

О. П. Борисенко, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0000-0002-2885-4986>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено практичні засади трансформації лідерства та професійного розвитку державних службовців в Україні в контексті впровадження системи управління талантами. Досліджено функціонування публічної служби в умовах воєнного стану, що вимагає забезпечення інституційної стійкості державного апарату за одночасного збереження демократичних засад і виконання євроінтеграційних вимог переговорного кластера I «Основи процесу вступу до ЄС». Проаналізовано статистичні показники кадрового стану державної служби станом на кінець другого кварталу 2026 року, які демонструють гостру кадрову кризу. Доведено, що формальне заміщення посад не компенсує втрату висококваліфікованих кадрів, а традиційна кадрово-адміністративна модель є реактивною та неспроможною випереджально реагувати на кризи.

Обґрунтовано ключову тезу про необхідність парадигмального переходу від управління «кадрами» до управління талантами, компетентностями та лідерським потенціалом, за якого службовець сприймається як головний стратегічний актив. Окреслено реформу системи професійного розвитку на 2026–2030 роки, зокрема перехід від «сертифікатного» навчання до компетентнісної моделі та впровадження Єдиної рамки компетентностей. Для побудови повноцінної системи управління талантами запропоновано низку системних кроків, а саме: створити Єдину рамку компетентностей, де чітко визначити профіль компетентностей для кожної категорії посад та розробити прозору методологію виявлення високого потенціалу; запровадити систему планування наступництва через створення реального дієвого талант-резерву на критично важливі та керівні посади, базуючись на оцінці потенціалу; завершити розмежування кадрового обліку та HR-стратегії; забезпечити гнучкість та персоналізацію навчальних траєкторій через ширше впровадження мікронавчання, менторських програм, коучингу та стажування; забезпечити гідну систему оплати праці та мотивації, яка має забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці.

Ключові слова: державна (публічна) служба, таланти, управління талантами, управління кар'єрним зростанням, трансформація професійного розвитку, лідерський потенціал, професійний розвиток, кадрова стійкість, мотивація, інституційна стійкість, Єдина рамка компетентностей, HR-стратегія, когнітивна гнучкість, євроінтеграційні реформи.

O. P. Borysenko. Transformation of professional development in the civil service of Ukraine in the context of the development of the talent management system

The article provides theoretical and methodological justification and develops practical principles for the transformation of leadership and professional development of civil servants in Ukraine in the context of the implementation of a talent management system. The functioning of the public service under martial law is studied, which requires ensuring the institutional stability of the state apparatus while simultaneously preserving democratic principles and fulfilling the European integration requirements of the negotiation cluster I "Fundamentals of the EU accession process". Statistical indicators of the civil service staffing situation as of the end of the second quarter of 2026 are analyzed, which demonstrate an acute personnel crisis. It is proven that formal replacement of positions does not compensate for the loss of highly qualified personnel, and the traditional personnel and administrative model is reactive and unable to respond to crises in advance.

The key thesis on the need for a paradigmatic transition from "personnel" management to talent, competences and leadership potential management, in which the employee is perceived as the main strategic asset, is substantiated. The reform of the professional development system for 2026–2030 is outlined, in particular, the transition from "certificate" training to a competency model and the implementation of the Unified Competency Framework. To build a full-fledged talent management system, a number of systemic steps are proposed, namely, to create a Unified Competency Framework, which clearly defines the competency profile for each category of positions and develop a transparent methodology for identifying high potential; to introduce a succession planning system through the creation of a real effective talent reserve for critical and management positions, based on potential assessment; to complete the separation of personnel accounting and HR strategy; to ensure flexibility and personalization of educational trajectories through the wider implementation of microlearning, mentoring programs, coaching and internships; to provide a decent remuneration and motivation system, which should ensure the competitiveness of the civil service in the labor market.

Key words: public service, talents, talent management, career management, transformation of professional development, leadership potential, professional development, personnel stability, motivation, institutional stability, Single Competence Framework, HR strategy, cognitive flexibility, European integration reforms.



© О. П. Борисенко, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного врядування в Україні характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими безпрецедентними безпековими викликами повномасштабної війни, завданнями європейської інтеграції та необхідністю підготовки до масштабного повоєнного відновлення [7]. Запровадження правового режиму воєнного стану спричинило докорінну зміну логіки функціонування органів державної влади. З одного боку, виникла гостра потреба у забезпеченні національної безпеки, обороноздатності та інституційної стійкості державного апарату в умовах перманентних криз [4]. З іншого боку, перед державою стоїть завдання зберегти демократичні засади, дотримуватися балансу між безпекою та правами людини, а також адаптувати адміністративно-процедурні й кадрові механізми до вимог належного врядування (*good governance*) [4]. Реформа державного управління входить до переговорного кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС», що робить її ключовим відправним індикатором готовності України до членства в Європейському Союзі [3; 8].

Воєнні умови та кадровий дефіцит суттєво посилюють ризики кадрової стійкості публічної служби [7]. За статистичними даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на кінець другого кварталу 2026 року, кількість посад державної служби в Україні становила 190 065. При цьому фактично кількісний склад посадових осіб державної служби в Україні становив 159 437 державних службовців. Неукомплектованість персоналом державних органів становила більше 30 тис. осіб або 16%. Особливо складна ситуація складалася в центральних органах виконавчої влади, де вакантні посади сягали 12,7 % від посад за штатним розписом, районних державних адміністраціях – 25,2% вакансій, обласних та Київській міській державних адміністраціях – 19,1% вакансій. Відповідно до категорій посад, не вистачало посадових осіб категорії А – 19,9%, категорії Б – 14,4%, категорії В – 16,7% [2].

Ситуація ускладнювалася тим, що станом на кінець другого кварталу 2026 року 4 688 державних службовців проходили службу в Силах оборони України, а 420 державних службовців виїхало за кордон. Від початку 2026 року і до кінця другого кварталу зі служби було звільнено 21394 особи і призначено на посади 21452 особи, тобто спостерігається певний паритет, який показує формальне заміщення посад [2]. Але воно не впливає на приток досвідчених і висококваліфікованих кадрів.

У цих критичних умовах традиційна кадрово-адміністративна модель управління персоналом, орієнтована на ведення паперової документації, формальний контроль регламентів та процедурне супроводження проходження служби, демонструє свою неспроможність забезпечити випереджальний розвиток інституційної спроможності держави. Кадрова система переважно реагує на вже наявні проблеми та вакансії, замість того щоб прогнозувати потреби й управляти ризиками. Це зумовлює об'єктивну необхідність парадигмального зсуву в кадровій політиці держави. Ключовою ідеєю є те, що держава має перейти від управління «кадрами» до управління талантами, компетентностями та лідерським потенціалом [7]. Управління талантами має розглядатися як вищий ступінь розвитку HR-функції, за якого державний службовець сприймається не як гвинтик бюрократичного апарату, а як найважливіший стратегічний актив, носій унікальних знань, професійних компетентностей та публічних цінностей.

Перехід до компетентнісної моделі публічної служби та впровадження Єдиної рамки компетентностей, що передбачено урядовими планами та Стратегією реформування державного управління на 2026–2030 роки, є першим важливим кроком на цьому шляху [1]. Процес формування та реалізації державної політики безпосередньо залежить від мотивації та професіоналізму державних службовців [6]. Проте успішна модернізація публічної служби неможлива без інтеграції розвитку лідерства та сучасних систем виявлення й утримання високого професійного потенціалу працівників в єдину цілісну систему трансформації професійного розвитку [7].

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що проблематика стратегічного управління людськими ресурсами, професіоналізації публічної служби та розвитку лідерства в умовах реформ перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні основи концепту управління талантами (Talent Management) закладено у працях зарубіжних дослідників, таких як Д. Коллінгс, К. Меллахі, Х. Скалліон, Д. Ульріх та Р. Сілзер. Особливості формування лідерського потенціалу та senior civil service систем досліджувалися у працях експертів Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) та програми SIGMA.

Серед українських дослідників вагомий внесок у вивчення кадрового забезпечення та професійного розвитку державних службовців здійснили Т. Василевська, Н. Обушна, А. Рачинський, С. Селіванов та інші.

Зокрема, Н. Обушна і Т. Василевська [5] обґрунтували необхідність адаптації інноваційних зарубіжних HR-практик до специфіки публічного сектору з обов'язковим урахуванням цінностей законності, професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності та служіння суспільним інтересам. А. Рачинський [7] розробив основи організаційно-управлінського механізму розвитку системи управління талантами, спрямованого на інтеграцію кадрового планування, оцінювання результативності та потенціалу в єдиний стратегічний цикл. Юридичні та процедурні аспекти функціонування публічної адміністрації, компетентнісного оновлення публічної служби та імплементації принципів належного врядування в умовах воєнного стану ґрунтовно проаналізовано у працях Т. Кравцової [4].

Водночас, попри наявність значного наукового доробку, більшість наявних досліджень фокусується на окремих HR-інструментах (рекрутинг, оцінювання чи професійне навчання), залишаючи поза увагою проблему їхньої

взаємодії. На практиці вітчизняні кадрові процедури залишаються фрагментарними: результати щорічного оцінювання службової діяльності слабко пов'язані з вибором програм підвищення кваліфікації, навчання не завжди впливає на реальне кар'єрне просування, а кадровий резерв часто має формальний характер і не використовується для оперативного заміщення критичних посад. Досі недостатньо розробленими залишаються методичні інструменти розмежування поточної результативності (Performance) та майбутнього лідерського потенціалу (Potential) працівників, а також механізми інтеграції цих процесів у цифрову екосистему державного управління на базі інформаційної системи HRMIS.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування трансформації професійного розвитку державних службовців в Україні на засадах управління талантами та компетентнісного підходу для підвищення кадрової стійкості органів влади в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних реформ.

Виклад основного матеріалу. Перехід від фрагментарного адміністративного супроводження «кадрів» до інтегрованого управління талантами, компетентностями та лідерським потенціалом державних службовців (шляхом розмежування поточної результативності й потенціалу, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та впровадження гнучкої внутрішньої мобільності на основі аналітичних даних HRMIS) дозволить подолати хронічний кадровий дефіцит, забезпечити безперервність виконання критичних функцій держави та суттєво посилити інституційну спроможність органів публічної влади у процесі євроінтеграції та повоєнного відновлення. Дійсно, трансформація професійного розвитку в державній службі України – це не просто адаптація підходів до навчання, а фундаментальний перехід від бюрократичної моделі «кадрового обліку» до інноваційної концепції управління талантами (Talent Management) та розвитку людського капіталу (Human Capital Management). Водночас, в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та набуття повноправного членства в ЄС державне управління потребує високоадаптивних фахівців, здатних приймати складні рішення в умовах невизначеності.

Справа в тім, що традиційна формальна модель підвищення кваліфікації (навчання за графіком раз на 3 роки) втратила ефективність. Сучасна наукова парадигма публічного управління (зокрема теорії New Public Governance та Agile Governance) розглядає управління не як виконавця інструкцій, а як носія унікальних компетентностей, потенціал якого має розкриватися через інтегровану систему управління талантами. Основними причинами такої трансформації є:

- зміна цільової орієнтації, тобто потрібен перехід від звичайного проходження певної кількості академічних годин до вимірюваного підвищення продуктивності державного службовця та набуття ним критично важливих компетентностей (skills-based approach);
- створення інституційної стійкості (Resilience), тобто необхідно сформувати здатність державних органів адаптуватися до криз не на основі «інструкцій по виживанню», а на основі формування спроможності працівників швидко перенавчатися (перекваліфіковуватися, підвищувати кваліфікацію);
- створення цілісного HR-циклу, тобто професійний розвиток має стати ланкою, що з'єднає рекрутинг, оцінювання діяльності, формування резерву лідерів та управління кар'єрним зростанням.
- Отже, ситуація потребує змін і факторами, які сьогодні це обумовлюють, є:
- євроінтеграційні зобов'язання та принципи SIGMA/OECD, оскільки приєднання України до ЄС вимагає відповідності Принципам публічного адміністрування (SIGMA). А це означає, що державна служба повинна бути професійною, меритократичною та орієнтованою на результат;
- демографічна криза та відтік кадрів в умовах війни, оскільки масова міграція, мобілізація та конкуренція з приватним сектором створили гострий дефіцит кваліфікованих фахівців. Система управління талантами потрібна для утримання фахівців через створення привабливих ціннісних пропозицій роботодавця;
- цифровізація та використання штучного інтелекту через стрімке впровадження інструментів GovTech, що вимагає від державних службовців не лише базової грамотності, а й спроможності працювати з аналітикою великих даних, безпекою даних та алгоритмами ШІ;
- перехід від знаннєвої до компетентнісної моделі, коли критичними стають «м'які навички» (soft skills): антикризовий менеджмент, стратегічне бачення, критичне мислення, емоційний інтелект та навички фасилітації та переговорів.

Україна вже зробила важливі інституційні та законодавчі кроки для модернізації системи. Було сформовано законодавче підґрунтя – Закони України «Про державну службу» (зокрема ст. 48) та «Про освіту» визнають неформальну та інформальну (самоосвіту) освіту, розширюючи шляхи підвищення компетентності. Було створено портал професійного розвитку «Портал НАДС», а саме запущено єдину платформу, де накопичуються освітні програми, ведеться облік самоосвіти та надається доступ до онлайн-курсів. Також було впроваджено концепцію навчання протягом життя, за якої державні службовці отримали можливість формувати індивідуальні траєкторії розвитку та накопичувати кредити ЄКТС. Разом з тим було розпочато трансформацію кадрів у HR-служби через поступовий процес переходу від суто кадрово-діловодної функції органів влади до повноцінного HR-менеджменту.

Водночас для побудови повноцінної системи управління талантами необхідно реалізувати низку системних кроків:

- створити Єдину рамку компетентностей, де чітко визначити профіль компетентностей для кожної категорії посад та розробити прозору методологію виявлення високого потенціалу;
- запровадити системи планування наступництва через створення реального дієвого талант-резерву на критично важливі та керівні посади, базуючись на оцінці потенціалу, а не лише на вислугі років;
- завершити розмежування кадрового обліку та HR-стратегії, коли служби управління персоналом мають перетворитися на стратегічних партнерів керівництва, які займаються залученням, розвитком, мотивацією та утриманням талантів;
- забезпечити гнучкість та персоналізацію навчальних траєкторій через ширше впровадження мікронавчання, менторських програм, коучингу та стажування, завершити розмежування кадрового обліку та HR-стратегії, у тому числі і в міжнародних інституціях;
- забезпечити гідну систему оплати праці та мотивації, яка має забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасне державне управління в Україні функціонує в умовах воєнного стану, що вимагає забезпечення національної безпеки, інституційної стійкості державного апарату та одночасного збереження демократичних засад і прав людини. Успішне проходження реформи державного управління є критично важливим, оскільки вона входить до переговорного кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС» і є першочерговим індикатором готовності України до членства в Європейському Союзі.

Інституційна спроможність органів влади перебуває під загрозою через суттєвий кадровий дефіцит. Станом на кінець другого кварталу 2026 року неукомплектованість персоналом державних органів перевищила 30 тис. осіб, що становить понад 16% від загальної кількості штатних посад. Найбільш критична ситуація спостерігається в районних державних адміністраціях (25,2% вакансій), а також серед посад категорії А (19,9% вакансій). Формальний паритет між призначеними (21 452 особи) та звільненими (21 394 особи) фахівцями протягом першої половини 2026 року свідчить лише про механічний рух кадрів, який не забезпечує притоку досвідчених та висококваліфікованих фахівців.

Традиційна кадрово-адміністративна модель, орієнтована на паперове діловодство та формальний контроль регламентів, є реактивною і неспроможною випереджально реагувати на кризи й управляти ризиками. Об'єктивною вимогою часу є те, що держава має перейти від управління «кадрами» до управління талантами, компетентностями та лідерським потенціалом. Державний службовець має сприйматися не як пасивний виконавець інструкцій, а як ключовий стратегічний актив, носій унікальних знань, компетентностей та публічних цінностей.

Зважаючи на фрагментарність наявних кадрових процедур та недостатній рівень взаємодії між оцінюванням і професійним навчанням, перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розробка прикладних механізмів інтеграції Єдиної рамки компетентностей у систему HRMIS, а також обґрунтування критеріїв та метрик оцінювання ефективності впровадження систем управління талантами в державних органах

Список використаних джерел:

1. Від навчання до розвитку компетентностей: НАДС напрацьовує нову модель професійного розвитку держслужбовців / Національне агентство України з питань державної служби. 2026. 27 серпня. URL: <https://nads.gov.ua/news/vid-navchannia-do-rozvytku-kompetentnostei-nads-napratsovuie-novu-model-profesiinoho-rozvytku-derzhsluzhbovtiv>
2. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні / НАДС URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
3. Кабінет Міністрів схвалив нову Стратегію реформування державного управління України на 2026–2030 роки / EU4PAR. 2026. 12 серпня. URL: <https://eu4par.eu/kabinet-ministriv-shvalyv-novu-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayiny-na-2026-2030-roky/>
4. Кравцова Т. Трансформація адміністративного права України в умовах воєнного стану: баланс між безпекою та правами людини. *Адміністративне право і процес*. 2025. № 3. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2227-796X.2025.3.01>
5. Обушна Н. І., Василевська Т. Е. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2023. № 2 (18). С. 85–89. DOI: 10.17721/2616-9193.2023/18-13/14.
6. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики : аналітичний інфобриф / Лабораторія законодавчих ініціатив. Київ : ЛЗІ, 2025. 25 липня. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/>
7. 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. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-11>
8. Роль реформи державного управління в процесі євроінтеграції / Національне агентство України з питань державної служби. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes/rol-reformy-derzhavnogo-upravlinnia-v-protse-i-evrointehratsii>

References:

1. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2026, August 27). *Vid navchannia do rozvytku kompetentnosti: NADS napratsovuie novu model profesiinoho rozvytku derzhsluzhbovtiv* [From training to competency development: NAUCS is working on a new model of professional development of civil servants]. <https://nads.gov.ua/news/vid-navchannia-do-rozvytku-kompetentnosti-nads-napratsovuie-novu-model-profesiinoho-rozvytku-derzhsluzhbovtiv>
2. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). *Dashbord shchodo kilkisnogo skladu derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini* [Dashboard on the quantitative composition of civil servants in Ukraine]. <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
3. EU4PAR. (2026, August 12). *Kabinet Ministriv skhvalyv novu Stratehiu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2026–2030 roky* [The Cabinet of Ministers approved the new Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2026–2030]. <https://eu4par.eu/kabinet-ministriv-shvalyv-novu-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayiny-na-2026-2030-roky/>
4. Kravtsova, T. (2025). Transformatsiia administratyvnoho prava Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: balans mizh bezpekoiu ta pravamy liudyny [Transformation of administrative law of Ukraine under martial law: Balance between security and human rights]. *Administratyvne Pravo i Protses [Administrative Law and Process]*, (3), 5–18. <https://doi.org/10.32782/2227-796X.2025.3.01>
5. Obushna, N. I., & Vasylevska, T. E. (2023). Upravlinnia talantamy na derzhavnii sluzhbi: teoretychni aspekty ta innovatsiini praktyky [Talent management in the civil service: Theoretical aspects and innovative practices]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration]*, (2), 85–89. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>
6. Laboratory of Legislative Initiatives. (2025, July 25). *Profesijne navchannia derzhavnykh sluzhbovciv yak zaporuka yakisnoyi derzhavnoyi polityky: analitychnyj infobryf* [Professional training of civil servants as a guarantee of quality public policy: Analytical info-brief]. LZI. <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovciv/>
7. Rachynskiy, A. P. (2026). Upravlinnia talantamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini: orhanizatsiino-upravlinski mekhanizmy rozvytku [Talent management in the civil service in Ukraine: Organizational and managerial mechanisms of development]. *Teoriia ta Praktyka Derzhavnoho Upravlinnia [Theory and Practice of Public Administration]*, 1(82), 193–211. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-11>
8. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024). *Rol reformy derzhavnoho upravlinnia v protsesi yevrointehratsii* [The role of public administration reform in the process of European integration]. <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes/rol-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-v-protsesi-ievrointehratsii>

Конфлікт інтересів: автор є членом редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з автором. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Дата першого надходження статті до видання: 17.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026