

УДК 355(477):002.1

Надія Шабатіна,
Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-5066-9517>
DOI: 10.33099/2617-1775/2022-02/303-310

ЗАХІДНА НАУКОВА ЛІТЕРАТУРА З ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ TALENT MANAGEMENT У СИСТЕМУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКИ

Проведено аналітичний огляд воєнно-наукової та науково-технічної літератури зарубіжних дослідників щодо вирішення проблем управління талантами. Розглянуті загальні питання управління талантами, проблеми впровадження підходу до управління талантами у сфері військової освіти, у тому числі в аспекті зв'язку військової освіти з кадровим забезпеченням збройних сил країн-членів НАТО.

Ключові слова: *talent management; управління персоналом; управління талантами; ефективність управління; стратегічне управління; підхід; військова освіта.*

Постановка проблеми. Зарубіжні країни розвивають сучасні інноваційні підходи до управління системою військової освітою та людським капіталом. Такі підходи підвищують ефективність підготовки персоналу сил безпеки і оборони до планування в умовах, що характеризуються високим ступенем ризику та невизначеності, й адекватної оцінки стратегій і планів проведенні операцій і кампаній, оцінки ефективності застосування сил і засобів, у тому числі об'єднаних, у рамках виконання єдиного замислу тощо. Аналіз зарубіжного досвіду реформування системи військової освіти свідчить, що в Україні сьогодні прослідковуються основні тенденції, притаманні провідним державам-членам НАТО у цій сфері, проте питання розроблення і впровадження інноваційних механізмів підвищення ефективності СВО у зв'язку з вирішенням проблем управління кадрами ЗСУ залишаються актуальними, що потребує формування концептуальних поглядів на тенденції та перспективи розвитку професійної військової науки в Україні з урахуванням сучасних принципів управління, що розвиваються у провідних країнах-членах НАТО, їх впровадження у практику управління розвитком системи ПВО та у практику військового будівництва з урахуванням досвіду розв'язання проблем розвитку військової освіти у провідних державах-членах НАТО з урахуванням перспектив розвитку кадрової політики у ЗС України. Проте на сьогодні питання теоретичного аналізу та практичного впровадження підходів до управління талантами у вітчизняній науковій літературі майже не висвітлені, тому важливим завданням є аналіз зарубіжного наукового дискурсу з цієї проблеми.

Метою статті є аналітичний огляд воєнно-наукової та науково-технічної літератури зарубіжних дослідників щодо вирішення проблем управління талантами впровадження підходу talent management у систему військової освіти та підготовки.

Методи дослідження. У статті використано систему загальнонаукових і спеціальних методів теоретичного та емпіричного дослідження (аналіз наукової літератури з досліджуваної проблеми, систематизація та узагальнення, логічно-порівняльний методи, системний підхід, контент-аналіз).

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції розвитку військової освіти на основі підходу Talent management визначаються орієнтацією на створення умов і реалізацію на практиці низки управлінських принципів, серед яких найбільш пріоритетними виявляються розвиток персоналу, перерозподіл персоналу та збереження (утримання) кращих талантів.

Загальні питання управління талантами розглядаються А. Брентлі, Е. Чаном, Б. Різом, Е. Лоулером звертають основну увагу на питання роботи кадрових служб, розроблення інтегрованих стратегій управління персоналом та різноманітними талантами [5]. Водночас переважна більшість з цих досліджень орієнтується на вирішення питань, пов'язаних з підвищенням ефективності бізнесу [9], визначенням динамічних принципів, передових практик, що забезпечують синергію програм управління персоналом [7], глибоку інтеграцію практики управління персоналом, яка має вирішальне значення для нинішнього та майбутнього успіху [1; 4]. Як підкреслюють зарубіжні дослідники, “у наукоміській глобальній економіці для досягнення успіху вирішальне значення має спільна робота, долаючи організаційні кордони. організація, щоб сприяти транскордонному об'єднанню. керівництво для керівників та практиків, що пропонує практичну, засновану на дослідженнях дорожню карту для покращення організаційної досконалості шляхом інтеграції людських ресурсів та програм різноманітності” [4].

А. Арісс пропонує відкритий та інклюзивний підхід для оцінки проблем глобального управління талантами, стратегій подолання цих проблем та визначення можливостей для майбутнього управління талантами [2]. М. Еффрон та М. Орт, пропонують радикальний підхід до швидкого розвитку висококваліфікованих фахівців [10]. С. Хант досліджує ефективність використання стратегічних методів управління персоналом в аспекті підвищення ефективності компанії. На його думку, стратегічні людські ресурси мають вирішальне значення для ефективності бізнесу. Проте для цього необхідними є розробка, розгортання та інтеграція різних стратегічних процесів управління персоналом, включаючи укомплектування персоналом, управління ефективністю, компенсацію, управління наступністю та розвиток, технологій стратегічного управління персоналом на основі таких підходів, як управління талантами [13]. Тай Х., Харрелл М., Ярдли Р., Оширо М., Поттер Х., Ширмер П., та Лим Н. досліджують принцип дотримання балансу інтересів (усіх стейкхолдерів), якій передбачає розроблення та опрацювання декількох моделей розвитку кадрового потенціалу з метою відходу від категоричності традиційних шаблонних або еталонних моделей та урахування варіативності, яка притаманна плануванню, яке здійснюється талантами під час моделювання кар'єрного розвитку [23].

Хейс Дж. досліджує загальні принципи управління кадровим потенціалом збройних сил: принцип уникнення невідповідності витрат пов'язаний із

процесом планування потреби у фахівцях, що реалізується у вигляді замовлення на підготовку офіцерів і фахівців збройних сил; принцип зниження (мінімізації) ризиків безпосередньо пов'язаний з помилками, які є найбільш імовірними у сфері роботи з кадрами; принцип орієнтації на результат розкриває загальний підхід до підготовки кадрів у межах визначення і задоволення потреб збройних сил на основі вирішення питання щодо доцільності витрат бюджетних коштів на підготовку і розвиток талантів, яке завжди визначається у довгостроковій перспективі [12]. К. Янсон та М. Роулінгс досліджуючи організації, які ефективно виявляють таланти з високим потенціалом, роблять висновок про те, що такі організації швидше за все, перевершать у фінансовому відношенні ті, які не займаються цією роботою. Це відбувається, на думку дослідників, в результаті ефективного управління лідерським потенціалом, що здійснюється, у тому числі, на основі використання таких сучасних підходів, як управління талантами [15]. У цьому контексті С. Лаубі зазначає, що управління талантами та утримання найкращих талантів є невід'ємним елементом реалізації стратегії розвитку організації. При цьому необхідно враховувати, що управління талантами розвивається швидко, і тому цей процес має випереджати тенденції, щоб досягти успіху у відборі, залученні, навчанні та утриманні найкращих фахівців [17].

Е. Лоулер описує всеосяжний та інтегрований набір методів управління талантами, які підходять для сучасного робочого місця, що швидко розвивається. Цей підхід, на думку дослідника, має замінити бюрократичний підхід до управління талантами, заснований на робочих місцях, який не бере до уваги те, як змінився світ. Підхід до управління талантами має бути тісно пов'язаний із загальною стратегією організації, а підбір персоналу та управління талантами мають ґрунтуватися на навичках та компетенціях, необхідних організації для довгострокового зростання. Це означає, що для управління талантами потрібні гнучкі системи, здатні швидко реагувати на умови, що змінюються і використовують більш індивідуальний підхід до оцінки та винагороди за результати [18; 21].

Дж. Максвелл в аспекті розвитку лідерства акцентує увагу на процес відбору та призначення на посади, потенціал зростання керівників, розвиток їх лідерських компетентностей. Урахування тенденцій управління талантами та їх розвитком в організації Дж. Максвелл вважає, що кожна наступна посада та просування по службі передбачає обов'язкову умову – формування і розвиток індивідуального лідерства поряд з одночасною успішною реалізацією всього потенціалу, яким володіє особа [19]. Е. Опп. досліджує питання розвитку лідерства у зв'язку з реалізацією стратегії організації під впливом різних факторів, що впливають на здатність організації та кінцевий успіх, а також проблему, пов'язану зі скороченням розриву між стратегією та її реалізацією [20]. Питання інвестицій у людський капітал у зв'язку з управлінням талантами також розкриває Р. Родрігес обґрунтовуючи необхідність урахування під час підготовки фахівців передового корпоративного досвіду [22].

Л. Йоркс, А. Абель та Д. Ротаторі акцентують увагу на необхідності у межах управління талантами формувати стратегію розвитку людських ресурсів, яка розглядається як процес навчання, що пов'язує навчання та розвиток дорослих з організаційним розвитком та змінами, а також з розвитком талантів, з особливим акцентом на використання штучного інтелекту. Дослідники підкреслюють, що на індивідуальному рівні, рівні розвитку та організаційному рівні робітники, менеджери та керівники повинні постійно навчатися на поточних та нових тенденціях, щоб стратегічно змінити свою позицію для підвищення продуктивності та майбутніх можливостей. Це включає розвиток компетенцій для подолання складнощів світу, в якому люди взаємодіють з сучасними технологіями, які в широкому сенсі згруповані під загальним терміном «штучний інтелект». Для цього мають використовуватись конкретні методи стратегічного навчання та тематичні дослідження [8; 24]. Зважаючи на це, М. Уоткінс пропонує концепцію розвитку лідерів у перехідний період, тобто під час просування по службі та отримання вищих посад. На цьому шляху управління талантами, на його думку, має зменшити помилки, для чого мають бути розроблені стратегії подолання труднощів переходу незалежно від того, на якому етапі кар'єри знаходиться службовець. Він пропонує кадровим службам звертати особливу увагу на методичне та інструментальне забезпечення процесу відбору та оцінки персоналу з урахуванням ситуативності [25].

Проблеми впровадження підходу до управління талантами у сфері військової освіти, у тому числі в аспекті зв'язку військової освіти з кадровим забезпеченням ЗС розглядаються зарубіжними дослідниками, серед яких С. Брайант та А. Харрісон звертають увагу на загальні питання управління талантами у військовій сфері. Вони зазначають, що під час розвитку системи військової освіти необхідно враховувати аспект управління талантами, який забезпечує когнітивну різноманітність. При цьому важливо звертати увагу на моделі управління талантами у межах, перш за все, роботи кадрових служб, які стають основою розробки Стратегії національної оборони (у США така стратегія прийнята у 2018 р.), в якій наголошується на необхідності інновацій та змін у системі військової культурі в цілому [3].

М. Коларуссо та Д. Лайл звертають увагу на необхідність покращення існуючих методів управління розвитком старших офіцерів у межах оновленої структури управління талантами всього офіцерського корпусу, заснованої на теорії людського капіталу. На думку М. Коларуссо, Д. Лайла, використання універсального підходу, до управління розвитком офіцерів, який значною мірою зосереджений на створенні досвіду ведення бойових дій, має забезпечити всеосяжну структуру управління талантами, яка створить стабільний баланс між вимогами до офіцерів та резервом. Як тільки ця структура буде створена, додаткові ініціативи з управління талантами можуть бути реалізовані у низці обов'язкових змін [6].

Р. Фогг та Дж. Мітчел акцентують увагу на те, що управління талантами має на меті забезпечення необхідних інвестицій у людський капітал, що створює умови для отримання конкурентної переваги перед противниками. На думку дослідників, армія досягає цього у вигляді чіткого і впорядкованого

процесу управління талантами. Проте для реалізації підходу до управління талантами необхідно розробляти інноваційні способи відбору, оцінки та просування військовослужбовців по службі. Ці ініціативи дозволять виростити найкращих лідерів, зміцнити бойові організації та дозволять армії діяти більш ефективною та дієвою командою на полях битв завтрашнього дня [11].

Стратегічний аспект впровадження та реалізації підходу до управління талантами розглядається К. Джексоном, К. Кіддером, С. Манном, В. Ваггі, Н. Ландером, С. Циммерманом [14]. В їх дослідження перевага надається питанням розроблення Стратегії національної оборони США на основі переосмислення змісту військової освіти та підготовки персоналу ЗС для протистояння виникаючим глобальним викликам безпеки, особливо в питаннях освіти та прийняття стратегічних рішень. Дослідники звертають окрему увагу на процес прийняття рішень у цивільних і у військових структурах з метою поглиблення розуміння, як різні служби розвивають генералів/адміралів, як служби вибирають, яке місце займає професійний досвід та інші характеристики у процесі розвитку лідерів.

У свою чергу Т. Кейн розкриває питання залучення і розвитку лідерських талантів у військових у зв'язку з проблемами кадрової системи сучасної армії, а також шляхи покращення залучення та утримання найкращих талантів у ЗС [16]. Дж. Віллінк і Л. Бабін висвітлюють питання стратегії і тактики розвитку лідерства у найнапруженішому і найдинамічнішому середовищі, яке тільки можна собі уявити, викладають найважчі уроки лідерства, отримані під час ведення бойових дій. Метою розгляду цих питань є забезпечення розроблення офіційних програм підготовки командирів тактичного, оперативного і стратегічного рівня. Детально описуючи принципи стійкого мислення і повної зосередженості, акцентуючи увагу на необхідності управління талантами, що дозволяє розвивати лідерів у сучасному безпековому середовищі, дослідники надають практичні рекомендації щодо конкретних інструкцій та розпорядженням про безпосереднє застосування потенціалу офіцерів під час виконання завдань за призначенням на посадах у військах (силах, органах військового управління [26]). Фактично сучасні тенденції розвитку військової освіти на основі підходу Talent management визначаються орієнтацією на створення умов і реалізацію на практиці низки управлінських принципів, а впровадження цього підходу дає можливість забезпечити вирішення критично важливих питань і проблем у сфері конкуренції на таланти, за умов наявності чіткої системи управління, яка орієнтується на всебічне використання та розвиток людського капіталу у різних сферах діяльності суспільства, зокрема у сфері розвитку військової освіти та підготовки.

Висновки. Питання управління талантами у західній науковій літературі можна умовно розділити на два основні блоки: загальні питання управління, в яких окремим акцентом є вирішення проблем управління персоналом, та впровадження підходу Talent management у систему військової освіти та підготовки – як типові практики та функції управління людськими ресурсами, управління кадровим резервом, забезпечення потреб у висококваліфікованих фахівцях. Аналіз літератури свідчить, що важливість управління талантами полягає в тому, щоб допомогти організації зменшити витрати на наймання

нових співробітників за допомогою утримання талановитих співробітників та його розвитку за допомогою спеціальних програм навчання. Широке коло питань, що підіймається у західній науковій літературі з питань управління талантами забезпечує основу для майбутніх вітчизняних досліджень, спрямованих на поглиблення результатів упровадження методів управління талантами у системі військової освіти України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Abrashoff M., *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy* / Michael D. Abrashoff. – N.-Y., NJ: Grand Central Publishing, 2012. - 240 p.
2. Ariss A. *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities (Management for Professionals)* / Akram Al Ariss – N.-Y., NJ: Springer, 2014. - 297 p.
3. Bryant S., Harrison A. *Finding Ender: Exploring the Intersections of Creativity, Innovation, and Talent Management in the U.S. Armed Forces* / Susan F. Bryant and Andrew Harrison. – USA: National Defense University Press; Independently published, 2019. - 55 p.
4. Champ A. *It Depends: Employee Relations Case Studies for Human Resources Students and Professionals* / Angela Champ. – Canada: Tellwell Talent, 2017. - 128 p.
5. Chun E., Evans A., Brantley A., Reese B. *The New Talent Acquisition Frontier: Integrating HR and Diversity Strategy in the Private and Public Sectors and Higher Education* / Edna Chun, Alvin Evans, Andy Brantley, Benjamin D. Reese Jr. – Sterling, VA: Stylus Publishing, 2013. – 208 p.
6. Colarusso M., Lyle D. *Senior officer talent management: fostering institutional adaptability* / Michael J. Colarusso, David S. Lyle – Carlisle, Pennsylvania: Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, 2014. – 210 p.
7. Collings D., Mellahi K., Cascio W. *The Oxford Handbook of Talent Management* / David G Collings, Kamel Mellahi, Wayne F. Cascio – London: Oxford University Press, 2019. - 608 p.
8. Daudi P., Lundgren M., Fang Fang Li, Devos P. *Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory* / Daudi, Philippe, Lundgren, Mikael Fang Fang Li Pierre Devos. – Kalmar, Sweden: Handelshögskolan BBS, 2008. - 114 p.
9. Elkeles T., Phillips J., Phillips P. *Chief Talent Officer: The Evolving Role of the Chief Learning Officer* / Tamar Elkeles, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips. – London: Routledge, 2016. - 370 p.
10. Efron M., Ort M., *Talent Management, with a New Introduction: Eliminating Complexity, Adding Value* / Marc Efron, Miriam Ort – Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018. - 208 p.
11. Fogg R, Mitchel J. *Managing Talent Within Our Sustainment Force* // Maj. Gen. Rodney Fogg and Lt. Col. John Mitchel / *Army Sustainment Professional Bulletin*. – 2021. – Режим доступу: <http://www.army.mil>.
12. Hayes J. *The Evolution of Military Officer Personnel Management Policies: A Preliminary Study with Parallels from Industry* / Hayes James H. – Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, R-2276-AF, August 1978.
13. Hunt S. *Common Sense Talent Management: Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance* / Steven T. Hunt – Denver: University of Colorado, 2014. - 464 p.
14. Jackson K., Kidder K., Mann S., Waggy W., Lander N., Zimmerman S. *Raising the Flag Implications of U.S. Military Approaches to General and Flag Officer Development* / Jackson K, Kidder K.L, Mann S., Waggy W.H. II, Lander N., Zimmerman. – Santa Monica, CA: S.R RAND Corporation, 2020. - 295 p.
15. Janson K., Rawlings M. *Determining Leadership Potential: Powerful Insights to Winning at the Talent Game* / Kimberly Janson, Melody Rawlings. – London: Routledge, 2022. - 179 p.
16. Kane T. *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution* / T. Kane – N.-Y., NJ: Springer, 2013. - 283 p.

17. Lauby S. The SHRM Essential Guide to Talent Management: A Handbook for HR Professionals, Managers, Businesses, and Organizations / Sharlyn Lauby – Alexandria, VA: Society For Human Resource Management, 2022. - 406 p.
18. Lawler E. Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work / Edward E. Lawler – Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2017. - 144 p.
19. Maxwell J. The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential / John C. Maxwell – N.-Y., NJ: Center Street, 2013. - 304 p.
20. Orr E. Leadership Development / J. Evelyn Orr. – Los-Angeles, CA: Korn/Ferry International, 2013. - 433 p.
21. Realigning the Stars: A Methodology for Reviewing Active Component General and Flag Officer Requirements. – Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, RR-2384-OSD, 2018.
22. Rodriguez R. Latino Talent: Effective Strategies to Recruit, Retain and Develop Hispanic Professionals / Robert Rodriguez. – N.-Y., NJ: Wiley, 2007. - 240 p.
23. Thie H., Harrell M., Yardley R., Oshiro M., Potter H., Schirmer P., Lim N. Framing a Strategic Approach for Joint Officer Management / Thie, Harry J., Margaret C. Harrell, Roland J. Yardley, Marian Oshiro, Holly Ann Potter, Peter Schirmer, and Nelson Lim. – Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, MG-306-OSD, 2005.
24. Yorks L., Abel A., Rotatori D. Strategic Human Resource Development in Practice: Leveraging Talent for Sustained Performance in the Digital Age of AI (Management for Professionals) / Lyle Yorks, Amy Lui Abel, Denise Rotatori – N.-Y., NJ: Springer, 2022. - 232 p.
25. Watkins M. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, / Michael D. Watkins. – Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2013. - 304 p.
26. Willink J., Babin L. Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs / Jocko Willink, Leif Babin. – N.-Y., NJ: St. Martin's Press, 2015. - 384 p.

SUMMARY

Nadiya Shabatina,
National Defence University of Ukraine
named after Ivan Cherniakhovskyi

Western scientific literature on the problem of implementing the talent management approach in the military education and training system

Introduction. *The issues of theoretical analysis and practical implementation of approaches to talent management are almost not covered in domestic scientific literature, therefore, an important task is the analysis of foreign scientific discourse on this problem.*

Purpose. *An analytical review of the military-scientific and scientific-technical literature of foreign researchers regarding the solution to the problem of talent management, the introduction of the talent management approach into the system of military education and training.*

Methods. *The system of general scientific and special methods of theoretical and empirical research (analysis of scientific literature, systematization and generalization of materials, logic and comparative, content analysis) was used in order to realize the article purpose.*

Results. *Modern trends in the development of military education based on the Talent management approach are determined by the orientation to the creation of conditions and the practical implementation of a number of management principles, among which the development of personnel, redistribution of personnel, and the preservation (maintenance) of the best talents are the most prioritized. They pay the main attention to the work of personnel services, the development of integrated strategies for the management of personnel and various talents. At the same time, the vast majority of these studies focus on solving issues related to improving business efficiency definition of dynamic principles, advanced practices that ensure synergy of personnel management programs.*

Originality. *The strategic aspect of the introduction and implementation of the approach to*

talent management is researched to the decision-making process in civilian and military structures in order to deepen the understanding of how the various services develop generals/admirals, how the services choose, what place professional experience and other characteristics have in the process of developing leaders. In fact, talent management is outlined by a holistic process of selection, selection, training, training, development, competence management, career planning and imitation, motivation. The implementation of the Talent management approach makes it possible to ensure the solution of critically important issues and problems in the field of competition for talent, provided there is a clear management system that focuses on the comprehensive use and development of human capital.

Conclusion. *The importance of talent management is to help the organization reduce the cost of hiring new employees by retaining talented employees and developing them through special training programs. A wide range of issues raised in the Western scientific literature on talent management provides a basis for future domestic research aimed at deepening the results of the implementation of talent management methods in the military education system of Ukraine.*

Key words: *talent management; personnel management; talent management; management efficiency; strategic management; approach; military education.*