

ПІДГОТОВКА СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРА ЯК ІНВЕСТИЦІЯ В РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

Пунда Юрій Васильович,
доктор військових наук, старший науковий співробітник
Антоненко Сергій Ігорович

Нові виклики перед державою, пов'язані із гібридною агресією РФ проти України, необхідність якісного виконання заходів оборонної реформи, передбачених Стратегічним оборонним бюлетенем України, – усе це потребує нових підходів до керівництва Збройними Силами України. Серед основних завдань реформування стратегічного керівництва одним із найбільш актуальних є організація підготовки стратегічних лідерів у закладах військової освіти за євроатлантичними стандартами. Через недостатнє розроблення та впровадження питань лідерства у вітчизняну теорію військового управління, а також неналежне висвітлення аналізу передового досвіду формування та розвитку лідерських компетентностей у провідних країнах світу назріла необхідність дослідити, які лідерські компетентності можливо сформувані під час підготовки слухачів у закладах військової освіти. У статті проаналізовано сутність стратегічного лідерства як якісної характеристики військового керівника та обґрунтовано необхідність формування у стратегічних лідерів навичок критичного мислення й академічного письма (письмових комунікативних навичок) як окремих елементів підготовки в закладах військової освіти.

Ключові слова: стратегічне лідерство, стратегічне керівництво, військове управління, система управління Збройними Силами.

Punda Yurii, Antonenko Serhii

TRAINING OF STRATEGIC LEADER AS AN INVESTMENT IN THE REFORM OF THE MILITARY COMMAND AND CONTROL SYSTEM

New challenges facing the State related to Russia's hybrid aggression require new approaches to the leadership of the Armed Forces of Ukraine leading to the objective need for a qualitative implementation of the defense reform measures envisaged by the Strategic Defense Bulletin of Ukraine. The main task of strategic leadership reforming is to organize the strategic leaders training in military education institutions according to Euro-Atlantic standards. Due to insufficient development and implementation of leadership issues in the domestic theory of military management, as well as inadequate coverage of best practices analysis in the formation and development of leadership competencies in the leading countries of the world, an urgent need exists to research which leadership competencies could be formed in studying process at military education institutions. The article analyzes the essence of strategic leadership as a qualitative characteristic of the military leader and justifies the need to create critical thinking and academic writing skills (written communicative skills) as separate elements of training in military education institutions.

Keywords: strategic leadership, strategic management, military administration, command and control system.

Разом із будівництвом нової держави Україна буде і нові Збройні Сили. В умовах гібридного воєнного конфлікту з Російською Федерацією особливо гостро постала проблема підвищення якості підготовки офіцерських кадрів. Нині Збройні Сили потребують не просто достатньої кількості кваліфікованих людей, а найкращих фахівців, здатних брати на себе відповідальність та знаходити рішення складних проблем. Міністр оборони України генерал армії України Степан Полторак зазначив: «Наш пріоритет – кардинальна зміна системи підготовки офіцерів оперативно-стратегічного та оперативно-тактичного рівня... Надзвичайно важливим є формування лідерських якостей командирів...» [1].

Постановка проблеми. На сьогодні перед Україною і, відповідно, перед тими, хто здійснює стратегічне керівництво Збройними Силами України, дійсно постають виклики, кожний з яких можна назвати історичним за масштабами та значенням для майбутнього держави. Безперечно, для адекватної відповіді на ці виклики необхідно в результаті реформування отримати нову систему управління Збройними Силами України, основу якої становитимуть керівники-лідери.

Начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України генерал армії України В.М. Муженко зазначив: «У нас вистачає хороших виконавців, але цього замало. Ми відчуваємо нестачу у справжніх лідерах. Вся кадрова робота має бути спрямована на пошук лідерів та формування лідерських якостей» [2].

Отже, однією з ключових проблем управлінської військової освіти на сьогодні є підготовка лідерів для всіх рівнів управління: тактичного, оперативного та стратегічного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему лідерства у військовому управлінні в Україні, як правило, розглядають з точки зору психологічних особливостей особистості. Зокрема, О. Бойко визначив структуру і сутність психологічного портрета трансформаційного лідера військового підрозділу [3]. При цьому дослідник акцентував увагу на загальній характеристиці трансформаційного лідера та вимогах до його індивідуально-психологічних якостей, дав визначення трансформаційного лідерства офіцера (командира військового підрозділу тактичного рівня) як процесу його внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю підрозділу (колективу, команди), впливу на підлеглих, що

супроводжується перетворенням (зміною) уявлень і цінностей підлеглих, активізацією вищих потреб у новаторстві, творчості, самореалізації.

В. Бартко розкрив психологічний аспект основних підходів до феномену лідерства в організації, тенденції розвитку управління й лідерства [4]. Автор поставив питання підвищення ефективності функціонування системи управління організацією у залежність від становлення її лідера.

Окремі аспекти феномену лідерства у сфері військового управління тактичного рівня дослідила спільно з колегами Л. Снігур [5], зосередившись на описі умов та особливостей формування майбутнього офіцера як лідера у справі захисту країни. Дослідниця зазначила, що в умовах антитерористичної операції програма формування лідера для перемоги має передбачати насамперед опанування керівником військового колективу теорії лідерства, зокрема, для дій в умовах бойового стресу.

Слід зазначити, що в українській практиці розглянуто здебільшого психологічні аспекти феномену лідерства тактичного рівня управління. Проте з об'єктивних причин сьогодні потрібні практичні рекомендації щодо формування лідерських компетентностей у закладах військової освіти.

Метою статті є розкриття особливостей стратегічного лідерства військового керівника та започаткування наукової дискусії щодо вдосконалення підготовки офіцерів та формування в них лідерських компетентностей. Автори розкривають необхідність запровадження у практику підготовки майбутніх стратегічних лідерів, серед іншого, таких базових компетентностей, як критичне мислення та академічне письмо (письмові комунікативні навички).

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство як феномен давно цікавить науковців у галузі не тільки психологічних, педагогічних, а й управлінських та військових наук.

Для початку розглянемо сутність понять «лідерство» та «ефективність стратегічного лідера». У польовому керівництві № 6–22 «*Leader Development*» зазначено, що «лідерство є процесом впливу на людей шляхом визначення мети, спрямування та мотивації підлеглих до виконання місії і вдосконалення організації» [6]. У цьому ж документі визначено, що лідер в армії США – це той, хто

може надихати людей і впливати на них з метою досягнення визначених цілей. Лідер мотивує людей на дії, «фокусує на мисленні та формулюванні рішення для більшої користі організації» [6].

Як видно з цього визначення, втілення лідерства на будь-якому рівні (тактичному, оперативному чи стратегічному) потребує обдумування варіантів можливих дій, формування рішення, оптимального для певної ситуації та мотивування підлеглих на їх виконання. При цьому на кожному рівні лідерство має особливості: чим вищий рівень, тим більша відповідальність, більший часовий горизонт рішень, що стосуються більшої кількості підлеглих чи виконавців і потребують більшої кількості ресурсів для виконання, відповідно, зростає ціна помилки.

Очевидно, що відповідальністю стратегічного лідера є рішення, які визначають шлях організації на довгострокову перспективу або потребують термінового реагування всієї організації на раптові радикальні зміни обстановки. Для їх виконання необхідна переважна кількість не лише наявних ресурсів організації, а й тих, які будуть надходити у перспективі. І найголовніше – рішення стратегічного лідера мають бути зрозумілими та слугувати керівництвом до дій для надзвичайно великої кількості людей.

Ще однією характерною відмінністю між лідерами різних рівнів є рівень невизначеності під час прийняття рішень. На тактичному рівні лідер має керуватися набором дуже детальних інструкцій, настанов та статутів. Як правило, він отримує детальний наказ про дії і термін їх виконання та має організувати підлеглих, що виконуватимуть поставлене завдання.

На оперативному рівні невизначеність зростає, і завдання лідера трансформується в розподіл часткових завдань та координацію їх виконання великою кількістю тактичних підрозділів у конкретних умовах, як правило, для виконання масштабного завдання, але протягом досить короткого проміжку часу. При цьому лідер оперативного рівня має завчасно визначені ресурси та настанови з виконання завдань, тому сутність рішень на оперативному рівні переважно стосується раціонального розподілу ресурсів для виконання часткових завдань організації (проведення певних операцій).

На стратегічному рівні, крім завдань тактичного й оперативного рівня, необхідно не тільки

використовувати наявні ресурси, а й приймати рішення щодо генерації ресурсів для виконання майбутніх завдань і втілювати їх у життя. При цьому на стратегічному рівні невизначеність наближається до абсолютної. Як правило, зміна оточення, нові виклики та загрози зумовлюють необхідність нових підходів до реагування на них за відсутності попереднього досвіду.

Саме на стратегічному рівні слід розробляти бачення та механізми реагування на нові загрози й виклики: настанови, інструкції і статuti, які будуть використовувати виконавці оперативного й тактичного рівнів. Як зазначають Л. Міллер та Л. Ваквіц, «на найвищому рівні завдання переміщуються від досконало реалізованих кампаній та місій, розроблених іншими, до виявлення стратегічних викликів, надання оцінок та підтримки прийняття рішень найвищими військовими та цивільними керівниками. Більше не вимагається просто розуміти, що робиться, чому і як це зробити. Нова мета полягає в об'єднанні професійного досвіду, компетенції критичного мислення та глибокого усвідомлення з метою визначення, що може бути чи має бути зроблено на підставі ретельного аналізу та раціональних рекомендацій, які підтримуються розумом і доказами» [7].

На підставі аналізу значної кількості робіт з проблем лідерства можна зробити висновок про те, що у стратегічного лідера мають поєднуватися як природні риси, так і набуті навички. Ефективний стратегічний лідер повинен володіти такими якостями:

- інтелект вище середнього;
- психічна рівноваженість;
- підвищений рівень активності;
- здатність забезпечити цілеспрямовану діяльність підпорядкованої організаційної структури;
- готовність іти на ризик;
- далекоглядність (спроможність формулювати «бачення» майбутнього).

Наприклад, Б. Карлофф сформулював п'ять навичок стратегічного управління, що їх мають набувати керівники стратегічного рівня: уміння моделювати ситуацію, здатності виявляти необхідність змін, розробляти стратегію змін, використовувати в процесі змін надійні методи, втілювати стратегію в життя [8].

Зрозуміло, що на кожному рівні ефективність лідера оцінюють по-різному. У загальному розумінні ефективність лідера можна визначити

як функціонал від адекватності прийнятого рішення та повноти його виконання підлеглими. Як зазначено вище, часовий горизонт рішень, прийнятих лідером на стратегічному рівні, як правило, є довгостроковим, тому адекватність рішення може бути перевірена лише через певний проміжок часу, коли припущення щодо розвитку ситуації, зроблені на перспективу, будуть зіставлені з реальними змінами обстановки. Таким чином, першою ключовою складовою оцінювання ефективності стратегічного лідера є його спроможність об'єктивно оцінити ситуацію та обґрунтовано спрогнозувати найімовірніший варіант її розвитку.

Саме цю спроможність і можна визначити, як спроможність критично мислити. Так, Т. Вільямс зазначає, що «критичне мислення означає здатність побудувати і обстоювати аргумент за допомогою розуму, застосовуючи інтелектуальні стандарти, визнаючи та протидіючи логічним помилкам, які ми бачимо в інших і в нас самих» [9]. У свою чергу, Е. Глейзер визначає: «Критичне мислення є інтелектуально дисциплінованим процесом активних та вмілих концептуалізації, застосування аналізу, синтезу та оцінювання інформації, зібраної або згенерованої спостереженням, досвідом, рефлексією, міркуваннями або спілкуванням як керівництвом до дії» [10].

Очевидно, що навичка критично мислити є базовою для прийняття стратегічних рішень — найголовнішого елемента діяльності стратегічного лідера, а також основою його ефективності. Важливо, що цю навичку можна розвивати під час навчання в закладах військової освіти. У майбутньому здатність критично мислити має бути визначена як одна з ключових компетентностей магістрів з оперативного-стратегічного рівнем військової освіти. Зазначену компетентність можна формувати як за допомогою окремої дисципліни, так і під час підготовки за іншими дисциплінами.

Ще однією важливою складовою частиною ефективності стратегічного лідера є його спроможність організувати виконання стратегічних рішень. На цьому етапі важливо усвідомити, яким чином відбувається спілкування лідера з виконавцями (наприклад, керівника стратегічного рівня з військовослужбовцями). Вище зазначалося, що рішення стратегічного лідера виконує велика кількість підлеглих абсолютно іншим шляхом, ніж на тактичному чи оперативному рівнях. Стратегічний лідер не має можливості особисто

спілкуватися з кожним виконавцем і доводити йому завдання та порядок їх виконання. Замість цього він має створити чи вдосконалити існуючу систему в цілому та сформулювати її основну мету і культуру (найбільш загальні правила функціонування). Саме стратегічний лідер має визначати мету основних елементів системи, розподіляти ресурси між ними, більше того, формувати правила виконання завдань, які мають бути зрозумілими та однозначно трактуватися будь-яким виконавцем, незалежно від його попереднього досвіду, рівня IQ, освіти чи інших персональних характеристик.

Таким чином, виконання завдань системи організують не лише і не стільки особистим спілкуванням із підлеглими, скільки знеособленими посланнями у вигляді настанов, статутів, правил, інструкцій тощо. Це потребує наявності у стратегічного лідера сформованих навичок коротко формувати думки і викладати їх у письмовій формі на папері чи в електронному вигляді (надалі будемо використовувати усталений на Заході термін «академічне письмо»).

Проте навичка коротко формувати думки та викладати їх у письмовій формі сформована далеко не в усіх. Як зазначає М. Свіфт, «дуже мало людей мають можливість писати без зусиль і ідеально. Більшість з нас має важко працювати над письмовими роботами — переглядом, складанням та редагуванням роботи, поки ми не досягнемо бажаного рівня» [11]. При цьому важливо зазначити, що навичка якісного писання не є вродженою, її можна набути шляхом відповідної підготовки. Як зазначає Л. Хант, «здатність якісно писати не вроджена, а набувається. ... Ми почали приділяти більше уваги методиці навчання як навчальній дисципліні. Ми повинні робити те ж саме з писанням» [12]. Це особливо важливо для підготовки стратегічних лідерів у закладах військової освіти, оскільки спроможність викладати письмово власні думки та рішення є основою комунікації стратегічного лідера з виконавцями або керівника стратегічного рівня — зі співробітниками організації в цілому. До того ж, письмове викладення думок з певної теми дає змогу дисциплінувати підхід до викладення проблеми, позбутися зайвого і викристалізувати сутність власних поглядів, тим самим зробивши їх зрозумілими для підлеглих.

Безумовно, стратегічний лідер може висловлювати власну думку і рішення на словах, а наявні в кожній організації спічрайтери, фахівці зі стратегічних

комунікацій і зв'язків з громадськістю, редактори і коректори оформляють їх у письмовому вигляді. Але якщо керівник не формує особистих послань до співробітників, а використовує заздалегідь написані тексти, чи надихне він підлеглих, чи не стане адміністратором-бюрократом, чи не перетворить персонал на безініціативних виконавців? При цьому слід мати на увазі, що письмова комунікація у військовій сфері має виразні особливості і відмінності від «звичайного» академічного письма, які мають бути враховані у навчальному процесі. Саме тому, на думку авторів, здатність якісного письмового спілкування є однією з ключових компетентностей стратегічних лідерів.

Висновки й перспективи подальших досліджень. Таким чином, спроможність критично мислити та здатність якісно формулювати думку в письмовій формі на сьогодні є дуже вагомими складниками ефективності стратегічного лідера, які можуть бути розвинуті під час підготовки у вищих військових навчальних закладах. Разом з тим зазначені навички у багатьох потенційних стратегічних лідерів, як правило, сформовані на недостатньому рівні, тому основними завданнями організації підготовки стратегічних лідерів у закладах військової освіти мають стати розроблення, впровадження і подальше вдосконалення навчальних дисциплін, спрямованих на формування навичок критичного мислення та академічного письма.

Список використаних джерел

1. Полторак С. Наш пріоритет — кардинальна зміна системи підготовки офіцерів [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/news/2017/08/16/stepan-poltorak-nash-prioritet-kardinalna-zmina-sistemi-pidgotovki-oficeriv>
2. Муженко В. Ми відчуваємо нестачу у справжніх лідерах [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mil.gov.ua/news/2017/01/04/u-2017-rocz-i-golovnoyu-metoyu-kadrovoi-politiki-zbrojnih-sil-e-yakisne-komplektuvannya-oficerskih-posad%E2%80%9D-%E2%80%93-general-armii-ukraini-viktor-muzhenko/>
3. Бойко О.В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України // Військова освіта. — 2015. — № 2. — С. 32–40. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios_2015_2_6
4. Барко В. Психологія лідерства в органах внутрішніх справ: сучасні підходи // Вісник Академії управління МВС. — 2010. — № 1(13). — С. 164–179. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2010_1\(13\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2010_1(13)_17)
5. Снігур Л.А., Сарафонюк Е.І., Луханін В.В., Ворона В.В. Психологічні основи реалізації завдання вищої військової школи щодо формування майбутнього офіцера як лідера // Наука і освіта. — 2016. — № 5. — С. 53–60.
6. Field Manual No. 6–22 "Leader Development", June 2015. Glossary-1.
7. Miller, Larry D. and Wackwitz, Laura A. Writing, Integrity, and National Security [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-79/jfq-79_57-62_MillerWackwitz.pdf
8. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. — М. : Экономика, 1991. — С. 144–146.
9. Williams, Thomas M. Education for Critical Thinking // Military Review. — 2013. — Jan. — Febr. — p. 50.
10. Glaser, Edward M. Defining Critical Thinking. The International Center for the Assessment of Higher Order Thinking (ICAT, US) [Електронний ресурс] / Critical Thinking Community. — Режим доступу : www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766
11. Swift, Marvin H. Clear Writing Means Clear Thinking Means [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://hbr.org/1973/01/clear-writing-means-clear-thinking-means>
12. Hunt, Lynn Marvin H. How Writing Leads to Thinking [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.historians.org/publications-and-directories/perspectives-on-istory/february-2010/how-writing-leads-to-thinking>

References

1. Poltorak, S. (2017, Aug. 16). Nash priorytet — kardynalna zmina systemy pidhotovky ofitseriv [Our priority is a radical change in the training of officers]. *mil.gov.ua*. Retrieved from <http://www.mil.gov.ua/news/2017/08/16/stepan-poltorak-nash-prioritet-kardinalna-zmina-sistemi-pidgotovki-oficeriv> [in Ukrainian].
2. Muzhenko, V. (2017, Jan. 4). My vidchuvaiemo nestachu u spravzhnikh liderakh [We are lacking in true leaders]. *mil.gov.ua*. Retrieved from <http://www.mil.gov.ua/news/2017/01/04/u-2017-rocz-i-golovnoyu-metoyu-kadrovoi-politiki-zbrojnih-sil-e-yakisne-komplektuvannya-oficerskih-posad%E2%80%9D-%E2%80%93-general-armii-ukraini-viktor-muzhenko/> [in Ukrainian].
3. Boiko, O. (2015). Transformatsiyne liderstvo yak kontseptualna osnova formuvannia liderskoi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv Zbroynykh Syl Ukrainy [Transformational Leadership as a Conceptual Framework for Leadership

- Competence Formation of Future Officers of the Armed Forces of Ukraine]. *Viiskova osvita – Military Education*, 2, 32–40. *nbuv.gov.ua*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios_2015_2_6 [in Ukrainian].
4. Barko, V. (2010). Psykholohiia liderstva v orhanakh vnutrishnikh sprav: suchasni pidkhody [Psychology of Leadership in Internal Affairs: Modern Approaches] *Visnyk Akademii upravlinnia MVS – Bulletin of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs*, 1 (13), 164–179. *nbuv.gov.ua*. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2010_1\(13\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2010_1(13)_17) [in Ukrainian].
 5. Snihur, L., Sarafoniuk, E., Lukhanin, V. & Vorona, V. (2016). Psykholohichni osnovy realizatsii zavdannia vyshchoi viiskovoi shkoly shchodo formuvannia maibutnoho ofitsera yak lidera [Psychological bases for the implementation of the higher military school task on the formation of the future officer as a leader]. *Nauka i osvita – Science and Education*, 5, 53–60 [in Ukrainian].
 6. *Field Manual* No. 6–22 «Leader Development», June 2015. Glossary-1 [in English].
 7. Miller, L.D. & Wackwitz, L.A. Writing, Integrity, and National Security. (n. d.). *ndupress.ndu.edu*. Retrieved from http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-79/jfq-79_57–62_MillerWackwitz.pdf [in English].
 8. Karloff, B. (1991). *Delovaia strategiia [Business Strategy]*. Moscow: Ekonomika, pp. 144–146 [in Russian].
 9. Williams, T.M. (2013). Education for Critical Thinking. *Military Review*, Jan. – Febr., p. 50 [in English].
 10. Glaser, E.M. Defining Critical Thinking. The International Center for the Assessment of Higher Order Thinking (ICAT, US). Critical Thinking Community. (n. d.). *criticalthinking.org*. Retrieved from www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766 [in English].
 11. Swift, M.H. (1973). Clear Writing Means Clear Thinking Means. *hbr.org*. Retrieved from <https://hbr.org/1973/01/clear-writing-means-clear-thinking-means> [in English].
 12. Hunt, L. (2010). How Writing Leads to Thinking. *historians.org*. Retrieved from <https://www.historians.org/publications-and-directories/perspectives-on-istory/february-2010/how-riting-leads-to-thinking> [in English].