доцільно екстраполювати і на діяльність організацій державного сектору,

задекларовано орієнтири для зміни моделі роботи корпорацій та організацій у турбулентному світі. Зокрема в документі 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 перепідготовки кадрів” [7]. Такий підхід передбачає використання інноваційних механізмів підвищення рівня емоційної залученості працівників та розвиток талантів всучасних організаціях.

Нові реалії дозволяють зробити висновок, що навіть у період тотального локдауну ефективними залишаються організації, в яких корпоративні лідери безпосередньо зосереджені на необхідності “вирощувати” нових лідерів і забезпечувати спадкоємність керівництва. У зв'язку із цим, у таких організаціях HR виконує не сервісні функції, а є стратегічним бізнес-партнером керівництва та має безпосередній вплив на бізнес-процеси й несе солідарну відповідальність із керівництвом компанії за її розвиток.

Що стосується сфери державного управління в Україні, на жаль, значення функції управління персоналом значно применшене, часто застосовуються застарілі методи, а за кризових умов цей напрям діяльності підпадає під скорочення одним із перших. Хоча, на нашу думку, систему управління талантами у сфері української державної служби можна вважати інноваційною системою якісного менеджменту, що пов'язана з інтеграцією стратегії управління людьми в стратегію управління державного органу, результатом реалізації якої стане більш успішне досягнення цілей і завдань у різних сферах діяльності держави.

Доцільно зауважити, що на сьогодні, ані в світовій державно-управлінській практиці, ані в українській не існує однозначного тлумачення поняття “управління талантами”. Так, М. Армстронг зазначає, що “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” [1, с. 53]. Майклз Е., Хенфілд-Джонс Х. та Екселрод Е. вважають, що “управління талантами” – це діяльність організації, що дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал у сфері середнього та топ-менеджменту [6, с. 27]. При цьому Д. Хілдон розглядає управління талановитими співробітниками, як набір індивідуалізованих управлінських практик для співробітників з високим потенціалом або з кадрового резерву [16, с. 182].

Схоже трактування знаходимо й у А.В. Ліпенцева та В.Р. Касприка: “управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання і управління талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих результатів” [5, с. 8].

Тобто талант є дефіцитним високоефективним ресурсом. Наявність і розвиток цього ресурсу, безперечно, є конкурентною перевагою будь-якої організації, незалежно від форм власності [15, с. 61].

Враховуючи викладене вище, сутність поняття “управління талантами на державній службі” пропонуємо визначати як комплексну діяльність організації щодо ідентифікації та залучення талантів із внутрішнього резерву державної служби та зовнішніх джерел, а також розвитку та утримання працівників з високим потенціалом та продуктивністю шляхом взаємного та прогностичного задоволення потреб вищого рівня та побудови ефективної державної політики.

Важливо зауважити, що загалом серед основних етапів управління талантами виділяють такі [13, с. 175]:

1. Ідентифікація та залучення талантів. На даному етапі організація визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, обирає найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо; використовує нестандартні методи залучення талантів.

2. Розвиток талантів. На цьому етапі організація визначається з ключовими факторами привабливості для кандидатів та формує власні системи “вирощування” управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Цей етап характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку.

3. Утримання талантів, яке допомагає у пошуку інноваційних та креативних форм і методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників. Планується довгостроковий (від одного року) план кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників. Разом із тим, в організаціях створюються диференційовані системи оплати праці талановитих працівників, впроваджуються методи нематеріальної мотивації такі як підвищення їх кваліфікації та мобільності.

4. 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.

Прогресивна зарубіжна 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 [14, с. 33].

В Україні ж, зокрема в органах державної влади, питанню формуванню системи управління талантами не приділяється достатньої уваги. Хоча доцільно зауважити, що сьогодні спостерігаються тенденції до більшого

осучаснення законодавства з питань управління персоналом на державній службі.

Так, Закон України “Про державну службу” №889-VIII від 10.12.2015 [9] окреслив значні новели у процес проходження державної служби, зробивши її більш проєвропейською. Наприклад, оновлення конкурсної процедури на зайняття вакантних посад державної служби є важливим досягненням України на шляху до забезпечення залучення талановитих працівників на державну службу. Проте, сама процедура проведення конкурсу є недосконалою і має низку недоліків, серед яких доцільно акцентувати увагу на таких: високий рівень суб’єктивізму під час добору кандидатів на посади державної служби, відсутність методології визначення моделей компетенції для державних службовців, відсутність вимог до професійного складу конкурсних комісій та відсутність системи навчання їх членів, низький рівень включення до них високопрофесійних HR менеджерів та ін.

Крім того, Постановою Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 року № 290 “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 коронавірусом SARS-CoV-2” [3], запроваджено спрощену процедуру добору на зайняття вакантних посад державної служби на період встановлення карантину. Призначення на такі посади здійснюється шляхом проведення співбесіди з визначеними суб’єктом призначення або керівником державної служби у державному органі посадовими особами [3, с. 2]. Тобто вся відповідальність та повноваження щодо прийняття рішення покладається на одну особу, рішення про призначення кандидата на посаду, навіть ланки топ-менеджменту загально національного рівня приймається, по суті, одноособово. Наявна ситуація повністю паралізує можливість об’єктивного добору талановитих працівників на державну службу.

Процес добору потенційно талановитих кандидатів із зовнішніх джерел ускладнюється відсутністю законодавчо врегульованої процедури активного рекрутингу (наприклад, Executive search, Headhunting, скринінг) на вакантні посади державної служби. У зв’язку з тим, що, наприклад, активне вивчення резюме кандидатів представником служби управління персоналом державного органу, пропонування роботи конкретному кандидату, супроводження його під час проходження конкурсних процедур за сукупність ознак може бути розцінене як вчинення корупційного або пов’язаного з корупцією правопорушення.

Ще одним суттєвим недоліком є низький рівень привабливості державної служби для потенційних кандидатів, оскільки сьогодні державна служба не може запропонувати, ані конкурентоспроможний рівень заробітної плати чи соціальний пакет, ані гнучкий графік роботи, ані, як правило, баланс між приватним життям та роботою, що, з огляду на теорію поколінь, є одним з визначальних факторів для пошуку роботи кандидатів покоління меленіалів, які до 2025 року будуть представляти більшу частину кандидатів на ринку праці.

Окрім того, у більшості органів вітчизняної державної влади такий напрямок роботи з персоналом як розвиток своїх співробітників залишається практично неналагодженим.

Для запровадження системи управління талантами важливою також вбачається необхідність визначення механізмів оцінки наявних корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця, які необхідні для ефективного виконання службових повноважень.

На сьогодні законодавством передбачена процедура проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців із визначенням компетенцій, рівень яких необхідно підвищити (Постанова КМУ “Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців” №640 від 23.08.2017) [11, с. 1]. Проте, дана процедура має ряд недоліків, які нівелюють цінність та ефективність такого оцінювання, а найголовніше його результати не мають жодного прикладного значення для розвитку потенційно талановитого працівника та не можуть бути використанні під час побудови плану його професійного зростання.

Так, за результатами оцінювання результатів службової діяльності кожного державного службовця складається відповідний Висновок. З метою забезпечення розвитку компетенції, які безпосереднім керівником визначені як недостатньо розвинені, складається індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця. При цьому, відповідно до пункту 11 частини 1 статті 8 Закону України “Про державну службу” [9, с. 3] обов’язок державного службовця – постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності.

Відповідно до п. 7 Постанови КМУ “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” (від 6 лютого 2019 р. № 106) [10, с. 1] за результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом.

Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року.

Крім того, за результатами аналізу інституційної структури системи професійного навчання державних службовців вбачається, що державні органи в даному випадку можуть виступати лише як замовники освітніх послуг у сфері професійного навчання, а надавати такі послуги з отриманням відповідного сертифікату можуть фактично лише провайдери – фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-

якої форми власності), що провадить освітню діяльність, міжнародні та іноземні установи, організації, які реалізують відповідні програми, проекти міжнародної технічної допомоги.

Об'єктивно оцінюючи якість навчальних програм, розроблених суб'єктами освітніх послуг, необхідно зазначити, що їх рівень є дуже низьким та ґрунтується здебільшого на теоретичних, загальних знаннях, а не практичній діяльності.

По своїй суті органи державної влади є монополістами у формуванні та реалізації державної політики у певній сфері, натомість, провайдери не мають спеціальної експертизи у цій галузі знань, що створює суттєвий розрив між навчальними потребами державних службовців та реальними потребами органів державної влади.

Крім того, відповідно до п. 2 преамбули Постанови, відповідним державним органам та організаціям, на які поширюється дія Законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”, рекомендується у межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів передбачити починаючи з 2020 року кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів у розмірі не більше, ніж 2 % фонду оплати праці [10, с. 1].

У зв'язку із обмеженням законодавчо фінансуванням підвищення кваліфікації державних службовців органи державної влади не мають можливості звертатися за розробленням навчальних програм до спеціалізованих організацій, тому потреби у підвищенні кваліфікації та розвитку знань для талановитих державних службовців не задовольняються, а навпаки у таких співробітників формується дуже формальний підхід до навчання взагалі.

Така позиція законодавця негативно впливає запровадження системи управління талантами на державній службі, оскільки практично повністю виключає такий стратегічно важливий етап управління талантами як розвиток талантів.

Важливу роль для залучення талантів відіграє також бренд роботодавця, служба в державних органах мала б бути привабливою для потенційно талановитих кандидатів. Репутація організації виступає найбільш цінним джерелом. Відомо, що існує багато факторів, які безпосередньо впливають на нього, одним із них є сприйняття державного органу як роботодавця. Як показують дослідження для потенційних кандидатів на посади важливим є шанобливе та справедливе відношення роботодавця до своїх працівників. Бренд роботодавця є стратегією, яка може вплинути на функціонування організації. Підвищити привабливість служби в органах державної влади можливо передусім за допомогою підвищення якості трудового життя, матеріальної мотивації та належного рівня соціального захисту. Тобто, організація – це не лише управління талантами, але і їх маркетинг. Вищевикладене вказує на нагальну необхідність провести комплексний ребрендинг державної служби [5, с. 11].

Що стосується стадії утримання талантів необхідно зазначити, що у бізнес-компаніях, які активно впроваджують талант-менеджмент, існує спеціалізована система винагородження працівників, а саме система грейдингу, тобто механізми групування посад за складністю роботи з метою стандартизації оплати праці в організації і встановлення розміру оплати за сформованими групами посад, в залежності від цінності змісту виконуваної роботи.

На сьогодні питання оплати праці державних службовців законодавчо врегульоване положеннями Закону України “Про державну службу”, Постановою КМУ “Питання оплати праці працівників державних органів” від 18 січня 2017 р. № 15, [8, с. 1], Типовим положенням про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), затвердженим Наказом Мінсоцполітики України 13.06.2016 № 646 [12, с. 1]. Проте, існуючі підходи до визначення складу заробітної плати є формальними, а відсутність порядку планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами та недосконалість правового регулювання у відповідній сфері створює дисбаланс в оплаті праці державних службовців. Структура заробітної плати залишається непрозорою, оскільки її варіативна складова становить близько 50 %.

Фактично, законодавчо запроваджена система оплати праці має ознаки грейдованості та ранжованості посад, оскільки, посади державних службовців розподілені в залежності від “цінності посади” для державного органу на 9 груп оплати праці. Змістовне наповнення груп оплати праці визначаються за певними критеріями: управління, комунікація, відповідальність, самостійність, обсяг повноважень, але разом з тим, застосовуються критерії стажу роботи та оцінка професійних знань. Також необхідно зазначити, що посади розміщуються в залежності від чіткої ієрархії (від спеціаліста до керівника органу) з застосуванням відповідного коефіцієнту в залежності від юрисдикції органу державної влади. При цьому, на відміну, від класичної грейдової системи оплати праці, існуюча система оплати праці державних службовців не передбачає можливості пересічення частин двох груп оплати праці, які знаходяться поряд.

На сьогодні оплата праці державних службовців складається з двох компонентів: фіксованої (посадовий оклад, надбавка за вислугу років; за ранг та грошова допомога до щорічної основної відпустки) та стимулюючої частини (премії, надбавки за інтенсивність праці та особливо важливу роботу, тощо). Що стосується стимулюючої частини заробітної плати, то в реаліях сьогодення вона не виконує своєї прямої функції, оскільки виплата премії та інших стимулюючих виплат не прив'язана до результатів діяльності працівника та здійснюється лише в межах наявного фонду економії заробітної плати державного органу. Така ситуація сприяє створенню умов для зловживання, а саме: не доукомплектування вакантних посад державного органу з метою економії фонду, розподіл коштів з огляду на суб'єктивне переконання керівника, відсутність у працівників відчуття справедливого розподілу

коштів. Отже, впровадження прозорості, передбачуваної та справедливої заробітної плати є необхідною передумовою для впровадження системи управління талантами на державній службі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що на сучасному етапі суспільного розвитку в світовій економіці та політичному житті розвинених країн безупинно зростає частка творчих функцій працівників, підвищується роль їх компетентності, коли необхідно приймати нестандартні рішення. Все це зумовлює необхідність становлення та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні.

Сутність управління талантами на державній службі полягає у виявленні та пошуку талановитих людей, застосування їх талантів у діяльності державного органу. Такий підхід дозволяє позиціонувати управління талантами в державному органі як стратегію “від людини / особистості”, що передбачає орієнтацію не на позицію, а на людей з їх можливостями. Таким чином, спочатку виявляється, у чому працівник талановитий, і після вибирається спосіб максимально оптимального його використання на державній службі.

Первинний аналіз системи управління в органах державної влади дає змогу констатувати, що в Україні до цього часу відсутня система управління талантами, а у зв'язку із цим виникає нагальна необхідність нормативного врегулювання даного питання шляхом розроблення та прийняття Постанови КМУ “Про запровадження системи управління талантами на державній службі” та Методики визначення корпоративних, менеджерських та професійних компетенцій державного службовця. З метою забезпечення належного функціонування системи управління талантами важливо також: розробити інструменти оцінки привабливості державної служби для потенційно талановитих працівників, в результаті чого, запровадити систему конкурентних переваг органів державної влади на ринку праці; 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 та ін.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні наукові розробки та уявлення про ефективний розвиток системи управління талантами на державній службі мають надати поштовх до розробки інноваційних механізмів подальшого дієвого становлення та функціонування системи управління талантами на державній службі в Україні. Саме це й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел.

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. Москва : Питер, 2016. 1040 с.
2. Демичева М.Ю. Подходы к управлению талантами // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. М.: МЭСИ, 2012. С. 52-63.
3. 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> (дата звернення: 10.09.2020).
4. Еремина И.Е. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг. Автореферат диссертации д.э.н. по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2009. 38с.
5. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
6. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. сангл. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 261 с.
7. Маніфест Давосу-2020. URL: https://www.rbc.ua/static/longread/davos_ukr/index.html (дата звернення: 09.09.2020).
8. 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> (дата звернення: 10.09.2020).
9. Про державну службу: Закон України №889 - VIII від 10.12.2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.09.2020).
10. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 106 від 06.02.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20> (дата звернення: 10.09.2020).
11. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23.08.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017> (дата звернення: 10.09.2020).

12. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України № 646 від 13.06.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16> (дата звернення: 10.09.2020).
13. Прудіус 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.
14. Швец Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемоги зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31–36. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/>
15. Шимановська-Діанич Л.М. Управління талантами як важлива умова підвищення конкурентоспроможності підприємства в “новій економіці” / Л.М. Шимановська-Діанич. Стратегія розвитку України у глобальному середовищі: матеріали III між нар. Наук.-практ. конф. Сімферополь, Ялта, 2009. с. 57–64.
16. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent / D. Hilton // Credit Union Executive Journal. 2013. Vol. 40, No. 5. P. 179–189.

References.

1. Armstrong M. and Tejlor S. (2016), *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human resource management practice], 14thed, Moska, Piter, Russia.
2. Demicheva M. YU. (2012), *Podhody k upravleniyu talantami* [Talent management approaches], Innovacionnye tekhnologii upravleniya chelovecheskimi resursami: kollektivnaya monografiya, MESI, Moscow, Russia.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issue so fappointmentof a civil service position regarding the period of quarantine established by preventing the spread of acuterespiratorydisease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 in Ukraine” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020> (Accessed 10 September 2020).
4. Eremina I.E. (2009), Management of the development of managerial talent of the organization`s personnel in the field of additional educational services, Ph.D. Thesis, Economics and management of the national economy (labor economics), FederalStateBudgetaryEducationalInstitutionofHigherEducationGubkinRussianStateUniversityofOilandGas (NationalResearchUniversity), Moscow, Russia.
5. Lipencev A.V. andKasprik V.R. (2019), “Talent management in public authorities”, *Upravlinnya talantami v organah publichnoї vladi*, Scientific Bulletin. Democratic governance, No 2(24), pp. 6 – 12.
6. Majklz E., Hendfild-Dzhons H., Ekselrod E. (2005), *Vojna za talanty* [War for talents], Moscow, Russia.
7. Davos Manifesto 2020, [Online], vol. 1, availableat: https://www.rbc.ua/static/longread/davos_ukr/index.html(Accessed 10 September 2020).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Resolution on the issue of remuneration of employees of state agencies” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017> (Accessed 10 September 2020).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “About public service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 10 September 2020).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), OrderoftheNational Agency of Ukraine for Civil Service Affairs “Order on approval of the Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, the irfirstdeputiesanddeputies, local government officialsanddeputiesoflocalcouncils” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20>(Accessed 10 September 2020).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, “Resolution on approval of the Procedure fo revaluating the performance of civil servants” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017> (Accessed 10 September 2020).
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), OrderoftheMinistry of social policy (2016), “Order about the statement of Standard position on bonuses of civil servants of public authorities, other stateagencies, theirdevices (secretariats)” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16>(Accessed 10 September 2020).
13. Prodius O.I., ZHuravel' A.I. andSitor M.O. (2013), “Talent management as anintegral part of the success of the organization”, *Talant menedzhment yak nevid'emna skladova uspihu organizacii*, vol. №1 (6), pp. 172 – 177.
14. Shvec' N.K., “Methods of identifyingand maintaining personnel security, orasvictoryforstaffabuse”, *Metodiviyavlennya i zberezhennyakadrovoibezpeki, aboyakperemogizlovzhivannyapersonalu*, Personal [Online], vol. 5, availableat: www.economy.nayka.com.ua (Accessed 4 Sep 2020).
15. Shimanovs'ka-Dianich L.M. (2009), “Talent management as animportant conditionforincreasing the competitiveness of the enterprise in the “neweconomy”, *Upravlinnya talantami yak vazhliva umova pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriemstvav “novij ekonomici”*, [Strategiya rozvitku Ukrainiu global'nomuseredovishchi], *Materiali III mizhnarodnoї naukovo-praktichnoї konferencii, Simferopol'*, Ukraine, pp. 57 - 64.
16. Hilton D. (2013), *Hiring and Retaining Top Talent*, Credit Union Executive Journal, No 5, Vol 40.