



Теории лидерства и военная реформа в Китайской Народной Республике

Андраш Худик

Аннотация: Китайская Народная Республика (КНР) в настоящее время представляет собой гибридную социальную систему, где сохранены основные идеологические ценности марксистской доктрины, но которая, в отличие от своих предшественников, способна адаптироваться и обновляться в ответ на изменившиеся условия. Коммунистическая партия Китая (КПК) и система государственного управления претерпели ряд глубоких реформ, позволивших им стать локомотивом, а не тормозом развития. Важную роль в этом сыграла меритократическая система отбора руководителей через «отбор и выборы», которая согласуется с конфуцианской традицией и вобрала в себя некоторые западные принципы управления. В Народно-освободительной армии Китая (НОАК) также рассматривают применение западных принципов управления, не типичных для военных. Впрочем, нет указаний на то, что в НОАК стараются системно применять эти концепции. НОАК, вероятно, завершит военную реформу и повысит боевые возможности стратегических и новых видов сил, создаст системы стратегического сдерживания и совместного ведения боевых действий высокого уровня. Для этого НОАК применяет западные принципы гражданского управления и ориентированную на результат модель управления с учётом китайской специфики.

На основе не прямых китайских, российских, американских и венгерских источников в статье описан современный китайский социализм, анализируется влияние политических, социальных, экономических и военных реформ и важность лидерства для развития Китая, описаны западные и китайские теории управления, очерчены перспективы развития Китая. Касательно будущего КНР автор утверждает, что в отличие от других коммунистических партий, пришедших к власти с зарубежной помощью, КПК имеет свои, национальные корни. Поэтому вряд ли она падёт из-за недовольства масс. Скорее, партия в ближайшие годы продолжит трансформировать страну и себя и сохранит власть. Можно, однако, допустить, что эта трансформация в конечном

счете приведет к «революции сверху», которая постепенно ломает основы социализма.

Ключевые слова: социализм, реформы, развитие, теории лидерства, ориентированная на результат модель управления, стратегическое сдерживание, армия, разведка, общевоинские операции, Китай.

Реформирование социализма в Китайской Народной Республике

Китайская концепция социализма

Китайский социализм основан на марксистской идеологии, но признаёт важную роль постоянного технического развития и инноваций. Сочетая рыночные подходы и социалистическую модель государственного управления, эта система ставит во главу угла рыночное распределение ресурсов, ограничение роли государства при определении стратегических приоритетов, надлежащее построение регуляторной системы и коррекцию недостатков рынка. На примере Китая мы сейчас наблюдаем гибридную систему, которая идеологически сохранила основные ценности марксистской доктрины, но, в отличие от своих предшественников, способна адаптироваться и обновляться в ответ на изменившиеся условия.

Теорию реформирования китайского социализма разработал Дэн Сяопин. Дэн Сяопин (1904-1997) был одним из руководителей Коммунистической партии Китая с 1978 г. и до своей смерти. Проводя реформы, он обуславливал принятие капиталистических методов и открытие для капиталистических стран рядом условий: КПК должна придерживаться социалистического пути развития, должна быть сохранена диктатура пролетариата, сохранена ведущая роль КПК, и КПК должна оставаться верной марксизму-ленинизму и учению Мао Цзэдуна.

Новым элементом теории реформ стала идея о тройной представительской функции, сформулированная в 2000 году Генеральным секретарем Цзяном Цзэмином. Согласно этой идее, Компартия Китая представляет интересы передовых продуктивных сил, передовой культуры и базовые интересы основной массы китайского народа.

На рубеже тысячелетий стало очевидно, что развитие Китая обеспечивает частный сектор. Тем не менее партийная верхушка и пропаганда оставались идеологически враждебными к капиталистическим силам в стране и за рубежом. Цзян Цзэминь разрешил это противоречие, введя в 2002 г. идею дальнейшей эволюции коммунизма и дополнив тем самым теорию реформ, что позволило вступать в партию и капиталистам. Нужна была идея, которая оформила бы бессменную гегемонию Партии и в то же время не парализовала бы модернизацию и не остановила процесс реформ. Иными словами, продвигала бы реформы дальше.

Тем временем идею о тройной представительской функции дополнили подходом на основе научного развития, что, по мнению КПК, включает

стремление к устойчивому развитию, социальному благополучию и гармонично развивающемуся социалистическому обществу. Эту теорию разработал бывший Генеральный секретарь Ху Цзиньтао.¹

Взяв за основу теорию постоянных реформ, руководитель страны и генеральный секретарь КПК Си Цзиньпин сформулировал «две цели столетия». Первая провозглашенная цель – построить «достаточно успешное во всех отношениях общество», чего Си Цзиньпин надеялся достичь в 2021 г., к 100-й годовщине основания Коммунистической партии Китая. Вторая цель – построить успешную, сильную, демократическую, передовую в культурном отношении и гармоничную социалистическую страну,² что по времени должно совпасть со столетием основания Китайской Народной Республики в 1949 г.

С конца 1970-х гг. рыночные механизмы и частная собственность прижились в Китае, как ни в одной другой социалистической стране. Однако и рынок, и частная собственность имеют свои ограничения: государственная собственность была сохранена в ключевых отраслях (прежде всего в банковской), а государственное перераспределение, ведомое политической логикой, стабильно превалирует над логикой рынка.³

Влияние реформ управления на проведение модернизации

После смерти Мао Цзэдуна в конце 1970-х гг. государственное управление в Китае претерпело ряд глубоких реформ, позволивших ему стать локомотивом, а не тормозом развития. Главными элементами этих реформ стала подотчетность и поощрение конкуренции. Оценка партийных функционеров и чиновников на местах с 1980-х гг. связана с достижением экономических целей. Более того, их политическая судьба и зарплаты гарантированы только при достижении этих целей. Система внутренней оценки обеспечила подотчетность, а система количественных показателей и финансовых стимулов обеспечила конкуренцию и творческие решения. Эта система сделала бюрократию заинтересованной в прогрессе и требует взаимодействия руководителей с населением и бизнесом и сравнительно свободных экспериментов с реформами.

Один из лучших путей выдвижения – по-прежнему партийно-бюрократический. Уже наблюдается острая конкуренция за должности на низших

¹ Editorial, “History of the Chinese Communist Party,” *Liberty, the weekly newspaper of the Hungarian Workers Party* XVI (XXIII), no. 26 (3 July 2021), https://hetilap.punk.hu/wp-content/uploads/2021/06/2021_26_szam.pdf. – на венгерском языке.

² Balla Soma, “The Next Possible Ruler of the World: Xi Jinping’s China,” *Qubit*, March 29, 2019, <https://qubit.hu/2019/03/29/a-vilag-kovetkezo-lehetseges-ura-hszi-csinping-kinaja>. – на венгерском языке.

³ Iván Szelényi, “What Kind of System Was Communism?” *Economy and Society*, December 2016, <https://ujegyenloseg.hu/milyen-rendszer-volt-a-kommunizmus/>. – на венгерском языке.

уровнях, и только лучшие могут оказаться в первых рядах партийно-бюрократической верхушки. Например, невероятно сложна китайская система экзаменов для управленцев.

На низшем муниципальном уровне (ограниченно) ввели институт выборов: руководство органов местного самоуправления (под контролем государственной партии) избирается прямым голосованием. Членов органов управления других уровней делегируют «народные собрания» более низкого уровня: в провинциальные народные собрания – народные собрания округов, в Национальное народное собрание (наивысший законодательный орган) – народные собрания провинций. Частично именно поэтому сторонники китайской политической системы часто говорят о меритократии в высшем руководстве. В центральные органы власти могут попасть только те, кто взобрался по служебной лестнице.⁴

Местные руководители говорят с людьми и прислушиваются к ним. Руководители среднего звена, избранные из числа местных руководителей, выполняют свою работу, исходя из спущенных сверху указаний, опыта, и отвечают за экономическое развитие и политическую стабильность. Лучшие руководители среднего звена с многолетним политическим и управленческим опытом попадают в высшее руководство.

Компетентный руководитель принимает важные решения, и властью наделяют тех, кто уже доказал свой опыт руководства. Её сторонники говорят, что эта система гораздо стабильней и эффективней демократии, которой, по их словам, пользуются популисты и крупное промышленное лобби, что ведет к постоянным кризисам.

Западная и китайская модели гражданского управления

Западная модель управления

В последнее время западные теории управления были сфокусированы на таких элементах, как прибыль, видение перспектив, управление персоналом и стратегическое планирование. В то же время рабочих считали безличным фактором производства. Теории управления были нацелены на достижение целей и обеспечение контроля. Однако новые подходы уделяют больше внимания уважению к сотрудникам, оценке их работы и профессиональному росту.

Китайская модель управления

Китай создал особую систему меритократии – «отбор и выборы». Согласно этой системе, руководителей отбирают в ходе сложного процесса, исходя из результатов их работы и поддержки сотрудников. Этот процесс включает

⁴ Editorial, “What Makes the Illiberal Model State Work?” *Index*, May 17, 2019, https://index.hu/kulfold/2019/05/17/kina_demokracia_meritokracia_hsi_csing-politikai_rendszer_hatekonyabb/.

так называемые базовые проверки, опросы общественного мнения, внутреннюю оценку работы и человеческих качеств и собственно выбор руководителей. Эта система согласуется с конфуцианской традицией меритократии.

Конфуцианство – особая традиция этического и лидерского мышления. Фактически она означает приоритет этики и добра над всем остальным. Этичное, доброе поведение должно быть одинаково свойственно сотрудникам, руководителям, большим начальникам и высшим должностным лицам. Эта древняя философия ожила в китайской теории управления, уделяя много внимания личностному развитию и этичному поведению сотрудников. В Китае руководители должны ставить этические соображения выше прибыли. Другие важные элементы китайской теории управления – поощрение сотрудников, личный пример, равенство, простота в быту, гармония с природой и т.д.

Условная китайская теория управления выделяет четыре качества:

1. Моральность (то есть принципы и правила, по которым живут люди и которые они считают морально правильными и разумными);
2. Эффективность в достижении цели (стремление достичь лучшего результата на единицу вложенных ресурсов, со множеством вариаций, включая задачи производительности, использование времени, экономическую и ресурсную эффективность);
3. Межличностные умения (способность понять свои эмоции и мысли, что требует одновременно уверенности и сдержанности);
4. Универсальность (способность адаптироваться ко многим различным функциям и видам деятельности).

Как подчеркивают Кинг и Вей, «Китайские рабочие места выработали концепции управления, интегрировав методы западных подходов к управлению, образование за границей и опыт западных организаций в Китае. Это не обязательно означает, что изменились фундаментальные ценности, лежащие в основе китайских принципов руководства». Кроме того, китайские руководители берут на вооружение более *научные* подходы к управлению (например, особое внимание к эффективности, переработке отходов, стандартизации и автоматизации производства).⁵

Сравнение западной и китайской моделей гражданского лидерства

Единственный общий элемент управления в двух культурах – стремление к экономической эффективности. Есть, однако, отличие в его воздействии на отношения между управленцами и работниками. Китайский подход ставит

⁵ Peter King and Zhang Wei, “Chinese and Western Leadership Models: A Literature Review,” *Journal of Management Research* (Macrothink Institute) 6, no. 2 (2014), <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/4927>.

во главу угла важность личного вклада работника в достижение экономических целей, а западное управление по-прежнему рассматривает работников как безличный фактор производства экономических благ. Западные теории лидерства меняются в сторону большего учёта гуманитарных и этических факторов управления. Этот подход напоминает восприятие китайских традиционных ценностей, таких, как неподкупность, стыд и мораль. Усиление внимания к правам человека в мире тоже способствует продвижению этого подхода. В то же время сближение не означает, что эти две культуры уже имеют одинаковые принципы управления. Однако и на Западе, и в Китае признают эффективность более широкого спектра умений и принципов руководства.

Кинг и Вей также утверждают, что

Сближение принципов управления западной и китайской культур в конечном счете повысит действенность и эффективность руководителей и бизнеса в обеих культурах. Китайские компании выиграют от повышения внимания к эффективности и инновациям, а западные компании выиграют от улучшения трудовых отношений и приверженности своей организации.⁶

Похоже, что китайские руководители берут на вооружение те западные принципы управления, которые они считают полезными, но продолжают опираться на китайские традиционные ценности. Западная культура будет лучше готова к более тесным связям с Китаем, если мы поймем и оценим эти ценности. Если представитель Запада возглавляет группу китайских работников (или наоборот), понимая схожесть и отличия в принципах управления двух культур, руководитель может выработать нужный стиль эффективного управления.

Влияние гражданской теории лидерства на развитие военного лидерства

В НОАК обсуждают ценность нематериальных качеств и методов руководства, обычно не свойственных военным, например, харизматичное руководство, организационное руководство, руководство из тыла, гибкое руководство, и межкультурное руководство. Однако нет свидетельств попыток системного применения НОАК этих концепций в вооружённых силах.⁷

Некоторые интересные модели гражданского управления, которые, по мнению китайского военного руководства, могут повлиять на современное военное управление, коротко описаны ниже.

Харизматичное лидерство

⁶ King and Wei, "Chinese and Western Leadership Models."

⁷ Roderick Lee, "Building the Next Generation of Chinese Military Leaders," *The Journal of Indo-Pacific Affairs (JIPA)* 3, no. 3 (Fall 2020): 135-145, <https://media.defense.gov/2020/Aug/31/2002488091/-1/-1/1/LEE.PDF>.

Есть два проверенных стиля руководства, которые военачальники могут адаптировать для военных целей: Руководство действием и Руководство влиянием. Третий стиль – Харизматичный стиль руководства, хотя его иногда относят к Руководству влиянием.

Руководство действием – это стиль, при котором командиры используют поощрения и взыскания, чтобы заставить солдат (военных) выполнять приказы. Харизматичное руководство – это стиль, при котором командиры вдохновляют и мотивируют солдат своим талантом. В ответ солдаты демонстрируют высокое доверие, что в конечном счете обеспечивает добровольное выполнение поставленной командирами задачи без расчёта на поощрение или страха наказания. Руководство влиянием, как продолжение Харизматичного стиля руководства – это стиль, при котором командиры вдохновляют, мотивируют, влияют и стимулируют солдат на высокое доверие и веру с обеих сторон для достижения общих целей.⁸

Организационное руководство

Руководство организации играет ведущую роль в реформировании организации, определяя её перспективу и продвигая структурные изменения, необходимые для масштабных реформ. В армии США около половины военных начальников заняты непосредственным руководством организационной деятельностью, что подтверждает важность армейской организации для армии в целом. Лишь четверть руководителей в армии руководит её основной деятельностью – командует боевыми силами.

Армейская организация выполняет разные задачи: собственно строит вооружённые силы, определяет их структуру и доктрину, выбирает виды техники и вооружения. Дополнительной функцией является определение навыков применения вооружений и методов реализации доктрины, обеспечение создания систем вооружений и навыков их применения, поддержание этих систем и навыков и постоянное внесение изменений с изменением угроз, бюджета и технологий. Чтобы обеспечить этот результат, армейская организация создаётся до боевых сил и превосходит их будущий вид.⁹

Что касается подготовки военачальников для организации, то армейская организация должна перейти от строгого решения задач и выполнения приказов к внедрению основанных на навыках и ориентированных на результат методов с целью формирования гибких и адаптивных руководителей для

⁸ Hamad B. Hamad, “Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational?” *International Journal on Leadership* 3, no. 1 (April 2015): 1-8, <https://ssrn.com/abstract=2921153>.

⁹ Frank Camm, Cynthia R. Cook, Ralph Masi, and Anny Wong, “The Institutional Army and Its Place in the U.S. Army,” in *What the Army Needs to Know to Align Its Operational and Institutional Activities* (RAND Corporation, 2021), <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG530.html>.

решения проблем, характерных для нынешних и будущих условий. Подготовка гибких и адаптивных руководителей с познавательными, коммуникативными и культурными навыками, способных приспособиваться к сложным тактическим и стратегическим условиям, с критическим мышлением, важна для успешного ведения полного спектра армейских операций XXI века.¹⁰

Руководство из тыла

Руководство с линии фронта означает применение командных навыков прямо на линии фронта. Многие командиры считают, что они вправе требовать от войск только то, что делают сами. Этот подход укрепляет связь с подчинёнными, формирует уважение и доверие. Однако в больших структурах не всегда возможно руководить непосредственно с линии фронта. В таких случаях прибегают к руководству из тыла. Руководство из тыла требует качественной оценки, хороших навыков делегирования полномочий и умения держать руку на пульсе. Его задача – обеспечить ведение боевых действий подчинённым воинским подразделением. Кроме того, для умелого руководства из тыла важно знать, когда поддержать бойцов на переднем крае, не опасаясь поражения. Руководство с линии фронта или из тыла зависит от обстоятельств, кадров, воинского подразделения и военной организации.¹¹

Для эффективного командования и управления войсками нужно знать, что лучше – постоянно следить за боевыми действиями в зоне ответственности вдали от линии соприкосновения с противником или лично возглавить борьбу на участке линии соприкосновения в зоне ответственности. Эта дилемма сопровождает всю историю войн. Ганнибал, получив сведения от верных помощников, обычно присоединялся к своим кельтским воинам, дабы обеспечить дисциплину в их рядах, в обычных солдатских латах, чтобы его не узнали римляне. При этом кельты узнавали его. Юлий Цезарь предпочитал руководить битвой из тыла; однако он быстро обнажал меч и вел за собой в критические моменты. Чингисхан выработал систему управления своей ордой и предпочитал оставаться в тылу, контролируя широкое поле боя и давая указания подчинённым.¹²

Гибкое руководство

Гибкое руководство – это теория, в которой подчеркивается необходимость влиять на ключевые факторы финансовой деятельности компании: результативность, инновации, людские ресурсы. Почему элементы теории гибкого

¹⁰ Scott King, “Changing the ‘Ways’ of the Institutional Army’s Leader Development Strategy” (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011): <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA547379.pdf>.

¹¹ Editorial, “Lead from the Front, or Lead from Behind?” *Pure Blue Ocean*, February 28, 2019, <https://www.pureblueocean.com/my-product/lead-from-the-front-or-lead-from-behind/>.

¹² Jon Guttman, “Did Generals Really Lead from the Front?” *HistoryNet*, October 2, 2021, <https://www.historynet.com/did-generals-really-lead-from-the-front.htm>.

управления важны для военных? Лучшее пояснение – концепция боеспособности, в которой важны результативность, инновации и людские ресурсы.

Боеспособность означает, насколько успешно войска действуют на поле боя, войдя в соприкосновение с противником. Боеспособность предполагает важность обучения и адаптации, а также необходимость соразмерять результативность (способность обеспечить желаемый результат) с эффективностью (способностью обеспечить желаемый результат с минимальными затратами ресурсов). Грубо говоря, одновременно быть результативным и эффективным означает правильно делать то, что нужно, или по крайней мере делать то, что нужно, лучше или быстрее противника. Таким образом мы можем успешно объединить науку и искусство войны. Учёт результативности и эффективности также помогает лучше влиять на те человеческие качества, которые могут превратить техническую слабость в преимущество в войне.¹³

Межкультурное руководство

«Межкультурное руководство – это понимание руководителей, работающих на новом глобализованном рынке. Межкультурное руководство означает способность влиять и мотивировать отношение и поведение людей в глобальном сообществе для достижения общей цели организации».¹⁴

Боевые действия требуют от военных руководителей в том числе формирования и поддержания отношений с людьми и сообществами с иной культурной базой. В армии этого стараются достичь, обучая языку и страноведению. При такой подготовке формируются знания и навыки, необходимые, чтобы понимать и строить отношения с населением того или иного региона. Однако сложные операции требуют более широких навыков, которые военные руководители смогут успешно применить в любой культурной среде. Для формирования этих навыков нужна культурная и психологическая подготовка, в дополнение к языковой и страноведческой.

Положение дел в Народно-освободительной армии Китая

В последние годы Китайская Народная Республика совершила большой скачок в перевооружении страны. Практически с нуля была создана солидная военная инфраструктура с применением новейших технологий. Старший научный сотрудник Школы международных исследований им. С. Раджаратнама (S. Rajaratnam School of International Studies, RSIS) в Сингапуре Ричард Битцингер (Richard Bitzinger) называет три основных причины серьёзного

¹³ Zoltán Jobbagy, “The Efficiency Aspect of Military Effectiveness,” *Militaire Spectator* 178, no. 10 (National University of Public Service of Hungary, January 2009), https://www.researchgate.net/publication/216155927_The_Efficiency_Aspect_of_Military_Effectiveness.

¹⁴ Editorial, “Cross-Cultural Leadership,” *TechnoFunc*, 2020, www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-styles/item/cross-cultural-leadership.

порыва Китая в военном строительстве. Во-первых, Пекин внедрил новую модель управления оборонной промышленностью, сделав её более «рыночной». Штаты были сокращены, производственные цепочки консолидированы, многие конгломераты разбиты на меньшие компании, вынужденные конкурировать друг с другом за госзаказы и экспортные контракты. Во-вторых, Пекин в последние годы сделал ставку на углубленную военно-гражданскую интеграцию, активно используя в ВПК наработки коммерческого сектора и поощряя военные заводы коммерциализировать свои соответствующие разработки. В-третьих, наибольший эффект дало многократное увеличение военного бюджета. Китайские предприятия получили возможность привлекать лучших выпускников вузов, вкладываться в научные исследования и тестировать новые виды техники.¹⁵

Военное развитие сосредоточено на инновациях, повышении научно-технического потенциала и активном применении последних научно-технических достижений в военной реформе. К 2035 г. НОАК должна «укрепить боевые возможности стратегических и новых видов сил, создать системы стратегического сдерживания и совместного ведения боевых действий высокого уровня».¹⁶

Нынешний этап военно-технического развития зиждется на трёх китах: это беспилотные летательные аппараты, искусственный интеллект и применение «больших массивов данных». В этих областях Китай уже имеет технологии противодействия «наиболее вероятному противнику» – Соединенным Штатам Америки.¹⁷

Взгляды на современные конфликты

В НОАК часто используют термин «информатизация». Этот термин характеризует развитие современной армии, которая должна уметь действовать в кибер-среде. Он довольно часто появляется в китайских руководящих документах. В чем-то он подобен понятию сетевой войны (*network-centric warfare*), принятому в армии США, согласно которому, военные должны применять передовые информационные технологии и системы связи для достижения оперативного превосходства над противником.

В 2015 г. китайские руководители пересмотрели указания о видах войн, которые должна быть способна вести НОАК. В обновленном документе указано, что Вооружённые силы Китая должны быть готовы вести «локальные информационные войны и достигать безусловной победы в них». Особое внимание уделено руководству военно-морскими операциями. Кроме того,

¹⁵ Михаил Коростиков, Любовь Крашенникова, Василий Лемут, «Вся китайская рать – Из чего состоит армия Поднебесной и кому стоит её опасаться», *Коммерсантъ*, 5 июля 2019, <https://www.kommersant.ru/doc/4012699>.

¹⁶ Сергей Нестеров, «Инновационное развитие – путь военного строительства», *Красная Звезда*, 17 марта 2021, <http://redstar.ru/innovatsionnoe-razvitie-put-voennogo-stroitelstva/>.

¹⁷ Коростиков, Крашенникова, Лемут, «Вся китайская рать».

в стратегических документах Вооружённых сил Китая подчеркивается возросшая важность наступательных воздушных операций, мобильных войн на большом удалении, космических и кибернетических войн. Из всего этого можно заключить, что Китай планирует вести будущие войны в основном за пределами своих границ и участвовать в морских конфликтах.¹⁸

Главные направления реформирования Вооружённых сил Китая

В ходе нынешних реформ Вооружённые силы Китая должны претерпеть существенные изменения. Вместо прежних семи военных округов их сведут в пять театров военных действий с пятью объединёнными командованиями. Пекин выбрал такую структуру исходя из стратегической важности географических регионов на границах Китая, где НОАК должна быть готова воевать для обеспечения безопасности страны.¹⁹

Реформа, начатая в 2016 г., в первую очередь затронула систему командования и управления НОАК. Вместо четырех штабов — Генерального штаба, штаба Главного управления тылового обеспечения, штаба Главного политического управления и штаба Главного управления вооружений — созданы 15 компактных управлений, каждое из которых занимается определённой сферой и подчинено Центральной военной комиссии (ЦВК). Реформа затронула и структуру Вооружённых сил Китая. В НОАК появился новый вид вооружённых сил — Силы стратегического обеспечения. Сведений об их функциях и задачах мало. Сообщалось, что Силы стратегического обеспечения будут заниматься разведкой, информационной войной, кибератаками и электронным противодействием.²⁰

В состав Сил стратегического обеспечения НОАК (Командование систем управления сетями) входят китайские боевые хакеры. Лучшие хакерские подразделения НОАК — это часть киберразведки № 61398, занимающаяся Северной Америкой; знаменитая часть киберразведки НОАК № 61486 («Увалень панда»). Части №№ 61786 и 61565 имеют задачу технической разведки бывшего Советского Союза.²¹

Планом реформирования системы командования и управления вооружённых сил Китая созданы две отдельные линии командования и управления войсками под эгидой Центральной военной комиссии. На Командующих видами вооружённых сил возложена обязанность командования и

¹⁸ Владимир Иванов, “Военную мощь Китая подвергли всестороннему анализу — Военная разведка США обеспокоена растущими амбициями Китая”, *Независимое военное обозрение*, 25 января 2019, https://nvo.ng.ru/realty/2019-01-25/1_1031_china.html.

¹⁹ Иванов, “Военную мощь Китая подвергли всестороннему анализу”.

²⁰ Сергей Полуни, “Вооружённые силы Китая: история, структура, вооружение”, *Military Arms*, October 24, 2018, <https://militaryarms.ru/armii-mira/vooruzhennyye-sily-kitaya/>.

²¹ Коростиков, Крашенникова, Лемутов, “Вся китайская рать”.

управления своими войсками, а штабам объединенных сил на театрах военных действий предоставлено право ведения операций в зоне своей ответственности, что до сих пор не было четко определено. Одним из главных отличий новой системы управления Народно-освободительной армии Китая от старой является отсутствие необходимости создания специальных командований во время войны. Такая система командования и управления вооружёнными силами теоретически позволяет Китаю очень быстро проводить операции.

Китайские руководители продолжают уделять первоочередное внимание модернизации систем командования, управления, связи, вычислений, разведки, наблюдения и рекогносцировки (C4ISR). Такой подход к развитию этих систем связан с тенденциями изменений форм и методов ведения современной войны, при которых главное внимание уделяется процессам принятия решений, а также обмену и обработке информации. Руководители НОАК ищут пути создания технических возможностей и организационной структуры войск для ведения общевойсковых операций на ближних и удаленных полях боя с использованием самых современных систем вооружений.

Реформы с целью технического совершенствования систем C4ISR критичны для сокращения времени принятия и повышения эффективности решений благодаря обеспечению надёжной связи со стационарными и мобильными пунктами управления. В НОАК внедряют самые современные автоматизированные системы управления (АСУ) в виде интегрированной платформы управления (Integrated Command Platform, ICP), состоящей на вооружении частей вооружённых сил. Применение ICP обеспечит надёжную связь между пунктами управления разных видов вооружённых сил, что необходимо для ведения общевойсковых операций.²²

Народно-освободительная армия Китая практически вернула себе роль в политической жизни страны и позитивный образ, подпорченный событиями на площади Тяньаньмэнь в 1979 г. Сегодня это не только один из важнейших институтов, призванных обеспечить внешнюю безопасность Китая, но и инструмент власти для поддержания внутривнутриполитической стабильности. Важность обеих этих функций растёт год от года.²³

Китайские представления о современном военном управлении

Подготовка военных руководителей и военного руководства в Народно-освободительной армии Китая (НОАК)

Готовить будущих командиров и других военных руководителей планируют с использованием специальных методов отбора желательных кандидатов

²² Иванов, “Военную мощь Китая подвергли всестороннему анализу”.

²³ Константин Сыроежкин, “Военные в высшем руководстве КПК,” *Carnegie Endowment for International Peace*, May 30, 2013, <https://carnegieendowment.org/2013/05/30/ru-pub-51827>.

на офицерские должности и их обучения по чёткой программе профессионального военного образования, с особым вниманием к военным и техническим знаниям, а также формированию новых навыков. НОАК может ожидать результата этих усилий в 2035-2050 гг.

Управление и подготовку нового поколения офицеров НОАК существенно осложняют три фактора:

1. Военные руководители НОАК действуют в рамках механизма коллективного руководства Коммунистической партии Китая. Это усложняет прямые аналогии с другими концепциями руководства.
2. В последние 10 лет старших офицеров часто повышали не за заслуги. Поэтому можно допустить, что не все военные руководители компетентны в военном управлении XXI века.
3. В карьерном росте в НОАК больше внимания уделяют глубине, а не широте знаний. (Широта знаний означает спектр охваченных предметов. Глубина знаний означает степень изучения каждого предмета.)

Партийное, коллективное и двойное руководство. Реальное руководство НОАК полностью осуществляет КПК и её Генеральный секретарь. Соответственно, НОАК действует в рамках общей идеологии КПК, где единое командование и центральная власть являются ключевыми элементами философии. Поэтому НОАК можно рассматривать как военное крыло централизованной идеологии. В рамках этого централизованного механизма руководства НОАК осуществляет своего рода коллективное руководство – систему двойного военно-политического руководства. В этой системе командир части и политработник являются равными партнерами. Они вместе отдают приказы, руководят подчинёнными и контролируют повседневную деятельность части. Политработник и командир части совместно отвечают за руководство партийным комитетом своей части и обычно являются секретарем и заместителем секретаря парткома, соответственно. Партком части, в состав которого входят политработник, командир части и ещё несколько офицеров, имеет права в механизме командования и управления частью. Это служит воплощением общего руководства НОАК со стороны КПК, поскольку такие комитеты являются официальным руководящим органом всех частей НОАК. Решения в партийном комитете части принимаются на основе демократического централизма – каждый член комитета волен высказать своё мнение и проголосовать по тому или иному решению, но после принятия комитетом решения все члены комитета обязаны поддерживать эту политику. В быстротечной боевой ситуации командиру части разрешается принимать решение единолично. Однако партком части всё равно несет коллективную ответственность за это единоличное решение.

Эта система контрастирует с практикой бывших социалистических стран до 1980-х гг., где политработник не мог вмешиваться в военные решения

командира, а командир и политработник не могли быть секретарём или заместителем секретаря местной парторганизации. Таким образом, по моему мнению, нынешняя система двойного военно-политического руководства в Народно-освободительной армии Китая требует дальнейшего исследования.

Коррупция в армии и её влияние на руководство. Аресты заместителя председателя Центральной военной комиссии (ЦВК) в 2014 г. и двух членов ЦВК в 2017 г. по обвинению в коррупции являются намного большей проблемой для НОАК, чем считают многие эксперты. Антикоррупционная кампания президента Си Цзиньпина затронула сотни генералов и других старших офицеров НОАК, многие из которых отвечали за назначения и продвижение по службе. Поскольку ЦВК должна утверждать повышение всех старших офицеров, считается, что большинство генералов, получивших повышение с 2002 и по крайней мере до 2012 года, платили за своё продвижение. Хотя ценник точно не известен, согласно государственным СМИ и неофициальным сообщениям прессы, погоны генерал-лейтенанта стоили около 1,4 млн. долларов США, а генерал-майора – около 700 000. Офицеры низшего уровня тоже должны были платить за повышение, с тем, чтобы будущие генералы могли оплатить своё продвижение.²⁴

В результате возникла система, при которой офицеров производили в генералы за выплату фиксированной денежной суммы, а не за знания, опыт или квалификацию. Однако некоторые, особо способные офицеры все же получали генеральское звание бесплатно.

Недостаточная широта опыта. Офицеры НОАК в период службы не могли получить опыта службы в разных родах войск. До получения звания подполковника – полковника они почти всегда служили в одном роде войск. До 2016 г. в НОАК не было смешанных организаций, поэтому офицеры не могли получить опыт планирования, ведения или руководства общевоинскими операциями. Их могли командировать в другую службу, то есть направить офицера одной службы в другую, но это было редкостью. “Такое однообразие в карьере ведет к исключительной глубине знаний, но мало способствует их широте. Это полезно на раннем этапе карьеры, но становится серьезным препятствием для карьеры в дальнейшем”.²⁵

Качества хорошего военного руководителя в Народно-освободительной армии Китая

В НОАК постоянно говорят о недостатках, слабостях и изъянах войск, многие из которых связаны с кадрами, а не с техникой. Чаще всего обсуждают такие недостатки, как неспособность анализировать ситуацию и понять намерения высшего командования, определить курс действий, осмысленно и эффективно развернуть войска, действовать в непредвиденных ситуациях.

²⁴ Lee, “Building the Next Generation of Chinese Military Leaders.”

²⁵ Lee, “Building the Next Generation of Chinese Military Leaders.”

Это снижает адаптацию к условиям, способность командовать и координировать действия, использовать системы вооружений, руководить операциями и эффективно организовать подготовку. В целом, это недостатки в способности руководителей вести современную войну и руководить современным боем на всех уровнях.

В НОАК обсуждают необходимые руководителям качества:

1. *Политическая лояльность*: в НОАК политику считают элементом её сути и традиций. Командиры НОАК должны всегда ставить идеологию и политическую подготовку на первое место при выполнении своих обязанностей. Это означает веру в коммунизм, служение народу и абсолютное руководство партии во всём.
2. *Стратегическое мышление*: военные руководители должны четко понимать, где и как их действия вписываются в общую стратегию операций.
3. *Специальные навыки*: командиры должны уметь определять взаимодействие различных факторов.
4. *Достаточное предвидение*: командиры должны предвидеть как будет развиваться оперативная ситуация и какой должна быть последовательность действий.
5. *Способность вести операции самостоятельно*: командиры в целом должны уметь вести операции без непосредственного начальника, исходя из своего понимания ситуации.
6. Понимание значения *информационных* войск: НОАК превращается в *информационные* войска, где эффективность сил определяется:
 - их сетевым характером,
 - их доступом к информации,
 - методами и объёмами обработки информации.
7. *Военные навыки*: командиры НОАК должны иметь навыки, необходимые для ведения боевых действий. (Из-за коррупции в высшем эшелоне вооружённых сил в последние 10-15 лет НОАК фактически приходится снова вырабатывать эти нужные военные навыки у старших командиров. Навыки и знания, являющиеся условием продвижения высших офицеров в странах НАТО – понимание общевоинских операций, интеграция искусства войны с новыми техническими возможностями, информационное преимущество – теперь часто приходится вырабатывать и у руководителей НОАК ²⁶).
8. *Адаптивность*: командиры должны быть способны реагировать на новые условия, генерировать новые идеи, применять новые методы. Конкретно от руководителей ожидают научиться новым методам и военным новинкам других стран, внедрять новые технологии,

²⁶ Lee, "Building the Next Generation of Chinese Military Leaders."

ещё не вошедшие в повседневную практику, и больше творчества. Много внимания также уделяют поиску думающих офицеров, готовых самостоятельно учиться и проявлять инициативу.

9. *Должная военная культура*: руководители НОАК должны соответствовать ряду интеллектуальных требований, ориентиров и норм, которые в НОАК считают каноничными. НОАК не нужны руководители, которые служат только за плату. Ей нужны руководители, работающие за военное дело и наследие НОАК. Это означает привлечение офицеров, проявляющих живой интерес к искусству войны, руководству боем, новейшим военным достижениям, зарубежной и отечественной военной литературе и прежним достижениям НОАК.²⁷

Многие из этих желательных требований к руководству новы для НОАК, как и системное применение механизмов поощрения таких лидерских качеств. Хотя меры развития НОАК довольно непрозрачны, развитие управления в НОАК более прозрачно и может быть разделено на два процесса. НОАК, во-первых, отбирает оптимальные кандидатуры офицеров, и затем готовит их с довольно жесткими требованиями.

В НОАК сейчас используют индикатор типа личности Майерса-Бриггса, чтобы отфильтровать некоторые типы. В теории Майерса-Бриггса используют четыре базовые шкалы, важные для обработки информации и принятия решений, и людей классифицируют на следующие пары: Интроверт (I) – Экстраверт (E), Ощущения (S) – Интуиция (N), Мышление (T) – Чувства (F), Суждение (J) – Восприятие (P).

По шкале Интроверт – Экстраверт человека можно назвать одинокой или социальной личностью. В отношении ощущений и интуиции, человек, опирающийся на ощущения, концентрируется на конкретных, осязаемых явлениях, а интуитивная личность – на связях внутри явления. В паре Мышление – Чувства чувственный типаж опирается на свои чувства, а мыслящий – на логическое обоснование. По шкале Суждения – Восприятия, судящий типаж любит всё классифицировать и быстро принимает решения, а склонный к восприятию отвергает ясность, при принятии решений учитывает все аспекты, долго идёт к своему решению.

Кандидатов типа INFP (интроверт, интуитивный, судящий, воспринимающий) отбирают немедленно, а ENFP (экстраверт, интуитивный, чувствующий, воспринимающий), INTJ (интроверт, интуитивный, мыслящий, судящий) и ISTP (интроверт, ощущающий, мыслящий, воспринимающий) требуют дополнительного отбора. При помощи такой фильтрации НОАК пытается отфильтровать нежелательных личностей. Желательный тип – INFP.

Похоже, что главная цель системы профессионального военного обучения НОАК – выработать навыки, нужные для руководства боевыми действиями разных типов на разных уровнях. Ничто не указывает на то, что целью

²⁷ Lee, "Building the Next Generation of Chinese Military Leaders."

системы профессионального военного обучения НОАК является развитие нестандартного склада ума, критического мышления или профессиональной этики.

Цель требований к системе профессионального военного обучения НОАК – научить офицеров планировать, вести и руководить боевыми действиями на тактическом и, затем, оперативном уровне. Требования к системе профессионального военного обучения можно выполнить, посещая любое военное учебное заведение. Офицеры также могут учиться в гражданских ВУЗах. Старшие офицеры (майор, подполковник, полковник) посещают курсы военных академий продолжительностью несколько месяцев, изучая тактику операций одного и, затем, нескольких видов вооружённых сил. Офицеры, которых готовят к назначению в вышестоящие штабы, посещают специальные курсы штабной работы.

Учебные курсы, дающие ученую степень, и читаемые там обязательные дисциплины нацелены на формирование навыков боевого управления. Большинство ученых степеней – военные, и касаются текущих проблем военной науки, стратегии, тактики и оперативного искусства. Обязательные дисциплины касаются исключительно военной стратегии, оперативного искусства и тактики.

НОАК стремится ускорить формирование желаемых качеств у нынешнего поколения военных руководителей. Там ожидают, что при устранении коррумпированных офицеров, тщательном тестировании и модернизации системы военного обучения нынешнее поколение военных руководителей сможет обеспечить прочный фундамент для подготовки и обучения следующего поколения командиров. Однако для ощутимого серьезного повышения качества военачальников, вероятно, понадобится полная смена поколений в руководстве НОАК. Зная общий карьерный путь офицеров НОАК, мы можем прикинуть сколько времени она займёт.

НОАК начала смену поколения высшего руководства примерно в 2017 г. Когда меры борьбы с коррупцией в НОАК дали желаемый результат, НОАК изменила структуру командования и управления, что позволило ей проводить общевойсковые операции, и модернизировала систему профессионального военного обучения для подготовки нового поколения военных талантов. В результате новые офицеры, поступающие в НОАК, вероятно, будут продвигаться за заслуги, а не за деньги, получают более широкий опыт службы и значительно более глубокое образование. Исходя из обычной карьеры офицеров НОАК, новое поколение офицеров получит первые назначения на высокие командные должности около 2035 г., на наивысшие командные должности – около 2050 г.

Иными словами, 2035 и 2050 годы станут показательными для общей модернизации НОАК. Согласно Белой книге обороны КНР 2019 г., НОАК должна завершить модернизацию национальной обороны и армии до

2035 г. и сделать свои вооружённые силы силами мирового уровня к середине XXI века.²⁸

Заключение

Характеристики войны нового поколения

Война первого поколения характеризовалась упорядоченным полем боя, что создавало культуру порядка в армиях государств. В войнах второго поколения для уничтожения противника централизованно применяли огонь артиллерии, тщательно скоординированный с пехотой, кавалерией и авиацией. В войне третьего поколения, или маневренной войне, разработанной немецкой армией в ходе Второй мировой войны, меньше полагались на огневую мощь и больше – на скоростной манёвр и темп. В войнах четвертого поколения вряд ли будет четкое поле боя или фронт. Может исчезнуть и различие между гражданскими и военными. Война четвертого поколения будет вестись в сложных условиях конфликта низкой интенсивности с использованием тактики (методов) войн предыдущего поколения, во всем спектре политических, социальных, экономических и военных систем (сетей), с участием национальных, международных и не поддающихся классификации участников или групп участников.

Военный руководитель XXI века

Для XXI века характерны быстрые организационные изменения. Чтобы эффективно действовать в новом тысячелетии, руководителям придётся быть универсальными, гибкими, приспосабливаться и мыслить по-новому. Старые иерархические схемы управления непригодны для глобальных хитросплетений, быстрых изменений, взаимозависимости и множественных вызовов. В информационную эпоху будущие руководители будут действовать как координаторы, наставники, инструктора. Совместное руководство представляется лучшим решением в нынешней ситуации. Коллективные действия основываются на общем видении, личной ответственности, общих ценностях и уважении.

Военный руководитель XXI века может справиться со сложной ситуацией и большим объёмом информации. Кроме того, он технично подкован, способен творчески решать сложные задачи и взаимодействовать с местными на театре военных действий. Хотя военное управление формально остается иерархическим с точки зрения ответственности и подотчетности, на практике оно становится более коллективным. Поскольку для более успешного ведения боевых действий нужна информация, стратегическая обстановка требует готового к сотрудничеству высшего руководителя, который принимает решения быстро и совместно, привлекая подчинённых, и дает конкретные, прямые указания в реальном масштабе времени. Командиры и штаб должны доверять подчинённым и соответственно децентрализовать

²⁸ Lee, "Building the Next Generation of Chinese Military Leaders."

свою военную структуру. Важное значение для управления имеют информационные технологии. Однако они полезны, только если руководители готовы их использовать. Руководители должны учитывать ограниченность информационных технологий и опасность чрезмерного доверия компьютерам. непонимание ведет к технофобии, при которой естественное сопротивление изменениям душит творчество и инновации.

Доминирующая концепция военного управления сегодня — руководство, нацеленное на решение задач

Вероятно, в будущем ведущей философией военных станет децентрализованное, нацеленное на решение задач управление, в то время как приказное руководство будет допустимо лишь в исключительных оправданных случаях. Суть нацеленного на решение задач военного управления заключается в том, что при постановке задач подчинённым ставят лишь рамочную цель, не определяя путь её достижения. В вопросах, лучше знакомых хорошо подготовленным подчинённым, руководитель оставляет решение за ними.

Делегирование принятия решений полезно для подчинённых. Оно формирует их самостоятельность, мотивацию, инициативу и повышает их шансы на выживание в сложной боевой ситуации. Самостоятельные решения подчинённых важны для скорости военных операций. Время – один из трёх факторов (силы, пространство, время), определяющих успех боевых операций в войне. В будущих войнах территориальный охват военных мероприятий существенно вырастет с развитием военных технологий, а время реакции на действия противника резко сократится. Важность фактора времени возрастёт в силу резких, быстрых и непредсказуемых изменений ситуации, ограниченности имеющихся сил и военных манёвров на большой территории боевых действий.

Широко обсуждаемая черта управления, ориентированного на выполнение задач, заключается в том, что оно в исключительных ситуациях допускает невыполнение отданного приказа для достижения цели, достижение цели иным способом из-за изменившейся ситуации или изменение цели, исходя из собственной оценки изменившейся ситуации. Эти черты совершенно чужды приказному подходу к руководству.

Ориентация на выполнение задач должна быть отражена в подготовке и обучении солдат и отношениях между командиром и его подчинёнными. Главные условия управления, ориентированного на выполнение задач, можно обобщить следующим образом:

- Хорошо подготовленный командный состав с общими принципами и правилами;
- Уверенные в себе подчинённые, способные мыслить, принимать решения и действовать самостоятельно;
- Взаимное доверие командиров и подчинённых на основе взаимного уважения и плодотворной работы;

- Отлаженные внутренние связи, открытые и честные человеческие отношения между командирами и подчинёнными;
- Однозначные намерения командиров.²⁹

В НОАК думают над развитием и внедрением управления, ориентированного на выполнение задач

Несмотря на недостатки, слабости, изъяны и сложности, в НОАК думают над развитием и внедрением управления, ориентированного на выполнение задач. Хорошие военные руководители в НОАК должны обладать достаточным предвидением, чтобы понимать, как будет развиваться оперативная ситуация и какой должна быть последовательность действий. Кроме того, они должны быть способны вести операции без непосредственного начальника, исходя из своего понимания ситуации. Им нужно объединять усилия с уникальным коллективным партийным руководством, при котором партком части (политработник, командир части и другие офицеры части) имеет права в механизме командования и управления любой части НОАК. Наконец, НОАК заинтересована в применении западных методов управления, не типичных для военных, таких, как харизматичное руководство, организационное руководство, руководство из тыла, и гибкое и межкультурное руководство, при реформировании Вооружённых сил.

Заключительные замечания

Продолжая развиваться экономически, Китайская Народная Республика в последние годы сделала важные шаги для вооружения страны. Была создана солидная военная инфраструктура с применением новейших технологий. НОАК успешно крепит боевые возможности стратегических и новых видов сил, создаёт системы стратегического сдерживания и совместного ведения боевых действий высокого уровня. При этом она применяет ориентированную на результат модель управления и западные принципы гражданского управления, с учётом китайских особенностей.

Народно-освободительная армия Китая практически вернула себе роль в политической жизни страны и позитивный образ, подпорченный событиями на площади Тяньаньмэнь в 1979 г. Сегодня это не только один из важнейших институтов, призванных обеспечивать внешнюю безопасность Китая, но и инструмент власти для поддержания внутривнутриполитической стабильности.

Что касается будущего Китая, то социально-экономические реформы безусловно продолжатся. Развитие Китая, вероятно, будет идти в двух направлениях. Иными словами, в больших городах и на побережье будет медленно расти средний класс и уровень жизни, а китайские крестьяне ещё некоторое время будут жить в бедности.

²⁹ Lieutenant Colonel Péter Lippai, "The Possibilities and Limitations of Mission-Oriented Leadership," *Journal of the Joint Forces Command*, http://bocskaikonyvtar.hu/images/emedialippaiP_kuldetesorientalt_vez.pdf.

Шансов на смену общественного строя в Китае нет. Идеалы и практика либеральной демократии чужды китайской культуре. В истории Китая нет примеров демократического управления, и китайская культурная традиция не проявляет никакой заинтересованности в защите личности путём контроля государственной власти. Большинство китайцев поддерживают КПК и верят, что после реформ минувших десятилетий Партия требует от них меньше, а даёт больше.

В отличие от других коммунистических партий, пришедших к власти с зарубежной помощью, Коммунистическая партия Китая имеет свои национальные корни в Китае. Поэтому вряд ли она падёт из-за недовольства масс, как это произошло с коммунистическими режимами в Восточной Европе. Скорее, партия в ближайшие годы продолжит трансформировать страну и себя, чтобы сохранить власть. Можно, однако, допустить, что эта трансформация в конечном счете приведёт к «революции сверху», которая постепенно ломает основы социализма. По крайней мере, на это надеется большинство экспертов.

При этом у меня остаются другие вопросы и сомнения, например, можно ли реформировать социализм или можно ли обеспечить постоянное научно-техническое и экономическое развитие в рамках социализма?

Примечание

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно автору и не выражают официальную позицию Консорциума военных академий и институтов изучения проблем безопасности программы «Партнерство ради мира», организаций-участниц или издателей Консорциума.

Благодарность

Connections: The Quarterly Journal, Vol. 21, 2022, выходит при поддержке правительства Соединенных Штатов Америки.

Об авторе

Андраш Худик – доктор военных наук, полковник полиции в отставке, старший советник венгерской полиции, эксперт по реформированию сектора безопасности. Ранее работал советником в ГУАМ, ОБСЕ, EUBAM и в Совместном механизме расследований ООН-ОЗХО. До работы в международных организациях служил в военной разведке, службе внутренней безопасности правоохранительных органов и Контртеррористическом центре Венгрии.
Электронная почта: seniorhugyik@gmail.com