

УДК351.86:355.457>(477)

Олег Мітягін,
кандидат історичних наук
Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-2230-5150>
DOI: 10.33099/2617-1775/2022-02/175-187

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто сучасні підходи до управління талантами в системі професійної військової освіти. Одним із інноваційних підходів є Talent Management, що активно застосовується в країнах НАТО як основа розвитку інституційного лідерства у сфері військового та державного управління. Управління талантами носить трансформаційний характер. Сукупність його елементів, утворень та процесів представляє собою цілісну, складну систему. Виділено етапи реалізації підходу Talent Management та обґрунтовано необхідність вироблення комплексного підходу до питання розвитку професійної військової освіти з урахуванням особливостей формування і реалізації кадрової політики на основі принципів управління талантами. Також у статті розглянуто питання щодо формування бренду вищого навчального закладу шляхом послідовної реалізації його центральних компетентностей у зв'язку із впровадженням підходу Talent Management у систему управління розвитком військової освіти.

Ключові слова: професійна військова освіта; Talent Management; brain-branding; управління талантами; кадровий менеджмент.

Постановка проблем. Орієнтиром розвитку сучасної моделі професійної військової освіти (далі – ПВО) та підготовки військових фахівців Збройних Сил України (далі – ЗСУ) є інтелектуальний людський капітал, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями (талантами). Ця тенденція зумовлена впровадженням інноваційних підходів до системи управління кадрами у ЗСУ, де одним із головних завдань стає вивчення та забезпечення кар'єрного зростання старшого та вищого офіцерського складу. Одним із інноваційних підходів є Talent Management, що активно застосовується в країнах НАТО як основа розвитку інституційного лідерства, військового та державного управління на стратегічному рівні. Кардинальні зміни структури системи військової освіти, які характерні для більшості країн-членів НАТО, мають на меті побудову сучасної моделі ПВО, гармонізовану з принципами кадрової політики, що забезпечує підготовку офіцерів, здатних на практиці вирішувати складні завдання, пов'язані з усім комплексом проблем, що виникають в оперативному середовищі [2]. Відповідно у структурі кадрового менеджменту підхід Talent Management означає забезпечення протягом усієї кар'єри військовослужбовця прозорості та перспективи його служби: навчання, консультування, наставництво, кар'єрний ріст, освіта, а також надання можливостей для професійного розвитку.

З огляду на викладене питання управління талантами в сучасній моделі професійної військової освіти на основі Talent Management з урахуванням основних потреб і тенденцій будівництва ЗСУ є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Термін “Talent Management”, який вперше був використаний у 1997 році **М. Кінсі**, присвяченій формуванню концепту “війні за таланти”, набув актуальності з огляду на потребу розроблення та ведення стратегічних дій з придбання талентів водночас із застосуванням нових технологій, зокрема кадрового менеджменту. Спочатку це поняття включало лише основні положення рекрутингу, але згодом **А. Робертсон** запропонував розуміння Talent Management не тільки як винаймання кращих працівників, але й їх ефективне використання і планування, включаючи індивідуальне кар’єрне зростання [7].

На думку **П. Еванса**, таланти розвиваються через виклик та управління ризиками. Вони повинні зіштовхуватись з певними проблемами, які розташовані за межами їх компетенцій та комфорту. Відтак, чим більшою є проблема або виклик, тим більшим є ризик невдачі. До такого ж розуміння наближається **Дж. Фостер**, який зазначає, що творча складова, невід’ємна від поняття Talent Management, передбачає, що творчі особистості “за визначенням та призначенням є свобідними людьми, яким важко адаптуватись. Всі вони відрізняються оригінальним мисленням, заперечуючи догму і владу” [13]. Тому єдиним способом для керівника, особливо вищого рівня управління, є вплив на них не через накази або повчання, але через провокування, тобто створення умов, за яких вони здатні продукувати нові ідеї.

Д. Снайдер [6], який досліджує питання подальшого розвитку теорії людського капіталу, приділяє велику увагу безперервності вищої освіти офіцерів, признає унікальні таланти кожного військового професіонала опиратися на поведінковий стовп морального характеру і етичне прийняття рішень, наполягає на індивідуальних кар’єрних траєкторіях, а не на універсальному підході до професійного розвитку кожного офіцера.

Дж. Салліван, досліджуючи питання управління талантами у контексті розвитку кадрового рекрутингу, запропонував чотири фактори, що відрізняють управління талантами від традиційних HR – підходів, а саме:

- 1) комплексний підхід до підготовки та створення талентів;
- 2) інтеграція людських процесів у стандартні процеси виробництва та інших сферах життя;
- 3) зміна відповідальності керівників (начальників);
- 4) вимірювання успіху та продуктивності персоналу [12].

Мета статті. Аналіз інноваційних підходів до управління розвитком професійної військової освіти.

Методи дослідження. Для розв’язування поставлених завдань використано загальнонаукові методи аналізу наукової літератури з досліджуваної проблеми управління талантами, системний аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід до розв’язування проблем, класифікація, узагальнення та систематизація.

Виклад основного матеріалу. У країнах Альянсу військова освіта представлена як важлива складова забезпечення національних інтересів і національної безпеки. Сучасне військово керівництво США вважає головною метою ПВО та управління талантами розвиток стратегічного мислення серед військовослужбовців, спроможних мислити критично і творчо, застосовувати

військову міцність, проводити глобально інтегровані операції і воювати в умовах руйнівних змін. У цілому в країнах НАТО вважають, що армійська система управління талантами – це підхід, оснований на сучасних даних та орієнтований на людину 21 століття, шлях к використанню різноманітних талантів для ведення бойових дій та перемог у майбутніх війнах. Мета у тому, щоб створити всеохоплюючу культуру розвитку талантів, яка буде охоплювати всю кар'єру військовослужбовця, а не тільки ключеві моменти.

Наприклад, управління персоналом армії США описує структуру людського капіталу, що складається з п'яти компонентів, а саме: стратегічне погодження, управління знаннями, управління талантами, культура та поведінка. Управління талантами носить трансформаційний характер та фокусується на виробничих цінностях. Сукупність його елементів, утворень та процесів представляє собою цілісну, складну систему. Управління талантами включає в себе інтеграцію різних видів діяльності для створення позитивного синергетичного ефекту. Ще більше значення мають характеристики, принципи та цілі управління талантами. Керівні принципи застосовуються до основних функцій військового людського капіталу та до життєвого циклу кар'єри всіх військових фахівців. У сукупності ці принципи та функції становлять основу для управління талантами. У військовому колективі нараховують близько 20 принципів управління талантами, які розбиті на п'ять категорій:

Категорія	Принципи
Управління талантами	1. Управління кадровим потенціалом
Ефективне управління талантами потребує системного підходу	2. Внутрішня синергія
	3. Узгодженість
	4. Інтеграція
	5. Очолення змін
	6. Брендінг
	7. Адаптація до потреб підрозділів
	8. Збалансованість
	Ефективне управління талантами має збалансувати потреби окремих осіб із потребами організації.
10. Виявлення та використання індивідуальних талантів	
11. Різноманітність кар'єрного зростання	
12. Оптимізація перебування на посаді	
13. Достовірність та прозорість управління талантами, має забезпечувати роботу у відповідності до особистості	
Управління талантами має забезпечувати роботу	14. Оптимізація всіх талантів
	15. Компетентність
	16. Правильний військовослужбовець – правильна служба – правильна команда.
	17. Забезпечення організаційної гнучкості. Система управління талантами має наділяти співробітників повноваженнями
Система управління талантами має розширювати можливості співробітників	18. Розширення можливостей співробітників
	19. Підвищення самосвідомості співробітників
	20. Винагорода за впровадження оптимальних рішень

Реалізація системного підходу управління талантами передбачає виділення

декількох основних етапів, які характеризуються наявністю зворотного зв'язку, що дає можливість позбутись лінійності. Виділення цих етапів дозволяє стверджувати необхідність вироблення комплексного підходу до питання розвитку ПВО з урахуванням особливостей формування і реалізації кадрової політики на основі принципів Talent Management. Зокрема, йдеться про такі етапи:

1. загальна характеристика кар'єрного зростання офіцерів відповідно отримання ступенів вищої освіти та рівнів військової освіти в системі ПВО на основі аналізу концептуальних моделей та наявного досвіду щодо процесів навчання, підготовки, оцінки та просування по службі;

2. визначення впливу корпоративної культури (служба у військах, органах військового управління, об'єднаних штабах різного рівня тощо) на процес розвитку офіцерів;

3. визначення елементів архетипів генералів/адміралів, які в узагальненому вигляді представлені в межах інтегральних компетентностей галузевої рамки кваліфікацій, характеризуючи особливості професійного виконання обов'язків на посадах вищого рівня військового і державного управління;

4. висновки та рекомендації щодо досвіду та підходів, які мають інтегруватись у систему управління розвитком старшого та вищого офіцерського складу на основі принципів підходу Talent Management як основі розвитку інституційного лідерства, військового та державного управління на стратегічному рівні.

Оскільки мета Talent Management полягає в тому, щоб “забезпечити нових співробітників інструментами, знаннями та ресурсами, щоб підтримати їх, коли вони починають робити свій внесок у місії по всьому спектру та протягом свого дворічного випробувального періоду роботи”, то Talent Management є цілісним підходом, який включає всі аспекти залучення нового співробітника в команду. При цьому важливо стандартизувати процедури для всієї команди та створити набір ресурсів для підтримки нових співробітників, а також їхніх керівників”[12].

Для утримання талантів в організації (диференціація і натхнення людей) замало лише залучати хороших співробітників. Для мотивації персоналу та окремої проєктної команди система управління талантами повинна включати способи їх утримання в організації. Існують консервативні та дієві способи. До консервативних можна віднести стандартний соціальний пакет, медичне страхування, гнучкий графік та імідж компанії, у все це компанія інвестує немалі кошти. Безумовно, це приваблює здобувачів, але не є основним чинником під час прийняття рішення щодо зміни місця праці. До дієвих способів відносяться планування кар'єри і створення кадрового резерву. Талановиті фахівці повинні ясно бачити своє місце в системі компанії, а також шлях, яким вони можуть пройти і досягти більшого, якщо докладуть достатньо зусиль. Також компанія повинна створити сприятливі умови для вираження й утілення ідей і пропозицій від співробітників, що може стати нематеріальним способом мотивації [1].

З огляду на викладене Talent Management – це також залучення висококваліфікованих спеціалістів у військовій сфері та утримання їх у військових колективах для передачі певного досвіду та виховування інших талантів (професіоналів). Основними складовими в цьому процесі є оцінка,

метод навчання, наставництво та планування правонаступності.

Досліджено, що зміст управління талантами розкривається у межах декількох основних підходів до аналізу та практичного використання Talent Management.

Перший підхід зорієнтований на оцінку, тобто виявлення високого потенціалу як у процесі відбору на військову службу чи навчання у військовому навчальному закладі, так і у процесі навчання чи проходження служби у військах. Для реалізації цього підходу зазвичай використовується декілька методів визначення високого потенціалу військовослужбовців, але найбільш поширеним є вимірювання ефективності поточної діяльності.

Треба зауважити, що поточна ефективність на нижчому рівні військової кар'єри зовсім не означає таку ж високу ефективність на вищих посадах, оскільки ці компетенції не співпадають.

Другий підхід полягає в розгорнутому опитуванні та вільній бесіді з кандидатом з метою визначення його потенціалу за допомогою набору підготовлених запитань чи завдань:

1. виконавчі здібності, які відповідають на питання:

– наскільки високою є ефективність військовослужбовця під час виконання завдань різного роду та тривалих термінів ефективного виконання обов'язків;

– чи спроможний діяти військовослужбовець у надзвичайних ситуаціях та наскільки успішно;

2. побудова взаємовідносин – вплив/комунікативні навички:

– чи може військовослужбовець своїми здібностями формувати вагомі доводи, з метою впливу на колег, їхні позиції та погляди;

– відношення колег до нього під час взаємодії з ними у різних умовах обстановки;

3. ентузіазм та амбіції:

– почуття відповідальності за отриману справу та вміння швидко приймати рішення;

4. пристрасть до навчання:

– відкритість та пристрасть до навчання;

– висока вмотивованість до системного навчання.

Для ефективного управління талантами на основі наведених підходів доцільно будувати модель вищого рівня компетенцій, в межах якої оцінка військовослужбовців (кандидатів до висунення на вищу посаду) нижчого рівня здійснюється за допомогою компетенцій, які необхідні для вищого рівня знань чи спроможностей. Як правило, така оцінка проводиться за допомогою “Оцінки 360” або мультирівневого дослідження. Однак в цьому визначенні важко отримати реальну оцінку в “організаційних питаннях або вмінні керувати”, якщо людина не виконує функціональні обов'язки, відповідно до даної компетенції [12]. Така модель дозволить розробити комплексний підхід до оптимізації вивчення кандидатів до військової служби та військовослужбовців, які бажають кар'єрного зростання по службі.

У ЗСУ доцільно створювати систему управління талантами, враховуючи принципи управління, що задають основний напрям досягнення необхідного

рівня ефективності застосування талантів у військовій сфері. При цьому варто враховувати, що у системі Talent Management активно застосовується метод навчання – тренування або коучинг. Коучинг – метод навчання, в процесі якого особа, яка називається «коуч» (тренер), допомагає навчаємому досягати певної життєвої чи професійної мети. Також коучинг – це мистецтво ставити хитрі питання та надавати конструктивний і розвиваючий зворотний зв'язок.

Також в системі Talent Management використовується наставництво чи менторінг – спосіб передачі специфічних навиків та вмінь досвідченої людині (ментора) до менш досвідченої (менти) з метою професійного розвитку та особистому росту. Фактично наставництво у ЗСУ (як спосіб передачі спеціальних знань, вмінь та навичок) має місце, але цьому не надають особливого значення, а іноді заважає формалізм. Для практичного використання наставництва потрібно розробити та запустити систему прийняття рішень, за якими критеріями призначається наставник, хто бере участь у призначенні, як визначається ефективність наставництва, які строки та результати роботи наставника. При цьому від правильного підходу до наставництва йде процес планування наступності. Планування наступності або розвиток кар'єри – це послідовне виконання серії різних переміщень військовослужбовця для того, щоб він опанував всі навички, необхідні для його ролі керівника військового колективу.

Ще однією складовою Talent Management слід вважати управління інноваціями у новій парадигмі лідерства – це створення середовища, де військовослужбовці обмінюються ідеями, пропозиціями та виробляють принципово нові рішення як в повсякденному житті, так й під час ведення бойових дій. Нова парадигма лідерства передбачає, що талант – це продукт колективної творчості, а не індивідуальної, як це розглядалось раніше. Отже, для того, щоб виховати та навчити дійсно лідера військового колективу, потрібно створити такий простір, де реалізовано творчість всієї команди. Це означає, що головне завдання лідера не вести за собою, а створювати середовище для обміну ідеями, думками, пропозиціями та спільно виробляти доцільні рішення для досягнення спільної мети. У рамках цього процесу управління талантами часто також застосовується програма «високого потенціалу». Такі програми стосуються «справжніх» найкращих талантів (лідерів) військового колективу [12].

Дана модель є однією з ілюстрацій процесу управління талантами. Талант потрібно залучати за допомогою відповідних критеріїв відбору та підготовки кваліфікованих спеціалістів. В подальшому талант повинен ставати все більш цінним для збройних сил. Кінцева мета – зробити військовослужбовців в підрозділах більш продуктивними та боєздатними, іншими словами – командирів (керівників) отримати максимальну користь від свого таланту. Для того, щоб керувати процесами та розвивати систему виховання, підготовки й просування по службі талантів (лідерів) військових колективів, необхідно розробляти стратегію Talent Management.

Водночас, щоб визначити цілі управління талантами та створити стратегію, потрібно враховувати наступне: конкретні та вимірювані цілі

(показники управління талантами); визначити конкретні види діяльності, на яких необхідно зосередити головну увагу (модель управління кадрами); заходи подолання конкуренції (утримання та заохочення талантів, їх постійний службовий ріст); отримання максимальної віддачі від підлеглих (створення умов привабливості військової служби); відстеження прогресу розвитку та забезпечення подальшого вдосконалення процесів управління талантами (панель керування талантами).

У цілому Система управління талантами (Talent management system, TMS) – це інтегрований програмний продукт, який представляє автоматизовані інструменти для вирішення завдань в чотирьох ключових областях: підбор і залучення; управління ефективністю; навчання та розвиток; формування заходів заохочення та популяризації. Отже, необхідно розробити модель із завданнями для кожної посади, яка планується для претендента – поведінка, ставлення, навички, знання, досвід, що дозволяє досягти успіху на цієї посаді та наміри досягнення більшого. Така модель допомагає кандидату зрозуміти, що від нього потрібно зараз і що потрібно зробити, щоб рухатися далі. Також треба зазначити, що сьогодні вже існують автоматизовані продукти для планування кар'єри, розроблені з урахуванням необхідності постійного моніторингу та оцінки кандидатів на ключові позиції на проміжних етапах. Але таку систему потрібно побудувати самостійно саме для ЗСУ.

Підсумовуюче вищевикладене, можна зробити висновок, що управління талантами (Talent Management) – це повний спектр кадрових процесів для залучення, адаптації, розвитку, мотивації та утримання високоєфективних спеціалістів у військовій сфері. Управління талантами спрямоване на підвищення ефективності військових процесів за допомогою тренувань і практики (навчань), які роблять особовий склад підрозділу більш продуктивним та цілісним. Це особливо важливо з урахуванням розвитку системи професійної військової освіти, яка культивує розвиток військового лідера шляхом надання широкого спектру професійних знань та розвитку креативного мислення упродовж всієї військової кар'єри. [9].

Наразі в Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського здійснюється підготовка офіцерів на курсах професійної військової освіти: курси офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L3) та курси вищого керівного складу стратегічного рівня (L4). Для подальшого просування по службі на посади керівників самостійних структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗСУ, інших складових сил оборони, центральних органів виконавчої влади та інших органів державної влади, до сфери відповідальності яких відносяться питання оборони та безпеки держави, планується здійснювати навчання на курсі стратегічного управління вищого рівня та державної політики (L-5) [10].

Програми L-курсів за структурою, змістом та спрямованістю відповідають рівню сучасних бізнес-шкіл, що займаються викладанням стратегічного менеджменту. Саме впровадження L-курсів, яке вже набуло популярності у військових колективах, може вважатись своєрідним брендом. На цьому етапі є необхідність вести мову про “brain-branding” у системі ПВО.

Брендінг – це процес створення бренду і управління ним. Він може включати в себе створення, зміцнення, репозиціонування, оновлення і зміну стадії розвитку бренду, його розширення і закріплення на ринку. Це методи створення особливого враження, які роблять свій внесок в загальний імідж компанії. Це філософія управління компанією, товарними потоками, людськими ресурсами та ін. Брендувати — означає робити щось більш цінним. Саме визначення “бренд”, якщо розглядати його в площині військової освіти (brand), має багатогранність та включає в себе:

- певне враження про освітню послугу у думках потенційних абітурієнтів;
- найцінніший нематеріальний актив вищого військового навчального закладу;
- все те, що транслює, говорить і робить вищий військовий навчальний заклад;
- сприйняття вищого військового навчального закладу в цілому: його репутації, наданні освітніх послуг, корпоративної культури;
- сто відсоткова гарантія очікувань потенційних абітурієнтів і очікуваної поведінки вищого військового навчального закладу;
- враження випускників від отриманої освітньої послуги, якими можна керувати, розробляючи правильну стратегію розвитку бренду.

Як відомо, основними специфічними характеристиками освітніх послуг є невідчутність, нематеріальність, неможливість зберігання, непостійність якості, відтермінованість у прояві результатів, необхідність подальшого супроводу. Освітні послуги є найбільш невідчутними. Тому потенційний споживач при виборі ВНЗ покладається на його авторитет, імідж і бренд [11], адже створення та розвиток власного стабільно-впізнаваного брендбуку закладу вищої освіти забезпечить висвітлення найсильніших його конкурентних переваг. Загалом брендінг – це невід’ємна частина маркетингової стратегії організації; створення корпоративної цінності, ідентичності та репутації. [3].

Можливо провести паралель між брендінгом ВВНЗ та брендінгом освітньої послуги, який надає даний ВВНЗ, на основі застосування європейської моделі чотирьох вимірів Томаса Геда. Перший вимір бренду – це функціональний вимір: здатність бренду виконувати своє основне призначення, тобто надавати якісну освіту й бути механізмом соціалізації. Гарантом високого рівня якості освіти у ВВНЗ є професорсько-викладацький склад. Також до цього виміру належать гнучка організація освітнього процесу, методика викладання, плани підготовки то що.

Соціальний вимір – це здатність бренду репрезентувати соціальну групу, до якої належить (або хоче належати) споживач в очах оточення, й зміцнювати її престиж. Перш за все треба відповісти на таке питання: “Що саме відрізняє слухачів ВВНЗ від слухачів аналогічних спеціальностей інших ВВНЗ міста?”. Наприклад, у рамках теми “brain branding” це може бути творчий підхід у навчанні, адже нині особливу цінність мають креативність мислення військовослужбовця й творчий підхід до діяльності, які необхідно розвивати під час проходження підготовки офіцерського складу.

Ментальний вимір має велике значення для сфери освітніх послуг, але часто залишається поза увагою. Для посилення духовного виміру необхідно вести статистику працевлаштування та подальшого просування випускників, перш за все для того, щоб, рекламуючи успіхи випускників, повисити рейтинг ВНЗ.

У намаганнях вишів підвищити свої конкурентні переваги, використовуючи інструменти брендингу, важливим є розуміння та процес поетапного формування бренду закладу вищої освіти (рис. 2).

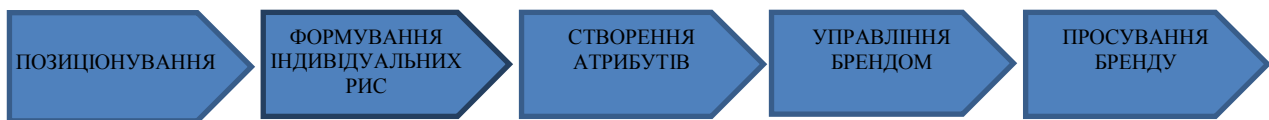


Рис. 2. Етапи формування бренду закладу вищої освіти

Позиціонування є першим етапом процесу формування бренду закладу вищої освіти, що використовується основою для вибудовування комунікацій і стратегії розвитку бренду. На цьому етапі важливими складниками виступають довіра споживачів, цінність при користуванні брендом, сильні сторони і стійкість [4].

Індивідуальними рисами бренду можуть слугувати сформульована місія вишу, цінності, ключові компетенції, філософія, імідж, корпоративна культура, що в сукупності сприятимуть розвитку конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Вагомим елементом при формуванні конкурентних переваг вишу, є створення атрибутів бренду. До них належать історія, логотип, єдиний фірмовий стиль, сайт тощо.

Просування бренду здійснюється за допомогою вибору каналів комунікації і способів просування, що відбувається відповідно до специфіки позиціонування і цільової аудиторії. Головною відмінною рисою просування закладу вищої освіти є одночасна діяльність на двох ринках: освітніх послуг і праці. Навчальний заклад надає споживачам два види товару: різні освітні програми на ринку освітніх послуг і кваліфікованих випускників на ринку праці. Тому необхідно просувати як освітні програми, так і самих випускників [4].

На сучасному глобальному ринку освітніх послуг брендинг набуває неабиякого значення. При розробці бренду університет має чітко визначити, хто саме є його цільовою аудиторією, які релевантні для цієї цільової аудиторії продукти (курси, програми, дослідження тощо) може пропонувати університет, який досвід представникам цільової аудиторії нададуть такі продукти.

У західних країнах університетський брендинг стає сферою вузької спеціалізації у сфері консалтингових послуг з брендингу і маркетингу, які надають університетам консалтингові фірми. Або університет нерідко створюють власні підрозділи, що відповідають за управління брендом, або ж ці функції виконують спеціалісти зі зв'язків з громадськістю. Отже, реальний образ ВНЗ формується на основі: його назви, логотипу, якості освітньої діяльності, професорсько-викладацького складу, фінансово-економічних, соціальних та інших характеристик [8].

Формування бренду освітнього закладу, особливо ВПО, є тривалим

процесом. На даний час не розроблена єдина модель формування бренду освітнього закладу. Багато дослідників, практиків та експертів в галузі маркетингу й брендингу створили авторські моделі побудови брендів, структурні елементи освітнього бренду, а також позначили найбільш важливі з них [5].

Цей системний довготривалий процес відбувається шляхом послідовної реалізації компетенцій навчального закладу. Так, на першому етапі значення набуває базова компетенція, а саме – основна вигода від навчання, тобто отримання освіти. На другому етапі реалізуються необхідні ключові компетенції – розширена вигода, яку також називають раціональною. Третій етап – це реалізація підкріплюючих основну вигоду компетенцій, до яких можна віднести модернізацію освітнього процесу, впровадження інноваційного технічного супроводу в навчання тощо. На четвертому етапі бренду важливість мають характеристики бренду, пов'язані зі сприйняттям закладу цільовими аудиторіями. Таким чином, складовими частинами бренду ВНЗ у багаторівневій моделі є конкретні раціональні й символічні цінності, які пов'язані із застосуванням інформаційних технологій у до цільових ринків головну ідею – свою унікальність. Як показує світова практика, так само здійснюють своє позиціонування провідні світові заклади, навчання [8].

Загалом сутність моделі зводиться до ідеї, що вища школа (як головний автор) може організувати процес управління брендом, з метою контролювати дії співавторів [8]. У процесі позиціонування ВНЗ доводиться зокрема Оксфорд, Кембридж, Гарвард тощо. Ці ВНЗ акцентують увагу на традиціях, відомих випускниках, високій кваліфікації викладачів, свободі та демократичних цінностях у процесі навчання, а також проведенні наукових досліджень.

Загальновідомий бренд ВНЗ дозволить приваблювати зацікавлених абітурієнтів та надавати впевненості студентам (курсантам, слухачам) щодо правильності їхнього вибору. Формування бренду має бути цілеспрямованим процесом, який містить комплекс соціально-психологічної та організаційної взаємодії з громадськістю. Українським вишам слід приділяти більше уваги як Інтернет-маркетингу, так і формуванню бренду у свідомості громадськості [9].

Порівняння умов формування моделей освіти та освітніх брендів показує, що не можна повністю орієнтуватися на досвід зарубіжних освітніх закладів, оскільки у кожній країні формується своя специфічна культура, тому для формування бренду вищого навчального закладу важливо врівноважити групу перерахованих параметрів культивуванням своєрідного національного положення, спрямованістю на вирішення проблем у регіоні та в усій країні.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

У цілому 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. Фактично, управління талантами – це інтегрований програмний продукт, який представляє автоматизовані інструменти та окреслюється цілісним процесом відбору, добору, навчання, підготовки, розвитку, управління компетенціями, планування кар'єри і

наслідування, мотивації. Впровадження підходу Talent Management 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. Загальний процес управління талантами потребує обов'язкового розроблення і впровадження на практиці технологій управління, освіти та підготовки особового складу військ (сил) в єдиному комплексі забезпечення кадрових потреб ЗС держави. Основну увагу в даному випадку привертають сучасні педагогічні технології розвитку особистості, її загальних і професійних компетентностей. Це створює підґрунтя для формування платформи планування та управління кар'єрою як на рівні особистості, так і на рівні кадрових служб. Цілком логічно, що наступні дослідження будуть присвячені гармонізації управління талантами в сучасній моделі професійної військової освіти ЗСУ з принципами кадрової політики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
2. Вітер Д. Стратегічні пріоритети підвищення боєздатності Збройних Сил України в контексті професіоналізації військової освіти: політики і процедури / Д. Вітер, О. Мітягін // Зб. наук. пр. ЦВСД. – 2020. – №1(68). – С. 133-137.
3. Брендинг як засіб впливу на конкурентоспроможність закладу вищої освіти /Л. А. Безносок // Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науководослідної роботи за період 2019–2020 рр. (квітень–травень 2021 р.) Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021 С. 370-371. – Режим доступу: <https://jpvvs.donnu.edu.ua/article/view/10434>
4. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг / О. В. Сорока, М. С. Кривцова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. – Вип.19(3).С.65-70. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%283%29%15
5. Зозульов О. В. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / Зозульов О. В., Нестерова Ю. В. // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 44–49. – Бібліогр.: 14 назв. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37121>
6. Дон Снайдер. Несогласие и стратегическое лидерство военных профессий. Chicago Press 2008. 270 с.
7. Майкл, Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
8. Методика використання досвіду зарубіжних країн у розробці та просуванні бренду вищих навчальних закладів України / Ліганенко І.В., Колісніченко А.С.// Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – Серія : Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 43. С. 138-143 – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/25.pdf>
9. Проект постанови КМУ «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410» . – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Detail>
10. Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі: монографія.// Кол.авт. – К.: НУОУ. 2021 – С. 59 – 73.
11. Семенюк С. Брендинг вищого навчального закладу / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 3. - С. 133-138. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_3_22

12. Салливан Дж. Интегрированная система приобретения талантов – пора собирать из кусочков мозаики целое: статья от 14 септ. 2009. : URL: <http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov-pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe>.

13. Фостер Д. Будь идеист. ИК «Рой Комюникейшън», 2009. 320 с.

REFERENCES

1. Vynnychuk R.O., Khudova N.V. (2015) Osobly-vosti upravlinnja talantamy Ukraini v umovakh intelek-tualizaciji ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of economy]. Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Eko-nomichni nauky vol. 11, no. 2, pp. 68-71. (in Ukrainian)

2. Viter D. Stratehichni priorytety pidvyshchennia boiezdatnosti Zbroinykh Syl Ukrainy v konteksti profesionalizatsii viiskovoi osvity: polityky i protsedury / D. Viter, O. Mitiahin // Zb. nauk. pr. TsVSD. – 2020. – №1(68). – S. 133-137 (in Ukrainian).

3. Brendynh yak zasib vplyvu na konkurentospromozhnist zakladu vyshchoi osvity /L. A. Beznosiuk // Materialy naukovoi konferentsii profesorsko-vykladatskoho skladu, naukovykh pratsivnykiv i zdobuvachiv naukovoho stupenia za pidsumkamy naukovodoslidnoi roboty za period 2019–2020 rr. (kviten–traven 2021 r.) Donetskyi natsionalnyi universytet imeni Vasyliya Stusa, 2021 S. 370-371. – Rezhym dostupu: <https://jpv.s.donnu.edu.ua/article/view/10434> (in Ukrainian).

4. Brend zakladu vyshchoi osvity – osnova konkurentospromozhnosti na rynku osvitnikh posluh / O. V. Soroka, M. S. Kryvtsova // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. - 2018. - Vyp. 19(3).-S. 65-70. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%283%29 (in Ukrainian).

5. Zozulov O. V. Modeli brendynhu: klasyfikatsiia ta stysla kharakterystyka / Zozulov O. V., Nesterova Yu. V. // Marketynh v Ukraini. – 2006. – № 5 (39). – S. 44–49. – Bibliohr.: 14 nazv. – Rezhym dostupu: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37121> (in Ukrainian).

6. Don Snaider. Nesohlyasye y stratehicheskoe lyderstvo voiennykh profesii. Chicago Press 2008. 270 s.

7. Maikl, Khændfyld-Dzhons Kh., Экселрод Э. Voina za talanty / per. s anhl. Yu.E. Kornilyovych. Moskva : Mann, Yvanov y Ferber, 2012. 280 s.

8. Metodyka vykorystannia dosvidu zarubizhnykh krain u rozrobsi ta prosuvanni brendu vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy / Lihanenko I.V., Kolisnichenko A.S.// Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. – Serii : Ekonomika i menedzhment. 2020. Vyp. 43. S. 138-143 – Rezhym dostupu: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/25.pdf> (in Ukrainian).

9. Proekt postanovy KМУ «Pro vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 hrudnia 1997 r. № 1410» . – Rezhym dostupu: <https://www.me.gov.ua/Detal> (in Ukrainian).

10. Profesiina viiskova osvita v Ukraini u suchasnomu bezpekovomu seredovysshchi: monohrafiia.// Kol.avt. – K.: NUOU. 2021 – S. 59 – 73 (in Ukrainian).

11. Semeniuk S. Brendynh vyshchoho navchalnoho zakladu / S. Semeniuk // Halytskyi ekonomichni visnyk. - 2013. - № 3. - S. 133-138. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_3_22 (in Ukrainian).

12. Sallyvan Dzh. Yntehyrovannaia sistema pryobreteniia talantov – pora sobyrat yz kusochkov mozaiky tseloe: statia ot 14 sept. 2009. : URL: <http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov-pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaikiceloe>.

13. Foster D. Bdy ydeiayst. YK «Roi Komiunykeishn», 2009. 320 s.

SUMMARY

Oleh Mitiagin,

PhD (Historical Sciences)

National Defence University of Ukraine

named after Ivan Cherniakhovskiy

Innovative Approaches in Managing the Development of the System of Professional Military Education in the Defense Forces of Ukraine

The article considers the prospects for studying and ensuring the career growth of the senior officers of the Armed Forces of Ukraine on the basis of the innovative talent management approach. This approach is actively used in the lands of NATO as the basis for developing institutional leadership; military and state management on a strategic level.

The article also considered the problems of the phased formation of the brand of a higher education institution based on the consistent implementation of its central competencies.

Introduction. *The landmark in the modern model of professional military education and training of military specialists of the Armed Forces of Ukraine is intellectual human capital, which possesses the potential for innovative ideas, initiatives, and special individual qualities (talents). This trend is due to the introduction of innovative approaches to the personnel management system in the Armed Forces, where one of the main tasks is to study and ensure the career growth of senior officers. One of the innovative approaches is talent management, which is actively used in NATO countries as a basis for developing institutional leadership; military and state management at the strategic level.*

Purpose. *The purpose of the article is an analysis of innovative approaches to managing the development of professional military education in NATO countries.*

Methods. *To solve the tasks, general scientific methods of scientific literature analysis on the investigated problem of talent management, systematic analysis, and synthesis, induction and deduction, systematic approach to problem-solving, classification, generalization, and systematization were used.*

Result. *The Talent management approach adapted to the needs of the system of professional military education is described, as based on attracting highly qualified specialists in the military field and keeping them in military teams to transfer certain experiences and nurture other talents (professionals). Assessment, training methods, mentoring, and succession planning are key components of this process.*

Originality. *In the personnel management structure of the Armed Forces, the talent management approach means ensuring transparency and prospects of his service throughout the entire career of a serviceman: training, consulting, mentoring, career growth, education, as well as providing opportunities for professional development. Since the issue of harmonizing talent management in the modern model of professional military education of the Armed Forces with the principles of personnel policy based on talent management is still unresolved, it is an urgent task.*

Conclusion. *In general, the system (talent Management) is an integrated software product that presents automated tools for solving tasks in four key areas: selection and attraction; efficiency management; training, and development. In the future, it is necessary to develop a model with tasks for each position, which is planned for a serviceman. That is, to harmonize talent management in the modern model of professional military education of the Armed Forces with the principles of personnel policy. Such a model will allow each serviceman to plan his service career during his service in the Armed Forces.*

Key words: *Education and individual training program; talent management; leadership course; professional military education; professional military education; military education levels; professional competence; politics and doctrine.*