

Розділ 4

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-11>
УДК 35.08:005.95/.96

Рачинський Анатолій Петрович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>
e-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад, сучасного стану та перспектив розвитку системи управління талантами на державній службі України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення інституційної спроможності органів державної влади в умовах повномасштабної війни, кадрового дефіциту, цифрової трансформації, реалізації євроінтеграційних реформ і підготовки до післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що традиційна модель управління персоналом, орієнтована переважно на кадрові адміністрування та забезпечення процедур проходження державної служби, не відповідає сучасним вимогам стратегічного розвитку публічного сектору. На основі аналізу сучасних наукових підходів уточнено зміст поняття «управління талантами» у сфері державної служби та визначено його місце у системі стратегічного управління людськими ресурсами. Доведено доцільність поєднання інклюзивного та селективного підходів до розвитку талантів із урахуванням специфіки публічного управління, принципів професіоналізму, доброчесності, політичної неупередженості та пріоритетності публічного інтересу. Здійснено комплексну оцінку сучасного стану системи управління талантами на державній службі України на основі аналізу нормативно-правового забезпечення, офіційних статистичних даних, матеріалів Національного агентства України з питань державної служби, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і програми SIGMA. Встановлено, що, попри формування нормативних, організаційних та цифрових передумов розвитку HR-функції, такі складові системи управління талантами, як стратегічне кадрові планування, оцінювання потенціалу, професійний розвиток,

© Рачинський А. П., 2026



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

управління наступництвом, кар'єрна мобільність та цифрова HR-аналітика, залишаються недостатньо інтегрованими між собою. Визначено ключові проблеми функціонування сучасної системи, серед яких реактивний характер кадрового планування, домінування адміністративно-процедурної спрямованості діяльності кадрових служб, обмежене використання кадрової аналітики, відсутність системного управління наступництвом та персоналізованих траєкторій професійного розвитку.

Наукову новизну дослідження становить розроблення організаційно-управлінського механізму розвитку системи управління талантами на державній службі України, який, на відміну від традиційних кадрово-адміністративних моделей, забезпечує інтеграцію стратегічного кадрового планування, комплексного оцінювання результативності діяльності та професійного потенціалу, персоналізованого розвитку, внутрішньої мобільності, формування талант-пулів, управління наступництвом, механізмів утримання персоналу та цифрової HR-аналітики в єдиний безперервний цикл стратегічного управління людськими ресурсами.

Практична реалізація запропонованого механізму сприятиме підвищенню кадрової стійкості державної служби, ефективнішому використанню людського капіталу, формуванню професійного лідерства та посиленню інституційної спроможності публічної адміністрації щодо реалізації стратегічних пріоритетів розвитку України.

Ключові слова: *управління талантами, державна служба, стратегічне управління людськими ресурсами, людський капітал, професійний розвиток, кадровий потенціал, кадрова стійкість, HR-аналітика, HRMIS, організаційно-управлінський механізм.*

Як цитувати: Рачинський А. П. Управління талантами на державній службі в Україні: організаційно-управлінські механізми розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2026. Вип. 1 (82). С. 193–211. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-11>

Вступ

В умовах глобальної трансформації систем публічного управління людський капітал дедалі більше визначає спроможність держави забезпечувати якісне вироблення та реалізацію публічної політики. Зростання складності управлінських процесів, цифровізація державного управління, посилення конкуренції за висококваліфікованих фахівців, демографічні зміни та швидке оновлення професійних компетентностей зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. У цих умовах міжнародна практика дедалі активніше переходить від адміністративного кадрового менеджменту до стратегічного управління людськими ресурсами, центральним елементом якого виступає система управління талантами (Talent Management).

Для України зазначена проблематика набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, кадрових втрат, масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції населення, мобілізації працівників, реалізації євроінтеграційних реформ і майбутнього післявоєнного відновлення. Ефективність державної служби дедалі більше залежить не лише від укомплектованості штатів, а й від здатності державних органів своєчасно виявляти, розвивати, мотивувати та утримувати працівників із високим професійним потенціалом. Саме

тому питання формування сучасної системи управління талантами виходить за межі кадрової роботи та перетворюється на один із ключових чинників забезпечення інституційної спроможності держави.

Водночас вітчизняна система управління персоналом на державній службі значною мірою зберігає адміністративно-процедурний характер. Попри впровадження сучасних HR-інструментів, розвиток професійного навчання, цифровізацію кадрових процесів, створення інформаційної системи HRMIS та удосконалення нормативно-правового забезпечення, більшість кадрових практик функціонують відокремлено одна від одної. Стратегічне кадрове планування, оцінювання результативності, розвиток компетентностей, кар'єрне просування, формування кадрового резерву та управління наступництвом ще не інтегровані в єдину систему, орієнтовану на довгострокове формування кадрової спроможності державної служби.

Огляд літератури

Останніми роками у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі суттєво посилилася увага до проблем розвитку людського капіталу та стратегічного управління персоналом у публічному секторі. Зростання ролі професійної державної служби, цифровізація публічного управління, необхідність підвищення інституційної спроможності органів влади, а також сучасні безпекові виклики актуалізували дослідження систем управління талантами як одного з ключових інструментів забезпечення ефективності державного управління. Найбільш вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління талантами зробили Д. Коллінгс, К. Меллахі, Х. Скалліон, Д. Ульріх, Р. Сілзер, а також експерти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і програми SIGMA. Серед українських дослідників значний внесок у вивчення проблем стратегічного управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби та розвитку кадрового потенціалу здійснили Н. Обушна, Т. Василевська, С. Селіванов, А. Кашлакова та інші науковці.

Аналіз наукових праць свідчить, що управління талантами розглядається як важлива складова сучасного стратегічного управління людськими ресурсами, спрямована на залучення, розвиток, мотивацію, утримання та ефективне використання працівників із високим професійним потенціалом. У працях зазначених авторів обґрунтовується необхідність поєднання стратегічного кадрового планування, компетентнісного підходу, професійного навчання, оцінювання результативності службової діяльності, розвитку лідерства, цифровізації HR-процесів, кадрової аналітики та управління наступництвом для формування професійної, результативної та стійкої системи державної служби.

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції окремих інструментів управління талантами в єдину систему стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі України. Особливої уваги потребують проблеми поєднання стратегічного кадрового планування, оцінювання професійного потенціалу, персоналізованого розвитку, внутрішньої мобільності, управління наступництвом, цифро-

вої HR-аналітики та механізмів утримання державних службовців у цілісний організаційно-управлінський механізм. Саме це зумовлює актуальність подальшого дослідження розвитку системи управління талантами на державній службі України в умовах кадрового дефіциту, цифрової трансформації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення держави.

Мета статті

Мета статті полягає у обґрунтуванні теоретичних засад управління талантами на державній службі, комплексна оцінка сучасного стану розвитку відповідної системи в Україні та розроблення організаційно-управлінського механізму її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів розвитку публічного управління.

Методологія дослідження

Методологічною основою дослідження є системний, компетентнісний, процесний та інституційний підходи, що дали змогу комплексно дослідити управління талантами як складову стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі. Використання системного підходу забезпечило розгляд управління талантами як цілісної взаємопов'язаної системи, яка об'єднує стратегічне кадрове планування, залучення персоналу, оцінювання результативності й потенціалу, професійний розвиток, кар'єрне просування, управління наступництвом, утримання працівників та цифрову HR-аналітику. Компетентнісний підхід застосовано для дослідження розвитку професійного потенціалу державних службовців і визначення ролі компетентностей у формуванні кадрової спроможності органів державної влади. Процесний підхід використано для обґрунтування безперервного циклу управління талантами, а інституційний – для врахування особливостей функціонування державної служби, нормативно-правового середовища та принципів публічного управління.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення наукових підходів до визначення сутності управління талантами та систематизації його основних складових. Порівняльний метод дав змогу зіставити зарубіжні та вітчизняні підходи до розвитку систем управління талантами, а також визначити можливості їх адаптації до умов державної служби України. За допомогою структурно-функціонального аналізу досліджено взаємозв'язки між основними елементами системи управління талантами та визначено їх функціональне призначення. Метод узагальнення використано для оцінювання сучасного стану розвитку системи управління талантами на державній службі України, виявлення основних проблем і тенденцій її розвитку. Метод моделювання застосовано під час розроблення організаційно-управлінського механізму розвитку системи управління талантами, що поєднує стратегічне кадрове планування, оцінювання потенціалу, професійний розвиток, внутрішню мобільність, управління наступництвом та цифрову HR-аналітику в єдиний безперервний цикл.

Основні результати дослідження

Сучасна державна служба функціонує в умовах, за яких її інституційна спроможність дедалі більше залежить не від формальної чисельності працівників, а від якості людського капіталу, рівня професійних компетентностей, здатності державних службовців адаптуватися до змін, працювати з невизначеністю, реалізовувати реформи та забезпечувати суспільно значущі результати. Для України відповідне питання набуває особливої актуальності через кадрові втрати, міграцію, воєнні ризики, необхідність європейської інтеграції та майбутнього післявоєнного відновлення. За таких обставин традиційна кадрова модель, орієнтована переважно на ведення документації, дотримання процедур і заміщення вакантних посад, не забезпечує випереджального формування кадрової спроможності держави.

Управління талантами доцільно розглядати як вищий рівень розвитку системи управління людськими ресурсами, за якого кадрові рішення узгоджуються зі стратегічними цілями державного органу, а працівник сприймається не лише як виконавець установлених посадових обов'язків, а як носій професійного потенціалу, знань, компетентностей і цінностей. Метою відповідної системи є не просте залучення здібних фахівців, а створення умов, за яких їхній потенціал може бути своєчасно виявлений, розвинений, ефективно використаний та утриманий у системі державної служби.

У науковій літературі відсутнє універсальне трактування поняття «талант». Частина дослідників пов'язує його насамперед із винятковими здібностями, високою результативністю та перевагою працівника над іншими членами організації. Такий підхід фактично звужує управління талантами до роботи з невеликою групою найбільш успішних працівників. Інша група науковців розглядає талант ширше – як поєднання здібностей, компетентностей, мотивації, потенціалу до розвитку та спроможності створювати додаткову організаційну цінність.

Другий підхід є більш продуктивним для державної служби. Поточна результативність державного службовця залежить не лише від його особистих якостей, а й від змісту поставлених завдань, повноважень, ресурсів, якості керівництва, організаційної культури та складності зовнішнього середовища. Відповідно, високі результати за сприятливих умов не завжди свідчать про високий потенціал до виконання складніших функцій. І навпаки, працівник, потенціал якого не був належним чином виявлений або підтриманий, може демонструвати середню результативність, хоча за інших організаційних умов був би здатний забезпечувати значно вищу публічну цінність.

Н. Обушна і Т. Василевська пов'язують розвиток управління талантами на державній службі з переходом від традиційної кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами. Науковці звертають увагу на необхідність адаптації інноваційних HR-практик до особливостей публічного сектору, зокрема до принципів законності, професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності, рівного доступу та служіння суспільним інтересам [1]. На відміну від комерційної організації, державний орган не може визначати талант

винятково через індивідуальну продуктивність або фінансовий результат. Значення мають якості управлінських рішень, дотримання публічних цінностей, здатність забезпечувати інституційну сталість і підтримувати довіру громадян.

Важливим у позиції зазначених науковців є розуміння управління талантами як безперервного процесу, що має охоплювати залучення, оцінювання, професійний розвиток, мотивацію, кар'єрне просування та утримання працівників. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання практичної інтеграції цих елементів у діяльність українських державних органів. Навіть за наявності окремих сучасних HR-інструментів система може залишатися фрагментарною, якщо результати оцінювання не впливають на навчання, навчання не пов'язується з кар'єрними рішеннями, а кадровий резерв не використовується для реального заміщення критичних посад.

Окремий напрям досліджень Н. Обушної, С. Селіванова та А. Кашлакової присвячено електронному навчанню як складовій системи управління талантами. Автори обґрунтовують, що цифрові освітні технології розширюють доступ державних службовців до професійного розвитку, дають змогу оперативно оновлювати знання та поєднувати навчання з виконанням посадових обов'язків. Проте електронне навчання саме по собі не формує систему управління талантами. Без попереднього визначення компетентнісних розривів, персоналізації освітньої траєкторії та оцінювання практичного застосування набутих знань воно може перетворитися на формальне проходження курсів.

У науковому дискурсі простежується суперечність між ексклюзивним та інклюзивним підходами до управління талантами. Ексклюзивний підхід передбачає виокремлення обмеженої групи високорезультативних або високопотенційних працівників та концентрацію ресурсів на їхньому розвитку [2]. Його перевагою є можливість цільової підготовки кадрів для стратегічних і керівних посад. Водночас закритість критеріїв формування такої групи створює ризики суб'єктивізму, фаворитизму, внутрішньої конкуренції та демотивації інших працівників.

Інклюзивний підхід виходить із того, що потенціал має кожен працівник, а завдання організації полягає у створенні умов для його виявлення та розвитку [3]. Відповідна позиція більшою мірою узгоджується з принципами рівного доступу і недискримінації, однак не враховує обмеженість ресурсів державних органів та необхідність пріоритетної підготовки працівників для критично важливих функцій.

З огляду на зазначене для державної служби України доцільною є гібридна модель. Її інклюзивний компонент має гарантувати всім державним службовцям доступ до оцінювання компетентностей, професійного навчання, зворотного зв'язку та кар'єрного консультування. Селективний компонент повинен передбачати спеціальні програми для осіб із високим потенціалом, працівників із дефіцитними компетентностями, кандидатів на критично важливі посади та майбутніх керівників. Визначення таких осіб має здійснюватися на основі прозорих критеріїв і періодично переглядатися.

Ще однією науковою проблемою є недостатнє розмежування результативності та потенціалу. Результативність відображає якість виконання працівни-

ком поточних завдань, тоді як потенціал характеризує його здатність виконувати складніші функції в майбутньому. Працівник може бути високопрофесійним експертом, але не мати мотивації або здібностей до керівної роботи. Водночас особа, яка лише нещодавно розпочала державну службу, може не демонструвати максимальних результатів, але мати високу здатність до навчання, стратегічне мислення та лідерський потенціал. Тому механічне просування найбільш результативних працівників на керівні посади не завжди є обґрунтованим.

Організація економічного співробітництва та розвитку розглядає професійну публічну службу через поєднання стратегічного кадрового планування, залучення і розвитку компетентних працівників, мобільності, навчання, лідерства та використання кадрових даних [4]. Відповідно до такого підходу HR-функція повинна бути орієнтована не лише на забезпечення поточних кадрових потреб, а й на формування робочої сили майбутнього.

Особливої уваги ОЕСР надає розвитку публічного лідерства. Керівник у сучасній державній службі повинен не тільки організовувати виконання завдань, а й розвивати працівників, формувати культуру довіри, працювати з кадровими даними, підтримувати інновації та забезпечувати наступність управління [5]. Отже, управління талантами не може залишатися виключною компетенцією служб управління персоналом. Безпосередні керівники мають бути співвідповідальними за виявлення потенціалу, наставництво, якість зворотного зв'язку та професійне зростання працівників.

Проведений аналіз наукових позицій дає змогу виявити кілька прогалин. По-перше, талант часто розглядається як характеристика окремої особи без достатнього врахування організаційного середовища, яке може сприяти або перешкоджати його реалізації. По-друге, дослідники переважно описують окремі інструменти – рекрутинг, навчання, кадровий резерв, наставництво, – але недостатньо уваги приділяють механізму їх взаємодії. По-третє, не завжди враховується специфіка державної служби, де талант має поєднуватися з доброчесністю, політичною неупередженістю та орієнтацією на публічний інтерес. По-четверте, недостатньо розробленим залишається питання вимірювання результативності самої системи управління талантами.

Тому управління талантами на державній службі пропонується визначати як цілеспрямовану, безперервну та інформаційно забезпечену діяльність суб'єктів управління, спрямовану на прогнозування кадрових потреб, виявлення професійного потенціалу державних службовців, розвиток їхніх компетентностей, оптимальне використання здібностей, забезпечення кар'єрної мобільності, наступності та утримання працівників, здатних створювати підвищену публічну цінність.

Сучасний стан управління талантами на державній службі України можна охарактеризувати як перехідний. Уже сформовано нормативні, організаційні та цифрові передумови для розвитку відповідної системи: функціонують служби управління персоналом, проводиться оцінювання результатів службової діяльності, складаються індивідуальні програми професійного розвитку, здійснюється класифікація посад, розвивається професійне навчання та впроваджується HRMIS [6–9]. Водночас зазначені інструменти ще не об'єднані в цілісний

цикл, який охоплював би прогнозування кадрових потреб, залучення, оцінювання потенціалу, розвиток, утримання та наступництво.

За даними НАДС, станом на 31 березня 2026 року штатними розписами державних органів було передбачено 189920 посад державної служби, тоді як фактично працювали 154980 державних службовців. Кількість вакантних посад становила 30580, або приблизно 16,1 % загальної штатної чисельності. Із фактично працюючих 283 особи обіймали посади категорії «А», 46498 – категорії «Б», 116134 – категорії «В» [10]. Такий рівень вакансій свідчить про недостатню ефективність залучення, розподілу та утримання кадрового потенціалу.

Воєнні умови додатково посилюють кадрові ризики. Станом на кінець першого кварталу 2026 року 4659 державних службовців були мобілізовані або проходили службу у військових формуваннях, ще 849 осіб перебували на тимчасово окупованих територіях або в районах бойових дій [10]. Упродовж цього ж періоду на державну службу було призначено 12102 особи, а звільнено 11873 особи. Формальне перевищення кількості призначень над звільненнями не усуває кадрового дефіциту, оскільки новопризначені працівники не завжди можуть швидко компенсувати втрату досвідчених фахівців.

Ключовою причиною фрагментарності системи залишається збереження адміністративно-процедурної моделі діяльності HR-підрозділів. Значна частина їхньої роботи пов'язана з оформленням кадрових документів, підготовкою наказів, контролем процедур і звітністю. Натомість прогнозування компетентностей, аналіз кадрових ризиків, оцінювання потенціалу, планування наступництва та HR-аналітика залишаються недостатньо розвиненими [6–8].

Проблема полягає не стільки у відсутності повноважень, скільки в нерівномірній спроможності служб управління персоналом. Для виконання стратегічної ролі їхні працівники мають володіти компетентностями кадрової аналітики, організаційного розвитку, управління змінами та оцінювання потенціалу. Водночас кадрові підрозділи історично формувалися переважно як адміністративні служби, що ускладнює їхню трансформацію у стратегічних партнерів керівництва.

Позитивною тенденцією є поширення людиноцентричного управління, внутрішніх комунікацій, професійного розвитку та підтримки організаційної стійкості [8; 11]. Однак відповідні практики нерівномірно впроваджуються в державних органах і часто залежать від позиції конкретного керівника. Через це державні службовці, які обіймають аналогічні посади, можуть мати різні можливості для наставництва, навчання та кар'єрного просування.

Іншою проблемою є реактивний характер кадрового планування. Потреба у працівникові найчастіше актуалізується після виникнення вакансії, хоча управління талантами потребує завчасного прогнозування функцій і компетентностей. Особливо важливими для України є фахівці у сферах європейської інтеграції, цифрової трансформації, післявоєнного відновлення, проєктного менеджменту, міжнародної допомоги та аналізу державної політики. За відсутності випереджальної підготовки таких кадрів держава стикається з дефіцитом уже на етапі реалізації стратегічних завдань.

Система залучення кандидатів також залишається переважно пасивною. Оприлюднення вакансії забезпечує формальну відкритість, але не гарантує до-

статньої кількості компетентних претендентів. Державна служба конкурує за працівників із приватним сектором, громадськими організаціями, міжнародними проектами та іноземними роботодавцями. НАДС наголошує на необхідності довгострокової стратегії залучення молоді, розвитку стажувань, співпраці із закладами освіти та професійного нетворкінгу [12].

Професійне навчання є одним із найбільш розвинених компонентів системи. У 2025 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання 137 119 публічних службовців, серед яких 70794 державні службовці [13]. За державним замовленням НАДС у 2025 році підвищили кваліфікацію 44684 особи, з яких 41373, або 92,6%, становили державні службовці. На відповідні програми було спрямовано 47,394 млн грн [14].

Водночас кількісне охоплення навчанням не завжди відображає його практичну результативність. У 2025 році в опитуванні щодо якості підвищення кваліфікації взяли участь 41865 осіб, або 93,7% учасників навчання за державним замовленням [14]. Проте головним критерієм ефективності має бути не лише задоволеність програмою, а й реальна зміна професійної поведінки та якості виконання службових завдань.

Високою залишається внутрішня мотивація державних службовців до професійного розвитку. В опитуванні НАДС взяли участь 37362 державні службовці, що становило 24,1% фактичної кількості працюючих. Понад 88% респондентів вважали власний розвиток безперервним, понад 93% – свідомим, понад 90% – цілеспрямованим, а 86,7% пов'язували професійне зростання з поєднанням навчання і практичного досвіду [15]. Зазначене свідчить, що проблема полягає не у відсутності мотивації, а в недостатній здатності державних органів перетворювати її на персоналізовані траєкторії розвитку та кар'єрні можливості.

Оцінювання результатів службової діяльності також ще не стало повноцінним інструментом управління талантами. Воно переважно орієнтоване на визначення ступеня виконання завдань за минулий період [16], але недостатньо використовується для оцінювання потенціалу, планування кар'єри та формування кадрових пулів. У результаті державний орган має інформацію про поточну результативність працівника, однак не завжди може визначити його готовність до складнішої ролі.

Цифровізація кадрових процесів створює передумови для зміни ситуації. HRMIS забезпечує накопичення даних про організаційну структуру, посади, освіту, досвід, навчання, оцінювання та оплату праці [9; 17]. Наприкінці 2025 року в системі було запроваджено модуль оцінювання результатів службової діяльності [17]. Водночас для повноцінного управління талантами HRMIS має доповнюватися цифровими профілями компетентностей, аналізом кадрових ризиків, прогнозуванням плинності та пошуком внутрішніх кандидатів.

За даними публічного звіту НАДС, у 2024 році навчання з основ роботи HRMIS пройшли 1000 державних службовців, а рівень консультаційної і технічної підтримки системи користувачі оцінили у 4,06 бала з 5 [18]. Позитивна оцінка технічного супроводу свідчить про поступове розширення цифрової спроможності, однак ще не підтверджує використання HRMIS як інструменту прогнозової аналітики.

SIGMA також пов'язує професіоналізацію державної служби України з якістю кадрових даних, стратегічним управлінням людськими ресурсами та відповідністю європейським принципам публічної адміністрації [19]. Зазначене означає, що цифровізація має оцінюватися не за кількістю автоматизованих процедур, а за тим, наскільки вона покращує якість кадрових рішень.

Отже, сучасна система має значну нормативну, освітню та цифрову основу, однак продовжує функціонувати переважно в режимі реагування. Головна проблема полягає не у відсутності HR-інструментів, а у слабкому зв'язку між ними. Добір недостатньо пов'язаний із прогнозуванням компетентностей, оцінювання – з визначенням потенціалу, навчання – з кар'єрним розвитком, а цифрові дані – з плануванням наступництва та кадрових ризиків. Саме подолання цієї фрагментарності має стати основою розвитку системи управління талантами на державній службі України.

Узагальнення сучасного стану системи наведено в таблиці.

Проведений аналіз засвідчує, що основна проблема полягає не у повній відсутності необхідних інструментів, а у слабкому зв'язку між ними. Добір, оцінювання, навчання, кар'єрне просування та цифровий кадровий облік функціонують переважно як окремі процедури. У результаті кадрова система реагує на вже сформовані проблеми, тоді як управління талантами має запобігати їх виникненню.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні організаційно-управлінського механізму, який інтегрує стратегічне кадрове планування, оцінювання результативності й потенціалу, персоналізований розвиток, внутрішню мобільність, управління наступництвом та HR-аналітику в єдиний безперервний цикл.

На відміну від підходів, у межах яких управління талантами ототожнюється з навчанням найбільш перспективних працівників або формуванням кадрового резерву, запропонований механізм охоплює три взаємопов'язані об'єкти:

- індивідуальний талант – компетентності, потенціал, цінності та професійні інтереси державного службовця;
- організаційну спроможність – здатність державного органу виявляти, використовувати й утримувати талант;
- кадрову стійкість державної служби – наявність працівників і наступників для виконання критичних функцій у довгостроковій перспективі.

Отже, об'єктом управління виступає не лише працівник, а й середовище, в якому його здібності реалізуються. Державний орган може залучити висококваліфікованого фахівця, але втратити його через бюрократичні бар'єри, неякісне керівництво, відсутність професійної автономії чи кар'єрних перспектив. Тому система управління талантами повинна одночасно розвивати працівника і трансформувати організаційні умови.

Запропонований механізм представлено на рисунку.

Першим блоком механізму є стратегічне планування людського капіталу. Державний орган повинен планувати не лише кількість посад, а й компетентності, необхідні для виконання майбутніх функцій. Для цього пропонується формувати карту критичних посад і компетентностей.

**Практична оцінка системи управління талантами
на державній службі України**

**Practical Assessment of the Talent Management System
in the Civil Service of Ukraine**

Складова / Component	Наявний стан / Current State	Причина існуючих про- блем / Causes of the Existing Problems	Наслідки для державної служ- би / Implications for the Civil Service
Стратегічне кадрове пла- нування	Переважає планування чисельності та заміщен- ня вакансій	Недостатній зв'язок кадрової політики зі стратегічним плануванням; брак прогно- зної аналітики	Дефіцит фахівців виникає раніше, ніж розпочинається їх підготовка
Залучення кандидатів	Відкриті процедури по- єднуються з переважно пасивним рекрутингом	Недостатньо розвинений бренд держави як робото- давця; конкуренція з іншими секторами	Обмежене коло кандидатів, особливо на спеціалізовані посади
Оцінювання працівників	Основний акцент ро- биться на виконанні поточних завдань	Відсутність єдиної методики оцінювання потенціалу	Неможливість своєчасно ви- являти майбутніх керівників і критичних експертів
Професійне навчання	Сформована розгалуже- на система навчання та підвищення кваліфікації	Орієнтація на проходження програм, а не на практичну зміну поведінки та резуль- татів	Обмежена віддача від інвести- цій у навчання
Кар'єрний розвиток	Просування залежить переважно від виник- нення вакансій і резуль- татів добору	Відсутність прозорих кар'єрних маршрутів та системної внутрішньої мо- більності	Втрата перспективних праців- ників, зниження мотивації
Кадровий резерв і на- ступництво	Окремі елементи резер- вування не утворюють цілісної системи	Формальний характер ре- зерву, відсутність спеціаль- них програм підготовки	Ризик управлінських розривів і втрати інституційної пам'яті
Наставництво	Застосовується пере- важно локально та не- формально	Відсутність єдиних стандар- тів і підготовки наставників	Нерівномірна адаптація нових працівників, втрата неформалізованих знань
Мотивація та утримання	Використовуються мате- ріальні й окремі нема- теріальні стимули	Недостатня конкурентність винагороди, непрозорі пер- спективи, перевантаження	Плинність працівників і про- фесійне вигорання
Цифровізація HR	Розвивається HRMIS і кадрові дашборди	Неповнота даних та обме- жене використання аналі- тичних можливостей	Цифровізація відтворює наявні процедури, але не завжди змі- нює якість рішень
Роль HR-служб	Поєднання адміністративних і стратегічних функцій	Історичне домінування кадрового діловодства; дефіцит аналітичних компе- тентностей	Обмежений вплив HR- підрозділів на стратегічні рішення

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Source: author's own work

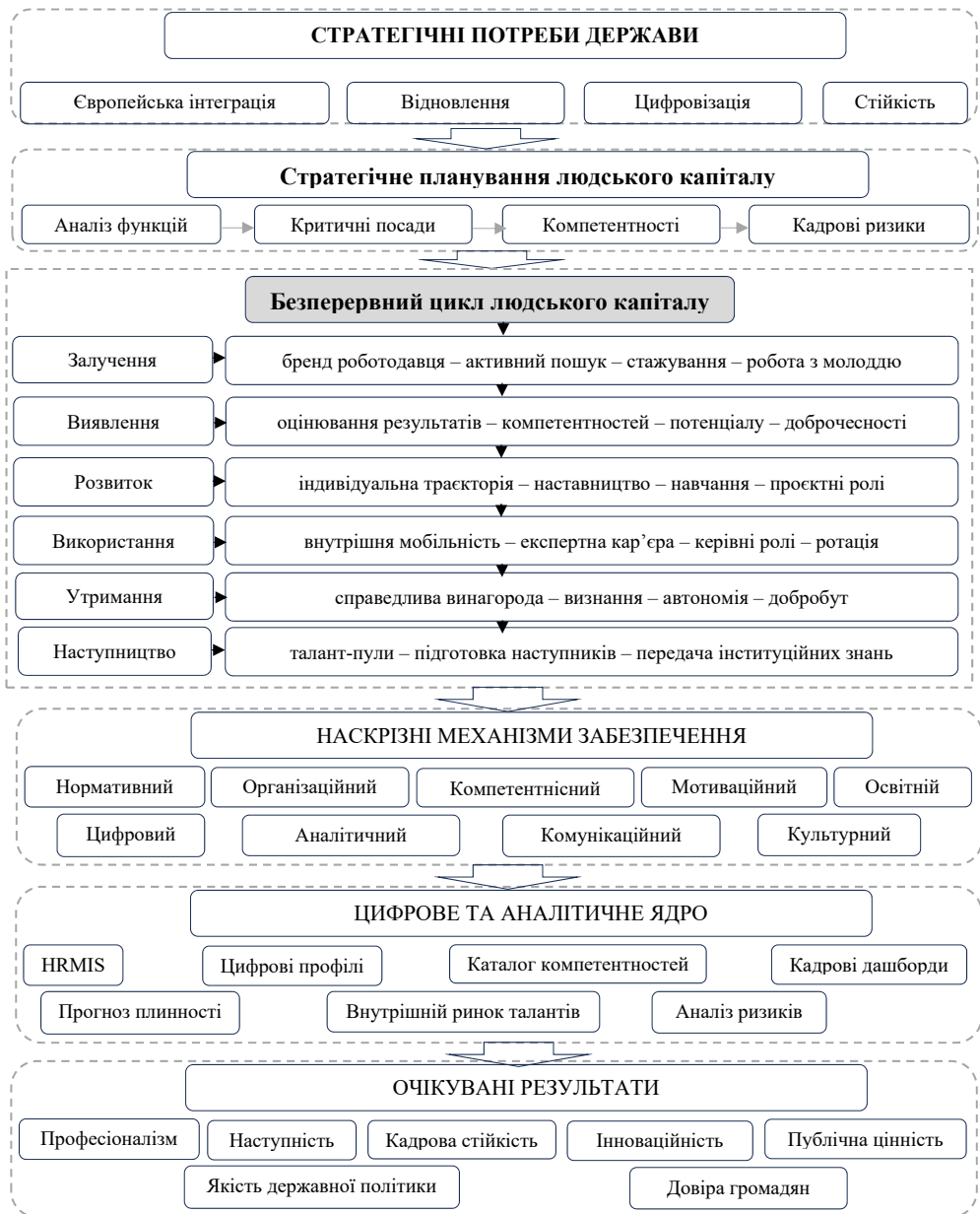


Рисунок. Організаційно-управлінський механізм розвитку системи управління талантами на державній службі України

Figure. Organizational and Managerial Mechanism for the Development of the Talent Management System in the Civil Service of Ukraine

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Source: author's own work

Критичною слід вважати посаду, незаповнення якої створює суттєвий ризик для реалізації функцій органу, або посаду, для заміщення якої необхідні рідкісні професійні знання.

Другим блоком є багатокомпонентне виявлення талантів. Оцінювання доцільно здійснювати за чотирма взаємопов'язаними параметрами: результативністю, компетентністю, потенціалом і ціннісною відповідністю. Результативність показує, що працівник уже зробив; компетентність – наскільки якісно він виконує професійну роль; потенціал – які складніші функції може виконувати в майбутньому; ціннісна відповідність – наскільки його поведінка узгоджується з принципами державної служби.

Третій блок передбачає персоналізований розвиток. Індивідуальна програма повинна містити не формальний перелік курсів, а конкретну компетентність, бажаний рівень її розвитку, практичне завдання для застосування знань, строк та індикатор результату. Основними способами розвитку мають стати участь у міжвідомчих проєктах, тимчасове виконання складніших функцій, наставництво, професійні спільноти, ротація та спеціалізоване навчання.

Четвертим блоком є внутрішня мобільність. Відсутність вакансії на вищій посаді не повинна означати припинення професійного зростання. Необхідно розвивати горизонтальну, експертну і проєктну кар'єру. Для цього доцільно створити цифровий внутрішній ринок талантів, на якому державні органи розміщуватимуть інформацію про проєкти, тимчасові завдання, робочі групи, стажування та можливості ротації.

П'ятим блоком виступає формування динамічних талант-пулів. На відміну від традиційного кадрового резерву, талант-пул не повинен бути статичним списком осіб. Його учасники мають проходити регулярне оцінювання, виконувати індивідуальні програми розвитку, брати участь у складних проєктах і набувати досвіду, необхідного для майбутньої ролі. Доцільно формувати окремі пули майбутніх керівників, галузевих експертів, фахівців із цифровізації, європейської інтеграції, кризового управління та післявоєнного відновлення.

Шостим блоком є утримання талантів. Матеріальна винагорода має доповнюватися нематеріальними чинниками: професійною автономією, визнанням результатів, можливостями розвитку, якісним керівництвом, гнучкими умовами праці та залученням працівників до прийняття рішень. Служби управління персоналом повинні не лише аналізувати причини звільнень, а й проводити превентивні бесіди з критично важливими працівниками, визначаючи чинники, які впливають на їхнє рішення залишитися на державній службі.

Сьомий блок охоплює наступництво та управління знаннями. Для кожної критичної посади необхідно визначати працівників, які можуть бути підготовлені до її заміщення, а також передбачати механізми передачі інституційної пам'яті. Звільнення досвідченого державного службовця не повинно спричиняти втрату унікальних знань, контактів, процедур і професійних напрацювань.

Цифровим ядром механізму має стати HRMIS, доповнена цифровими профілями компетентностей і кадровими аналітичними інструментами. Цифровий профіль повинен містити інформацію про професійний досвід, результати,

компетентності, навчання, участь у проєктах, кар'єрні інтереси та готовність до мобільності. Зазначене дозволить знаходити внутрішніх кандидатів не лише за назвою посади або стажем, а й за реально наявними навичками.

Оцінювання ефективності механізму пропонується здійснювати за показниками, які відображають не кількість проведених кадрових заходів, а їхній результат: частка критичних посад із підготовленими наступниками; частка вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами; тривалість закриття критичних вакансій; рівень плинності високопотенційних працівників; рівень внутрішньої мобільності; практична результативність професійного навчання; частка працівників з актуальними профілями компетентностей; рівень залученості та довіри до кадрових рішень.

Реалізація запропонованого механізму потребує зміни розподілу відповідальності. НАДС має формувати загальну політику, методичні стандарти, рамку компетентностей і цифрову інфраструктуру. Керівники державної служби повинні відповідати за кадрову спроможність органу та наступність критичних функцій. Служби управління персоналом мають виконувати роль стратегічних партнерів і внутрішніх консультантів. Безпосередні керівники повинні відповідати за виявлення потенціалу і щоденний розвиток працівників. Сам державний службовець має бути активним суб'єктом власного професійного розвитку.

Таким чином, наукова новизна запропонованого підходу полягає в переході від фрагментарного використання окремих HR-інструментів до інтегрованого організаційно-управлінського механізму, який поєднує розвиток індивідуального потенціалу, формування організаційної спроможності та забезпечення кадрової стійкості державної служби. Практичне впровадження такого механізму дозволить перейти від реагування на кадровий дефіцит до його прогнозування, від формального навчання – до цілеспрямованого розвитку компетентностей, від кадрового резерву – до динамічного наступництва, а від кадрової статистики – до доказового управління людським капіталом.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна система управління талантами на державній службі України перебуває на етапі трансформації від традиційної кадрової моделі до стратегічного управління людським капіталом. Незважаючи на створення нормативних, організаційних та цифрових передумов розвитку HR-функції, існуюча система продовжує характеризуватися фрагментарністю, оскільки стратегічне кадрове планування, добір персоналу, оцінювання службової діяльності, професійний розвиток, кар'єрне просування, формування кадрового резерву та цифрові HR-інструменти функціонують переважно як відокремлені процеси, що істотно знижує їхню сукупну ефективність.

Обґрунтовано, що управління талантами доцільно розглядати як безперервний стратегічний процес прогнозування кадрових потреб, виявлення професійного потенціалу, розвитку компетентностей, забезпечення кар'єрної мобільності, формування наступництва та утримання державних службовців, здатних створювати високу публічну цінність. На відміну від традиційних під-

ходів, запропоноване трактування поєднує розвиток індивідуального потенціалу працівника з підвищенням організаційної спроможності державного органу та забезпеченням кадрової стійкості всієї системи державної служби.

Практична оцінка сучасного стану засвідчила, що основними стримуючими чинниками розвитку системи управління талантами залишаються реактивний характер кадрового планування, недостатнє використання оцінювання потенціалу, відсутність системного управління наступництвом, обмежене застосування HR-аналітики, недостатній рівень внутрішньої мобільності та переважання адміністративно-процедурних функцій у діяльності служб управління персоналом. Водночас позитивною передумовою розвитку є високий рівень мотивації державних службовців до професійного розвитку, активне впровадження HRMIS, розширення системи професійного навчання та поступове впровадження сучасних людиноцентричних HR-практик.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні організаційно-управлінського механізму розвитку системи управління талантами на державній службі України, який інтегрує стратегічне кадрове планування, комплексне оцінювання результативності й потенціалу, персоналізований професійний розвиток, внутрішню мобільність, формування динамічних талант-пулів, управління наступництвом, механізми утримання персоналу та цифрову HR-аналітику в єдиний безперервний цикл управління людським капіталом.

Практичне значення запропонованого механізму полягає у створенні передумов для переходу від реагування на кадровий дефіцит до його прогнозування, від формального кадрового адміністрування – до стратегічного управління талантами, від використання окремих HR-інструментів – до їх інтегрованого застосування на основі кадрової аналітики та цифрових технологій. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню професіоналізації державної служби, зміцненню кадрової стійкості державних органів, розвитку лідерського потенціалу, забезпеченню ефективного використання людського капіталу та підвищенню спроможності публічної адміністрації реалізовувати стратегічні завдання європейської інтеграції, післявоєнного відновлення України та довгострокового розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. № 18 (2). С. 85-89. <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1624>
2. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. What is the meaning of "talent" in the world of work? Human Resource Management Review. 2013. № 4. P. 290-300. https://www.researchgate.net/publication/258726540_What_is_the_meaning_of_'talent'_in_the_world_of_work
3. Meyers M. C., van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. Journal of World Business. 2013. № 2. P. 192–203. https://www.researchgate.net/publication/259214304_The_influence_of_underlying_philosophies_on_talent_management_Theory_implications_for_practice_and_research_agenda

4. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445. OECD. Paris, 2019. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>

5. Gerson D. Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries. OECD Working Papers on Public Governance. 2020. № 40. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf

6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

7. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

8. Функціонування служб управління персоналом. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

9. Управління персоналом на державній службі. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

10. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31 березня 2026 року. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-1-kv-26.pdf>

11. У НАДС відбулося засідання Ради управління людськими ресурсами. Національне агентство України з питань державної служби. 30.04.2025. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulosia-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy>

12. У НАДС презентували результати дослідження щодо залучення молоді на публічну службу. Національне агентство України з питань державної служби. 06.03.2025. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennia-shchodo-zaluchennia-molodi-na-publichnu-sluzhbu>

13. У 2025 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 137 тисяч публічних службовців. Національне агентство України з питань державної служби. 2026. <https://nads.gov.ua/news/u-2025-rotsi-v-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-137-tysiach-publichnykh-sluzhbovtiv>

14. Інформаційно-аналітичний звіт про результати надання освітніх послуг закладами освіти на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням НАДС у 2025 році. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/informaciino-analiticnij-zvit-po-pk-2025-rik.pdf>

15. Мотивація до безперервного професійного розвитку: результати опитування державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби. 2026. <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-do-bezperervnoho-profesiinoho-rozvytku-rezultaty-opytuvannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv>

16. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

17. Оновлено HRMIS: запроваджено модуль оцінювання результатів службової діяльності. Національне агентство України з питань державної служби. 12.12.2025. <https://nads.gov.ua/news/onovleno-hrmis-zaprovadzheno-modul-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diyalnosti>

18. Національне агентство України з питань державної служби. Публічний звіт голови НАДС за 2024 рік. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf>

19. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. OECD/SIGMA. Paris: OECD Publishing, 2024. https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

20. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. 121 p. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

Стаття надійшла до редакції 10.03.2026

Стаття рекомендована до друку 10.04.2026

Опубліковано 29.05.2026

Anatolii Rachynskyi, Doctor of Science of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 04050, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

e-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua

TALENT MANAGEMENT FOR CIVIL SERVICE IN UKRAINE: ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MECHANISMS OF DEVELOPMENT

Abstract. The article explores the theoretical foundations, current state, and prospects for developing talent management in the Civil Service of Ukraine. The relevance of the study is driven by the need to strengthen the institutional capacity of public authorities amid full-scale war, workforce shortages, digital transformation, European integration reforms, and post-war recovery. The study demonstrates that the traditional personnel management model, primarily focused on administrative procedures and regulatory compliance, no longer meets the strategic development needs of the public sector. Based on the analysis of contemporary scholarly approaches, the concept of talent management in the civil service context is refined, and its role within strategic human resource management is identified. The study substantiates the feasibility of combining inclusive and selective approaches to talent development, considering the specific characteristics of public administration, as well as the principles of professionalism, integrity, political impartiality, and commitment to the public interest. A comprehensive assessment of the current state of the talent management system in the Civil Service of Ukraine was conducted through the analysis of the national regulatory framework, official statistics, materials of the National Agency of Ukraine on Civil Service, OECD reports, and SIGMA Programme documents. The findings indicate that, despite the establishment of regulatory, organizational, and digital prerequisites for HR function development, strategic workforce planning, employee potential assessment, professional development, succession management, career mobility, and digital HR analytics remain insufficiently integrated. The key challenges identified include the reactive approach to workforce planning, the predominance of administrative personnel functions, the limited use of HR analytics, the absence of systematic succession management, and the lack of personalized professional development pathways. The scientific novelty of the study lies in the development of an organizational and managerial framework for the advancement of the talent management system in the Civil Service of Ukraine. The proposed mechanism

integrates strategic workforce planning, comprehensive performance and employee potential assessments, personalized development pathways, internal mobility, talent pools, succession management, employee retention mechanisms, and digital HR analytics into an integrated continuous talent management cycle. The implementation of the proposed mechanism will contribute to strengthening civil service workforce resilience, improving human capital utilization, fostering public sector leadership, and enhancing the capacity of public administration to achieve Ukraine's long-term strategic development priorities.

Keywords: *talent management; civil service; strategic human resource management; human capital; professional development; human resource capacity; workforce resilience; HR analytics; human resource management information systems (HRMIS); organizational and managerial framework.*

In cites: Rachynskyi, A. P. (2026). Talent management for civil service in Ukraine: organizational and management mechanisms of development. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(82), 193–211. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-11> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Obushna, N., & Vasylevska, T. (2023). Talent management in the civil service: Theoretical aspects and innovative practices. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 18(2), 85–89. <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1624> [in Ukrainian].
2. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. https://www.researchgate.net/publication/258726540_What_is_the_meaning_of_'talent'_in_the_world_of_work
3. Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. https://www.researchgate.net/publication/259214304_The_influence_of_underlying_philosophies_on_talent_management_Theory_implications_for_practice_and_research_agenda
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (OECD/LEGAL/0445). <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>
5. Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries (OECD Working Papers on Public Governance № 40). *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2015). On Civil Service: Law of Ukraine № 889-VIII of December 10, 2015. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
7. National Agency of Ukraine on Civil Service (2016). On approval of the Model Regulation on the Human Resources Management Service of a State Authority: Order № 47 of March 3, 2016. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> [in Ukrainian].
8. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). Functioning of human resources management services. <https://nads.gov.ua/diynalist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnijsluzhbi/funkcionuvannya-sluzhby-upravlinnya-personalom> [in Ukrainian].

9. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). Human resources management in the civil service. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> [in Ukrainian].

10. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2026). Statistical data on the number of civil servants as of March 31, 2026. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-1-kv-26.pdf> [in Ukrainian].

11. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025). Meeting of the Human Resources Management Council held at NACS. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulosia-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy> [in Ukrainian].

12. National Agency of Ukraine on Civil Service (2025). NACS presented the results of a study on attracting young people to the public service. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennia-shchodo-zaluchennia-molodi-na-publichnu-sluzhbu> [in Ukrainian].

13. National Agency of Ukraine on Civil Service (2026). More than 137,000 public servants completed training in regional professional development centres in 2025. <https://nads.gov.ua/news/u-2025-rotsi-v-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-137-tysyach-publichnykh-sluzhbovtziv> [in Ukrainian].

14. National Agency of Ukraine on Civil Service (2026). Information and analytical report on the results of educational services provided by educational institutions for the professional development of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, and local government officials under the NACS state order in 2025. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/informaciino-analiticnii-zvit-po-pk-2025-rik.pdf> [in Ukrainian].

15. National Agency of Ukraine on Civil Service (2026). Motivation for continuous professional development: Results of a survey of civil servants. <https://nads.gov.ua/news/moty-vatsiia-do-bezperervnoho-profesiinoho-rozvytku-rezultaty-opytuvannia-derzhavnykh-sluzhbovtziv> [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). On approval of the Model Procedure for evaluating the performance results of civil servants: Resolution № 640 of August 23, 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

17. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025, December 12). HRMIS updated: Performance evaluation module introduced. <https://nads.gov.ua/news/onovento-hrmis-zaprovadzheno-modul-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti> [in Ukrainian].

18. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Public report of the Head of the National Agency of Ukraine on Civil Service for 2024. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf> [in Ukrainian].

19. OECD/SIGMA. (2024). Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. OECD Publishing. https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

20. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 10.03.2026

The article is recommended for printing 10.04.2026

Published 29.05.2026