

## РОЗДІЛ ІV. ПРОБЛЕМИ ПОРІВНЯЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ

УДК 37.014

**М. А. Бойченко**  
Сумський державний педагогічний  
університет імені А. С. Макаренка

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ: ВИТОКИ Й СУЧАСНІСТЬ**

*Статтю присвячено висвітленню зарубіжного досвіду управління талантами у вищому навчальному закладі як інноваційного напрямку його діяльності. Схарактеризовано історичні витoki управління талантами в межах розвитку теорії людських ресурсів. Окреслено стратегії управління талантами у вищому навчальному закладі, саме: управління талантами для інституційного розвитку; зв'язок управління талантами з новими проектами вищого навчального закладу чи його підрозділів; зв'язок управління талантами з інституційною ефективністю; зв'язок управління талантами з інституційними інноваціями.*

**Ключові слова:** талант, управління талантами, вищий навчальний заклад, лідерство, стратегії управління талантами, зарубіжний досвід.

**Постановка проблеми.** В умовах жорсткої конкуренції між вищими навчальними закладами до керівника вишу висуваються надзвичайно високі вимоги. Саме тому в розвинених країнах світу велика увага приділяється розвитку лідерських якостей і управлінської компетентності науково-педагогічних працівників вишів – потенційних претендентів на керівні посади. Розв'язання означеної проблеми здійснюється департаментами людських ресурсів вищих навчальних закладів у межах управління талантами. Зважаючи на актуальність проблеми виявлення й підготовки професійних талановитих керівників для управління вищим навчальним закладом у майбутньому, вважаємо за доцільне проаналізувати зарубіжний досвід управління талантами у вищій школі.

**Аналіз актуальних досліджень.** Зважаючи на інноваційність управління талантами як напрямку діяльності вищого навчального закладу, у вітчизняному науковому просторі йому поки що не приділено цілісної уваги. У зарубіжній науковій літературі управління талантами у вищих навчальних закладах різних країн знайшло висвітлення в роботах таких учених, як Н. Гардінг, П. Капеллі, Дж. Келлер, Д. Кларк, Т. Кокран, Д. Левенія, Д. Стоянова, С. Фіглі, Дж. Форд та ін.

**Мета статті** – з'ясувати історичні особливості й сучасний стан управління талантами у вищому навчальному закладі в розвинених зарубіжних країнах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління талантами в сучасних умовах є ключовою стратегією розвитку організації, оскільки успішність її діяльності значною мірою залежить від інтелектуального та творчого потенціалу співробітників.

Управління талантами (talent management) у широкому розумінні –

це сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати й утримувати співробітників, які роблять значний внесок у розвиток організації.

У такому розумінні термін «управління талантами» почав використовуватися в 50-х рр. ХХ ст., що характеризувалися розвитком великих корпорацій, оскільки маленькі фірми, що функціонували до цього часу, зважаючи на незначну кількість працівників, не мали об'єктивної потреби в управлінні талантами. Як зазначає історик бізнесу Т. Кокран, найважливішою проблемою у сфері адміністративного управління на початку ХХ ст., яка залишалася невирішеною майже п'ятдесят років, стала «професійна підготовка, відбір та надихання працівників для виконання такого складного завдання, як координація й керівництво підприємством у цілому» [4, 70]. У той час не існувало інструментів виявлення управлінських здібностей, що дозволяли б визначити кращого претендента на керівну посаду. Так само не були розроблені й механізми розвитку кандидатів на керівні посади, які відповідали більшості, але не всім вимогам до керівних кадрів.

Зважаючи на той факт, що великі корпорації утворювалися шляхом злиття низки маленьких фірм, керівні посади обіймали, зазвичай, їх власники, що унеможливлювало розвиток талановитих кадрів усередині організації, оскільки посадові обов'язки менеджерів середньої ланки мало відрізнялися від обов'язків простих робітників. Незважаючи на поширену практику, окремі корпорації, зокрема GE, шукали альтернативні підходи до розвитку талановитих кадрів усередині організації.

Після Другої світової війни значно актуалізувалася потреба у виявленні талановитих кадрів, оскільки попит на них значно перевищував пропозицію [2]. Усвідомлюючи необхідність розроблення стратегій розвитку талановитих кадрів усередині компанії, їх власники звернулися до досвіду армії. Вперше було здійснено спробу широкомасштабної реформи в управлінні підприємством, що передбачала запровадження механізмів стратегічного планування та професійного розвитку персоналу. Зазначений досвід було покладено в основу програм розвитку таланту в багатьох компаніях, що і спричинило появу загальної моделі внутрішнього управління талантами. Зазначена модель була спрямована на забезпечення стійкої пропозиції кандидатів на керівні посади всередині організації. Увага була зосереджена на відборі персоналу, що передбачав значні інвестиції в ідентифікацію осіб, які могли б стати потенційними керівниками, включаючи використання тестів на виявлення психологічних особливостей, професійних та інтелектуальних здібностей.

У межах даної моделі розроблялися довгострокові прогнози щодо потреб у людському капіталі через кадрове планування. Зазначені прогнози (іноді розраховані на десять років) передбачали, що в майбутньому керівні посади будуть обіймати претенденти зі штату

організації, управління кар'єрним зростанням та професійним розвитком яких здійснювалося централізовано. Деякі організації розробляли досить складні моделі управління талантами, що враховували такі показники, як індивідуальна поведінка, психологічні відмінності, досвід управлінської діяльності, групові норми та показники ринку праці.

Слід зауважити, що окреслені моделі управління талантами передбачали наявність закритих систем працевлаштування, коли співробітники були захищені від зовнішніх змагань, кадрові пересування регулювалися бюрократичними процедурами. Така система давала впевненість у прижиттєвому працевлаштуванні та стійких можливостях кар'єрного зростання, а, отже, працівники відчували стабільність. Через відсутність вільного доступу до посад вище початкового рівня можливість обійняти керівну посаду особою, яка не була співробітником даної організації, було виключено, а тому проблеми утримання персоналу майже не існувало. Рішення щодо інвестування в розвиток і кар'єрне зростання персоналу приймалися централізовано керівництвом компанії.

Наголосимо, що у 50-х рр. ХХ ст. активно застосовувалися такі інструменти і механізми внутрішнього управління талантами, як: кадрові плани; складна система рекрутингу та технологій відбору кандидатів на посади початкового рівня; оцінювання потенціалу працівників (створення центрів оцінювання, використання тестів на виявлення здібностей та особистісних якостей); заходи, спрямовані на професійний розвиток персоналу (ротація робочих місць, спостереження за роботою спеціалістів на робочому місці (job shadowing), активне навчання з наставником); оцінка ефективності роботи («360 відгуків», примусове ранжування); кар'єрні сходи; створення кадрового резерву [1]. Таким чином, саме в 50-х рр. ХХ ст. було закладено підвалини сучасної системи управління талантами.

Кардинальні зміни в конкурентному середовищі у 80-х рр. ХХ ст. спричинили відкриття доступу до закритих систем працевлаштування на традиційних внутрішніх ринках праці. Характеристикою нового конкурентного середовища стала невизначеність як щодо попиту, так і пропозиції таланту, що призвело до поступової дезінтеграції структур і процесів, що підтримували традиційний, орієнтований усередину організації, підхід до управління талантами. Це, у свою чергу, передбачало перегляд інструментів і практики управління талантами, що застосовувалися в межах традиційної моделі. Поступово зникало таке явище, як чітко визначені кар'єрні сходи, а централізоване прийняття рішень щодо кадрових питань поступилося місцем децентралізованому, коли питання підвищення, переводу співробітників і прийом на роботу нових вирішували окремі менеджери. Найсуттєвішим перетворенням стало розширення зовнішнього працевлаштування – роботодавці приймали кандидатів на всі види посад на всіх рівнях організації.

Зауважимо, що невизначеність попиту на талановитих працівників була

спричинена труднощами у прогнозуванні споживацького попиту, що, у свою чергу, створювали труднощі у прогнозуванні потреб у людському капіталі. Наслідком цього стало зникнення такого явища, як кадрове планування. Разом із кадровим плануванням втратило популярність серед талант-менеджерів і формування кадрового резерву. Так, за даними дослідження, проведеного на замовлення Товариства з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management), у 2005 році тільки 29 % роботодавців мають програми формування кадрового резерву [5].

У свою чергу, невизначеність щодо пропозиції таланту виникає через труднощі у прогнозуванні навичок і компетенцій, необхідних працівникам у майбутньому. Якщо вимоги до необхідних компетенцій зазнають кардинальних змін, у майбутньому роботодавці відчуватимуть дефіцит таланту. Крім того, фірми майже не мають контролю за майбутньою пропозицією навичок та компетенцій на ринку праці.

Таким чином, управління талантами в умовах невизначеності значно відрізняється від моделі управління талантами, що існувала у 50-х рр. ХХ ст. Наймання на посади працівників ззовні, за твердженням П. Кепеллі, стало де факто стратегією управління талантами для багатьох фірм та підприємств, коли прийняття на роботу «точно в строк» (just-in-time hiring) замінило кадрове планування і формування кадрового резерву, професійний розвиток на робочому місці й навіть оцінювання потенціалу [2].

Однак, сподівання на зовнішнє працевлаштування робить роботодавців заручниками ринку праці, результатом чого може стати дефіцит талантів. Так само, як у минулому існувала проблема інвестування у внутрішній розвиток організації, у сучасних умовах низка інформаційних, соціальних та соціокогнітивних перешкод звужує можливості компаній щодо окупності витрат, пов'язаних із виявленням, залученням, відбором, адаптацією зовнішніх кандидатів.

Слід наголосити, що традиційна модель плекання таланту всередині організації та модель прийняття на роботу «точно в строк» являють собою прямо протилежні підходи до управління талантами. Як правило, на практиці роботодавці застосовують як внутрішній, так і зовнішній підходи до управління талантами, оскільки ключовим питанням є мінімізація коштів підприємства/компанії на розвиток кадрів, що в умовах невизначеності становить значну проблему.

Перш, ніж перейти до розгляду сучасного стану управління талантами у сфері вищої освіти, вважаємо за доцільне з'ясувати сутність даного феномену. У сучасних умовах найбільш поширеними є такі визначення поняття «управління талантами»:

- систематичне залучення, розвиток, заохочення/утримання осіб, які становлять високу цінність для організації [12];
- процес ідентифікації та розвитку всіх талановитих осіб і особливо тих,

які мають потужний потенціал для реалізації завдань та проектів організації [3];

- інтегрований процес, що включає кадрове планування, залучення талановитих осіб, професійний розвиток, управління досягненнями, розроблення стратегій утримання талановитих осіб в організації [6];
- динамічний триваючий процес систематичного виявлення, оцінки та розвитку талановитих осіб, які мають виконувати важливі ролі в майбутньому для забезпечення безперервності й оптимальної діяльності організації [8].

Зауважимо, що необхідність розвитку такого інноваційного напрямку діяльності, як управління талантами у сфері вищої освіти зумовлена низкою чинників, зокрема: посилення конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами (як державними, так і приватними); необхідність відзначення талановитих кадрів у межах персонального складу навчального закладу; необхідність вирішення кадрових питань у майбутньому; проблеми рекрутингу та утримання персоналу, з якими стикаються вищі; демографічні зміни та зміни на зовнішніх ринках праці; нестача кваліфікованих кадрів; недовикористання досвіду й потенціалу існуючої робочої сили [12].

Важливість розроблення ефективних стратегій управління талантами дослідники П. Кепеллі та Дж. Келлер пояснюють вигодами, які можна отримати в результаті їх імплементації, зокрема: скорочення витрат на найм персоналу завдяки зменшенню плинності кадрів; ефективне управління знаннями та передача знань; надання сучасних послуг і створення сучасних продуктів; створення конкурентних переваг; зниження ризиків при працевлаштуванні; покращення відносин із клієнтами (споживачами освітніх послуг); утримання кадрового потенціалу на належному рівні [1].

Незаперечним є факт, що ефективність діяльності вищого навчального закладу і його конкурентоспроможність на світовому ринку освітніх послуг залежить від успішного розвитку вищих стратегій управління талантами. Як свідчать дослідження всесвітньо відомої консалтингової компанії у сфері управління людськими ресурсами Аон Хьюїтт (Aon Hewitt) [9], яка проаналізувала стан управління талантами в понад 80 американських вишах, у сучасних умовах у вищі навчальні заклади стикаються з низкою проблем у процесі розвитку такого інноваційного напрямку діяльності, як управління талантами.

По-перше, програми підвищення успішності діяльності навчального закладу і програми заохочення педагогічних працівників не пов'язані між собою, що не дозволяє здійснювати ефективний процес управління талантами. Зокрема, за даними Аон Хьюїтт, тільки 48 % вишів систематично застосовують процедури управління досягненнями для оцінки та вдосконалення діяльності педагогічного персоналу. Крім того, із зазначених 48 % лише 20 % послідовно: забезпечують зв'язок надання

винагород і визнання з досягненням цілей освітньої установи, її підрозділів та індивідуальних цілей; суттєво диференціюють заробітну платню між працівникам з високим та невисоким лідерським потенціалом; узгоджують винагороди в межах загальної стратегії надання винагород, що включають компенсації, пільги й надання широких можливостей для розвитку талантів в освітніх установах [9].

По-друге, розвиткові лідерства й формуванню кадрового резерву у вищих навчальних закладах, незважаючи на певні позитивні зрушення, відзначені експертами, приділяється незначна увага через низку причин:

- лише 47 % співробітників відділу людських ресурсів у вищих навчальних закладах тісно співпрацюють із керівниками навчальних підрозділів з метою надання підтримки ініціативам з управління талантами;
- лише 31 % вишів повідомили, що педагогічний персонал має навички та компетенції, необхідні для керівництва розвитком лідерства в колективі й формування кадрового резерву;
- лише у 23 % вищих навчальних закладів керівники несуть відповідальність за незадовільний стан управління талантами в закладі;
- лише 10 % вишів мають кадрові резерви, що передбачають наявність 2–3 претендентів на керівні посади різних рівнів;
- лише 11 % вищих навчальних закладів використовують кадрові резерви для обіймання вакантних керівних посад, віддаючи перевагу зовнішнім кандидатам [9].

По-третє, низькою залишається готовність вищих навчальних закладів до здійснення моніторингу управління талантами:

- лише 36 % вишів вважають управління талантами однією з п'яти пріоритетних стратегій розвитку навчального закладу;
- близько 37 % вишів збирають і аналізують інституційні дані з метою моніторингу управління талантами в навчальному закладі;
- із 37 % вишів, які здійснюють моніторинг управління талантами, лише 42 % використовують отриману інформацію для вдосконалення процесу управління талантами [9].

Найпоширенішими стратегіями розвитку управління талантами у вищих навчальних закладах розвинених англomовних країн є: 1) управління талантами для інституційного розвитку; 2) зв'язок управління талантами з новими проектами вищого навчального закладу чи його підрозділів; 3) зв'язок управління талантами з інституційною ефективністю; 4) зв'язок управління талантами з інституційними інноваціями. Далі розглянемо кожну з виокремлених стратегій детальніше.

*1. Управління талантами для інституційного розвитку.* Розроблення ефективних стратегій управління талантами дозволяє пришвидшити прогрес в інституційному розвитку. Зважаючи на той факт, що одним із індикаторів інституційного розвитку навчального закладу є

продуктивність діяльності співробітників, вишам слід забезпечувати регулярну комунікацію та обмін досвідом між членами колективу, зокрема через участь у сесіях з управління досягненнями (performance management sessions). Такі заходи дозволяють вимірювати, обговорювати й підвищувати ефективність діяльності педагогічних працівників.

Вищі навчальні заклади мають надавати рівні можливості для розвитку таланту всім працівникам, зокрема через усвідомлення ними цілей та завдань інституційного розвитку.

Дослідники [11; 13] також указують на необхідність виконання педагогами ролей та призначення їх на посади, які найповніше відповідають їх знанням та навичкам. Для забезпечення високої ефективності діяльності працівника важливою є його зацікавленість в успішності навчального закладу, що може стати одним із шляхів розкриття його потенціалу. Для того, щоб розв'язати окреслене завдання, виші мають розробити чітку й прозору стратегію управління компенсаціями, що полегшить моніторинг прогресу діяльності кадрів та призначення винагород найкращим працівникам.

У межах даної стратегії важливим також є поповнення педагогічного штату особами з високим потенціалом через ефективний рекрутинг. Вищі навчальні заклади мають шукати талановитих претендентів на керівні посади, які б вписалися в унікальну культуру навчального закладу [11].

Ефективний інституційний розвиток передбачає й наявність чіткого та прозорого кадрового резерву, що дозволить вишу зіставити внутрішню пропозицію таланту з майбутніми потребами навчального закладу.

Необхідним кроком на шляху ефективного інституційного розвитку є регулярне оновлення департаментом людських ресурсів бази даних працівників, що містить відомості про їх навички та компетенції. Це дозволить швидко підібрати кандидата, який за своїми професійними якостями найбільше відповідає вакантній посаді.

*2. Зв'язок управління талантами з новими проектами вищого навчального закладу чи його підрозділів.* Незаперечним є факт, що запровадження нових проектів вимагає певних зусиль персоналу для досягнення успіху. У цьому контексті британські дослідниці Дж. Форд, Н. Гардінг та Д. Стоянова пропонують низку заходів, які мають вжити виші у процесі управління талантами. Одним із найефективніших заходів є створення централізованої бази даних, що передбачає вільний доступ до профілів працівників вишу для здійснення ефективного рекрутингу. Розвиток інституції потребує наявності такої стратегії рекрутингу, яка чітко окреслює кого, коли і як призначати на керівні посади [7].

Ефективним засобом мотивації педагогічних працівників є заохочувальні винагороди за досягнення конкретних результатів у їх діяльності. Зазначимо, що такий захід має попередити плінність кадрів, оскільки актуальним залишається питання утримання вищим навчальним

закладом кращих працівників.

Важливою складовою зазначеної стратегії є плани кар'єрного зростання, що допомагають педагогічним працівникам просуватися по кар'єрних східцях, усвідомлюючи при цьому сутність змін, які з ними відбуваються, а також подаючи приклад іншим співробітникам не чинити опір цим змінам. У цьому контексті слід ще раз наголосити на важливості запровадження вищих програм професійного розвитку, спрямованих на розвиток і вдосконалення управлінської компетентності педагогічних працівників, зокрема їх лідерських якостей. Крім того, інноваційні перетворення в навчальному закладі вимагають від працівників набуття нових умінь та навичок, тому професійний розвиток працівників у стінах рідного вишу є одним із ключових факторів успішного досягнення визначених навчальним закладом завдань.

*3. Зв'язок управління талантами з інституційною ефективністю.* Зазначена стратегія передбачає досягнення високих успіхів з найменшими затратами.

Однією зі складових такої тактики є прийняття на роботу якісного персоналу. Дослідники [10] наголошують, що наймання кращих талантів із самого початку дозволяє вишу зекономити кошти на заміні посереднього працівника і, таким чином, позитивно впливає на продуктивність закладу.

Важливим для вищого навчального закладу є також надання вільного доступу будь-якому працівникові до оперативної інформації про різні аспекти діяльності вишу, що має стати складовою його організаційної культури. Дослідники також наголошують, що доступ до оперативної інформації, відкритий тільки для кількох привілейованих осіб, є «рецептом демотивації та фрустрації працівників, що має катастрофічні наслідки для утримання найкращих талантів» [10].

*4. Зв'язок управління талантами з інституційними інноваціями.* Інноваційний розвиток вищого навчального закладу передбачає зміну характеру його діяльності, а тому успішність таких змін залежить від здатності працівників з ними справлятися. Серед заходів, що можуть бути застосовані вищими навчальними закладами з метою допомоги педагогічним працівникам впоратися з інституційними змінами, важливе місце займає запровадження системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning – ERP). Незважаючи на той факт, що система ERP спочатку розглядалася виключно як прерогатива промислової сфери, у сучасних умовах дослідники вказують на її ефективність у застосуванні в освіті.

Слід наголосити, що система планування ресурсів підприємства являє собою організаційну стратегію інтеграції виробництва й операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтована на неперервне балансування й оптимізацію ресурсів підприємства за рахунок інтегрованого пакету прикладного програмного



забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності [14]. Застосування зазначеної системи забезпечує раціоналізацію та ефективність інституційних даних і процесів.

Важливим у межах даної стратегії є також цілеспрямований найм персоналу. Дослідники зауважують, що вищий навчальний заклад має ставити за мету наймати правильних працівників, які мають потенціал до запровадження змін.

Зв'язок управління талантами з інституційними інноваціями також передбачає розвиток професійних навичок та управлінських якостей у межах навчального закладу. Розвиток культури безперервного навчання, складовою якої є розв'язання складних завдань, що постають перед вишем, є важливим механізмом утримання талантів і засобом мотивації педагогічних працівників до нестандартного мислення.

Незаперечним є факт, що інноваційна діяльність педагогічних працівників має бути заохочена. На думку експертів [10], заохочення осіб, які пропонують інституції інноваційні ідеї, мотивує їх до підвищення ефективності діяльності та сприяє утриманню топ-талантів і створенню лідерських команд. Тактика управління талантами передбачає також заохочення педагогічних працівників до спільної діяльності та обміну знаннями.

**Висновки та перспективи подальших наукових розвідок.** Таким чином, у розвинених зарубіжних країнах управління талантами є одним із провідних напрямів діяльності ВНЗ, оскільки ефективність його діяльності й конкурентоспроможність на світовому ринку освітніх послуг залежить від успішного розвитку вишем стратегій управління талантами. Перевагами імплементації окреслених нами стратегій управління талантами є скорочення витрат на найм персоналу завдяки зменшенню плинності кадрів; ефективне управління знаннями та передача знань; надання сучасних послуг і створення сучасних продуктів; створення конкурентних переваг; зниження ризиків при працевлаштуванні; покращення відносин із споживачами освітніх послуг; утримання кадрового потенціалу на належному рівні.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробленні моделі управління талантами у вищій школі на основі вивчення прогресивного зарубіжного досвіду.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Capelli P. Talent management : Conceptual approaches and practical challenges / P. Capelli, J. R. Keller // *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*. – 2014. – № 1. – P. 305–331.
2. Capelli P. The rise and decline of managerial development / P. Capelli // *Industrial and Corporate Change*. – 2010. – Vol. 19 (2). – P. 509–48.
3. Clark D. B. Talent Management Strategies for Public Procurement Professionals in Globe Organizations [Electronic resource] / D. B. Clark. – 2009. – URL : <http://www.ippa.org/IPPC5/Proceedings/Part12/PAPER12-3>.
4. Cochran T. C. The American Business System : A Historical Perspective / T. C. Cochran. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1960. – 235 p.

- 5 Fegley S. 2006 talent management : Survey Report / S. Fegley. – Alexandria, VA : Society for Human Resource Management (SHRM), 2006. – 39 p.
6. Fitz-enz J. How to Measure Human Resources Management / J. Fitz-enz, B. Davison. – 3rd Edition. – New York : McGraw-Hill, 2002. – 351 p.
7. Ford J. Talent Management and Development : An Overview of Current Theory and Practice / J. Ford, N. Harding, D. Stoyanova. – Bradford : Bradford University School of Management, 2010. – 20 p.
8. Heidke J. D. Benefits of Effective Talent Management Include : ASTD Presentation / J. D. Heidke. – 2006. – URL : [http://www.fasset.org.za/downloads/.../talent\\_man\\_sdf\\_long\\_paper\\_website.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/.../talent_man_sdf_long_paper_website.pdf).
9. Hewitt Aon. 2012 Higher Education Survey : The State of Human Resources Effectiveness [Electronic resource] / Aon Hewitt. – URL : <http://www.aonhewitt.com>.
10. Innovation and Growth 2013. Talent Management : Process Guide [Electronic resource]. – URL : [http://novascotia.ca/psc/pdf/hrCentre/resources/talentManagement/TM\\_Process\\_Guide.pdf](http://novascotia.ca/psc/pdf/hrCentre/resources/talentManagement/TM_Process_Guide.pdf).
11. Lavania D. Recruitment and retention : A key for managing talent in higher education / D. Lavania, H. Sharma, N. Gupta // International Journal of Enterprise Computing and Business Systems. – 2011. – № 1 (2). – P. 1–14.
12. McCartney C. Talent Management : Current and Future Trends [Electronic resource] / C. McCartney, D. Worman. – 2013. – URL : <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../Talentmanagement> 28 May 2013.
13. Pitt-Catsoupes M. Ager and Generation : Understanding Experiences at the Workplace (Research Highlight 6) / M. Pitt-Catsoupes, C. Matz-Coster, E. Besen. – Boston : The Sloan Center on Aging and Work at Boston College, 2009. – 43 p.
14. The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Terms [Electronic resource]. – 2004. – URL : <http://blogs.gartner.com/it-glossary/ru/>

### РЕЗЮМЕ

**Бойченко М. А.** Зарубежный опыт управления талантами в высшем учебном заведении: истоки и современность.

*Статья посвящена освещению зарубежного опыта управления талантами в высшем учебном заведении как инновационного направления его деятельности. Охарактеризованы исторические истоки управления талантами в рамках развития теории человеческих ресурсов. Очерчены стратегии управления талантами в высшем учебном заведении, а именно: управление талантами для институционального развития; связь управления талантами с новыми проектами высшего учебного заведения или его подразделений; связь управления талантами с институциональной эффективностью; связь управления талантами с институциональными инновациями.*

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, высшее учебное заведение, лидерство, стратегии управления талантами, зарубежный опыт.

### SUMMARY

**Boichenko M.** Foreign experience of talent management in higher education institution: origins and modernity.

*The article is devoted to foreign experience of talent management in higher education institution as an innovative activity. In the article talent management is defined as a set of tools of personnel management, which enable organizations to attract, use effectively, and retain employees who make significant contributions to the development of the organization.*

*The historical origins of talent management as part of development of the theory of human resources are described. It is defined that the term "talent management" began to be used in 50-ies of the XXth century that was characterized by the development of large corporations because small firms, which functioned until that time, despite small number of workers, did not have objective needs in talent management. Two models of talent management in the process of historical development are characterized, namely external and internal talent management.*

*The factors that influence development of talent management in the sphere of higher education (increasing competition between higher education institutions; necessity of nurturing talent within the education institution; need to address staffing issues in the future; problems of recruitment and retention faced by the universities; demographic changes and changes in the external labour market; lack of qualified personnel; underutilization of the experience and capacity of current workforce) are revealed. The advantages of implementing talent management in higher education institution (reducing the cost of employing staff due to a reduction in staff turnover; effective knowledge management and knowledge transfer; provision of modern services and modern products; creation of competitive advantage; reduction of risks in employment; improvement of relations with clients (consumers of educational services); maintenance of personnel potential at the proper level) are analyzed.*

*The strategies for talent management in higher education is defined, namely: talent management for institutional development; relationship of talent management with new projects of a higher education institution or its departments; relationship of talent management with institutional efficiency; relationship of talent management with institutional innovation.*

**Key words:** talent, talent management, higher education, leadership, strategy, talent management, international experience.

УДК 37.04

**В. М. Горленко**

Інститут інформаційних технологій і  
засобів навчання НАПН України

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ІГРАШОК У НАВЧАННІ Й ВИХОВАННІ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ**

*У статті здійснено аналіз теоретичних та експериментальних досліджень зарубіжних науковців із питань застосування електронних іграшок у дошкільній освіті як засобу інформаційно-комунікаційних технологій. Отримані результати свідчать про те, що світова наукова спільнота розглядає електронні іграшки як засіб інформаційно-комунікаційних технологій. Представлено експериментальні дослідження щодо доцільності застосування даних засобів інформаційно-комунікаційних технологій у дошкільній освіті. Зосереджено увагу на необхідності формування інформаційно-комунікаційної компетентності педагогів дошкільних закладів з урахуванням досвіду інших країн із використання електронних іграшок у дошкільній освіті.*

**Ключові слова:** інформатизація, інформаційно-комунікаційні технології, дошкільна освіта, діти дошкільного віку, електронні іграшки, передовий педагогічний досвід, зарубіжний досвід, інформаційно-комунікаційна компетентність педагогів.