



О. Голота & О. Титковский

Connections QJ 21, № 1 (2022): 47-62

<https://doi.org/10.11610/Connections.rus.21.1.03>

Рецензированная статья

Руководство при разработке стратегии управления военными кадрами в рамках оборонного планирования на основе способностей

Олена Голота,¹ Олександр Титковский²

¹ *Национальный университет обороны Украины,*
<https://nuou.org.ua/en/index.html>

² *Департамент кадровой политики Министерства обороны Украины,*
<https://www.mil.gov.ua/en/>

Аннотация: Цель данной статьи – рассмотреть, какие черты – качества, способности, действия – стратега важны для разработки и реализации стратегии управления военными кадрами в рамках процесса оборонного планирования на основе способностей. Представленное здесь исследование алгоритма стратегии может дать военным руководителям новое понимание практического применения их конкретных качеств при управлении кадрами.

Анализ имеющейся литературы даёт мало примеров зависимости разработки стратегии управления кадрами от конкретных качеств стратегических руководителей. Поэтому статья содержит анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз каждого этапа управления военными кадрами, как элемента процесса оборонного планирования, нацеленного на повышение обороноспособности.

Ключевые слова: стратегическое управление, процесс оборонного планирования, способности, управление кадрами, стратегия.

Поскольку управление кадрами крайне важно для достижения стратегических целей оборонных организаций, эффективная стратегия жизненно важна. Поэтому единство конечного результата, стратегических целей, последовательных действий и ресурсов для их достижения (комбинация взаимосвязанных целей, методов и средств) можно считать первоочередной задачей стратегических руководителей. Пришло время рассмотреть, что

означает стратегическое руководство при разработке стратегии управления военными кадрами в рамках оборонного планирования на основе способностей, или, конкретнее, какие ключевые качества успешного стратегического руководителя помогают им достичь нужного конечного результата и стратегических целей.

Статья начинается обзором развития теории управления и предлагает список главных черт и отличительных особенностей стратегического руководителя. Далее рассмотрены основные концепции оборонного планирования на основе способностей с учётом важных элементов военного потенциала, исходя из украинских директив. В последнем разделе содержится анализ роли и места стратегического руководства при разработке и реализации стратегии управления кадрами в процессе планирования на основе способностей.

Предварительное изучение теории управления по имеющейся литературе прошлого века показывает, что понимание сути лидерства постоянно менялось. До конца 1940-х гг. лидерство считали внутренним качеством. Уже к концу 1960-х гг. эффективное лидерство предполагало определённый стиль поведения. Новой тенденцией развития теории в начале 1980-х гг. стало понимание воздействия непредвиденных ситуаций на проявление лидерских качеств, так называемый “ситуационный подход.” В последнее время появилась новая тенденция – стратегическим лидерам нужно видение долгосрочного развития вверенных им основных процессов.¹ Кроме того, стратегического лидера от всех прочих отличает способность сфокусироваться на главных будущих приоритетах. Как подчёркивал Роджер Джилл, «Лидерство начинается с мечты – видения, кем и где мы хотим быть. Мы реализуем это видение через стратегии, это первый шаг к превращению мечты — видения — в реальность».²

Как заметил Джон Адейр, стратегическое руководство имеет военные корни: «Первоначально стратегия ... означала стратегическое руководство – искусство быть главнокомандующим».³ Стратегический руководитель – это руководитель наивысшего уровня, в отличие от оперативных или тактических командиров. Если мы посмотрим на военную сферу, тактический командир – это командир подразделения, принимающий решения об отдельных операциях и задачах на своём уровне, а оперативный командир – это командир более высокого уровня, принимающий решения о том, как именно можно достичь стратегических целей, исходя из принципов эффективности, эффекта и экономии (3Э). В то же время стратегический руководитель – это должностное лицо уровня министра обороны или начальника штаба, определяющее общее видение долгосрочного развития и будущего

¹ Alan E. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations* (London: SAGE Publications, 1992), 1-21.

² Roger Gill, *Theory and Practice of Leadership* (London: SAGE Publications, 2011), 201.

³ John Adair, *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction* (London: Kogan Page, 2010), 8.

применения вооружённых сил или их компонентов в области безопасности и обороны государства, используя своё стратегическое мышление.

Джон Адейр различает «стратегическое мышление» и «другие формы мышления»: первое «занято важным, а не тривиальным или обыденным, и долгосрочным, а не краткосрочным». ⁴ Важно всегда мыслить стратегически, «на основе чёткого понимания сложных взаимоотношений между организацией и её окружением». ⁵ Такое умение может помочь всесторонне анализировать нужную информацию, чтобы выработать успешную стратегию долгосрочного развития. Надлежащее формирование такой стратегии предполагает такую черту стратегического руководителя, как предусмотрительность, то есть способность работать с рисками. Такая работа означает своевременное выявление и уточнение всех важных рисков, оценку их влияния и частоты, а также определение мер практического противодействия им. Как разъясняют авторы учебного курса «Стратегическое руководство: искусство генералов», «... одна из самых важных вещей, которым должен научиться стратегический руководитель – не просто мыслить критически, но делать это хорошо». ⁶

Майкл Хитт, Каталин Такач Хайнеш и Рой Серпа, говоря об Ирландии, подчёркивали, что эффективные стратегические руководители в новых конкурентных условиях XXI века должны уметь: выработать и донести своё видение, динамично развивать основные умения, ценить и эффективно использовать человеческий капитал, инвестировать в развитие новых технологий, поддерживать ценные стратегии, создать и поддерживать эффективную организационную культуру, разработать и внедрить сбалансированное управление; и действовать этично. ⁷

Один из самых полных на сегодняшний день наборов качеств, способностей и действий, характерных для наиболее эффективных стратегических руководителей, предлагает Королевский колледж обороны (Военная академия Великобритании). Его разработали преподаватели и слушатели курса 2016/17 гг. при помощи и поддержке многочисленных приглашенных экспертов, от Уайтхолла до научных кругов. ⁸ Из этого тщательно составленного списка можно выделить следующие черты стратегического руководства:

⁴ John Adair, *Effective Strategic Leadership* (London: Macmillan, 2002), 263.

⁵ Kate Beatty, “The Three Strengths of a True Strategic Leader,” *Forbes*, October 27, 2010, www.forbes.com/2010/10/27/three-strengths-strategy-leadership-managing-ccl.html.

⁶ Mark R. Grandstaff and Georgia J. Sorenson, eds., *Strategic Leadership. The General's Art* (Vienna, VA : ManagementConcepts, 2009), 44.

⁷ Michael A. Hitt, Katalin Takacs Haynes, and Roy Serpa, “Strategic Leadership for the 21st Century,” *Business Horizons* 53, no. 5 (September-October 2010): 437-444, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>.

⁸ The Royal College of Defence Studies, “Studies, Staff and Members of the 2016/17 Course,” in *Getting Strategy Right (Enough)* (London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017), 61-73.

- Качества: искренность, скромность, честность; гибкость; храбрость и мужество; выносливость и устойчивость к неудачам; уверенность в себе и умение вызывать доверие других в любых условиях.
- Способности: уверенные действия в условиях неопределённости; способность понять и справиться со сложностями, преодолевать сомнения и колебания коллег и подчинённых и успешно действовать в условиях потенциального хаоса, разобщённости, неясности и неопределённости; умение действовать под мощным давлением СМИ.
- Действия: стремление работать на пределе возможного; навык создавать, вести и слушать свою команду.

Тем временем Военный колледж Сухопутных войск США в своих Основах стратегического руководства приводит список умений стратегического руководителя по методу «Будь, Знай, Делай». В этом всеобъемлющем списке можно выделить следующие умения:

- БУДЬ (склонности – ценности, черты характера), а именно: овладение стратегическим искусством баланса целей, путей и средств; не бояться сложностей; высокая личная выносливость – физическая, умственная, стрессоустойчивость; умелый дипломат.
- ЗНАЙ (склонности – навыки): *Концептуальные* – предвидение; упреждающее мышление; решение проблем; критическая самооценка; умелое формулирование целей, путей и средств. *Межличностные* – общение; побуждение других к действию; умелая координация целей, путей и средств. *Технические* – знание систем: политических, экономических, культурных, логистических, управления войсками, взаимодействия смешанных разнородных сил и т.д.; умелое применение целей, путей и средств.
- ДЕЛАЙ (действие – влияние, деяние, совершенствование): думай о будущем – видение (дальновидность, временной охват, перспектива); формируй культуру; возглавь и проведи изменения; применяй искусство стратегии – распредели ресурсы, разработаь и реализуй стратегические планы на основе межведомственного взаимодействия.⁹

Изучая имеющуюся литературу о качествах стратегического руководства, можно вывести следующую характерную черту современного военного стратега: умение сформулировать, разработать и скоординировать стратегию как единство конечного результата, стратегических целей, последовательных действий и ресурсов для их достижения (комбинация взаимосвя-

⁹ Roderick R. Magee II, ed., *Strategic Leadership Primer* (Carlisle, PA: Department of Command, Leadership, and Management, United States Army War College, 1998), 3-4, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA430467.pdf>.

занных целей, методов и средств). Такая способность важна для достижения главных задач стратегического руководителя, которые генерал Дэвид Петреус сформулировал следующим образом: «Первое – правильно понять основной замысел. Второе – эффективно донести его на всю широту и глубину организации. Третье – проконтролировать реализацию замысла. И четвертое – определить, как замысел следует усовершенствовать, изменить, усилить, и затем снова и снова, снова и снова повторять этот процесс».¹⁰

Чтобы верно определить роль и место стратегического руководства в создании стратегии управления кадрами в рамках оборонного планирования на основе способностей, прежде всего необходимо чётко определить основные понятия, такие, как «процесс оборонного планирования», «способности» и их основные элементы, а также «планирование на основе способностей». Оборонное планирование осуществляют для обеспечения обороноспособности Государства путём определения приоритетов и направлений развития сил обороны, их возможностей, вооружения и военной техники, инфраструктуры, обучения войск, а также разработки соответствующих стратегий, концепций, программ и планов с учётом реальных и потенциальных угроз в военной сфере и финансово-экономических возможностей Государства. Согласно Порядку оборонного планирования в Украине, основанному на стандартах НАТО, эти ключевые понятия определены следующим образом:¹¹

Процесс оборонного планирования означает совокупность последовательных действий, совершаемых по единым принципам и процедурам, для определения и создания оснащённых, обученных и обеспеченных комплектов войск (сил) и их возможностей. Способности означают способность органов военного управления, соединений, воинских частей, военных учебных заведений, учреждений и организаций Вооружённых Сил или совокупности сил и средств сил обороны выполнять определённые задачи (обеспечивать реализацию определённых военных целей) при определённых условиях, ресурсном обеспечении и в соответствии с установленными стандартами.¹²

Решающее значение для всестороннего анализа, планирования, создания, развития и оценки имеют следующие восемь базовых компонентов военных способностей:

¹⁰ An Interview with David H. Petraeus, General (USA Retired), “On Strategic Leadership,” Belfer Center for Science and International Affairs, February 8, 2016, January 18, 2022, <https://www.belfercenter.org/publication/david-petraeus-strategic-leadership>.

¹¹ Наказ №484 Міністра оборони України, Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройни силах України та інших складових сил оборони” (Київ, 22 грудня 2020).

¹² См. также Todor Tagarev, “The Art of Shaping Defense Policy: Scope, Components, Relationships (but no Algorithms),” *Connections: The Quarterly Journal* 5, no. 1 (2006): 15-34, <https://doi.org/10.11610/Connections.05.1.03>.

- Доктринальная база – нормативно-правовые и организационно-административные акты, определяющие принципы функционирования и применения войск (сил), а также обеспечивающие достижение необходимых способностей;
- Организация – военная организационная структура или её элементы с надлежащим составом сил и средств для выполнения поставленных задач, соответствующим требованиям для этих способностей;
- Подготовка – система надлежащей подготовки сил, обеспечивающая определённые способности, индивидуальную и коллективную подготовку персонала, а также подготовку штабов и воинских формирований;
- Ресурсное обеспечение – обеспечение способностей необходимым вооружением и военной техникой, запасами материально-технических средств и финансовыми ресурсами;
- Управление и образование – повышение квалификации руководства всех уровней путём обучения, подготовки, опыта и самосовершенствования для формирования профессионально подготовленных руководителей;
- Персонал – квалифицированный, патриотичный и мотивированный персонал (включая военные резервы), соответствующий определённым требованиям для того, чтобы иметь возможность успешно выполнять задачи в мирное время и в особый период;
- Военная инфраструктура – объекты, здания, сооружения с необходимыми коммуникациями (дорогами) и землей, чтобы обеспечить выполнение войсками (силами) задач согласно их назначению;
- Совместимость – способность вести совместные согласованные, эффективные и результативные действия для достижения тактических, оперативных и стратегических целей обороны.

В Украине процесс оборонного планирования на основе способностей организован как последовательность действий по выполнению следующих задач:

- определение целей и главных задач реализации государственной политики в сфере национальной безопасности и обороны;
- оценка способности сил обороны выполнить свои задачи;
- оценка имеющихся военных способностей;
- определение списка необходимых военных способностей для удовлетворения имеющихся потребностей;
- определение списка чрезмерных способностей;
- уяснение потребностей в ресурсах для развития способностей;
- учёт рисков;
- планирование;

- отслеживание и контроль достижения поставленных целей.

Процесс оборонного планирования на основе способностей включает этапы, показанные на Рис. 1. Исходя из них, планирование на основе способностей может рассматриваться как процесс планирования, ведущий к усилению обороноспособности, включая квалифицированный, патриотичный и мотивированный персонал, с учётом долгосрочных угроз и рисков в длительной перспективе при ограниченных ресурсах.

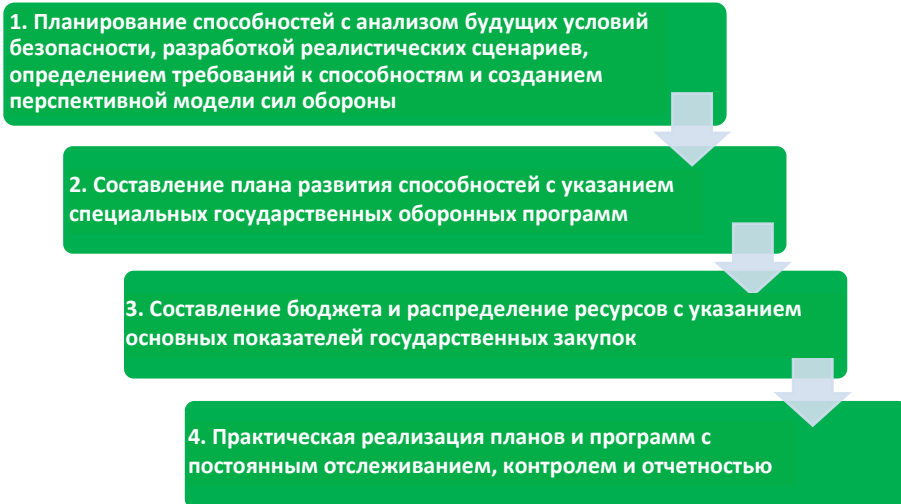


Рис. 1: Процесс оборонного планирования на основе способностей.

Эксперты RAND Corporation, изучавшие в 2019 г. подходы к оборонному планированию в США,¹³ выделили два главных подхода к оборонному планированию: планирование на основе потребностей, и на основе наличия. В этом случае подход на основе потребностей разделяют на планирование на основе способностей и планирование на основе угроз. При обоих подходах основные действия руководителей одинаковы, а именно: выявление, анализ и разработка требований; оценка имеющихся способностей; рассмотрение существующих и возможных ограничений; выявление и оценка рисков. Тут стоит отметить, что эти действия могут считаться отдельными этапами той или иной стратегии.

Что касается планирования на основе способностей, то он в меньшей степени базируется на определении конкретных противников и в большей – на анализе всего спектра способностей, включая квалифицированный, патриотичный и мотивированный персонал, необходимых для достижения

¹³ Michael J. Mazarr et al., *The U.S. Department of Defense's Planning Process: Components and Challenges*, Research report (Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, 2019), January 15, 2022, www.rand.org/pubs/research_reports/RR2173z2.html.

стратегических целей в будущих конфликтах. Главная цель этого типа оборонного планирования – создать структуры для планирования с нынешней и будущих ситуациях при высоком уровне неопределённости о нынешних и будущих способностях потенциального противника. Такие требования помогают обеспечить наличие у структур планирования эффективной стратегии управления кадрами.

Рассмотрев концепции стратегического руководства и процесса планирования на основе способностей, мы утверждаем, что квалифицированный, патриотичный и мотивированный персонал является одним из важных компонентов потенциала вооружённых сил выполнить свои задачи и достичь стратегических целей. Исходя из этого, разработка и успешная реализация стратегии управления кадрами при оборонном планировании на основе способностей крайне важна. В то же время практическое применение качеств, возможностей и действий стратегического руководства обеспечивает эффективность такой стратегии.

Концепция управления кадрами широко применяется военными руководителями и вошла в политику и доктрину, ранее использовавшиеся для описания функций подбора и расстановки кадров. В самом широком смысле управление кадрами – это комплекс взаимосвязанных решений касательно отношений найма, влияющих на эффективность работников и организаций.¹⁴ Как отмечал Генри Ленард, управление кадрами – «фундаментально важная организационная способность всех оборонных организаций и, таким образом, ключевой элемент организационного оборонного строительства. ... Успешные стратегические системы управления кадрами обеспечивают не только вооружённые силы, но и организации и учреждения, обеспечивающие эти силы. Отсутствие или провал этого столпа будет серьёзным, если не фатальным, недостатком всей военной стратегии страны».¹⁵ Стоит отметить, что руководство – широкое понятие, включающее психологический аспект мотивации человека быть достойным гражданином, преданным своей стране.

Исходя из вышеизложенного, Министерство обороны и Вооружённые силы Украины сейчас серьёзно заинтересованы в адаптации и трансформации стратегической системы управления кадрами в соответствии с лучшими современными практиками. На данном этапе главная цель кадровой политики – создать условия для гарантированного и качественного комплекто-

¹⁴ *How the Army Runs. A Senior Leader Reference Handbook 2017-2018* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2018), <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3550.pdf>.

¹⁵ Henry A. Leonard, “Human Resources Management,” in *Effective, Legitimate, Secure: Insights for Defense Institution Building*, ed. Alexandra Kerr and Michael Miklaucic (Washington, DC: National Defense University, Center for Complex Operations, Institute for National Strategic Studies, 2017), January 18, 2022, <https://cco.ndu.edu/News/Article/1375863/7-human-resources-management/>, 115-137.

вания вооружённых сил обученным и мотивированным персоналом, способным выполнять поставленные задачи,¹⁶ а также изменение политики набора, управления кадрами, обучения и подготовки, социального и гуманитарного обеспечения.¹⁷ Необходимость изменения кадровой политики в этих областях обусловлена необходимостью достичь следующих результатов:

- в наборе – создание призывных центров и введение Единого государственного реестра призывников;
- в управлении кадрами – организация прохождения воинской службы в привязке к воинским званиям, системы оценок, индивидуального прохождения службы и обязательной ротации;
- в обучении и подготовке – приведение системы военного обучения в соответствие со стандартами НАТО и формирование эффективной системы профессионального военного обучения с учётом опыта боевых действий;
- в социальном и гуманитарном обеспечении – совершенствование привилегий и социальных гарантий военнослужащих, денежного довольствия, системы медицинского обеспечения и механизма обеспечения жильём.

Как отмечал Джон Чилкот, «Политика работает, только если есть надёжная стратегия её реализации, а стратегия требует достижимого результата политики».¹⁸ Поэтому можно сказать, что процесс разработки стратегии управления кадрами отражает стратегическое видение военным руководством развития кадровой политики.

Исходя из сути стратегии как единства конечного результата, стратегических целей, последовательных действий и выделенных ресурсов (комбинация взаимосвязанных целей, методов и средств), стратегию управления кадрами при планировании на основе возможностей можно описать как набор десяти последовательных и взаимосвязанных этапов: 1. Определение стратегических задач, воплощающих определённое видение, для достижения заданного конечного результата. 2. Анализ существующих внутренних и внешних условий управления кадрами. 3. Разработка возможных образов действий как путей достижения конечного результата и стратегических целей. 4. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз¹⁹

¹⁶ Наказ №280 Міністра оборони України, “Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року” (Київ, 14 вересня 2021).

¹⁷ Наказ №5 Міністра оборони України, “Про затвердження основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних силах України на період до 2025 року” (Київ, 12 січня 2021).

¹⁸ UK Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Centre, Joint Doctrine Publication 0-01, “UK Defence Doctrine (5th Edition)” (2014), 7 (cited from *Getting Strategy Right (Enough)*) (RCDS, 2017), 2.

¹⁹ Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT).

определённых образов действий. 5. Разработка системы учёта рисков путём последовательного выявления, классификации, анализа (оценки) и устранения рисков. 6. Выбор наиболее эффективного образа действий как пути достижения стратегических целей. 7. Определение ресурсов, необходимых для реализации избранного образа действий. 8. Планирование реализации образа действий. 9. Разработка и внедрение действенного вспомогательного нарратива для внутренней и внешней целевой аудитории. 10. Обеспечение постоянного контроля реализации стратегии, сочетая оценку промежуточных результатов и коррекцию существующих программ.

Стратегический руководитель глубоко понимает свою персональную обязанность определить, указать и, при необходимости, скорректировать стратегию.²⁰ Поэтому качества, способности и действия стратегического руководства играют важную роль на всех этапах разработки и успешной реализации стратегии эффективного управления военными кадрами.

Суть каждого этапа из списка выше, с соответствующим пояснением роли стратегического руководства, приводится ниже.

На первом этапе определяют конечный результат и стратегические задачи управления кадрами на основе государственной политики в сфере безопасности и обороны, вместе воплощающие видение стратегическим руководством достижения конечного результата, которые должны соответствовать так называемым «критериям SMART», где SMART – сокращение от Specific (специфический – максимально ясный), Measurable (измеримый, т.е. подлежащий отслеживанию и оценке), Achievable (достижимый), Relevant (актуальный) и Time-based (своевременный).

Стратегическая цель реформы управления кадрами – создать систему управления кадрами на основе принципов, принятых в вооружённых силах стран-участниц НАТО, оптимизированную к потребностям Вооружённых сил Украины (далее – ВСУ) в высококвалифицированном персонале, мотивированном длительным контрактом и способном выполнять поставленные задачи.

Главные стратегические задачи украинской системы управления военными кадрами таковы:

- внедрение принципов и подходов, принятых в кадровой политике вооружённых сил стран-участниц НАТО;
- создание эффективной системы прохождения воинской службы в привязке к воинским званиям, совершенствование порядка прохождения воинской службы;
- перераспределение главных задач и функций кадровых служб Министерства обороны и ВСУ, их руководителей;

²⁰ The Royal College of Defence Studies, “Studies, Staff and Members of the 2016/17 Course,” 63.

- развитие кадрового потенциала ВСУ, в частности, путём развития образования и науки, медицинского обеспечения, культуры, социальной защиты, обеспечения гендерного равенства и духовности;
- создание эффективной и прозрачной системы денежного довольствия на основе иерархии воинских званий;
- создание системы многоуровневого профессионального обучения в соответствии со стандартами НАТО и лучшими украинскими и международными практиками.

Практическая реализация стратегических целей управления кадрами включает следующие задачи:

- совершенствование существующих законодательных норм касательно евроатлантических преобразований;
- обеспечение знания каждым военнослужащим преимуществ принципов и подходов стран-участниц НАТО;
- создание фундамента для прохождения воинской службы на принципах человечности, с учётом гендерных аспектов и обязательной ротации на воинских должностях;
- назначение военнослужащих на вышестоящие должности и присвоение воинских званий исключительно на основе оценки по таким критериям, как должное образование, личный опыт, включая боевой, индивидуальные способности, необходимые знания и честность;
- обеспечение психологического восстановления личного состава; восстановление и поддержание ментальных функций и психологической готовности;
- совершенствование привилегий и социальных гарантий военнослужащих, внедрение необходимых дополнительных стимулов, обеспечение эффективных механизмов контроля их применения;
- внедрение усовершенствованных программ военной подготовки с учётом боевого опыта, принципов и стандартов НАТО, включая гендерные.

Ожидаемым результатом реализации реформ в управлении кадрами является создание должных условий для комплектования ВСУ мотивированным и высококвалифицированным персоналом, готовым нести военную службу в соответствии с евроатлантическими принципами и способным выполнять поставленные задачи.

Отличительной чертой настоящего стратегического руководителя, критичной на этом этапе, является его способность сформировать чёткое видение конечного результата и стратегических задач, а также умение ясно их сформулировать. В то же время такой руководитель должен иметь смелость (готовность твёрдо отстаивать свои ценности, принципы и убеждения,

независимо от обстоятельств) аргументировать своё ценностное и вдохновляющее видение перед людьми, включая своих сторонников и общественность.

На втором этапе проводят анализ существующих внутренних и внешних условий процесса управления кадрами, а именно реального и предполагаемого влияния: политического, экономического, социального, технического, правового, касающегося безопасности и военного. Исходя из результатов таких исследований, делают выводы и определяют приоритет факторов влияния для последующего реагирования (принимая во внимание возможные образы действий).

На третьем этапе происходит разработка возможных образов действий как эффективных путей достижения конечного результата и стратегических целей управления кадрами. Они должны соответствовать принципам действенности и эффективности, принимая во внимание возможности эффективного применения социальных, экономических, гуманитарных, информационных и других инструментов.

Ключевым для стратегического руководителя на втором и третьем этапах является наличие и применение интеллектуальной широты высокого порядка, выходящей за пределы обычного или корпоративного мышления. Кроме того, стратегический руководитель на этих этапах формирования стратегии должен обладать умением, которое описывают как «уверенные действия в условиях неопределённости: способность понять и справиться со сложностями, преодолевать сомнения и колебания коллег и подчинённых и успешно действовать в условиях потенциального хаоса, разобщённости, неясности и неопределённости».²¹

На четвёртом этапе проводят SWOT-анализ определённых образов действий, то есть детальное исследование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. После такого анализа определяют возможные пути использования имеющихся сильных и слабых сторон для наиболее эффективного и действенного использования возможностей и купирования угроз для каждого определённого образа действий.

На пятом этапе создают систему учёта рисков – последовательный процесс выявления и классификации всех возможных рисков, их оценки и определения эффективных контрмер.

Выявление и классификацию рисков по категориям и видам производят следующим образом. По категориям риски разделяют на *внешние* – риски, вероятность которых не связана с выполнением функций и задач структурными подразделениями; и *внутренние* – риски, вероятность которых прямо связана с их выполнением. По видам риски классифицируют так: *персональные риски*, связанные с подготовкой персонала и качеством его функ-

²¹ The Royal College of Defence Studies, “Studies, Staff and Members of the 2016/17 Course.”

циональных обязанностей (должностных инструкций), включая риски, связанные с ограниченной мотивацией; *коррупционные риски*, как комплекс правовых, организационных и иных факторов и причин, побуждающих (стимулирующих) людей совершать коррупционные правонарушения при выполнении государственных функций; *регуляторные риски*, каковыми считаются риски, возникающие в связи с отсутствием, непоследовательностью или нечёткостью регламентации функций и задач в законодательстве; *операционные и технологические риски*, связанные с нарушением установленного порядка выполнения функций и задач; *репутационные риски*, то есть действия или события, способные испортить репутацию, и т.д.

Процесс оценки рисков включает следующие действия: определение степени риска исходя из вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на эффективность процесса управления кадрами; определение приоритетности выявленных рисков для надлежащего реагирования на них. Реакцией на выявленный и проанализированный (оцененный) риск может считаться решение избежать, уменьшить, разделить или принять риск. Избегание риска означает приостановку (прекращение) действий, ведущих к повышению риска. Снижение риска означает принятие мер, уменьшающих вероятность риска и (или) его воздействие. Разделение (распределение) риска означает передачу риска (части риска) другому участнику процесса управления кадрами. Наконец, принятие рисков означает, что никакие меры против них не принимаются.

Задача стратегического руководителя на четвёртом и пятом этапах – использовать своё умение мыслить критически, то есть чётко, рационально, вдумчиво, и понимать, как его решения в конечном счёте повлияют на желаемый результат. Для стратегических руководителей важно выполнить SWOT-анализ и создать эффективную систему учёта рисков с учётом логической связи между стратегической целью и возможным образом действия, а также использовать свои когнитивные навыки, чтобы определить важность существующих факторов для всех вариантов.

На пятом этапе, исходя из результатов SWOT-анализа и оценки риска, а также проверки политической приемлемости, достижимости, пригодности, стойкости и адаптивности, выбирают наиболее эффективный образ действий, как наилучший путь достижения конечной цели и стратегических задач.

Задача стратегического руководителя на шестом этапе – использовать свой интеллект, то есть способность полностью разгадать схему и определить последствия наиболее эффективного образа действий второго, третьего и четвёртого порядка.

На седьмом этапе определяется потребность всех видов ресурсов для реализации избранного образа действий на основе расчётов имеющихся ресурсов, прогноза дополнительных возможностей национальной экономики, прогноза международной помощи и других источников.

На восьмом этапе разрабатывают и утверждают чёткий детальный план (программу) реализации избранного образа действий.

Поскольку на этих этапах *стратегический руководитель должен сочетать* важные черты стратегического руководства и эффективного управления, процесс определения ресурсов и планирования стратегии реализации требует универсальности (опыта в двух и более операционных или функциональных сферах и знаний не в одной области). Как подчёркивал Эл Роберт, «Таксономия навыков руководства и управления многогранна. ... Такая таксономия имеет тенденцию к перекрытию – лидеры рассматривают управление как подвид необходимых лидерских навыков, а управленцы рассматривают лидерство как подвид необходимых управленческих навыков. ... Лидерские навыки проявляются в функциях видения и мотивации; управленческие навыки нужны в функциях принятия решений и распределения ресурсов».²²

На девятом этапе формируется вспомогательный нарратив для внутренней и внешней целевой аудитории, чтобы пояснить необходимость достичь определённой конечной цели и стратегических задач, объяснить эффективность избранных путей их достижения и аргументировать величину ресурсных затрат. Цель такого нарратива – мотивировать целевую аудиторию на поддержку избранной стратегии и помощь в её реализации.

Задача стратегического руководителя на девятом этапе – эффективно применить своё умение обратиться к гораздо более широкой аудитории и «способность работать под мощным давлением СМИ: круглосуточное освещение в новостях и опросы общественного мнения беспощадны и неумолимы».²³ Кроме того, стратегический руководитель должен быть харизматичным лидером, способным привлечь внимание последователей своим магнетическим воздействием, объединить их общей идеей и возглавить для достижения целей и задач. Если мы посмотрим на историю лидерства, мы увидим, что подавляющее большинство стратегических руководителей обладали сильной харизмой, позволявшей им вдохновлять и мотивировать своих сторонников и последователей. Блестящим примером служит экстраординарная харизма сэра Уинстона Черчилля, одного из сильнейших стратегов в мировой истории, которая помогла ему объединить и повести за собой народ Великобритании в борьбе за существование против внешней угрозы в 1940 г. Его умение вдохновлять людей на борьбу, и безупречная личная репутация поставили Черчилля в первые ряды самых влиятельных и уважаемых стратегических руководителей мирового масштаба. Кроме того, сильный стратег обязательно должен быть глубоко честным человеком и образцом добропорядочности, что вызывает глубокое доверие

²² Robert Klitgaard and Paul C. Light, eds., *High-Performance Government: Structure, Leadership, Incentives* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005), January 11, 2022, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG256.html>, 258-261.

²³ The Royal College of Defence Studies, “Studies, Staff and Members of the 2016/17 Course,” 65.

коллег и последователей. Самый серьёзный риск для такого лидера, последствия которого почти невозможно исправить – риск потерять репутацию.

На десятом, последнем этапе оценивают промежуточные итоги и корректируют стратегию (при необходимости) на всех этапах её создания и практической реализации. В то же время нужно чётко понимать, что итоги реализации стратегии не являются окончательным результатом и требуют адаптации для реализации других стратегий или разработки новой стратегии с учётом постоянного процесса появления новых обстоятельств и изменений обстановки.

Указанный алгоритм разработки стратегии управления кадрами в процессе планирования на основе возможностей индикативен и подлежит дальнейшему развитию и доработке. Также стоит отметить, что некоторые характерные черты и свойства стратегического руководителя (конкретные качества, способности, действия) нужны при практической реализации каждого из этих этапов. Например, самокритика, знание своих сильных и слабых сторон и умение использовать сильные стороны и компенсировать слабые особенно важны для рационального подбора персонала. Среди умений стратегических руководителей, практически необходимых на всех указанных этапах, стоит выделить следующие. Первое – это признание и понимание ограниченности человека, включая самого себя; второе – естественное уважение к коллегам и подчинённым, а также готовность консультировать, развивать и учить их; и наконец, умение видеть преимущества сотрудничества и коллективного принятия решений. Кроме того, можно отметить некоторые необходимые действия, такие, как навык создавать, вести и слушать свою команду, а также умение человека при необходимости действовать коллегиально с союзниками.²⁴

Заключение

Исходя из положений данной статьи, можно утверждать, что стратегическое руководство играет ключевую роль в процессе разработки стратегии управления кадрами при наличии главных качеств, способностей и действий стратегического руководителя. В этой связи, умение стратегических руководителей сформулировать, разработать, скоординировать и реализовать стратегию как единство конечного результата, стратегических целей, последовательных действий и ресурсов для их достижения (комбинация взаимосвязанных целей, методов и средств), имеет высочайшее значение для наращивания оборонного потенциала организации. При планировании на основе возможностей особенно важно обеспечить квалифицированные, патриотичные и мотивированные военные кадры с учётом современных угроз и рисков в долгосрочной

²⁴ The Royal College of Defence Studies, “Studies, Staff and Members of the 2016/17 Course.”

перспективе при ограниченных ресурсах. Изучение возможного порядка создания стратегии управления кадрами показывает, что качества стратегического руководителя важны на каждом этапе формирования, разработки и реализации стратегии.

Примечание

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно авторам 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 авторах

Олена Голота – начальник Лаборатории исследования проблем финансового обеспечения Национального университета обороны Украины. Олена Голота – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансового обеспечения. Уволена в запас в звании полковника после 25 лет службы в Вооружённых силах Украины, находится в резерве с 2020 г. Будучи на воинской службе, служила на должностях начальника финансовой службы полка, аудитора финансово-экономического управления, старшего научного сотрудника и руководителя Научного центра проблем предотвращения коррупции Национального университета обороны Украины им. Ивана Черняховского. Кроме того, Олена закончила международные курсы по управлению ресурсами и учёту рисков в вооружённых силах, включая международный курс военного управления в Институте военного управления Школы повышения квалификации офицерского состава ВМС в Монтерее, США. Она – автор более чем 50 статей и исследований о финансовом обеспечении социальных служб, государственном контроле финансов, государственных оборонных закупках и снижении риска коррупции.

Полковник **Олександр Титковский** служит в Департаменте кадровой политики Министерства обороны Украины. Он закончил Королевский колледж обороны и Королевский колледж в Лондоне, имеет степень магистра в области международной безопасности и стратегий. Г-н Титковский более 30 лет прослужил в Вооружённых силах Украины на должностях, связанных с бюджетом и управлением ресурсами, а также внутренним аудитом важных направлений военной деятельности, будучи руководителем территориального управления Департамента внутреннего аудита, непосредственно подчинённого Министерству обороны и Генеральному штабу Вооружённых сил Украины. Кроме того, он принимал участие в миротворческих операциях и в антитеррористической операции на востоке Украины.