

# E-LEARNING ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

## E-LEARNING AS AN INNOVATIVE TOOL OF TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN CIVIL SERVICE: THEORETICAL AND APPLIED ASPECT

*У статті доведено, що з розвитком глобалізації людські ресурси поступово перетворюються на один із найважливіших факторів розвитку як комерційних компаній, так і державних органів. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність формування системи управління талантами на державній службі в Україні. Викладено аргументи на користь впровадження інструментів управління знаннями як складника системи управління талантами в органах державної влади. Здійснено аналіз основних тенденцій щодо зміни підходів до управління персоналом у період змін (у т.ч. в умовах пандемії COVID-19). З огляду на засади концепції Lifelong Learning (навчання протягом життя) актуалізовано питання формування та розвитку системи управління талантами (talent management) на державній службі з використанням такого інноваційного інструменту, як дистанційне навчання (e-learning). Розглянуто позитивну практику використання дистанційного навчання персоналу в Державній міграційній службі України (ДМС) на прикладі імплементації спеціального програмного забезпечення Єдиної інформаційно-аналітичної системи Управління міграційними процесами «Навчання працівників ДМС». Встановлено, що завдяки використанню зазначеної технології забезпечуються реалізація механізму управління навчальними процесами в ДМС, підтримка бази дистанційних курсів, керування дистанційним навчанням, супровід очного навчання, збір та збереження статистичних даних щодо підвищення кваліфікації співробітників ДМС, використання внутрішніх інформаційних ресурсів та сервісів вебпорталу та ін. Зроблено висновок, що дистанційне навчання (E-learning) як інноваційний інструмент професійного розвитку державних службовців та необхідна сходи́нка для просування по службі дає змогу згенерувати майбутні рішення щодо методів та способів застосування знань, визначити заходи щодо трансформації знань у певній галузі з доведенням множини знань до кожного виконавця робіт, розробити плани переміщення знань, вибрати процеси управління знаннями та ін.*

**Ключові слова:** державна служба, талант, управління талантами, управління знаннями, e-learning, цифровізація.

*The article proves that with the development of globalization, human resources are gradually becoming one of the most important factors in the development of both commercial companies and government agencies. In this regard, the expediency of forming a talent management system in the civil service in Ukraine is substantiated. Arguments in favor of the introduction of knowledge management tools as a component of the talent management system in public authorities are presented. An analysis of the main trends in changing approaches to personnel management during the period of change (including the conditions of the spread of the COVID-19 pandemic). Given the principles of the concept of Lifelong Learning, the issue of formation and development of talent management system in the civil service using such an innovative tool as distance learning (e-learning), identified the features of its use. The positive practice of using distance learning of personnel in the State Migration Service of Ukraine (SMS) on the example of implementation of special software of the Unified information-analytical system of Management of migration processes "Training of SMS employees" is considered. It is established that, thanks to the use of this technology, the implementation of the mechanism of management of educational processes in SMS, support of distance learning courses, distance learning management, full-time training support, collection and storage of statistics on SMS training, use of internal information resources and web services portal, etc. It is concluded that distance learning as an innovative tool for professional development of civil servants and a necessary step for promotion, allows you to generate future decisions on methods and ways of applying knowledge, identify measures to transform knowledge in a particular field with bringing a lot of knowledge to each executor of works, to develop plans of transfer of knowledge, to choose processes of management of knowledge.*

**Key words:** civil service, talent, talent management, knowledge management, e-learning, digitalization.

УДК 35:005.32(07)  
DOI <https://doi.org/10.32843/ptma2663-5240-2021.22.5>

### Обушна Н.І.

д. наук із держ. упр.,  
професор кафедри публічного управління та публічної служби  
Національна академія державного управління при Президентіві України

### Селіванов С.В.

к. наук із держ. упр.,  
начальник управління персоналу  
Державна міграційна служба України

### Кашлакова А.І.

аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби  
Національна академія державного управління при Президентіві України,  
завідувачка сектора «Навчально-методичний центр»  
Державна міграційна служба України

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** З розвитком глобалізації людські ресурси (від англ. Human Resource (HR)) поступово перетворюються на один із найважливіших факторів розвитку як комерційних компаній, так і державних органів. Своєю чергою у зв'язку зі світовою кризою, що виникла в результаті поширення COVID-19, щодня в суспільстві формуються нові вимоги і прагнення. Вони передбачають відступ від вузького сприйняття сутності людського капіталу й усвідомлення його визначальної ролі для

зміцнення конкурентних позицій організації, а також переосмислення традиційних підходів до роботи з персоналом, пошук і закріплення інноваційних практик, які б враховували потреби працівників (їхні життєві обставини, стан здоров'я, покликання і можливості) та створювали умови для їх постійного самовдосконалення, самопізнання й самореалізації.

При цьому нові реалії уможливають висновок, що навіть в умовах тотального локдауну ефективними залишаються ті організації, в яких керівники безпосередньо зосереджені

на необхідності «вирощування» нових лідерів і забезпеченні постійного розвитку системи управління талантами в рамках своїх організацій. У зв'язку із цим у таких організаціях HR не виконує сервісні функції, а є стратегічним партнером керівництва та має безпосередній вплив на результативність та ефективність створеної системи управління талантами і несе солідарну із керівництвом відповідальність за її розвиток.

Нині ми входимо в так звану постковідну епоху – часи, коли пандемія все ще відіграє свою роль, але головні суспільні зміни вже відбулися. Відбулися вони й на державній службі, де значна частина робочих процесів (у т. ч. у системі навчання та підвищення кваліфікації державних службовців) дуже швидко була переведена в онлайн. У результаті на порядку денному в органах державної влади домінуючими стали питання, пов'язані із впровадженням нових технологій і здійсненням заходів щодо цифрової трансформації їх діяльності. Шлях до вирішення цих питань, на наше переконання, має бути прокладений не лише добрими намірами, але й змістовними змінами, адже «у світі після COVID-19 покликання, потенціал, перспективи та можливості стали поточною реальністю, нагальними вимогами «тут і зараз», а не цілями на майбутнє» [5].

З огляду на викладене, в рамках концепції Lifelong Learning (навчання протягом життя) нині надзвичайної актуальності набувають питання розвитку системи управління талантами (talent management) на державній службі з використанням такого інноваційного інструменту, як дистанційне навчання (або e-learning).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади функціонування системи управління талантами досить ґрунтовно досліджені і викладені в наукових працях зарубіжних дослідників і відомих управлінців-практиків. Зокрема, необхідність виділення талановитих працівників як окремої категорії персоналу була обґрунтована ще в 1994 році: термін «війна за таланти» був запропонований Е. Майклзом (директор McKinsey & Company) спільно з Х. Хелдфін-Джонс і Е. Екселрод [3]. Надалі успішно продовжили працювати в цьому напрямі дослідники з McKinsey й інші практики: Д. Майер і А. Робертсон (приділили особливу увагу практиці управління талантами в відомих і ефективних світових корпораціях Toyota, Google, Pixar), М. Ефрон, М. Орт, Дж. Будро і ін.

Зауважимо, що сучасна проблематика управління людськими ресурсами на вітчизняній державній службі загалом висвітлюється в наукових розробках таких вітчизня-

них науковців: В. Бакуменка, О. Васильєвої, Н. Гончарук, Г. Дмитренко, О. Євсюкової, С. Зелінського, О. Линдюк, Л. Прудіус, О. Петрое, С. Романюка, та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на досить ґрунтовні напрацювання вітчизняних науковців за вищезгаданими напрямками, фундаментальні наукові дослідження щодо реалізації прогресивних підходів у контексті застосування віртуального навчального середовища як інноваційного інструменту системи управління талантами на державній службі в Україні ще залишаються маловивченими, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій.

**Мета статті.** З огляду на зазначене головна ідея статті полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних аспектів використання e-learning як інноваційного інструменту системи управління талантами на державній службі (у т. ч. й в умовах поширення пандемії COVID-19).

**Виклад основного матеріалу.** Безперечно, нині талант є дефіцитним високоефективним ресурсом, а наявність і розвиток такого ресурсу виступає важливою конкурентною перевагою будь-якої організації, незалежно від форм власності. Саме тому на питання розкриття талантів вже працюючих працівників зорієнтовані пункти «Давоського маніфесту 2020 року: універсальна мета компанії в четвертій промисловій революції» (далі – Маніфест), який був представлений на 50-му Всесвітньому економічному форумі у Давосі у 2020 році. Зокрема, в Маніфесті, положення якого доцільно екстраполювати і на діяльність організацій державного сектора, задекларовано орієнтири для зміни моделі роботи корпорацій та організацій у турбулентному світі, а саме: «...компанія ставиться до своїх людей із гідністю та повагою, поважає різноманітність і прагне до постійного поліпшення умов праці й добробуту співробітників, сприяє постійному підвищенню кваліфікації і перепідготовки кадрів» [4]. Такий підхід передбачає використання інноваційних механізмів підвищення рівня емоційної залученості працівників та розвиток талантів у сучасних організаціях.

Проте нині ані в міжнародній державно-управлінській практиці, ані в українській не існує однозначного тлумачення поняття «управління талантами». Так, М. Армстронг зазначає: «Управління талантами – це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, яких вона потре-

бує зараз і в майбутньому. Мета управління талантами – забезпечити приплив талантів, оскільки вони є основним ресурсом організації» [1, с. 53]. Е. Майклз, Х. Хенфілд-Джонс та Е. Екселрод вважають, що «управління талантами» – це діяльність організації, що дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал у сфері середнього та топ-менеджменту [3, с. 27]. При цьому Д. Хілдон розглядає управління талановитими співробітниками як набір індивідуалізованих управлінських практик для співробітників із високим потенціалом або з кадрового резерву [12, с. 182].

Схоже трактування знаходимо і в А.В. Ліпенцева та В.Р. Касприка: «Управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання і управління талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих результатів» [2, с. 8].

Сам процес управління талантами є динамічним і складається з низки етапів [9, с. 175]: ідентифікація та залучення талантів; розвиток талантів; утримання талантів; відстеження та оцінка ефективності управління талантами (табл. 1).

За результатами опитування керівників провідних компаній світу, проведеного компанією Pricewaterhouse Coopers (PwC), керівництво компаній у державному секторі зіштовхується нині з тими самими проблемами, що й керівники приватних компаній, – з необхід-

ністю утримувати і мотивувати талановитих співробітників і впроваджувати інноваційні операційні процеси, що дають змогу отримувати більш високі результати, одночасно скорочуючи витрати [12].

Важливо акцентувати на тому, що визначальним атрибутом сьогодення є період невизначеності та турбулентності. Протягом останнього часу весь світ спостерігав за стрімким поширенням COVID-19, пандемії, що розпочалася на початку 2020 року і назавжди змінила світ. У результаті поточна криза представила унікальну можливість подолати традиційне ставлення до людини і технологій як до окремих складників і поєднати їхні можливості задля майбутньої синергії.

Нині соціальне замовлення суспільства щодо сучасних державних службовців формується крізь призму цифровізації усіх сфер державної політики та звучить таким чином: працівник має ефективно використовувати індивідуальні здібності; бути гнучким при вирішенні професійних завдань; вміти швидко адаптуватись до змін та безперервно навчатись.

Законом України «Про державну службу» (ст. 48) також передбачено, що створення належних умов для підвищення професійної кваліфікації державних службовців є обов'язком керівника державної служби відповідно та ключовим елементом етапу розвитку талантів у системі управління талантами (див. табл. 1) [6].

Таблиця 1

**Основні етапи управління талантами\***

Назва етапу	Коротка характеристика етапу
1. Ідентифікація та залучення талантів	Організація визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, вибирає найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо, використовує нестандартні методи залучення талантів
2. Розвиток талантів	Організація визначається з ключовими факторами привабливості для кандидатів та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Цей етап характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку
3. Утримання талантів	Допомагає в пошуку інноваційних та креативних форм і методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників. Розробляється довгостроковий (від одного року) план кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників. Разом із тим в організаціях створюються диференційовані системи оплати праці талановитих працівників, впроваджуються методи нематеріальної мотивації, такі як підвищення їх кваліфікації та мобільності.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадженні дієвих методів оцінювання талантів, контролю за балансом витрат та результатів, а також внеску талановитих працівників у досягнення загальної стратегії організації

Джерело: побудовано на основі [9, с. 175]

Як правило, на стадії розвитку талантів державний орган визначається з ключовими факторами привабливості для працівників та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Ця фаза характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку.

Своєю чергою пандемія COVID-19 засвідчила, що технології не замінюють людину, а, навпаки, доповнюють і розширюють її можливості. Поточна криза дала змогу зрозуміти, що люди й технології є набагато потужнішими разом, ніж окремо. А інформаційний голод під час пандемії COVID-19 є прекрасним підтвердженням вислову: «Знання – це сила» [5].

Саме тому з метою розвитку талантів та здібностей співробітників державні органи нині імплементують найбільш перспективні технології управління знаннями. При цьому основним компонентом системи управління знаннями звичайно є люди, які вирішують проблеми, використовуючи мозковий штурм, нововведення, творчі сили і знання, отримані з досвіду. Спільна праця людей примножує знання, що накопичуються в організації, і покращує умови досягнення успіху [10].

Для сучасних державних органів життєво важливо впроваджувати процеси і технології, що сприяють поширенню і спільному використанню знань, оскільки це забезпечує їх особистісний та професійний розвиток. Таким чином запускаються механізми системи управління талантами. Отже, для управління знаннями необхідна технологічна основа, побудована з використанням відповідної архітектури пошуку знань. Неможливо управляти інтелектуальним капіталом організації, якщо до нього немає швидкого і легкого доступу [8].

Цілеспрямоване використання й удосконалення знань вивільняє величезний потенціал розвитку та зростання організації, який не може бути реалізований за допомогою традиційних концепцій реорганізації та модернізації. Вирішити ці проблеми дає змогу організація системи управління знаннями з використанням дистанційних технологій із метою ефективного виконання плану професійного розвитку працівників.

Зовсім нещодавно система дистанційного навчання в державному органі вважалась інновацією, яка передбачала введення нового в мету, зміст, методи і форми прийняття управлінських рішень, організацію спіль-

ної діяльності працівників. Нині дистанційне навчання – сукупність технологій, що забезпечують донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивна взаємодія з працівниками у процесі навчання, надання можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання.

«Навчання» і «робота» нині стали синонімами: професійні знання старіють дуже швидко, тому необхідно їх постійно вдосконалювати. Тому світова телекомунікаційна інфраструктура використовує можливість створення систем масового безперервного самонавчання, загального обміну інформацією, незалежно від тимчасових і просторових поясів. Так, багато великих компаній створюють у себе в структурі центри дистанційного навчання, щоб стандартизувати, зробити дешевшою і кращою якість підготовки свого персоналу. Наприклад, компанія Microsoft створила великий навчальний портал для навчання своїх співробітників, користувачів або покупців своїх продуктів, розроблювачів програмного забезпечення [11].

Нині дистанційне навчання як інструмент системи управління талантами претендує на особливу форму професійного навчання державних службовців. Дистанційне навчання, по суті, являє собою особисто орієнтовану форму навчання, що дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного державного службовця, навчальні програми є гнучкими та оперативними. Воно дає вибір укладачу контенту, змогу підібрати навчальний матеріал залежно від інформаційної потреби державного службовця та органу загалом, хоча дистанційні технології, впроваджені в робочий процес державного органу, вимагають більш ретельного відпрацювання методик засвоєння знань, аналізу пріоритетів факторів, що впливають на ефективність роботи.

Серед успішних кейсів використання технологій дистанційного навчання в процесі побудови системи управління талантами на державні службі доцільно розглянути досвід Державної міграційної служби України (ДМС) – центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ.

Нині ДМС успішно забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетенції державних службовців та працівників центрального апарату ДМС і її територіальних органів [7]. Визначальними причинами запровадження управління знаннями в ДМС є насамперед потреби державного органу



в удосконаленні його «двигуна» – персоналу шляхом впливу на фактори успіху, критерії та ключові показники його ефективності.

Етап «розвитку талантів» у ДМС передбачає організацію системи заходів для визначення та аналізу потреб ДМС у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу, планування навчальних заходів та забезпечення безперервного підвищення кваліфікації співробітників ДМС. Із цією метою ДМС імплементують найбільш перспективні технології, серед яких впровадження спеціального програмного забезпечення Єдиної інформаційно-аналітичної системи Управління міграційними процесами «Навчання працівників ДМС» (далі – Система). Завдяки використанню зазначеної технології забезпечуються реалізація механізму управління навчальними процесами в ДМС, підтримка бази дистанційних курсів, керування дистанційним навчанням, супровід очного навчання, збір та збереження статистичних даних щодо підвищення кваліфікації співробітників ДМС, використання внутрішніх інформаційних ресурсів та сервісів вебпорталу.

Система навчання складається з двох функціональних компонентів: компоненти навчання та вебпорталу.

До функцій компоненти навчання належать управління навчанням за дистанційними курсами, управління контрольними заходами, які проводяться в режимі тестування у форматі дистанційних курсів, супровід навчання заочною формою навчання, збереження статистичної інформації щодо результатів навчання слухачів заочною та очною формами навчання, результатів заходів із контролю знань.

До функцій вебпорталу належать автоматизація управління навчальним процесом,

збереження та використання статистичної інформації для управління системою підвищення кваліфікації ДМС; надання доступу до внутрішньої бази знань ДМС, актуальних інформаційних матеріалів; надання доступу до спеціальних інформаційних засобів та сервісів для підтримки професійного навчання співробітників ДМС та забезпечення якісного виконання ними професійних обов'язків із належним рівнем якості.

Швидкий доступ до необхідних знань відіграє первинну роль, оскільки дає змогу значно підвищити якість щоденних ділових процесів у державних органах. Так, нині у ДМС забезпечено автоматизацію управління основних складників навчального процесу: банк навчальних програм та дистанційних навчальних курсів; навчальні групи; особисті картки слухачів та потенційних слухачів курсів; система дистанційного навчання; статистична звітність щодо навчальних процесів, включаючи відомості про навчання співробітників ДМС поза межами Системи.

З метою керування системою дистанційного навчання працівників ДМС у структурі Управління персоналу (УП) ДМС створено відповідний підрозділ «Навчально-методичний центр» (НМЦ), основними завданнями діяльності якого є:

- організація внутрішньої системи професійного навчання та підвищення рівня професійної компетентності персоналу ДМС;
- організація навчального процесу заочною та очною формами навчання, здійснення навчальних заходів та заходів із контролю знань;
- забезпечення якості навчання, здійснення моніторингу змісту і результатів навчальних заходів;

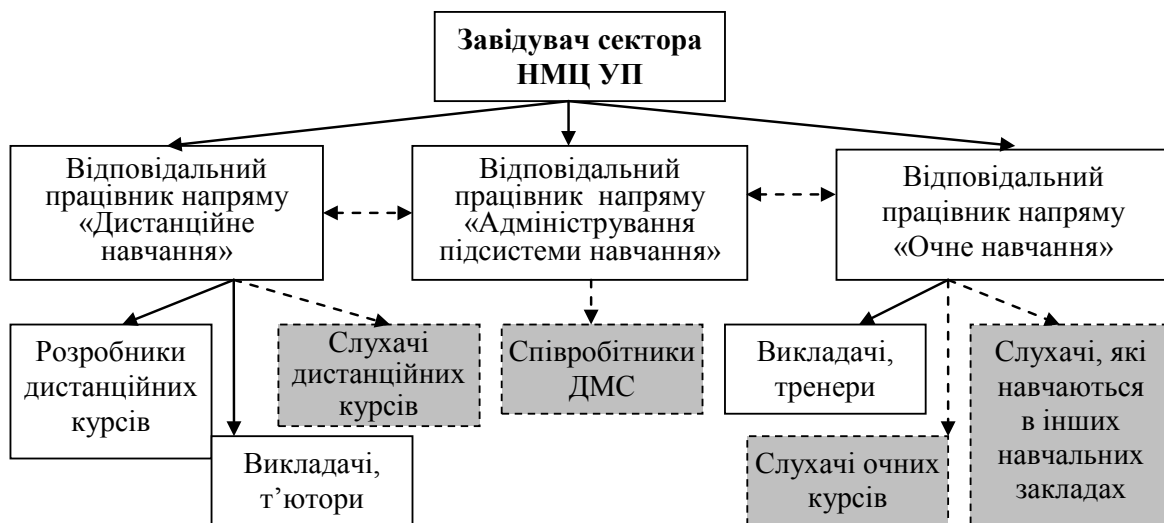


Рис. 1. Функціональна організаційна структура «Навчально-методичний центр» Управління персоналу Державної міграційної служби України

– інформаційний супровід професійного навчання співробітників ДМС, які навчаються в інших навчальних закладах поза межами НМЦ УП, збереження даних про їх навчання та підвищення кваліфікації в єдиній базі Системи навчання;

– створення та розвиток навчально-методичної бази та інформаційних ресурсів внутрішнього вебпорталу.

Функціональна організаційна структура НМЦ УП забезпечує вирішення основних завдань НМЦ УП та може бути адаптована для різного штатного розпису (рис. 1).

Навчання в межах Системи може проводитись як із використанням спеціального програмного забезпечення ЄІАС УМП «Навчання працівників ДМС», так і в зовнішніх навчальних закладах на регулярній та плановій засадах згідно із законодавством України.

Крім того, функціональні можливості Системи передбачають функціонування внутрішнього вебпорталу ДМС, який є її складовою частиною, що реалізує функції управління навчальним модулем Системи навчання, забезпечує адміністрування Системи навчання та прав доступу до ресурсів Системи навчання, надає додаткові інформаційні сервіси. Вебпортал ДМС дає змогу підтримувати підвищення кваліфікації співробітників шляхом надання постійного доступу до внутрішньої бази знань, забезпечення засобами інтерактивної взаємодії та оперативного інформування персоналу ДМС із питань, які впливають на якість виконання ними професійних обов'язків.

Вебпортал надає для використання НМЦ УП такі інформаційні сервіси:

– вебконференція – для ведення інтерактивних форумів;

– модуль новин – для розміщення актуальної інформації;

– Wiki-модуль – для накопичування бази знань ДМС;

– модуль нормативно-правової бази – для збереження та доступу до відповідної законодавчої інформації, яка стосується роботи ДМС;

– картка співробітника – для управління формуванням навчальних груп та збереження історії навчання та підвищення кваліфікації кожного співробітника ДМС;

– модуль опитування – для проведення інтерактивних опитувань серед співробітників ДМС із певних питань;

– платформа для проведення вебінарів – для дистанційного навчання в синхронному режимі (режимі онлайн-семінарів).

Функціональні можливості Системи дозволяють здійснювати підвищення кваліфікації

працівників на плановій основі, за розпорядженням керівництва ДМС, за замовленням керівників підрозділів та за особистим бажанням співробітників ДМС.

Як засіб для інформування, навчання, підвищення рівня компетентності та кваліфікації співробітників ДМС на постійній основі наповнюються та забезпечується використання інформаційних ресурсів та сервісів внутрішнього вебпорталу.

Документообіг навчального процесу за всіма напрямками навчання, включаючи моніторинг результатів навчання та статистичні звіти щодо навчальної діяльності ДМС, забезпечується потужностями Системи.

Доступ до навчальних ресурсів компоненти навчання та ресурсів вебпорталу надається особам, які зареєстровані в Єдиній інформаційно-аналітичній системі управління міграційними процесами ДМС та мають відповідну особисту картку в Системі навчання.

Відомості про навчання слухачів зберігаються в Системі навчання протягом п'яти років та доступні координаторам навчального процесу через систему уніфікованих для всіх форм навчання статистичних звітів. Це дає змогу запровадити в державному органі HR аналітику та надалі прогнозувати потреби у підвищенні кваліфікації та плануванні службової кар'єри.

Звіти про проходження навчання слухачів автоматично зберігаються також в їхніх особистих картках у Системі навчання.

Важливим інструментом розвитку талантів у ДМС є процес розвитку навчально-методичної бази. Розроблення нових навчальних програм та дистанційних курсів здійснюється, в тому числі і працівниками ДМС в операційній фазі. Механізм актуалізації забезпечує застосування останніх версій нормативних документів, які використовуються в діяльності ДМС.

Система навчання надає засоби для керування системою навчання, здійснення навчання за дистанційною формою, супроводу навчання за очною формою, управління інформаційними ресурсами та сервісами внутрішнього вебпорталу ДМС.

Отже, головними результатами впровадження системи дистанційного навчання в систему управління талантами ДМС є:

– підвищення кваліфікації та надання вузькоспеціалізованих знань працівникам відбувається без відриву від основного місця роботи;

– навчання охоплює усі сфери діяльності ДМС;

– Система дає змогу навчатися в будь-який зручний для співробітника час та у зручному для нього форматі;

– у процесі навчання застосовуються різні формати навчання з використанням інтерактивних методик;

– потужності Системи дають змогу ефективно та швидко закрити потреби у підвищенні кваліфікації та оптимізувати увесь процес навчання;

– за період використання Системи в процесі підвищення кваліфікації державних службовців було заощаджено близько 50 тис. грн.

Описана практика повністю відповідає вимогам ст. 48 Закону України «Про державну службу» [6], а саме у зв'язку із запровадженням дистанційного навчання у ДМС створені умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

**Висновки.** Резюмуючи вищевикладене, можемо констатувати, що дистанційне навчання як інструмент професійного розвитку державних службовців та необхідна сходинка для просування по службі дає змогу згенерувати майбутні рішення щодо методів та способів застосування знань, визначити заходи щодо трансформації знань у певній галузі з доведенням множини знань до кожного виконавця робіт, розробити плани переміщення знань, вибрати процеси управління знаннями.

Так, наприклад, описана вище система дистанційного навчання ДМС дає змогу використовувати HR-метрики для формування HR аналітики, що вдосконалює усі управлінські процеси служби. Окрім того, вона є засобом удосконалення професійної підготовки державних службовців ДМС до ефективного виконання службових обов'язків, має безперервний характер і проводиться протягом службової діяльності працівників.

При цьому застосування інтерактивних технологій у процесі навчання державних службовців дає змогу не тільки ефективно засвоїти інформацію, а й розвинути особистісні компетенції, визначити під час тренінгу потенціал співробітників, сприяє командоутворенню і формуванню корпоративної культури державного органу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

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

2. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.

3. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Пер. с англ. 5-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер; 2017. 280 с.

4. Маніфест Давосу-2020. URL: [https://www.rbc.ua/static/longread/davos\\_ukr/index.html](https://www.rbc.ua/static/longread/davos_ukr/index.html) (дата звернення: 21.02.2021).

5. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення: 22.02.2021).

6. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 19.02.2021).

7. Про затвердження Положення про Державну міграційну службу України : Постанова КМУ № 360 від 20 серпня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/360-2014-%D0%BF> (дата звернення: 22.02.2021).

8. Приймак В. Управління знаннями : Підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

9. Прудіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка : реалії часу*. 2013. №1 (6). С. 172–177.

10. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навчальний посібник / В.М. Антоненко, С.Д. Мамченко, Ю.В. Рогушина. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. 212 с.

11. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемоги зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31–36. URL: [www.economy.nayka.com.ua/](http://www.economy.nayka.com.ua/)

12. Buttiens D., Hondeghem A. Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talent-management approach of the Flemish Government. *Révue Pyramides*. 2013. V. 23. P. 61–83. URL: <http://pyramides.revues.org/885> (дата звернення: 21.02.2021).

13. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*. 2013. Vol. 40, No. 5. P. 179–189.