

**Савченко В.Ю.**Харківський національний університет внутрішніх справ,  
ORCID ID: 0009-0004-2227-2389

## СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ “ТАЛАНТ” У НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

У статті обґрунтовано актуальність дослідження теоретичних підходів до трактування в науковому дискурсі сутності феномену “талант” загалом та в контексті розвитку системи талант-менеджменту на державній службі в тому числі, як інноваційного тренду управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі в Україні. Встановлено, що поняття “талант” залишається однією з базових дефініцій в сучасній теорії та практиці HRM. Розглянуто еволюцію виникнення поняття “талант” та досліджено основні теоретичні підходи до трактування його сутності. З’ясовано, що талант наразі сприймається як цінний актив, який необхідно поставити в необхідний час на необхідну позицію. Така тенденція корелюється з сучасним підходом у сфері управління людськими ресурсами “людина до людини”, що передбачає, що будь-який працівник – талант, та саме розвиток особистісної та командної ефективності у виконанні певних задач, метою яких є збільшення ефективності та результативності усієї організації, і називаються талантами. Акцентовано увагу, що сучасна “війна за таланти” виникла, насамперед, у зв’язку з переходом від індустріального устрою до інформаційного, а також з активізацією попиту на висококваліфікованих управлінців і співробітників. Водночас концепція “війни за таланти” динамічно змінюється та вимагає від сучасних організацій постійного аналізу та оновлення стратегій для приваблення та утримання найкращих працівників. Констатовано, що спрямованість управління талантами на державній службі полягає у виявленні та пошуку талановитих працівників, 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. Спочатку визначається, у чому державний службовець талановитий, а після обирається спосіб його оптимального використання на державній службі. Зроблено висновок, що в Україні проблема належного управління талантами на державній службі, їх привабленням і, особливо, утриманням, продовжує залишатися невирішеною. Хоча саме талановиті державні службовці, з одного боку, є надважливим активом для успішного функціонування державної служби в Україні, а, з іншого, вони також є тим унікальним ресурсом, який досить складно формувати та утримати, так як необхідно постійно зацікавлювати, мотивувати та забезпечувати їх розвиток.

**Ключові слова:** державна служба, людиноцентризм, людські ресурси, професіоналізація державної служби, стратегія, талант, управління талантами, управління людськими ресурсами.

**Постановка проблеми.** Беззаперечно, на сьогодні талант є дефіцитним високоефективним ресурсом, а наявність і розвиток такого ресурсу виступає важливою конкурентною перевагою будь-якої організації, незалежно від форм власності. Саме тому, як засвідчує прогресивна міжнародна державно-управлінська практика, наразі в розвинутих країнах світу основою успішного розвитку людського капіталу (як в корпоративному середовищі, так і на державній службі) виступає інноваційна стратегія управління талантами (talent management). Нагадаємо, що експерти Бостонської консалтингової групи в щорічному звіті “Creating People Advantage” акцентують увагу

на тому, що “управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою й культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників” [1].

Водночас для України, як і для інших країн пострадянського простору, інститут управління талантами є відносно новим, тому знаходиться лише на стадії свого формування, що, в багатьох випадках, не дозволяє використовувати його як дієвий інноваційний тренд управління людськими ресурсами (HRM) (у т.ч. й на державній службі).

Означені суспільні тенденції актуалізують, у першу чергу, необхідність наукового обґрунту-

вання понятійно-категорійного апарату в системі управління талантами, що є вихідним моментом даного дослідження та важливим напрямом подальшої наукової рефлексії в контексті визначеності науково-теоретичного мислення. Отже, очевидно, що визначення сутності феномену “талант” як наукової категорії – принципове завдання, що допоможе досягти більш чіткої самоідентифікації та змістовності відносин у сфері HRM загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень і публікацій засвідчує, що базові концептуальні засади функціонування системи управління талантами досить ґрунтовно досліджені та викладені в розробках зарубіжних науковців та відомих управлінців-практиків, таких як: А. Армстронг, Г. Беккер, Е. Грем, Л. Гурвіц, П. Друкер, Е. Екселрод, Д. Майер, Е. Майклз, М. Сюрте, А. Робертсон, Д. Уоткінс, Х. Хелдфін-Джонс, Х. Шульц, та ін. З огляду на це, вважаємо, що систему управління талантами загалом та особливості її понятійно-категорійного апарату в тому числі доцільно розглядати, насамперед, у контексті досвіду провідних міжнародних практик.

Водночас відзначимо, що проблематика управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі в Україні та базові основи формування й розвитку системи управління талантами висвітлюється в наукових працях таких вітчизняних науковців, як: Д. Дзвінчука, В. Касприка, А. Кашлакової, О. Линдюк, А. Ліпенцева, Н. Обушної, О. Прудюс, О. Руденка, С. Селіванова, та ін.

Незважаючи на досить вагомі напрацювання науковців у контексті вищезначеної проблематики в епіцентрі серйозних наукових дискусій до цього часу перебувають питання узгодження понятійно-категорійного апарату у сфері управління талантами на державній службі в умовах ствердження антропологічної спрямованості державного управління.

**Мета статті.** З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в дослідженні теоретичних підходів до трактування в науковому дискурсі сутності феномену “талант” загалом та в контексті розвитку системи талант-менеджменту на державній службі як інноваційного тренду HRM на державній службі в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, категорія “талант” залишається однією з базових дефініцій в сучасній теорії та практиці управління людськими ресурсами. Адже “Четверта промислова революція (ера “Індустрії 4.0”) передбачає новий підхід до виробництва, який заснований на

впровадженні інформаційних технологій в промисловість, масштабної автоматизації бізнес-процесів та запровадженні штучного інтелекту, що фундаментально змінить життя людей, і як наслідок, підходи до організації праці... З огляду на зазначений контекст, увесь корпоративний світ увійшов в цифрову реальність з новими поведінковими моделями. У результаті швидкість та якість прийняття рішень стала актуальною “управлінською валютою”, тому потреба в оптимізації бюджету та збереженні талантів стає дедалі актуальнішою” [2].

Сам термін “талант” походить від міри ваги “талант” (від “τάλαντον” (talanton)). З грецької і латинської мов це слово перекладається як “вага” (мірильна одиниця ваги, а також певна кількість грошей) або “вантаж”. Так називалася міра ваги, якої в античні часи активно користувалися в Давньому Єгипті, Греції, Римі, Вавилоні, Персії та інших країнах. За часів Римської імперії талант дорівнював обсягу однієї амфори, наповненою до країв. Крім вимірювання ваги, талант використовувався і як розрахунково-грошова одиниця в торгівлі. Поступово вона стала найбільшою в античному світі [3].

Тобто у стародавні часи “талант” використовувався як одиниця виміру багатства. У Новому Заповіті навіть є “Притча про таланти”, в якій йдеться про трьох рабів, яким господар подарував монету під назвою “талант”. Один закопав свій талант у землю, другий розміняв його, а третій примножив [4]. Вважається, що ця біблійна притча про таланти стала джерелом крилатого вислову “заривати свій талант у землю”, що з’явився століття назад і активно використовується до сих пір.

Пізніше, у культурному та філософському контексті, цей термін почав вживатися для опису особистих здібностей або природних обдарувань людини.

Таким чином, з часом значення терміна “талант” змістилося до характеристики особистих якостей та здібностей, що дозволяють людині досягати успіху в певних сферах діяльності.

Вирізняються певні типи таланту, якими володіють люди в певній мірі. На початку 1980-х років Говард Гарднер написав книгу “Рамки розуму”, в якій він визначив сім типів таланту, інтелекту [3]:

– вербально-лінгвістичний (відповідає за здатність писати і читати, властивий журналістам, письменникам і юристам).

– цифровий (характерний для математиків, бухгалтерів, інженерів, програмістів).

– просторовий (властивий дизайнерам, архітекторам та художникам).

– фізичний (ним наділені спортсмени, танцівники, хореографи, – ці люди легше навчаються на практиці).

– особистісний (відповідає за те, як людина пізнає себе)

– міжособистісний (люди з цим талантом часто стають політиками, бізнесменами, керівниками, адвокатами, психологами, акторами).

– талант природничий (успішні дресирувальники, агрономи, ветеринари, селекціонери, астрономи).

Талант наразі сприймається як цінний актив, який необхідно поставити в необхідний час на необхідну позицію. Така тенденція корелюється з сучасним підходом у сфері управління людськими ресурсами (HRM) “людина до людини”, що передбачає, що будь-який працівник – талант, та саме розвиток особистісної та командної ефективності у виконанні певних задач, метою яких є збільшення ефективності та результативності усієї організації, і називаються у корпоративному середовищі – талантами.

Загалом таланти, за теорією креативного класу Р. Флориди, є головною складовою моделі “Трьох Т” (талант, толерантність, технології), які можуть об’єднуватися в межах певних територіальних одиниць і функціонувати у формі креативних кластерів, що вважаються потужними економічними важелями розвитку територій і впливають на їхнє економічне зростання [5].

Необхідність виокремлення талановитих працівників як окремої категорії персоналу обґрунтована ще в кінці 90-х років ХХ ст., коли високотехнологічні компанії почали вести “війну за таланти”. Саме в цей час Е. Майклз (директор McKinsey & Company) спільно з Х. Хелдфін-Джонс і Е. Екселрод запропонували термін “війна за таланти” [6].

“Війна за таланти” – це концепція, яка відображає суперництво між компаніями за залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Основна сутність полягає в тому, що попит на талановиту робочу силу перевищує їхню пропозицію, тому компанії ведуть активну боротьбу за залучення та утримання найкращих кадрів.

Особливості “війни за таланти” включають:

– конкуренцію на ринку праці: компанії змагаються за дефіцитних кваліфікованих працівників, що призводить до збільшення конкуренції та зарплат;

– розвиток бренду як роботодавця: компанії звертають увагу на позицію роботодавця на ринку

праці та активно просувають свою репутацію для зацікавлення та залучення талантів;

– залучення та утримання талантів: компанії використовують різноманітні стратегії, включаючи бонуси, переваги та розвиток кар’єри, для залучення та утримання талантів; та ін.

Отже, сучасна “війна за таланти” виникла, насамперед, у зв’язку з переходом від індустріального устрою до інформаційного, а також активізацією попиту на висококваліфікованих управлінців і співробітників. Водночас концепція “війни за таланти” динамічно змінюється та вимагає від сучасних компаній постійного аналізу та оновлення стратегій для приваблення та утримання найкращих працівників.

Згідно підходу М. Майклаза, талант – це сукупність здібностей людини, властивих їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, розважливості, характеру і енергії, а також здатність до навчання і росту.

Окрім цього, М. Майклз виокремлює й поняття “управлінський талант” як “поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких інстинктів, функціональних навичок, вміння досягати результатів, а також здатності залучати і надихати інші таланти” [6].

На думку експертів компанії McKinsey, таланти – це “найкращі та найяскравіші” співробітники, і саме “передові” 10–20% працівників становлять найбільшу цінність для компанії. У будь-якій компанії 20% співробітників приносять 80% результату. Ці 20% співробітників, що належать до категорії “А”, важливо утримувати в компанії і наділяти більшою відповідальністю та самостійністю у прийнятті рішень. Категорія “В” включає 64% співробітників, “середньостатистичних виконавців”, але їхній внесок у компанію становить 16%. Остання категорія “С” представлена 16% працівників, які приносять лише 4% результату [6].

Цікавий науковий підхід до розкриття сутності таланту у 2013 році запропонували М. Thunnissen, Р. Boselie та В. Fruytier, які розглядають талант, з одного боку, як виняткову характеристику одного або декількох співробітників (тобто сприймають його ексклюзивно), а з іншого боку, доводять, що організація може розвинути особливі здібності у всіх своїх співробітників (тобто сприймають його інклюзивно) [7].

Спроба систематизації самого поняття “талант” здійснена дослідниками Е. Gallardo-Gallardo, N. Dries і T.F. González-Cruz, які визначення таланту об’єднали в дві групи:

1) талант як об'єкт. Згідно даного підходу талант розглядається як характеристика людини, а саме, як:

- а) природний дар;
- б) майстерність;
- в) залученість;

г) співпадіння особистості й організації, посади, роботи, лідера, часу (тут саме робота визначає умови успіху людини);

2) талант як суб'єкт. З цієї точки зору талант можна розглядати як людський капітал організації (як окремої людини, так і всіх співробітників). Керівники сприймають всіх співробітників як талановитих, і практики управління виходять з того, що ці люди є найважливішим активом організації [8].

Тобто, поняття “талант” вчені розглядають як сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, а також здібність до навчання та росту. Однак зазначають, що чіткого визначення управлінського таланту не існує, так само як і не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних компаніях відрізняються [9].

Талант, згідно твердження Р. Винничук, – перш за все, набір рис та характеристик особистості формується природними передумовами та соціальним середовищем, проте вирішальну роль у їх розвитку в подальшому відіграють саме організованість до саморозвитку, зростання та усвідомлення потенціалу їх використання. Тому можна стверджувати, що талановитість людини – це комплексна система, яка містить не лише природні здатності, але й цілеспрямованість та внутрішню мотивацію. Психологи стверджують, що талант потрібно систематично виправляти та коригувати, щоб досягнути досконалості. Талант є здатністю, властивою від народження, але розкривається він поволі, після набуття особистістю певних навичок чи досвіду. Це поєднання високорозвинених спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що виділяються своєю новизною, досконалістю і мають високу суспільну значущість. Тому талант – це складна система, що поєднує в собі багато характеристик і залежить від дуже багатьох різних факторів [10].

На думку А. Кашлакової, в науковому дискурсі використовують такі підходи до розуміння поняття “талант”:

1. Талант як обдарованість. Талант часто сприймають як природний дар, найвищий прояв розуму. Талант постійний та унікальний, він даний від

народження, а знання та навички, якими завдяки таланту володіє людина, неможливо набути без нього. Талант забезпечує не успіх в будь-якої діяльності, а тільки можливість досягнення цього успіху. З таким талантом нічого особливого робити не потрібно: його не потрібно виявляти та розвивати, оскільки він проявиться та розвивається самостійно. Подібне значення закріплено до сих пір в буденному слововживанні в українській мові.

2. Талант як певні знання та цінні навички, які необхідні будь-якій організації. Талант – це здібності та обдарованість, які можуть бути набуті по мірі набуття досвіду та навичок.

Іноді перший та другий підході поєднуються.

3. Талант як результативність. Як правило про талант кажуть, що людина в силу притаманних їй здібностей може досягати видатних результатів.

4. Талант як потенціал. Талановитий працівник – це людина, яка має потенціал для подальшого просування в організації, а потенційні лідери “орієнтовані на майбутнє”. Талант – це стратегічний баланс між результативністю та потенціалом.

5. Талант – як інтегральна якість працівника. Талановитий працівник має вирішальне значення для підтримання якості та цілісності людського потенціалу компанії. Такі працівники повинні мати у себе внутрішні здібності, знання, досвід, інтелект, характер, а також мотивацію до навчання та професійного росту.

6. Талант як фактор розвитку. На початкових етапах ідентифікації потенційно талановитого працівника ключовою змінною є потенціал; на більш пізніх стадіях вимірюванням обдарованості – досягнення; а для повністю розвинених та лантів визнання – це основа для їх засвідчення такого статусу.

7. Талант як процес “управління талантами”. Спочатку термін “управління талантами” застосовували, щоб позначити зміни в сфері управління HR, які робили акцент на управління людським потенціалом або талантом [2].

У свою чергу, Майклз Е., Хенфілд-Джонс Х. та Екслерод Е. вважають, що “управління талантами” – це діяльність організації, що дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал у сфері середнього та топ-менеджменту [6].

Армстронг М. 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” [11].

У А.В. Ліпенцева та В.Р. Касприка знаходимо такий підхід до трактування поняття “управління талантами”: “Управління талантами – це діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання і управління талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих результатів” [12, с. 8].

Обушна Н. та Василевська Т. [13] звертають увагу на те, що до сьогодні в міжнародній державно-управлінській практиці не існує однозначного тлумачення поняття “управління талантами”. Існуючі підходи до визначення сутності дефініції “управління талантами” доцільно узагальнити за 3-ма напрямками: 1) у вузькому сенсі; 2) у широкому сенсі; 3) в буквальному сенсі.

У вузькому сенсі терміном “управління талантами”, як правило, позначають прагнення компанії виділяти своїх талановитих співробітників в окрему групу й управляти ними певним особливим чином.

У широкому сенсі “управління талантами” більшістю науковців і HR-керівників-практиків сприймається як управління сукупністю HR-процесів, що дозволяють задовольнити потребу компанії в ефективних співробітниках і підтримувати її в такому стані.

Неможливо обійти увагою ще одну поширену практику трактування “управління талантами” – трактування в буквальному сенсі, – що робить акцент на самому слові “талант”, підкреслюючи тим самим обдарованість або навіть геніальність талановитої людини. Цей підхід має значну вибірковість: у ньому відзначається, що в компанії є особливо обдаровані, “талановиті” співробітники. З огляду на їх, в першу чергу, особистісні особливості вважається, що такими людьми неможливо управляти, а можна лише створити умови для розкриття їх потенціалу [13].

Отже, управління талантами – це стратегічний цілісний підхід до бізнес-планування, HR-менеджменту, досягнення організаційної ефективності. Відповідно сучасне структуроване управління талантами має закрити “прогалину” між існуючим людським капіталом організації та тим, який їй буде необхідний для забезпечення успішної діяльності в майбутньому. 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 про активно [14].

Особливості концепції управління талантами включають в себе такі напрями:

1) проактивний підхід: визнання та розвиток талантів відбувається на ранніх етапах для забезпечення сталого розвитку організації;

2) персоналізація: адаптація стратегій управління талантами до потреб кожного працівника з метою забезпечення його ефективності та задоволеності;

3) залучення лідерів: створення системи, яка сприяє розвитку лідерів та залученню нових талантів у компанію;

4) постійне вдосконалення: впровадження системи навчання та розвитку для забезпечення постійного росту та професійного розвитку співробітників.

Сучасні тренди управління талантами – це постійний шлях розробки та впровадження інновацій в усі складові цієї системи, формування мережевої екосистеми, побудованої навколо особистості та досвіду талановитих співробітників та їх взаємовідносин з організацією, до яких відносять:

– стратегічне планування робочої сили; пошук і підбір персоналу; навчання та розвиток;

– управління ефективністю; визнання та винагорода;

– кар’єрний розвиток та лідерство;

– використання сучасних інформаційних технологій [15].

Важливо відзначити, що про необхідність і доцільність “... створення системи управління талантами на державній службі” також було офіційно заявлено керівництвом НАДС у процесі обговорення “Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року”, а саме сучасне структуроване управління талантами має закрити “прогалину, де агентство презентувало своє бачення пріоритетів і проблем реформування” [16].

Спрямованість управління талантами на державній службі полягає у виявленні та пошуку талановитих працівників, 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. Спочатку визначається, у чому державний службовець талановитий, а після обирається спосіб його оптимального використання на державній службі [13].

Державно-управлінська практика підтверджує, що управління талантами на державній службі відіграє важливу роль у забезпеченні результативного та ефективного функціонування державного апарату та виконанні стратегічних цілей уряду. При цьому державні службовці – ключові фігури у впровадженні та реалізації публічної політики, тому важливо визнавати та розвивати таланти в цій сфері.

Хоча у вітчизняній державно-управлінській практиці часто між управлінням талантами і створенням кадрового резерву ставлять знак рівності. Проте, ми солідарні з думкою науковців, які чітко обґрунтовують відмінності в сутності цих понять. Зокрема, підтримуємо думку, що “створення кадрового резерву можна назвати управлінням заміщеннями. Тобто кадровий резерв в класичному сенсі – це управління посадами, він покликаний вирішувати конкретні завдання заповнення дефіцитних позицій в державному органі. Управління ж талантами – це управління людиною, за якого важливо виділити найяскравіших співробітників в організації, а потім знайти правильне застосування їхнім здібностям” [13].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи викладене вище, можемо констатувати, що поняття “талант” існує давно та розглядається з різних точок зору та в різних сферах життєдіяльності. Ми можемо розглядати талант з точки зору психології, педагогіки, філо-

софії, а останнім часом також з точки зору управління та менеджменту (у т.ч. й державного).

Водночас всі розглянуті підходи до визначення таланту існують у сфері управління людськими ресурсами, тобто там де, талант, у першу чергу, сприймається як актив, який необхідно поставити в необхідний час на необхідну позицію. Така тенденція корелюється з сучасним підходом в HRM “людина до людини”, що передбачає, що “будь-який працівник – талант, та саме розвиток особистісної та командної ефективності у виконанні певних задач, метою яких є збільшення ефективності та результативності усієї організації, і називаються – талантами” [2]. Тобто талант – специфічне поєднання особливих здібностей людини з умінням застосовувати їх в практичній діяльності, приносячи користь суспільству.

При цьому, в Україні проблема належного управління талантами на державній службі, їх привабленням і, особливо, утриманням, продовжує залишатися невирішеною. Хоча саме талановиті державні службовці, з одного боку, є надважливим активом для успішного функціонування державної служби в Україні, а, з іншого, вони також є тим унікальним ресурсом, який досить складно формувати та утримати, так як необхідно постійно зацікавлювати, мотивувати та забезпечувати їх розвиток. Саме це й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

#### Список літератури:

1. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo // October 30, 2013. P.4. URL: [https://web-assets.bcg.com/img-src/Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2013\\_tcm9-91995.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm9-91995.pdf)
2. Кашлакова А.І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. *Наукові перспективи*. № 9 (15). 2021. С. 124–130. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/469>
3. Антонова О.Є. Технології розвитку обдарованості особистості : курс лекцій. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 126 с.
4. Вікіпедія. Талант. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%20%E2%80%94%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D0%B1%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%2C%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B9,%D0%B7%20%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F%D0%BC%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%BE%D0%BA%20%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83>
5. Florida R. The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. New York: Harper Business, 2006.
6. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Brighton, MA: Harvard Business Press, 2001. 280 p.
7. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. 2013. V. 23. Issue 4. P. 326–336.
8. 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. № 12. P. 290–300.

9. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка : реалії часу*. 2013. №1 (6). С. 172–177.
10. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С. 246–250.
11. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами. 2005. 832 с. URL : <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-maykl-armstrong>
12. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
13. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. Том 18. №2. 2023. С. 85–89. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/issue/view/196/203>
14. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., Teplov S. Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Vol 30, No 4 (2021). P. 13–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32>.
15. Прудіус О. Інноваційні технології управління талантами як інструмент розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6(12). С. 257–270. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-257-270](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-257-270)
16. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/> <https://nads.gov.ua/>

#### Savchenko V.Yu. THE ESSENCE OF THE “TALENT” PHENOMENON IN THE SCIENTIFIC DISCOURSE

*The article substantiates the relevance of the study of theoretical approaches to the interpretation in the scientific discourse of the essence of the «talent» phenomenon in general and in the context of the development of the talent management system in the civil service, including as an innovative trend of human resource management (HRM) in the civil service in Ukraine. It was established that the concept of «talent» remains one of the basic definitions in modern HRM theory and practice. The evolution of the emergence of the concept of «talent» was considered and the main theoretical approaches to drafting its essence were investigated. It was found that talent is currently perceived as a valuable asset that must be placed at the right time in the right position. This trend is correlated with the modern approach in the field of human resources management «person to person», which assumes that any employee is a talent, namely the development of personal and team effectiveness in the performance of certain tasks, the purpose of which is to increase the efficiency and effectiveness of the entire organization, and are called talents. Attention is drawn to the fact that the modern «war for talent» arose, first of all, in connection with the transition from the industrial system to the information system, as well as with the intensification of the demand for highly qualified managers and employees. At the same time, the concept of the «war for talent» is dynamically changing and requires modern organizations to constantly analyze and update strategies to attract and retain the best employees. It was established that the focus of talent management in the civil service is to identify and search for talented employees, and use their talents in the activities of the state body. This approach makes it possible to position talent management in the state body as a strategy «from the person/personality», which involves orientation not on the position, but on people with their capabilities. First, it is determined what the civil servant is talented in, and then the method of his optimal use in the civil service is chosen. It was concluded that in Ukraine the problem of proper management of talents in the public service, their attraction and, especially, their retention, continues to remain unsolved. Although talented civil servants, on the one hand, are an extremely important asset for the successful functioning of the civil service in Ukraine, and, on the other hand, they are also a unique resource that is quite difficult to form and retain, as it is necessary to constantly interest, motivate and provide them development.*

**Key words:** *civil service, civil servants, people-centeredness, human resources, professionalization of civil service, strategy, talent, talent management, human resources management.*