

# CONNECTIONS

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ CONNECTIONS



КОНСОРЦИУМ  
«ПАРТНЕРСТВО РАДИ МИРА»  
ВОЕННЫХ АКАДЕМИЙ И  
ИНСТИТУТОВ ПО  
ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ  
БЕЗОПАСНОСТИ

ЗИМА 2022

## ЛИДЕРСТВО В СЕКТОРЕ ОБОРОНЫ И БЕЗОПАСНОСТИ В XXI ВЕКЕ

РЕДАКТОРЫ: ФИЛИПП ФЛУРИ,  
ТАМАР ПАТАРАЯ, ТОДОР ТАГАРЕВ

**Консорциум военных академий  
и институтов изучения проблем безопасности  
программы «Партнерство ради мира»**

**Редколлегия Консорциума ПрМ**

Шон Костиган	Главный редактор
Эд Кларк	Ответственный редактор
Аида Алымбаева	Институт анализа и развития инициативы, Бишкек
Пал Дунай	Центр Джорджа Маршалла, Гармиш-Партенкирхен
Филипп Флури	Урсулинский университет Вэньцзао (WZU), Гаосюн, Тайвань
Пётр Гавличек	Варминьско-Мазурский университет в Ольштыне, Польша
Динос Кэриган-Киру	Университет Абертей, Ирландия
Дэвид Массингтон	Правительство США
Крис Палларис	i-intelligence GmbH, Цюрих
Тамара Патарая	Кавказский институт мира, демократии и развития
Тодор Тагарев	Болгарская академия наук, София
Энекен Тикк	Институт киберполитики, Ювяскюля, Финляндия

Взгляды и статьи во всех публикациях *Connections* принадлежат исключительно авторам и не выражают официальную позицию Консорциума военных академий и институтов изучения проблем безопасности программы «ПрМ», организационных участников или издателей Консорциума.

Издание выходит при поддержке правительства США. Серия публикаций Консорциума доступна бесплатно по адресу <http://www.connections-qj.org>. Если вы хотите заказать для своей библиотеки печатные экземпляры или у вас есть вопросы касательно публикаций Консорциума, просим обращаться в Консорциум «Партнерства ради мира», [PfPCpublications2@marshallcenter.org](mailto:PfPCpublications2@marshallcenter.org).

Д-р Рафаэль Перл  
Исполнительный директор

Шон Костиган  
Главный редактор Редколлегии



ISSN 1812-1101, e-ISSN 1812-2973

# CONNECTIONS

## THE QUARTERLY JOURNAL

том 21, № 1, зима 2022





## Том 21, № 1, зима 2022

### Редакционная статья

- Лидерство в секторе обороны и безопасности в XXI веке 5  
*Филипп Флури, Тамар Патарая, Тодор Тагарев*

### Рецензированные статьи

- Некоторые ожидания от руководства в многонациональных 11  
силах на примере подготовки в НАТО  
*Глен Сегелл*
- Теории лидерства и военная реформа в Китайской Народной 25  
Республике  
*Андраш Худик*
- Руководство при разработке стратегии управления военными 47  
кадрами в рамках оборонного планирования на основе  
способностей  
*Олена Голота, Олександр Титковский*
- Матрица удаленности от власти Хофстеде: теория руководства 63  
правоохранительной деятельностью и коммуникация  
*Иштван Ковач*
- Влияние модели и руководства организации на стратегические 77  
коммуникации  
*Эмбер Эванс*
- Цепочки, континуумы и благотворный цикл: анализ первенства 93  
стратегических нарративов и мягкой силы Тайваня в Индо-  
Тихоокеанском регионе  
*Юань-Мин Чяо*

Нео-авторитаризм и лидерство: последствия для современной Украины	109
---	-----

*Анна Коваленко*



## Лидерство в секторе обороны и безопасности в XXI веке

Филипп Флури,<sup>1</sup> Тамар Патарая,<sup>2</sup> Тодор Тагарев<sup>3</sup>

- <sup>1</sup> Факультет международных отношений, Урсулинский университет Вэньцзао (WZU), Гаосюн, Тайвань, <https://c041.wzu.edu.tw/>
- <sup>2</sup> Кавказский институт мира, демократии и развития, Тбилиси, Грузия, <http://www.cipdd.org/index.php?Lang=2>
- <sup>3</sup> Институт информационно-коммуникационных технологий, Болгарская академия наук, София, Болгария, <http://www.iict.bas.bg/EN>

**Аннотация:** Редакционная статья поясняет читателю причины возвращения к теме управления сектором обороны и безопасности, освещает проблемы анализа этой темы в ходе развязанной Россией войны в Украине и далее знакомит с содержанием специального выпуска *Connections: The Quarterly Journal*. Авторы исследуют разные темы: обобщение требований к руководителям на основе учебных программ некоторых курсов Школы НАТО в Обераммергау, китайский опыт внедрения западных концепций управления в обучении и подготовки будущих командиров, украинский опыт совершенствования управления кадрами в Министерстве обороны в рамках процесса планирования на основе способностей, угроза попадания Украины в ловушку авторитарного руководства в ходе нынешней войны с Россией. Еще в трёх статьях рассмотрена, соответственно, взаимосвязь управления и коммуникаций в правоохранительных органах Венгрии, их влияние на оргструктуру, и роль стратегических нарративов в «мягкой силе» Тайваня и его позиционировании в Индо-Тихоокеанском регионе.

**Ключевые слова:** Школа НАТО в Обераммергау, военное лидерство в Китае, управление кадрами, оборонное планирование на основе способностей, культура, Хофстеде, Тайвань, Индо-Тихоокеанский регион, авторитаризм, нео-авторитаризм, российско-украинская война.

*Лидерство – это искусство отношений с людьми.*

Когда мы предлагали присылать статьи для специального выпуска, посвященного лидерству в XXI веке, персонализированное управление казалось неактуальным и отмирающим. Казалось, миром руководит сетевая Международная Организация, и всё, включая НАТО, вроде бы работало, как хорошо смазанный механизм, в котором люди на разных должностях играли роль фигурок, а не руководителей в классическом смысле слова, и теперь эти хорошо оплачиваемые должности с таким же успехом можно заполнить любыми представителями человеческого зоопарка.

Многие вчерашние постулаты обороны и безопасности казались устаревшими. Старая гвардия экспертов по контролю вооружений со всех сторон ушла без замены, как и натовцы с опытом Холодной войны и политики ЕС первого поколения. Такие некогда ведущие институты в области глобальной безопасности, как СИПРИ (Стокгольмский международный институт исследования мира) и GCSP (Женевский центр политики безопасности), видимо, уже не чувствовали потребности особо инвестировать в анализ “жесткой” безопасности, поскольку безопасностью теперь вроде бы тоже занималась невидимая рука «сети», глобального рынка и Международной Организации. В условиях глобализации автократы (иногда холодно-харизматичные) беспрепятственно вращались среди лидеров свободного мира, стиралась граница между волей и неволей. Проект демократии потерял привлекательность и «ход».

Тем временем всех их, добровольно обманывающихся и условно-беспомощных, привел в чувство г-н В.В. Путин и рассказанная им история, написанная кровью и пеплом. Г-н Путин возжелал переустройства международной системы, а значит, международная система будет переустроена.

В этом специальном выпуске мы рассматриваем управление разными сферами жизнедеятельности. Он – первый в будущей возможной серии размышлений об управлении, поэтому он не всеобъемлющ и не претендует на полноту. Он, как брошенный в воду камень – чтобы увидеть, какие круги и волны он вызовет, с учетом разных интересов и специализации авторов. Сначала редколлегия планировала услышать голос Евroatлантического сообщества обороны и безопасности, но сейчас статьи отражают исследования гораздо более широкой тематики обороны и безопасности.

На момент этого специального выпуска президент России Путин решил напасть на Украину и принести смерть и разрушения в эту страну, которая прощалась с постсоветским наследием полумер в государственном строительстве, недостаточной прозрачности и олигархической экономики – и старалась обеспечить гарантированное благополучие для своего народа, тем самым создавая угрозу путинской России, чья основанная на энергоносителях экономика движется к упадку. Никакое вмешательство в соседних странах, последние примеры которого мы видели на Кавказе, в Казахстане и в интересах самопровозглашенного президента Беларуси, не затмит



того факта, что г-н Путин – неудачливый руководитель<sup>1</sup>, прибегший к репрессиям, запугиванию и обману, чтобы скрепить свою пошатнувшуюся империю.

Когда белорусский и украинский электорат, получивший подкрепление в виде целого поколения, выросшего после распада СССР и поэтому не знакомого с радостями советской жизни под патронатом Москвы, отверг непривлекательную, обращенную в прошлое модель государственности г-на Путина и самопровозглашенного президента Беларуси Лукашенко, принуждение, а теперь и *открытая война и бессмысленное уничтожение людей и средств их существования* показалась единственным способом вернуть эти два народа в стойло. А заодно испробовать разные «технологии» власти: установление контроля путём киберопераций, организованный сепаратизм для поддержки оккупации, массовую конфискацию недвижимости, замороженные конфликты, которые можно «разморозить» в любой момент.

И как оказалось, войну, не слишком хорошо спланированную. Или «специальную военную операцию», как в России и ООН хотят заставить нас называть ее (и верить в это). В «специальной операции», похоже, не действуют ни Женевские конвенции, ни Декларация прав человека.

\* \* \*

В этом специальном выпуске рассматриваются вопросы управления в разных областях. В статье “Некоторые ожидания от руководства в многонациональных силах на примере подготовки в НАТО” профессор Глен Сегелл (Университет Свободного Государства, ЮАР) рассматривает некоторые ожидания НАТО от командования, в зависимости от звания и соответствующей этому званию подготовки. Его метод предусматривает анализ пяти курсов, предлагаемых Школой НАТО в Обераммергау, чтобы определить эти ожидания в конкретных областях для конкретных званий, а также ценность и содержание такого обучения. Вклад статьи в изучение управления в НАТО в XXI веке заключается в том, что в ней показано, что даже в эпоху гибридной и информационно-технологической войны сохраняется – как в теории, так и на практике – все тот же набор ценностей, морального духа и идеологии, на котором была создана НАТО 4 апреля 1949 года, а также ожидания от командования. Они отражены в содержании курсов.

Андраш Худик в статье “Теории лидерства и военная реформа в Китайской Народной Республике” рассматривает нынешнюю Китайскую Народную Республику (КНР) как гибридную социальную систему, где сохранены основные идеологические ценности марксистской доктрины, но которая, в отличие от своих предшественников, способна адаптироваться и обнов-

---

<sup>1</sup> Janusz Bugajski, “Vladimir Putin is a failed leader,” *Washington Examiner*, February 10, 2022, <https://www.washingtonexaminer.com/opinion/vladimir-putin-is-a-failed-leader>.

ляться в ответ на изменившиеся условия. В Народно-освободительной армии Китая (НОАК) также рассматривают применение некоторых западных принципов лидерства, не типичных для военных. На основе косвенных китайских, российских, американских и венгерских источников в статье описан современный китайский социализм, анализируется влияние политических, социальных, экономических и военных реформ и важность руководства для развития Китая, описаны западные и китайские теории лидерства, очерчены перспективы развития Китая.

Олена Голота и Олександр Титковский в статье “Руководство при разработке стратегии управления военными кадрами в рамках оборонного планирования на основе способностей” рассматривают, какие черты – качества, способности, действия – стратегического руководителя важны для разработки и реализации стратегии управления военными кадрами в процессе оборонного планирования на основе возможностей.

Иштван Ковач (Будапешт) в статье “Матрица удаленности от власти Хофстеде: теория руководства правоохранительной деятельностью и коммуникация” рассказывает о своём профессиональном опыте применения измерений Хофстеде к коллегам применительно к отношениям управления в среде, основанной на иных культурных и этических принципах. Результаты его исследований предлагают задуматься о том, в какой степени шесть измерений, введённых Хофстеде, могли бы улучшить правоохранительную деятельность, если включить их в курс обучения при подготовке руководителей.

В статье “Влияние модели и руководства организации на стратегические коммуникации” Эмбер Эванс оценивает нынешнее состояние и потенциал стратегических коммуникаций в разных организациях и воздействие на них отдельных структур и стилей руководства или управления. Она утверждает, что часто наблюдается несоответствие между желаемым конечным состоянием и реальным результатом стратегических коммуникаций, прямо связанное с несоответствием организационной структуры условиям работы. Далее она предлагает альтернативные организационные структуры, в частности, для правительственных ведомств, которые могли бы улучшить результат коммуникаций.

Юань-Мин Чяо в статье “Цепочки, континуумы и благотворный цикл: анализ первенства стратегических нарративов и мягкой силы Тайваня в Индо-Тихоокеанском регионе” рассматривает международное положение Тайваня после вспышки пандемии коронавируса в конце 2019 года. Публичная дипломатическая кампания Тайваня по раздаче опустошённых на тот момент запасов масок обеспечила определенную международную солидарность в атмосфере усиливающегося экономического национализма. Правительственная стратегия профилактических мер для поддержания нормальной жизни на острове на фоне локдаунов в целых регионах мира также стала образцом здоровой политики здравоохранения и доверия к указаниям правительства. Благодаря этим событиям тайваньский подход

к использованию своего стеснённого международного положения с позиций мягкой силы снова привлёк внимание, поскольку он стремится использовать своё технологическое лидерство в условиях нарушения уязвимых цепочек мировых поставок. В статье анализируются стратегические нарративы Тайваня, концептуализирующие арену всё большего противоборства мировых великих держав: Индо-Тихоокеанский регион.

В статье “Нео-авторитаризм и лидерство: Последствия для современной Украины” Анна Коваленко на основе исследований утверждает, что авторитаризм может быть промежуточным этапом на пути к устойчивой демократии или, наоборот, к тоталитаризму. Этот курс может измениться. Украине, говорит она, следует быть особо осторожной в политических решениях во время нынешнего кризиса, чтобы остаться в демократической парадигме и избежать перехода к (нео)авторитаризму.

### **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.

## Об авторах

Д-р **Филипп Флури** был одним из основателей и долгое время занимал пост заместителя директора Женевского центра по управлению сектором безопасности (DCAF; ранее – Женевский центр по демократическому контролю над вооружёнными силами), а также основателем и исполнительным директором DCAF в Брюсселе. Затем работал местным руководителем в Женевском центре политики безопасности и на кафедре Сержиу Виейра ди Меллу в Школе дипломатии и международных отношений Университета Сетон-Холл. В настоящее время – профессор факультета международных отношений Урсулинского университета Вэньцао (WZU) в Гаосюне, Тайвань.  
*Электронная почта:* drphilippfluri@gmail.com

**Тамар Патарая** – активистка-общественница, преподаватель университета, одна из основателей Кавказского института мира, демократии и развития в Тбилиси, Грузия. Последние 10 лет также была членом редколлегии *Connections: The Quarterly Journal*.  
*Электронная почта:* tamar-pat@cipdd.org

Д-р **Тодор Тагарев** – опытный политик в области безопасности и обороны с глубокими знаниями кибернетики, теории и практики управления. В настоящее время – профессор Института информационно-коммуникационных технологий Болгарской академии наук, где он возглавляет Центр управления безопасностью и обороной. В центре его нынешних исследований – оборонная политика, урегулирование кризисов и кибербезопасность. Профессор Тагарев – член редколлегии *Connections: The Quarterly Journal* с 2004 года. <https://orcid.org/0000-0003-4424-0201>  
*Электронная почта:* tagarev@gmail.com.



## Некоторые ожидания от руководства в многонациональных силах на примере подготовки в НАТО

*Глен Сегелл*

*Факультет экономических и управленческих наук, Университет Свободного  
Государства, ЮАР, <http://www.ufs.ac.za>*

**Аннотация:** Для обеспечения большей эффективности в условиях НАТО от военных руководителей может требоваться дополнительная специальная подготовка, учитывающая международный характер организации. Он предусматривает управление войсками другой страны. Чтобы описать и оценить ожидания от командования, в статье рассматривается обучение в НАТО и раскрываются ожидания от такой подготовки. Анализ пяти курсов обучения в Школе НАТО в Обераммергау помогает определить эти ожидания в конкретных областях для конкретных званий, ценность и содержание такого обучения. Например, от сержантского состава в звании OR-4/OR-5 (младший сержант – сержант) ожидают продвинутых навыков взаимодействия, OR-6/OR-7 (старший сержант – старшина) – ведения боевых действий, противодействия торговле людьми и организованной преступности, а OR-8/OR-9 – международной этики и законов вооружённого конфликта. От офицеров в звании OF-4/OF-9 (подполковник – генерал-полковник) ожидают продвинутых навыков принципиальности и противодействия коррупции. С 2015 по 2021 гг. эти пять курсов прошли 1 555 слушателей, что, учитывая их звания, может означать, что под их началом могут служить более 85 000 подчинённых.

**Ключевые слова:** Лидерство, Организация Североатлантического Договора, НАТО, сержант, офицер, обучение, Школа НАТО в Обераммергау.

## Вступление

Организация Североатлантического Договора (НАТО) насчитывает 30 стран-участниц и еще 20 стран-партнеров. На национальном и международном уровне совместной деятельности ведется обучение войск для подготовки к выполнению всех поставленных задач. Для обеспечения большей эффективности в условиях НАТО от командиров может требоваться дополнительная специальная подготовка, учитывающая международный характер организации. Например, командование войск может быть из другой страны. Чтобы описать и оценить такие ожидания от командования, мы в этой статье предлагаем рассмотреть некоторые учебные курсы НАТО, где учат руководству международными силами.

Цель анализа этих курсов – показать, насколько последовательна философия руководства, судя по ожиданиям от командования на этих курсах, и лучше понять ожидания НАТО от командования применительно к разным уровням иерархии и специальностям. Применённый метод – вычленив скрытое и явное в организации курсов.

К оценке любого военного обучения в многонациональном контексте концептуально применимы слова герцога Веллингтонского, главнокомандующего британской и союзными армиями в сражении с Наполеоном при Ватерлоо, сказанные, когда он в 1856 г. посетил Итонский колледж вблизи Виндзорского замка, выпускником которого он был. Он, как утверждают, сказал: “Битва при Ватерлоо была выиграна здесь!”<sup>1</sup>

Учитывая состав союзных сил того времени, он вполне мог иметь в виду, что спорт и игры в британских колледжах вырабатывали в парнях качества, делавшие их военачальниками. Очевидно, что многие виды спорта – это подражание войне. Руководство посредством приказов и личным примером на спортивной площадке, что формируется в юном возрасте, в сплочении команды и командных действиях, концептуально не отличается от руководства на поле боя. Доверие – улица с двухсторонним движением и неотъемлемый элемент управления и подчинения, что прежде всего проявляется в дисциплине и единстве для каждой команды, спортсмена и солдата в любом звании, когда они идут к одной цели.

Исходя из смысла Веллингтонового понятия “одной цели” в международной среде НАТО, в статье анализируются пять учебных курсов НАТО, всё это – в контексте определений руководства из Оксфордского словаря английского языка. При этом дается представление о конкретных ожиданиях НАТО от командования для разных званий, охваченных такой подготовкой. Содержание обучения должно повышать ценность и других видов подготовки на других курсах НАТО и стран-участниц. Оно повышает ожидания от командования как в условиях многонациональных сил, так и для конкретного содержания каждого курса.

---

<sup>1</sup> Neville Thompson, *Wellington after Waterloo* (London: Routledge, 2016), 4.

Пять рассматриваемых здесь курсов предлагает Школа НАТО в Обераммергау, Германия (NATO School Oberammergau, NSO). Школ и курсов подготовки в каждой стране-участнице и в НАТО намного больше.<sup>2</sup> NSO и эти курсы были избраны, потому что после всесторонней оценки автор статьи пришел к выводу, что они представляют общую тенденцию. Будет справедливо сказать, что их содержание отражает ценности, моральный дух и идеологию, которой НАТО и её страны-участницы стремятся придерживаться и, если нужно, защищать. Этим поясняется их использование в качестве методологического средства исследования некоторых ожиданий НАТО от командования, определяемых званием и подготовкой, соответствующей этому званию.

Следует иметь в виду, что национальные системы продвижения по службе различны; поэтому определение стажа, срока службы, возраста и выслуги военнослужащих, а также задач при отправке на обучение в НАТО должно обеспечить равенство и эффективность любой подготовки. В НАТО 30 стран-участниц, солдаты в них могут иметь разные функции и задачи с точки зрения командования. Так, сержантские звания OR-1 – OR-9 в NSO соответствуют званиям E-1 – E-9 в армии США или от младшего капрала до уоррент-офицера 1 класса в британской армии. Например, звания OR-1 – OR-3 – это низшие, начальные звания в военной структуре. От этого личного состава ожидают соблюдения национальных норм поведения и выполнения приказов командиров и начальников. В американской и британской армии это рядовой – ефрейтор.<sup>3</sup>

Три описанных в этой статье курса предлагаются военнослужащим НАТО (стран-партнеров) в сержантских званиях OR-4 – OR-9, что в американской и британской армии соответствует званиям от капрала до уоррент-офицера 1 или 2 класса/ сержант-майора/ главного сержант-майора и их вариациям.<sup>4</sup> Эти три курса – вводный курс для сержантского состава, M1-82 (промежуточный курс для сержантского состава) и M1-95 (продвинутый курс для командного состава).

Большинство их слушателей – молодежь и (или) новобранцы вооружённых сил своей страны. Согласно мнению Веллингтона, для них обучение важнее, чем для более высоких званий, потому что полученное путем обучения, опыта и делегирования полномочий в молодом возрасте можно развить позднее, применительно к разным условиям. Если лидерство, исполнительность и дух войскового товарищества выработаны в младшем возрасте, например, на таких курсах, легче накапливать опыт и потенциал для победы в дальнейшем.

---

<sup>2</sup> NATO School Oberammergau (NSO), “Course Catalogue,” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Portfolio/Course-Catalogue>.

<sup>3</sup> US Army, “US Army Ranks,” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.army.mil/ranks>.

<sup>4</sup> NATO, “NATO Codes for Grades of Military Personnel, STANAG 2116” (Brussels, Belgium: NATO, January 2021).

Военнослужащих более высокого звания и (или) старшего возраста обучают специализированным аспектам военного дела и таким предметам, как правила ведения боевых действий и законы войны. Поэтому в данной статье мы рассмотрим один курс для старших офицеров, OF-4 – OF-9 (подполковник – генерал), или их гражданских аналогов.<sup>5</sup> Это курс M8-103 (Формирование неподкупности командиров вооружённых сил). Далее мы рассмотрим как уроки, полученные на всех четырех курсах, можно применить для спецподготовки, например, обучения согласно M2-00 (курс разведывательного обеспечения нерегулярной войны).

Хотя такое обучение может проводиться в каждой стране-участнице, смысл и цель обучения в NSO – научить слушателей руководить в ситуациях совместных боевых действий, которые возможны при любом применении сил НАТО. Далее, благодаря обучению в NSO, возникает потенциальная польза от объединения людей и связи слушателей из разных стран, которая проявится при совместной многолетней службе и выльется в успех применения и выполнения боевых задач. Чтобы рассмотреть такую подготовку в контексте ожиданий от командования, статья продолжается разделом “Определения и обоснование”, после чего идет раздел о Педагогике обучения руководителей в НАТО.

## Определения и обоснование

В целом, в NSO обучают и готовят обеспечивать нынешние и будущие операции, стратегию, политику, доктрину и процедуры НАТО согласно главной миссии, ценностям и идеологии организации и её стран-участниц. Предлагаются курсы разной продолжительности для разных званий, как очные, так и заочные. Некоторые из них предназначены для сержантского состава. Оксфордский словарь английского языка определяет сержанта как военнослужащего, получившего звание путем повышения из нижних чинов, а не присвоения звания офицера. Это поступивший на военную службу солдат, назначенный руководить другими солдатами и помогать кадровым офицерам.<sup>6</sup>

Такой отбор и назначение должны основываться на изучении и оценке руководящих качеств и характеристик людей в подразделениях и на ежедневном взаимодействии с другими солдатами. В рамки этого определения ложится правомерная задача НАТО – обучать отобранных и назначенных на командные должности людей в своих странах. В ходе такой подготовки также могут обучать специальности шире национальной программы военного обучения, что позволит им принимать эффективные командные решения, отдавать приказы и вести своим примером в многонациональном коллективе, в частности, в НАТО. В НАТО их считают костяком, потому что они

---

<sup>5</sup> NATO, “NATO Codes for Grades of Military Personnel.”

<sup>6</sup> Oxford University, *Oxford English Dictionary* (Oxford: Oxford University Press, 2016).



также поддерживают дисциплину, обеспечивают стандарты и взаимодействие, причем от командиров-сержантов также ожидают обучения, подбора личного состава, выполнения технических и военно-полицейских обязанностей. Сержанты подчиняются офицерам, то есть своим командирам (начальникам). Офицеры ставят перед сержантами и нижними чинами цели, задачи и отдают приказы.<sup>7</sup>

В теории и на практике сержанты ведут нижние чины за собой. Это соответствует определению руководства как лидерства (*leadership*) из Оксфордского словаря английского языка, определяющего руководство как процесс общественного влияния, позволяющий максимизировать усилия других людей для достижения цели; качества или способности, делающие человека лидером, или положение лидера; человека или людей, берущих на себя ответственность в отсутствие других; оно может существовать в формальных и неформальных группах и условиях, проявляется, когда другие следуют ему, и включает способность человека, группы или организации вести за собой.<sup>8</sup>

Будет правильным сказать, что один из элементов любого обучения военного руководителя, в том числе в НАТО – показать слушателям, что означает лидерство в теории и на практике, при чём вышеупомянутое концептуальное определение и обоснование может быть основой любой учебной программы курса. Цель обучения для слушателя – уметь применить полученные уроки в деле: в бою или в небоевых условиях, например, в миротворческих или гуманитарных миссиях или чрезвычайных ситуациях гражданского характера. Всё чаще таковы задачи НАТО после окончания Холодной войны в 1990 г. Поэтому цель обучения в НАТО – подготовить слушателей, способных лучше работать на руководящих ролях и позициях.<sup>9</sup>

Чтобы привязать это определение и обоснование к контексту, в статье рассмотрены некоторые ожидания НАТО от командования, в зависимости от звания и соответствующей этому званию подготовки, ниже, в разделе “Педагогика обучения руководителей в НАТО”. Далее идут отдельные разделы, посвященные пяти курсам NSO: NSO M5-33 (вводный курс для сержантского состава), NSO M1-82 (промежуточный курс для сержантского состава), NSO M1-95 (продвинутый курс для командного состава), NSO M8-103 (формирование добропорядочности командиров вооружённых сил) и расширение возможностей управления в ходе спецподготовки.

---

<sup>7</sup> Laura A. Ford et al., *21<sup>st</sup> Century Soldiers and Non-Commissioned Officers: Critical Predictors of Performance*, Technical Report No. 1102 (Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, May 2000), <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA380044.pdf>, 45-50.

<sup>8</sup> Oxford University, *Oxford English Dictionary*.

<sup>9</sup> Jeffrey J. Horey et al., *Competency Based Future Leadership Requirements*, Technical Report No. 1148 (Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, July 2004), 12-13.

## Педагогика обучения руководителей в НАТО

Поскольку в НАТО входят 30 стран-участниц с разными отношениями между гражданскими и военными – правительствами, парламентами, обществом, гражданами и военнослужащими – в них существуют разные процедуры принятия и выполнения решений и разные ожидания от командиров разных рангов, а учитывая разные языки и национальные правила, возникает потребность обеспечить совместимость в НАТО. Эту задачу, кроме стран-участниц, решает подготовка НАТО.

Там, где есть отличия, есть и общность. Не будет ошибкой сказать, что руководство является повседневной функцией всех стран-участниц НАТО и их военных. Принимаются решения, люди подчиняются другим людям. Как и в отношениях между гражданскими и военными в каждой из стран-участниц, в НАТО есть гражданская и военная организационная структура. Обе они организованы как пирамида, с одним человеком на вершине, имеющим власть и легитимность руководства. Их делегируют, на каждом уровне ниже вершины есть руководители и подчинённые. На всех этих уровнях, включая низший, объединяющий людей в одинаковом, низшем первоначальном звании, есть человек, способный вести за собой других, своим примером или в силу опыта.<sup>10</sup>

Есть и другие общие черты. Обучение в НАТО должно обеспечивать не только совместимость при применении и определённые качества руководства для каждого звания. Расширение возможностей путём обучения предполагает планирование и подготовку в рамках программы курса, гарантирующие первоочередное внимание к критическому анализу и ответам на вопросы. Поэтому педагогика любого обучения не сводится к чтению материалов и лекций.

Первый шаг любой подготовки руководителей – обучение обучающихся. В NSO это непрерывный повторяющийся процесс. Во-первых, проводится внутреннее обучение преподавателей: NSO еженедельно проводит сессию повышения квалификации для всего персонала. Темы лекций – от организации онлайн-курсов и подготовки наглядных пособий до применения соцсетей в процессе обучения и его лучших инструментов.<sup>11</sup>

Исходя из имеющейся подготовки и содержания курса, инструктора в каждом из пяти курсов, изученных в данной статье, определяют смысл руководства в контексте предмета обучения. В педагогике очных курсов используют смешанный подход, что может включать чтение литературы, лек-

---

<sup>10</sup> Jeffrey G. Lofgren, "NATO Capability Development: Interoperability," *The Three Swords Magazine*, no. 30 (2016): 12-15, доступ на 6 сентября 2021, [https://www.jwc.nato.int/images/stories/\\_news\\_items\\_/2016/LT\\_GEN\\_Lofgren\\_interview.pdf](https://www.jwc.nato.int/images/stories/_news_items_/2016/LT_GEN_Lofgren_interview.pdf).

<sup>11</sup> NATO School Oberammergau, "Train the Trainers," June 17, 2021, доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/>.

ции в аудитории с вопросами и ответами и презентации PowerPoint, интерактивные лекции, моделирование поведения, проблемное обучение (малые группы – совместная работа), ролевые игры, имитацию (практические учения/игры), неформальное взаимодействие (спорт, игры) и индивидуальную и групповую работу по заданным сценариям. Кроме того, NSO готовит и предлагает онлайн-курсы, в том числе электронные модули, требуемые перед очным обучением. Учебный план и педагогика тоже меняются со сменой военной ситуации и в зависимости от отзывов слушателей.<sup>12</sup>

Проводятся также неформальные семинары, на которых слушатели могут инициативно обсуждать свой опыт и сравнивать его, например, в прошлых и будущих войнах. Слушателей поощряют обсуждать как их опыт, во многих случаях приобретенный на фронтах и полях сражений, может помочь проведению реформ и инновациям в секторе обороны и безопасности, и как его можно передать верхушке военного командования и политической элиты. От слушателей можно ожидать оценки и даже неприятия содержания учебного плана на основе их собственного передового опыта, если они смогут обосновать это.

### **NSO M5-33 (Вводный курс для сержантского состава)** <sup>13</sup>

Для повышения совместимости в НАТО определено соответствие званий сержантского состава стран-участниц. Так, OR-4 – первый командный уровень – это капрал в американской и британской армиях. Далее идёт OR-5 – уровень руководства, оказывающий наибольшее воздействие на подчинённых. В американской и британской армиях это сержант.

Соответствующий курс для OR-4 и OR-5, доступный и другим, вплоть до OR-9 – NSO M5-33 (Вводный курс для сержантского состава). Он даёт основы знаний о НАТО. Курс охватывает структуру, политику, операции НАТО и текущие задачи Альянса. Это двухнедельный очный курс. По возвращении домой или при развертывании в составе частей НАТО выпускники этого курса должны быть образцом совместимости в НАТО.

От выпускников этого курса в звании OR-4 ожидают поддержания порядка и дисциплины среди нижних чинов. Другие задачи могут включать обучение, внешний вид и общее обеспечение подчинённых. От выпускников этого курса в звании OR-5 ожидают практического руководства на основе личного примера, личного соответствия требованиям при обеспечении норм поддержания порядка и дисциплины, обучения, внешнего вида и общего обеспечения подчинённых. От сержантов в званиях OR-4 и OR-5

---

<sup>12</sup> Jowati Juhary, “Understanding Military Pedagogy,” *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 186 (13 May 2015): 1255-1261, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.104>.

<sup>13</sup> NATO School Oberammergau, “M5-33 (NATO NCO Orientation Course),” доступ на 6 сентября 2021, [www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=34](http://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=34).

ожидают безусловных умений чёткого выполнения задач, руководства, заботы о вверенном личном составе и обеспечения выполнения поставленного задания.

### **Промежуточный курс для сержантского состава NSO M1-82** <sup>14</sup>

Звание сержантского состава НАТО OR-6 – первое промежуточное/высшее сержантское звание НАТО. В американской и британской армиях это сержант или штаб-сержант. OR-6 обычно присваивают на должностях, требующих большей ответственности, чем OR-5, например, больше опыта и лидерства, для формирования собственной сферы влияния при любых обстоятельствах. Стоит заметить, что в некоторых странах-участницах НАТО следующее звание, OR-7, считают первым званием старшего сержантского состава. В американской и британской армиях это штаб-сержант или первый сержант/мастер-сержант.

Соответствующий командный курс для OR-6 и OR-7, доступный вплоть до OR-9 – двухнедельный очный NSO M1-82 (Промежуточный курс для сержантского состава). Из электронной переписки с NSO 6 сентября 2021 г. автор узнал, что с января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 435 слушателей из разных стран НАТО. В их подчинении могут находиться еще до 8 000 человек.

Их содержание включает, в частности, два момента, с которыми могут столкнуться сержанты в этом звании: они должны руководить подчинёнными и давать рекомендации начальниками при принятии решений и планировании обороны в НАТО. Первый – это “правила ведения боевых действий”, второй – “противодействие торговле людьми”. Касательно первого, слушателей учат процедурам НАТО как организации и внутренним процедурам работы. Касательно второго, их учат политике НАТО по противодействию торговле людьми, включая детей, и влиянию противодействия торговле людьми на операции под эгидой НАТО.

После курса командиры-сержанты должны знать, кто больше всех рискует стать жертвой торговли людьми и как можно выявить жертв и распознать торговцев людьми и преступников. Командиры также должны понимать и применять принципы и стандарты поведения, включая влияние на безопасность миссий сил под руководством НАТО, в более широком вопросе противодействия организованной преступности, что требует знания базовых принципов расследования и хорошей практики.

После курса сержанты в звании OR-6 и OR-7 должны иметь знания и навыки командования для ключевых функций в структуре командования по этим вопросам. От них ожидают применения полученных знаний и навыков

---

<sup>14</sup> NATO School Oberammergau, “M1-82 (NATO NCO Intermediate Leadership Course in a Multinational Environment),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.nato.school.nato.int/Academics/eLearning/Course-Catalogue/Course-description?ID=82>.

командования при совместном выполнении задач и эффективного управления большим количеством людей и техники. Кроме того, на этом уровне они должны уметь дать совет своим командирам.

### **Продвинутый курс для командного состава NSO M1-95<sup>15</sup>**

Наивысшие звания сержантского состава в НАТО – OR-8 и OR-9. В армиях США и Великобритании – это уоррент-офицер 1 или 2 класса / сержант-майор/ главный сержант-майор и их вариации. Соответствующий командный курс для OR-8 и OR-9 – двухнедельный очный “Продвинутый курс для командного состава” NSO M1-95. Из электронной переписки с NSO 6 сентября 2021 г. автор узнал, что с января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 472 слушателя из разных стран НАТО. В их подчинении могут находиться еще более 23 000 человек.

Ожидаемые командные навыки от выпускников курса, которые считаются высшим сержантским составом в штабах НАТО – обеспечить необходимый профессиональный рост других сержантов, обеспечить мастерство и профессионализм при четких и лаконичных вводных о процессе работы и стандартизации, и быть связующим звеном между штабами для бесперебойного поступления информации.

Этот курс дает передовые командные навыки, управленческие способности и знание НАТО, что должно помочь сержантам эффективно применять эти навыки в международных операциях. Один из предметов, которые должен освоить, применять и пропагандировать слушатель – международная этика и законы вооружённого конфликта. Один из методов его изучения – дать первоисточники и затем попросить слушателя объяснить бесчисленные проблемы руководства и этические дилеммы НАТО, касающиеся разнорасовых, разнокультурных и разнополых сил. От сержантов в звании OR-8 и OR-9 ожидают применения усовершенствованных командных навыков, приобретенных в ходе подготовки, умения консультировать подразделение/штаб, вышестоящих командиров, обучать подчинённых, координировать и контролировать обучение, контролировать эффективность подразделений и обеспечивать стандарты международной этики и законов вооружённого конфликта.

Кроме того, от командиров в звании OR-9, которые считаются наиболее опытным старшим сержантским составом в структуре НАТО, ожидают применения знаний международной этики и законов вооружённого конфликта, полученных на курсах, в качестве примера для всех сержантов, с тем, чтобы обеспечить реализацию политики и обеспечить надзор на тактическом, оперативном и стратегическом уровне, поддерживая планы командующего до и во время применения сил НАТО.

---

<sup>15</sup> NATO School Oberammergau, “M1-95 (NATO NCO Advanced Leadership in a Multinational Environment),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=93>.

Сержанты в этом звании могут занимать весьма высокие экспертные и руководящие посты в вооружённых силах своих стран. Поэтому полученные в результате обучения знания могут помочь в применении ценностей, этики и идеологии НАТО, которые остаются неизменными с создания Альянса в 1949 г. Так, в Вооружённых силах США есть сержант – старший советник Председателя Комитета начальников штабов. Это самый высокопоставленный сержант в ВС США. Старшего советника назначает Председатель Комитета начальников штабов, как представителя по делам рядового и старшинского состава перед высшими должностными лицами Министерства обороны, что делает выпускника этого курса одним из наиболее влиятельных советников по международной этике и законам вооружённого конфликта до и во время применения сил НАТО и стран-участниц, включая миротворческие и гуманитарные миссии.

### **Курс формирования добропорядочности командиров вооружённых сил для сержантов M8-103**<sup>16</sup>

Очные курсы и электронные модули NSO предназначены не только для сержантов, но и для офицеров. Это письменная директива для всего военного и гражданского персонала. Примером письменной директивы по совершенствованию руководства является “Стратегия и рекомендации НАТО” (NATO Bi-SC Strategy & Guidelines).<sup>17</sup> Их прочное знание – условие прохождения недельных очных курсов NSO M8-103 “Курс формирования добропорядочности командиров вооружённых сил”. Это курс для старшего военного персонала НАТО и стран-партнеров уровня OF-4 – OF-9 или их гражданского эквивалента, в американской и британской армии – от подполковника до генерала. Из электронной переписки с NSO 6 сентября 2021 г. автор узнал, что с января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 446 военных и гражданских. В их подчинении могут находиться все вооружённые силы их стран – миллионы человек.

Один из предметов, которые должен освоить, применять и пропагандировать слушатель – формирование добропорядочности и борьба с коррупцией в национальных министерствах и военных организациях. Соответственно, педагогика курса должна дать знания о формировании неподкуп-

---

<sup>16</sup> NATO School Oberammergau, “M8-103 (NATO Defence Leadership In Building Integrity Course),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=100>.

<sup>17</sup> NATO, “NATO Non-Commissioned Officer (NCO) Bi-Strategic Command Strategy and NCO Guidelines,” September 15, 2017, доступ на 6 сентября 2021, <https://shape.nato.int/resources/site7234/General/NCO%20leadership/nato-non-commissioned-officer%20bi-strategic-command-strategy-and-nco-guidelines-nu-18sept17.pdf>.

ности как ключевого элемента обороны и создании соответствующих органов безопасности, включая роль руководства и принципы добропорядочности, прозрачности и подотчетности при управлении военными ресурсами.<sup>18</sup>

Пример такого педагогического подхода – дать слушателям сценарии для обсуждения. Получив такие сценарии, слушатели должны показать понимание разных определений и принципов верховенства права, его связи с противодействием коррупции в ходе направленного обсуждения и упражнений, продемонстрировать понимание роли и задач основных организаций (национальных и международных), борющихся с коррупцией, обсудить личное поведение, действия чиновников и их возможную коррекцию на основе чётких этических ориентиров. От слушателей ожидают применения полученных знаний для описания реальных путей борьбы с коррупцией в своей стране и помощи практическим изменениям в своём ведомстве.

Выпускники этого курса должны сами знать и обучать других оценке последствий коррупции как угрозы безопасности, важности её учёта во всех планах и операциях НАТО, на всех этапах планирования и реализации.

## Совершенствование руководства путем специализированного обучения

Описание всех предлагаемых НАТО курсов обучения выходит за рамки этой статьи. Однако их всесторонняя оценка, включая рассмотренные в статье курсы NSO, указывает на важное место руководства в учебной программе и педагогике. Поэтому верно будет сказать, что полученные при обучении знания формируют и укрепляют лидерство.

Чтобы рассмотреть это утверждение, в статье также рассмотрен пример специализированного обучения – недельный очный курс NSO M2-00 “Разведывательное обеспечение нерегулярной войны” для сержантов в званиях OR-4 – OR-9 и офицеров в званиях OF-1 – OF-5.<sup>19</sup> С января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 202 слушателя. В их подчинении могут находиться более 7 000 военнослужащих.

Один из предметов требует от слушателя понимать, применять и руководить сбором и анализом информации. От выпускника ожидают руководства подчинёнными и помощи начальникам на стратегическом и оперативном уровне при асимметричных военных угрозах и ситуациях. Возможно, я повторюсь, но помощь начальникам предполагает, что последние поведут за собой подчинённых, которые оказывают такую помощь. Подчинённые, в свою очередь, пойдут за начальниками. Так или иначе, вывод заключается

---

<sup>18</sup> См., например, Todor Tagarev, ed., *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices* (Geneva/Brussels: NATO and the Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010).

<sup>19</sup> NATO School Oberammergau, “M2-00 (Intelligence Support to Irregular Warfare Course),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=1>.

в том, что обучение в NSO расширило возможности руководства на всех уровнях, особенно в том, что касается знания наиболее важных предметов.

Другие курсы специализированного обучения, имеющие практическое значение для руководства, охватывают, например, ядерное сдерживание, кибернетическую, гибридную (роботы, БПЛА, искусственный интеллект, информационные технологии) войну, расширение НАТО, реформы для повышения эффективности, дееспособности и гибкости Альянса, женщин, мир и безопасность. Педагогические подходы на этих курсах включают интерактивные пленарные лекции, тематические исследования, передовой опыт, практические упражнения и обсуждения, дополняющие лекции курса.

## **Заключение**

В статье описаны и рассмотрены некоторые ожидания от командования многонациональными силами НАТО. Применена методика анализа отдельных учебных курсов, предлагаемых NSO. При рассмотрении содержания курсов показаны некоторые ожидания от командования, определяемые при обучении слушателей в указанных званиях.

Эти пять курсов имеют общую учебную цель: выпускник должен быть способен в мирное и военное время руководить, посредством приказов и личным примером, многонациональными силами в духе Веллингтона, то есть служить “одной цели”, возглавляя войска не из своей страны. Также показано, что содержание каждого учебного курса повышает ценность и других видов подготовки в НАТО и странах-участницах.

Содержание курсов и соответствующие специальные знания руководителей очевидны из содержания курсов уровня OR-4/OR-5 и определяются как готовность обеспечить совместимость в объединенных вооруженных силах НАТО. На уровне OR-6/OR-7 основное внимание уделено правилам ведения боевых действий и противодействию торговле людьми. От выпускников последних курсов также ожидается руководство в более широком вопросе противодействия организованной преступности, что требует знания базовых принципов расследования и хорошей практики. Ожидания командования, определяемые содержанием специального курса уровня OR-8/OR-9, касаются международной этики и законов вооруженного конфликта.

Далее, ожидания от командования, определяемые содержанием специального курса для офицеров в званиях OF-4 – OF-9 или гражданского эквивалента – возглавить формирование неподкупности и борьбу с коррупцией в национальных министерствах и военных организациях, включая принципы прозрачности и подотчетности при управлении военными ресурсами, последствия коррупции как угрозы безопасности, важность учёта её факторов на всех этапах планирования и реализации.

В 2015 – 2021 гг. эти пять курсов прошли 1 555 слушателей. Учитывая их звания, они сейчас могут руководить более чем 85 000 подчинённых. Вывод из общих моментов содержания всех курсов заключается в том, что их цель



– дать выпускникам возможность руководить подчинёнными при решении многочисленных проблем и этических дилемм НАТО как международной организации. Они связаны с разнорасовыми, разнокультурными и разнополыми силами, обеспечением реализации политики, соблюдением стандартов и показателей, обеспечением надзора на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях и поддержкой намерений командира.

Лидерство – это процесс общественного влияния. Обучение создаёт добавочную стоимость, помогая военнослужащим любого ранга получить знания для критического анализа. В целом, оно может выходить за рамки содержания конкретного курса и включать эффективное применение других подходов, концепций и инструментов, таких, как масштабирование на уровне страны и НАТО, реформирование НАТО и национальных вооружённых сил, сетевая война, сетевые операции, сетевые возможности, разработка концепций и экспериментирование, а также планирование на основе способностей.

На наших выводах могут базироваться дальнейшие сравнительные исследования того, как подходы к ожиданиям от командования и содержание обучения (если их содержание известно) в странах, не входящих в НАТО, например, России или Китае, отличаются от натовских. Их также можно использовать при дальнейшем изучении руководства организациями, признанными “террористическими”, не имеющими тех устойчивых ценностей, морали или идеологии, которые имеет НАТО.

## **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.

## Об авторе

Д-р **Глен Сегелл** (член Королевского географического общества) – внештатный профессор и научный сотрудник Университета Свободного Государства в ЮАР, приглашённый научный сотрудник Университета дельты Нигера, Нигерия, и научный сотрудник Университета Хайфы, Израиль. Участник нескольких рабочих групп Организации НАТО по науке и технологиям. Родился в ЮАР, получил степень бакалавра и магистра в Еврейском университете в Иерусалиме, доктора – в Оксфордском университете. Также занимается редакторской, исследовательской и преподавательской работой в Великобритании. Будучи бригадным генералом резерва, он специализируется в исследовании разведки, отношений между гражданскими и военными и стратегическом взаимодействии, является экспертом-консультантом НАТО. Принимал активное участие в операциях по обеспечению безопасности и информации, включая психологическую войну, в Ираке, Кувейте, Судане и Ливии. Д-р Сегелл опубликовал немало статей и книг, цитируемых коллегами. <https://orcid.org/0000-0002-4186-2761>.

*Электронная почта:* [glen@segell.com](mailto:glen@segell.com)



## 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 непрямых 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.<sup>1</sup>

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,<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

### **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

---

<sup>1</sup> 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](https://hetilap.punk.hu/wp-content/uploads/2021/06/2021_26_szam.pdf). – на венгерском языке.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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

---

<sup>4</sup> Editorial, “What Makes the Illiberal Model State Work?” *Index*, May 17, 2019, [https://index.hu/kulfold/2019/05/17/kina\\_demokracia\\_meritokracia\\_hsz\\_i\\_csin-ping-politikai\\_rendszer\\_hatekonyabb/](https://index.hu/kulfold/2019/05/17/kina_demokracia_meritokracia_hsz_i_csin-ping-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).<sup>5</sup>

### ***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

---

<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup>

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

---

<sup>6</sup> King and Wei, "Chinese and Western Leadership Models."

<sup>7</sup> 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>.



### Харизматичное лидерство

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.<sup>8</sup>

### 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 предвосхищает их будущий вид.<sup>9</sup>

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

---

<sup>8</sup> 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>.

<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup>

### *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.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup>

### *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

<sup>10</sup> 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>.

<sup>11</sup> 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/>.

<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup>

### *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».<sup>14</sup>

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

---

<sup>13</sup> 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](https://www.researchgate.net/publication/216155927_The_Efficiency_Aspect_of_Military_Effectiveness).

<sup>14</sup> Editorial, “Cross-Cultural Leadership,” *TechnoFunc*, 2020, [www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-styles/item/cross-cultural-leadership](http://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.<sup>15</sup>

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».<sup>16</sup>

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.<sup>17</sup>

### ***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,

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

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

<sup>17</sup> Коростиков, Крашенникова, Лемутов, «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.<sup>18</sup>

### **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.<sup>19</sup>

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.<sup>20</sup>

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.<sup>21</sup>

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

---

<sup>18</sup> 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](https://nvo.ng.ru/realty/2019-01-25/1_1031_china.html).

<sup>19</sup> Иванов, “Военную мощь Китая подвергли всестороннему анализу”.

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

<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup>

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.<sup>23</sup>

## **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

<sup>22</sup> Иванов, “Военную мощь Китая подвергли всестороннему анализу”.

<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup>

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 общевойсковыми 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”.<sup>25</sup>

### ***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.

<sup>24</sup> Lee, “Building the Next Generation of Chinese Military Leaders.”

<sup>25</sup> 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* войн: 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 <sup>26</sup>).
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,

---

<sup>26</sup> 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, радеющие 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.<sup>27</sup>

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 типажы. 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

<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

## **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

---

<sup>28</sup> 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 взаимопочтения и плодотворной работы;

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

### ***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.

---

<sup>29</sup> 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](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.

### 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







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,<sup>1</sup> Олександр Титковский<sup>2</sup>*

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

<sup>2</sup> *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.<sup>1</sup> 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».<sup>2</sup>

Как заметил Джон Адейр, стратегическое руководство имеет военные корни: «Первоначально стратегия ... означала стратегическое руководство – искусство быть главнокомандующим».<sup>3</sup> 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

---

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

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

<sup>3</sup> 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». <sup>4</sup> Важно всегда мыслить стратегически, «на основе чёткого понимания сложных взаимоотношений между организацией и её окружением». <sup>5</sup> 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». <sup>6</sup>

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. <sup>7</sup>

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. <sup>8</sup> Из этого тщательно составленного списка можно выделить следующие черты стратегического руководства:

---

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

<sup>5</sup> 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](http://www.forbes.com/2010/10/27/three-strengths-strategy-leadership-managing-ccl.html).

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

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

<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

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-

---

<sup>9</sup> 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».<sup>10</sup>

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:<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup>

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

---

<sup>10</sup> 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>.

<sup>11</sup> 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).

<sup>12</sup> 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.

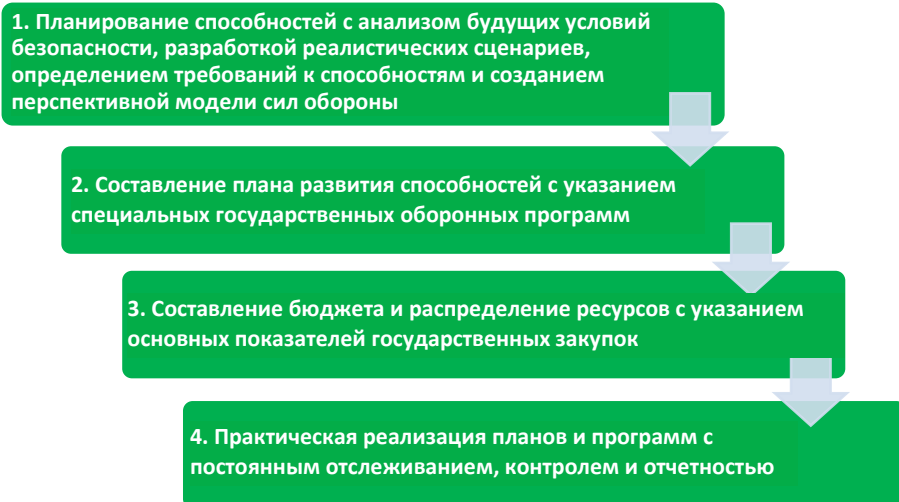


Рис. 1: Процесс оборонного планирования на основе способностей.

Эксперты RAND Corporation, изучавшие в 2019 г. подходы к оборонному планированию в США,<sup>13</sup> 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

<sup>13</sup> 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](http://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.<sup>14</sup> 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».<sup>15</sup> 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-

---

<sup>14</sup> *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>.

<sup>15</sup> 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,<sup>16</sup> а также изменение политики набора, управления кадрами, обучения и подготовки, социального и гуманитарного обеспечения.<sup>17</sup> 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».<sup>18</sup> 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 угроз<sup>19</sup>

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

<sup>17</sup> 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).

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup> 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;

---

<sup>20</sup> 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».<sup>21</sup>

*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-

---

<sup>21</sup> 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».<sup>22</sup>

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».<sup>23</sup> 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

<sup>22</sup> 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.

<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup>

## **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 перспективе при ограниченных ресурсах.

---

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

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.

### 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.





## Матрица удаленности от власти Хофстеде: теория руководства правоохранительной деятельностью и коммуникация

*Иштван Ковач*

*Университет государственной службы, <https://en.uni-nke.hu/>*

**Аннотация:** Хофстеде разработал свою теорию измерений, работая с разными частными компаниями. В 2021 г. автор имел возможность работать с организацией, занятой подготовкой государственных служащих. Главной темой исследования была возможность использования измерений Хофстеде для отношений управления в среде, основанной на иных культурных и этических принципах. Количественный анализ проводился с использованием анкеты со специальными и общими вопросами. Анкету заполняли сотрудники и студенты факультета правоохранительной деятельности Университета государственной службы. Ответы были обработаны при помощи статистических тестов, пригодных для подтверждения или опровержения гипотезы. Результаты новых исследований показали, что пришло время подумать, как шесть измерений, предложенных Хофстеде, могут улучшить правоохранительную деятельность при включении в обучение управлению при подготовке руководителей.

**Ключевые слова:** теория управления, лидерство, матрица Хофстеде, культурная среда, этика и государственная служба, управление.

### Теоретические основы исследования

Теория культурных измерений в рамках межкультурных связей связана с именем Герта Хофстеде. Хофстеде сумел при помощи факторного анализа сравнить воздействие культуры общества с системой ценностей членов общества и таким образом оценить полученные результаты по отношению друг к другу. Результаты исследования привели к появлению сначала четырёх, а затем пятого и шестого измерений.

Хофстеде в 1965 г. основал в «IBM Europe» отдел изучения кадров и возглавлял его до 1971 г. С 1967 по 1973 гг. он исследовал национальные различия среди персонала крупных международных корпораций и их филиалов во всём мире. В исследованиях приняли участие более 100 000 человек. Хофстеде помогал проводить исследования и анализировал их результаты. Сравнительное исследование и опрос мнений охватывали сначала 40, а затем 50 разных стран в трёх регионах, создав одну из крупнейших целостных трансграничных баз данных своего времени.<sup>1</sup>

Первоначальный анализ выявил четыре измерения национальных культур, в рамках которых можно системно классифицировать культурные ценности: удаленность от власти (т.е. сила социальной иерархии), маскулинность/ феминность (т.е. ориентация на задачи или на личность), избегание неопределённости, и индивидуализм/ коллективизм. Эти измерения затронули четыре разные области антропологических проблем, на которые по-разному смотрят в разных национальных обществах, а именно: как быть с неравенством, как быть с опасностью, отношения людей между собой или с первичной группой, и эмоциональные последствия ориентации на задачи или на личность в рабочей обстановке.<sup>2</sup>

В 1988-1991 гг. Майкл Харрис Бонд с коллегами успешно провёл новый эксперимент среди студентов 23 стран при помощи научного инструмента, разработанного китайскими сотрудниками и руководителями. В результате исследования теорию измерений Хофстеде дополнило пятое измерение – долгосрочная ориентация (связь прошлого, настоящего и будущего, при согласованности действий), которое сначала называли Конфуцианским динамизмом.<sup>3,4</sup>

10 лет спустя болгарский исследователь Михаил Минков расширил первоначальные измерения, созданные Хофстеде, ещё на 93 страны, используя так называемый метод «исследования мировых ценностей». Протокол исследования уточнил первоначальные измерения и успешно выявил отличия между данными национального и индивидуального уровня. К имеющимся пяти измерениям добавили новое, шестое измерение, основанное на терпимости и ограничении.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," *Online Readings in Psychology and Culture* 2, no. 1 (2011): 1-26, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

<sup>2</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills: Sage Publications, 1984), 327 pp.

<sup>3</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991), 440 pp.

<sup>4</sup> Geert Hofstede and Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* 16, no. 4 (Spring 1988): 5-21, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).

<sup>5</sup> Michael Minkov, *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data* (Sofia, Bulgaria: Klasika y Stil Publishing House, 2007), 257 pp.

Теория измерений Хофстеде помогла отобразить межкультурные традиции. Её по-прежнему используют исследователи и консультанты во многих областях международного бизнеса и коммуникаций (в том числе в управлении, психологии и социологии).

В бизнесе, например, понимают, что внутренняя и внешняя коммуникация – это ключ к успеху и одно из главных условий работы организации. Специалисты могут работать с работниками из других стран в компании, как одна команда. Им также приходится контактировать с представителями других организаций, которые могли быть рождены в ином обществе. Модель Хофстеде помогает во всём этом, давая понятие о других культурах. Коммуникация между разными культурами требует знания культурных отличий, поскольку то, что вполне приемлемо и естественно в одном обществе, может смутить и даже оскорбить в другом. Измерения Хофстеде влияют на все уровни коммуникации, включая вербальные (собственно язык и слова) и невербальные (язык тела, жесты, одежда, протокол, указания, правила, системы ценностей, этика), а также устную и письменную коммуникацию.

Поэтому вопрос состоит в том, как всё это затрагивает внутренняя и внешняя коммуникация сотрудников органов государственного управления, бюрократии. Понимание ценностей культуры организации в правоохранительной деятельности, а также чётких централизованных правоотношений и принципа отдачи/получения приказов, что также определяет систему ценностей и её аспекты у венгерских граждан, принадлежащих к разным культурам, влияет на внутреннюю коммуникацию в организации.

## Правоохранительная деятельность в фокусе исследований

Общаются ли руководители в строго централизованной модели полиции, основанной на приказах и безусловном подчинении и демонстрирующей почти все стили руководства так, чтобы повысить эффективность и дать ожидаемый результат благодаря работе с сотрудниками?<sup>6</sup>

В Европе, где значение границ падает, работа полиции постоянно находится в центре внимания. Прежде всего обсуждают эффективность полиции и её борьбу с преступностью, включая международную преступность (но не только этот вопрос). В демократических странах власть полиции ограничена тем, насколько она приемлема для основных прав и свобод граждан. Необходимо найти верный баланс между этими двумя одинаково важными интересами. Средства поддержания этого баланса тоже важны. В случае поли-

---

<sup>6</sup> István Kovács, "Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján," *Magyar Rendészet* 18, no. 5 (2018): 177-195, <https://doi.org/10.32577/mr.2018.5.10>.

цейской этики этот вопрос поставлен на карту.<sup>7</sup> Не уродуется ли личность, мотивирует ли общение, или же оно ломает сознание так, что работа превращается в конвейер, без лишних вопросов?

Стремится ли лидер-автократ доминировать в разговоре, настоять на своём мнении, прервать собеседника? Позволяет ли лидер-демократ персоналу высказывать свои взгляды и желания при общении? Общается ли лидер-индивидуалист на равных с другими членами группы?

Матрица удаленности от власти Хофстеде может дать ответ на все эти вопросы, если мы сможем определить, насколько равноправным члены организации считают распределение полномочий. Это особенно касается отдачи приказов и применения мер против граждан.

Способность людей объединяться в группы оценивается с позиций индивидуализма/ коллективизма. Может ли человек самореализоваться в строгой бюрократической системе, где его личную заинтересованность принесут в жертву целям организации? Способны ли вы работать в команде, или вы больше преуспеете самостоятельно?

Изучая избегание неопределённости, также можно оценить, действительно ли сотрудники разделяют и следуют этическому кодексу, характерному для бюрократических организаций. Идентифицируют они себя с ним или, напротив, ориентируются на некую абсолютную истину?

С позиций маскулинности/ феминности смотрят, ориентация на принуждение и исполнение (мужские качества в модели Хофстеде) или на сотрудничество и заботу (женские качества в модели Хофстеде) доминирует в правоохранительном органе.

Анализ долгосрочной или краткосрочной ориентации касается баланса между реагированием на текущие и будущие проблемы и рефлексиями о прошлом. Например, чему руководители правоохранительных органов отдают приоритет – традициям своей организации или скорейшей глобализации? Нужна ли адаптация для прагматичного решения проблем, или организация не нуждается в улучшении?

В шестом измерении важны терпимость и ограничение, под которыми здесь понимается степень свободы, то есть ограничения, налагаемые на работника бюрократической организацией, правоохранительной деятельностью. Например, ограничение основных прав.

## Организация исследования

Главной целью исследования было получить источник данных, дающий реальную картину теории групповых измерений Хофстеде в правоохранительной деятельности с учётом избранной выборки, и усовершенствовать теорию управления для полицейских руководителей.

<sup>7</sup> Valcsicsák Imre, *Rendészeti (szakmai) etika* (Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013), 182 pp.

Перед разработкой вопросов для опроса было проведено фундаментальное историческое исследование путём анализа первичных и вторичных источников. Основой научной методологии служит метод исследования. Он предусматривал количественный анализ в соответствии с потребностями исследования (получение максимально возможного объема информации). Этот метод пригоден для достижения поставленных целей (т.е. позволяет дать доказательные рекомендации) и закладывает основы (т.е. разделы сравнимы, тенденции могут быть описаны качественно и количественно). Исследование проводилось онлайн.

Выборка состояла только из студентов факультета правоохранительной деятельности. При формировании выборки автор уделял особое внимание соблюдению правил исследовательской этики, учитывая, в частности, вопросы публичности и анонимности. В ходе исследования нужно было ответить на специальные и общие вопросы. Анкету заполнили 22 человека, так что исследование нельзя считать репрезентативным.

После составления и заполнения анкет ответы были введены в базу данных. В числе статистических тестов автор вычислил функции максимального, минимального, среднего и стандартного отклонения и выполнил масштабирование для оценки корреляций.

Гипотеза автора заключается в том, что удаленность от власти в правоохранительном органе довольно велика, индивидуализм более распространён, неопределённостей избегают, долгосрочная ориентация обращена в прошлое, а ограничение существенно.

## **Результаты исследования**

### ***Возраст***

Один из вопросов касался возраста респондента. Респондент должен был выбрать из предложенных категорий промежутков, соответствующий его возрасту. Можно было выбрать только одну категорию из списка. Как оказалось, 12 человек отнесли себя к возрастной группе 18-21 год и 9 – к возрастной группе 21-31 год. Один человек указал возраст от 51 до 61 года, что было сочтено недействительным результатом, поскольку отношения профессионального найма запрещают быть студентом дневной формы обучения в таком возрасте (Рис. 1). В Венгрии в 2019/2020 учебном году 1666 тысяч детей и молодых людей, 86% в диапазоне 3-22 лет, обучались очно в публичных учебных заведениях разного уровня, в том числе 203,6 тысяч получали высшее образование.<sup>8</sup> Соответственно, возраст респондентов, в основном такой же, как у студентов дневной формы обучения, коррелирует с максимальным значением.

---

<sup>8</sup> “Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020,” Központi Statisztikai Hivatal (KSH), August 10, 2021, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html>.

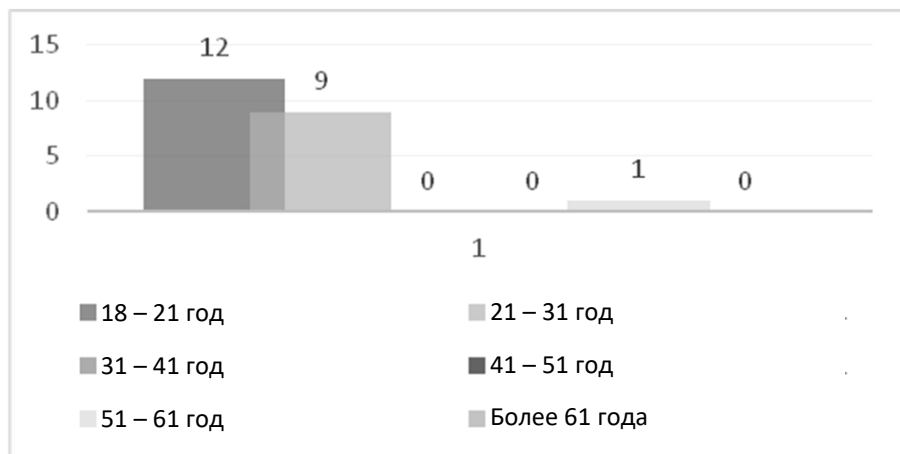


Рис. 1: Возраст респондентов.

### **Гендерная идентичность**

Респондент должен был выбрать категорию, соответствующую его нынешнему гендеру (независимо от пола, указываемого от рождения). Можно было выбрать только одну категорию из списка. Среди респондентов оказалось 17 мужчин и 5 женщин. Для создания равных возможностей была предусмотрена категория трансгендеров, однако никто из респондентов не указал такую гендерную идентичность. Сравнивая эти данные с исследованием Центрального статистического бюро, можно отметить, что из-за гендерного состава соответствующей возрастной группы, число мужчин превышает число женщин почти в любом возрасте, за исключением возрастной группы 19-23 лет.<sup>9</sup> В ходе исследования число мужчин было намного больше числа женщин, поэтому число женщин представляет минимальное значение.

### **Специализация**

Респондентов спрашивали об их специализации. Они должны были выбрать одну категорию, соответствующую профилю их обучения. Никто из респондентов не назвал курс гражданской национальной безопасности или уголовного правосудия. Два респондента посещали базовый курс управления правоохранительной деятельностью, 10 – базовый курс обучения правоохранительной деятельности, четыре – базовый курс обучения криминалистике, шесть – базовый курс ликвидации последствий катастроф (Рис. 2). В 2019/20 учебном году 4 420 человек изъявили желание учиться на факультете правоохранительной деятельности, 1 567 из них были зачислены по

<sup>9</sup> “Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020.”

первому выбору. После отбора обучение начали всего 701.<sup>10</sup> Максимальное значение здесь (в 2021 г.) дали выпускники по программе бакалавра правоохранительной деятельности.



**Рис. 2:** Специализация респондентов.

### **Профессионализм**

Мы хотели узнать, рассматривает респондент правоохранительную деятельность как профессию или просто как работу. 20 респондентов сочли правоохранительную деятельность профессией, два видели в ней лишь возможность трудоустройства.

### **Стиль руководства**

Вопрос касался стиля руководства. Респондент должен был выбрать категорию, которую он считает наиболее подходящей для руководства полицией. Можно было выбрать только одну категорию из списка. Согласно ответам, 9 человек считают наиболее подходящим для правоохранительных органов авторитарный стиль руководства, 13 – демократический стиль руководства. Никто не назвал в качестве наиболее подходящего стиля руководства «отстранённый» стиль.

### **Матрица удаленности от власти и измерения Хофстеде**

Мы хотели прояснить взгляды респондентов на удаленность от власти и различные измерения, преобладающие на их нынешнем месте работы. Ре-

<sup>10</sup> Kovács Gábor, "A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Rendészettudományi Kar alapképzés intenzív szakaszának teljesítésével kapcsolatos hallgatói véleményének összegző vizsgálata 2012-2019 között," *Magyar Rendészet* 20, no. 3. (2020): 163-178, <https://doi.org/10.32577/mr.2020.3.10>.

спондент должен был оценить каждое утверждение по шкале от 1 до 5 словами согласия или несогласия. Наибольшее согласие с утверждением оценивалось в 5 баллов, несогласие – в 1.

12 респондентов полностью или частично согласились с утверждением, что «Чем выше человек в иерархии, тем более он недоступен (изолирован от обратной связи)». Ещё 8 респондентов не уверены, согласны ли они с этим утверждением (Рис. 3). Довольно много респондентов (7) были не уверены в утверждении, что «В связи с положением руководителя среднего звена он обязан сотрудничать с подчинёнными и вышестоящим руководством, поэтому он доступен и человечен в обоих направлениях».



**Рис. 7: Матрица удаленности от власти и измерения Хофстеде.**

Столько же (7) полностью согласились с ним. Третье утверждение автора гласит, что «Руководство низшего звена – это связь между высшим руководством и сотрудниками в форме указаний». Больше всего респондентов (8) не знали, как его оценить. 6 человек полностью согласились с утверждением, 7 скорее не согласились. Моё четвертое утверждение звучало так: «Высшее руководство не занимается поддержкой людей, это дело более низких руководителей». 7 респондентов были не уверены, ещё 7 скорее не согласились с утверждением. 2 человека полностью отвергли утверждение автора. 3 респондента согласились полностью, 3 – частично. Моё последнее утверждение – «В связи с удаленностью от власти из-за места в организации организационная система становится прагматичной и бюрократической». Больше всего респондентов (15) согласились с этим утверждением – 10 полностью и 5 частично. Несогласие или сомнение высказали, соответственно, 5 и 2 респондента.



## Понимание результатов и выводы

Исходя из взглядов респондентов на три утверждения автора, связанные с удаленностью от власти, было установлено, что удаленность от власти в правоохранительном органе отличается у руководителей разного уровня. Респонденты считают, что высшие руководители на верхушке иерархии менее доступны для персонала. Это можно истолковать как высокий индекс удаленности от власти, что говорит о неравенстве по отношению к другим руководителям. Всё это предполагает односторонность выдачи указаний, поток информации однонаправлен – от высшего руководителя к персоналу. Следует отметить, что количество неуверенных респондентов в этом вопросе было довольно большим, но в целом, больше половины респондентов ответили на этот вопрос «более-менее». Никто не отверг это утверждение (скорее да – 31,8%; да – 22,7%; «более-менее» – 36,4%).

Респонденты оценили положение руководителей среднего звена как передатчика, то есть связующего звена между высшим руководством и персоналом. Их роль предполагает близость и человечность, поэтому оценка неравенства, в смысле удаленности от власти, низка. Хотя количество неуверенных голосов тут тоже бросалось в глаза, больше половины респондентов полностью или частично согласились, что руководитель среднего звена выполняет функцию сотрудничества и сглаживания неравенства (скорее да – 27,3%; да – 31,8%; «более-менее» – 31,8%). Гипотеза, что руководство низшего звена станет главной опорой коммуникации и поэтому индекс удаленности от власти будет низким, что означает больше равенства среди членов организации, не была однозначно поддержана.

Руководители низшего звена ежедневно поддерживают прямой контакт с персоналом, что должно означать близость. Большинство респондентов были не уверены, но более половины всех респондентов полностью или частично согласились с соответствующим утверждением (да – 27,3%; скорее да – 31,8%).

Касательно удаленности от власти было установлено, что односторонняя цепочка отдачи указаний, основанная на бюрократической природе правоохранительного органа, т.е. на принципе иерархии и централизации, единоличного руководства, с годами укоренилась («согласных» и «скорее согласных» вместе 54,5%; 59,1%; 63,6%). Тем не менее количество неуверенных респондентов хорошо отражает тот факт, что определённые изменения начались: результаты не однозначны, а удаленность от власти не меняется в зависимости от иерархии. Это совсем не означает, что персонал не обязан выполнять приказы (кроме незаконных) или что он может давать указания начальству, но отражает тот факт, что руководители тоже доступны. Это показатель скорее равенства, чем неравенства. Забота руководителя – важный элемент руководства и управления организацией. Это новый подход: в дополнение к единоличному руководству, он может стать тенденцией руководства, неотделимой от правоохранительного органа. Отдача указаний может производиться в одном направлении, но она также может иметь вид

исполнительных директив и поддержки, в чём неотъемлемую роль играет персонал. Долгосрочная ориентация так же важна в этом вопросе, поскольку начало изменений указывает на необходимость сохранения традиций и развития, что предполагает прагматичное решение проблем (совместное выполнение задач руководителями и персоналом) и адаптацию.

Говоря о маскулинности/ феминности, Хофстеде ассоциировал мужские черты с работоспособностью, успехом, соперничеством и настойчивостью, тогда как женские черты ассоциировались с мягкостью, солидарностью, поддержкой и человеческими отношениями. Исследование показало, что высших руководителей нельзя однозначно считать наделёнными мужскими чертами, так же как и руководителей более низкого уровня. Количество колеблющихся респондентов было таким же, как и несогласных, полностью или частично, с моим утверждением, что кроме высшего руководства, только руководители низшего звена занимаются проблемами людей. Всё это доказывает, что независимо от положения в иерархии, руководители высшего и низшего звена, независимо от их удаленности от власти и неравенства, обладают женскими качествами поддержки и человеческих отношений (скорее нет – 31,8%; нет – 9,1%; «более-менее» – 31,8%). Забота руководителя как одна из задач руководства не может считаться мужской чертой в теории измерений Хофстеде. Однако культура правоохранительных органов «никого не оставляет в одиночестве» в силу командного духа и солидарности. При этом они проявляются не только на нижнем, но и на высшем уровне руководства, что можно трактовать как ещё одну тенденцию в новом подходе к управлению.

С другой стороны, респонденты пояснили, что иерархия в правоохранительной деятельности, предполагающая соперничество, успех и работоспособность – это официальная, целенаправленная связь между руководящим положением и властью в иерархии и ориентацией на руководство и результат. Она превалирует над солидарностью, сотрудничеством и заботой.

Почти все респонденты разделяют чувство профессионализма, что можно толковать однозначно, учитывая значительное количество согласных респондентов (90,9% – да, против 9,1% – нет). Это означает, что респонденты воспринимают правоохранительную деятельность не только как работу, но и как сознательно выбранную профессию. В результате респонденты готовы согласиться со всеми ограничениями, в частности, на свободу передвижения, выражения, сборов, объединения и т.д. Эти ограничения конституционных и основополагающих прав человека, предусмотренные Законом о профессиональной службе. Всё это указывает на ограниченность шестого измерения Хофстеде. Тут организация не терпит терпимости; она отвергает её. (Несмотря на разъяснение в законе, человек сам решает, соглашаться ли добровольно на это условие<sup>11</sup>). Конечно, всё это дополняют

---

<sup>11</sup> Act XLII of 2015 on the Employment Status of the Professional Staff of Bodies Performing Law Enforcement Tasks, *Hszt.*, last modified July 26, 2021, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv>.

рекомендации этического кодекса. Итоговая тенденция – коллективизм, поскольку, соглашаясь с этими ограничениями, человек ставит интересы службы выше своих личных интересов. Умение работать в коллективе – это не результат командной работы, а необходимый элемент достижения цели и выполнения миссии правоохранительных органов, предусмотренной законом.

Касаясь стиля руководства, проще всего было оценить долгосрочную/ краткосрочную ориентацию и коллективизм. Чуть больше половины респондентов считают демократический стиль руководства наиболее приемлемым для руководства правоохранительным органом, немного меньше половины проголосовали за авторитарное руководство. Отстранённый стиль руководства не получил ни одного голоса (демократический – 59,1%, авторитарный – 40,9%). Это важно, когда речь заходит о долгосрочной стратегии, потому что она требует общего отхода от иерархической системы централизованного руководства и отдачи/ получения указаний. Респонденты считают, что руководство организацией и её цели должны строиться на коллективизме, в соответствии с нормами демократического стиля руководства, а не повторять авторитарный стиль с его бюрократическими чертами. Авторитарный руководитель не выпускает решение из своих рук. Демократ верит в командную работу и коллективные решения, реализуемые путём сотрудничества вне и внутри коллектива. Таким образом, коммуникация при управлении может быть односторонней и двусторонней, когда персоналу предоставляют большой простор в обратной связи и выполнении указаний. В дополнение к личным интересам, учитываются и групповые.

Учитывая результаты исследования, автор смог лишь отчасти обосновать свою гипотезу. Он лишь частично доказал, что удаленность от власти в правоохранительных органах высока. При этом она уменьшается. На смену индивидуализму приходит коллективизм, что можно увидеть, в частности, в стиле руководства. Сохраняются существенные ограничения, уровень избегания неопределённости высокий.

## **Рекомендации**

Хофстеде выполнял исследования и строил измерения в разных компаниях частного сектора. Правоохранительную деятельность, с её особыми чертами, нельзя однозначно сравнивать с субъектами частного сектора, не учитывая её уникальных характеристик. В то же время ничто не мешает нам отметить наличие или отсутствие этих измерений в правоохранительной деятельности или даже доказать появление новых измерений, что создаёт новую парадигму в правоохранительной деятельности, отличную от конкуренции. Не запрещается использовать успешную практику частного сектора для достижения целей, поставленных в базовых законах (например, в Основном законе или Законе о полиции).

Ни частный сектор, ни правоохранительная деятельность не могут избежать последствий глобализации и трансформации. Новые процедуры, новые методы и новые лучшие практики могут усовершенствовать правоохранительную деятельность, гарантировать достижение целей и обеспечить безопасность людей. Для этого нужны особые процедуры, позволяющие максимально использовать сильные стороны и возможности, устранить угрозы и исправить недостатки. Одной из задач и главных моментов на этом пути может быть развитие управленческих отношений, которое, при распространении частных результатов исследований, ведет к новому миру, перспективе, сто лет назад казавшейся немыслимой в правоохранительной деятельности.

Учитывая новые результаты исследований, стоит подумать, насколько шесть измерений, предложенных Хофстеде, могли бы улучшить правоохранительную деятельность при их включении в необходимое для руководства обучение при подготовке руководителей. Что произойдет, если ориентироваться на коллективизм, а не только на достижение успеха, каковым является не просто получение прибыли, но достижение общей цели? Почему бы не пригласить руководителя, движимого не личными целями и интересами, а созданием общей ценности – безопасности? Почему бы не отказаться от эгоизма, чтобы удовлетворить общественную потребность в безопасности?

Это вопрос не одного человека, централизованного руководства или иерархичности, как характерной черты правоохранительной деятельности, но появления новой тенденции – гарантии применения гуманного, коллективистского стиля руководства в системе. Результаты исследований подтверждают, что мы движемся в направлении, предопределяющем важность обсуждаемых здесь идей и их практического воплощения. Чтобы поддержать и развить их, нужно не сходить с пути, ибо он ведет нас в верном направлении, выполняя социальную задачу – обеспечения общественной безопасности и защиты общественного порядка – и уважения общих ценностей.

### **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.

## Об авторе

Д-р **Иштван Ковач** служит в венгерской полиции с 2009 г. Он продолжил высшее образование в Полицейской академии Венгрии и образованном на её основе Университете государственной службы, а сейчас учится на факультете права Католического университета им. Петера Пазманя. Более восьми лет работал на руководящих должностях в полиции, после получения степени доктора передавал свои теоретические знания студентам университета, обладая практическим опытом. Будучи доцентом, принимает участие в подготовке студентов по программе бакалавров и магистров. Кроме того, будучи учёным секретарём докторантуры правоохранительной деятельности, выполняет организационные функции в докторантуре. Как председатель студенческой секции Венгерского правоохранительного общества, поощряет обучение на протяжении всей жизни.

*Электронная почта:* kovacs.istvan@uni-nke.hu

*https://orcid.org/0000-0002-7210-1981*





## Влияние модели и руководства организации на стратегические коммуникации

**Эмбер Эванс**

*Регентский университет, <https://www.regent.edu>*

**Аннотация:** Информационная война, включая стратегическую коммуникацию, приобретает всё более важное значение для защиты национальных интересов и для мировой конкуренции. Поэтому организации всё шире используют стратегические коммуникации в информационном пространстве для достижения целей и задач организации. Увы, многим организациям недостаёт согласованности стратегии, структуры и среды, что влечёт снижение эффективности и действенности стратегических коммуникаций. В статье рассмотрена нынешняя структура организаций, борющихся и защищающихся в турбулентном инфопространстве, предлагается иная конфигурация, способная сбалансировать эффективность и действенность, показана важность инноваций и подчеркивается стратегическая роль управления в организации и в процессе изменений.

**Ключевые слова:** стратегические коммуникации, управление, организационная модель, психологические операции, информационное обеспечение военных действий.

### Вступление

Нынешняя сложная информационная среда поставила перед странами и международными организациями задачу управления инфопространством в интересах своей безопасности.<sup>1</sup> Согласно определению Баптиста и Глюка,

---

<sup>1</sup> Constantin Raicu, "Considerations Regarding Information Warfare and Competitions in the Current Global Security Environment," Proceedings of the 11th International Scientific Conference "Defense Resources Management in the 21<sup>st</sup> Century," Braşov, Romania, November 10-11, 2016, pp. 264-284, <http://www.codrm.eu/conferences/2016/Raicu%20Constantin.pdf>.

инфопространство – это «вектор пагубных нарративов в нынешней битве за мировую гегемонию». США, их союзники и партнёры «годами подвергаются тайным ударам» со стороны таких игроков, как Россия, от влияния России на выборы в США до военных действий в Грузии и Украине.<sup>2</sup> Понимая свою неспособность прямо конкурировать с Западом обычными средствами, такие игроки ведут информационную войну для дестабилизации западных обществ.<sup>3,4</sup> Одно из её проявлений – \$1,4 миллиарда долларов, потраченных Россией на международную пропаганду после распада СССР до 2011 г.<sup>5</sup> В России полностью разделяют мнение, что «кто контролирует тенденцию, контролирует нарратив – и в конечном счёте, нарратив контролирует волю людей».<sup>6</sup> Как сказано в статье в российском *Вестнике Академии военных наук*: «страна-жертва даже не подозревает, что она подвергается информационной атаке... Это, в свою очередь, приводит к парадоксальному явлению – агрессор достигает своих военно-политических целей при активной поддержке населения страны, на которую направлено воздействие».<sup>7</sup>

Информационная война, при правильном её ведении – это полный спектр гибких возможностей, адаптируемых в зависимости от ситуации в виртуальной и физической среде.<sup>8</sup> Информационная война охватывает, в частности, такие платформы общественного образования и массовой информации, как «журналы, газеты, радио, телевидение, кино, школы, профсоюзы, публичные конференции, семинары, рекламные листовки, электронную почту, веб-страницы и соцсети».<sup>9</sup> Статья не углубляется во влияние информационной войны на Запад – в ней рассмотрена проблема одного аспекта информационной войны, стратегических коммуникаций, при противодействии и формировании нарративов в турбулентном инфопространстве. Утверждается, что без надлежащего согласования целей, стратегии и структуры организации, а также кадров и искусственного интеллекта, работчики и исполнители стратегических коммуникаций будут видеть постоянное ухудшение результата. Кроме того, в статье рассматривается спо-

---

<sup>2</sup> Jeffrey Baptist and Julian Gluck, "The Gray Legion: Information Warfare Within Our Gates," *Journal of Strategic Security* 14, no. 4 (2021): 37-55, <https://doi.org/10.5038/1944-0472.14.4.1928>.

<sup>3</sup> Media Ajir and Bethany Vaillant, "Russian Information Warfare: Implications for Deterrence Theory," *Strategic Studies Quarterly* 12, no. 3 (Fall 2018): 70-89.

<sup>4</sup> Baptist and Gluck, "The Gray Legion."

<sup>5</sup> Ajir and Vaillant, "Russian Information Warfare."

<sup>6</sup> Jarred Prier, "Commanding the Trend: Social Media as Information Warfare," *Strategic Studies Quarterly* 11, no. 4 (Winter 2017): 50-85, [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11\\_Issue-4/Prier.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11_Issue-4/Prier.pdf).

<sup>7</sup> Quoted in Ajir and Vaillant, "Russian Information Warfare," p. 77.

<sup>8</sup> Raicu, "Considerations Regarding Information Warfare and Competitions," 267.

<sup>9</sup> Raicu, "Considerations Regarding Information Warfare and Competitions," 265.



способность организации согласовать стратегические коммуникации, структуру и управление в соответствии с задачами динамичных и постоянно меняющихся условий работы.

Понятие «Стратегические коммуникации» имеет две стороны – «коммуникация» и «стратегия»; составной термин предполагает, что не всякая коммуникация стратегична. Далее в статье рассмотрено влияние стратегии и организационной модели на стратегические коммуникации. Наконец, рассматривается роль руководителей организации в обеспечении реализации стратегии.

### **Почему важны изменения**

Чтобы конкурировать, организация должна не только совершенствоваться в своём деле, поскольку совершенствуются и её конкуренты – она должна выработать сильную стратегию, дающую постоянное конкурентное преимущество.<sup>10</sup> Далее, организация должна иметь структуру и знания в поддержку этой стратегии. Руководители должны знать и понимать, что стратегию реализуют через организационную структуру и систему управления, что обязывает их согласовать структуру со стратегией. Далее, организационная культура тоже влияет на результат работы организации; стратегия, структура, управление и культура влияют друг на друга.<sup>11</sup>

Организация должна выделяться и искать возможности, а не вести ту же игру теми же инструментами, что и конкуренты, что и может дать лишь ограниченное или временное преимущество. Организационная структура должна помогать находить возможности, смотреть дальше, видеть, как сделать лучше, быстрее, дешевле, иначе, удобнее, быстрее и надёжнее. Организация должна делать упор на обучение, постоянный анализ будущих изменений и возможностей и быстро реагировать, при балансе эффективности и действенности.<sup>12,13,14</sup> Организационные изменения сложны и требуют

---

<sup>10</sup> Stan Abraham, "Stretching Strategic Thinking," *Strategy & Leadership* 33, no. 5 (October 2005): 5-12, <https://doi.org/10.1108/10878570510616834>.

<sup>11</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed. (New York: McGraw Hill, 2010).

<sup>12</sup> Abraham, "Stretching Strategic Thinking."

<sup>13</sup> Richard L. Hughes, Katherine Beatty, and David L. Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success* (John Wiley & Sons, 2014), 21.

<sup>14</sup> John L. Thompson and Melissa Cole, "Strategic Competency – the Learning Challenge," *Journal of Workplace Learning* 9, no. 5 (September 1997): 153-162, <https://doi.org/10.1108/13665629710169611>.

времени, упорства и решимости всей организации, но для создания долгосрочных конкурентных преимуществ нужны инновации и умение использовать свой шанс.<sup>15,16</sup>

## Стратегическая коммуникация

Литтлджон определяет коммуникацию как комплекс теорий, дающих объяснение процесса коммуникации.<sup>17</sup> Хотя согласованного определения коммуникации нет, большинство исследователей считают, что коммуникация – это процесс создания смыслов.

Б. ван Рупер предлагает три «линзы» для рассмотрения теории коммуникации: коммуникация как односторонний процесс, коммуникация как двусторонний процесс создания смыслов, и всенаправленный диахронический процесс смыслов. Коммуникация как односторонний процесс – это монолог, при котором отправитель пытается создать или воссоздать смысл, сформированный адресатом. Коммуникация как двусторонний процесс – это диалог, при котором двое или больше людей создают смысл вместе. Коммуникация как всенаправленный диахронический процесс фокусируется на постоянном развитии смысла.<sup>18</sup>

Понимание базовых идей каждой коммуникационной линзы важно, потому что у каждой линзы другие требования к обратной связи. Винер первым признал важность механизмов обратной связи для теории коммуникации. Он отмечал, что целенаправленные действия требуют обратной связи для корректировки действий. При этом действия остаются целенаправленными и дают нужный результат. Важна не одноразовая коммуникация, а процесс создания смыслов, поскольку смысл создаётся постоянно, в текущем процессе обмена. Таким образом, чем шире сеть коммуникации, тем выше потребность в обработке информации в организации.<sup>19</sup>

Организациям, считающим коммуникацию однонаправленной, вбрасывающим информацию без включения обратной связи или взаимодействия, сложно конкурировать. Такие организации не учитывают, что потребители постоянно обсуждают смысл, в то время как другие игроки действуют в инфопространстве, дополняя, конкурируя или мешая коммуникации. В связи с быстрым развитием технологий у людей появляются почти безграничные

---

<sup>15</sup> Richard M. Burton, Børge Obel, and Dorthe Døjbak Håkonsson, *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, 4th ed. (Cambridge University Press, 2021), 7.

<sup>16</sup> Abraham, "Stretching Strategic Thinking."

<sup>17</sup> Stephen W. Littlejohn, *Theories of Human Communication*, 2nd ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1983).

<sup>18</sup> Betteke van Ruler, "Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests," *International Journal of Strategic Communication* 12, no. 4 (August 2018): 367-381, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>.

<sup>19</sup> Norbert Wiener, *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* (New York: John Wiley & Sons, 1948).

возможности доступа к информации.<sup>20</sup> Из-за конкурирующих вариантов и частого использования потребителями люди постоянно получают различные сообщения по многочисленным физическим и виртуальным каналам. Учёные считают, что потребителям всё сложнее обрабатывать информацию из-за большого количества вариантов выбора и доступной им информации.<sup>21,22</sup> Людям трудно разобраться в инфопространстве из-за путаницы вследствие схожести, перегрузки и неопределённости.<sup>23</sup> Вначале, получая многочисленные и вроде бы похожие сообщения из разных источников, потребители сталкиваются с путаницей вследствие схожести, так как не могут определить, какие источники точны и надёжны.<sup>24,25</sup> Затем лавина информации влияет на когнитивный порог, делая людей не способными переварить всю информацию, что тоже ведёт к путанице.<sup>26,27</sup> Наконец, пользователи сталкиваются с путаницей вследствие неопределённости, получая несовпадающую, неясную или обманчивую информацию.<sup>28</sup>

Такое описание инфопространства соответствует представлению, что коммуникация – это всенаправленный диахронический процесс развития смыслов. По ван Рулер, «сквозь линзу коммуникации... взаимодействие видится, как динамическая взаимосвязь деятелей в роли отправителей и адресатов, влияющая на последствия коммуникативных операций на базовом уровне». Далее она определяет коммуникацию не как последовательность событий, а как «постоянное и одновременное взаимодействие большого числа переменных, которые движутся, меняются и влияют друг на друга».<sup>29</sup>

---

<sup>20</sup> Van Thac Dang, "Information Confusion and Intention to Stop Using Social Networking Site: A Moderated Mediation Study of Psychological Distress and Perceived Novelty," *Information Technology & People* 33, no. 5 (July 2020): 1427-1452, <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2020-0117>.

<sup>21</sup> Qing Wang and Paurav Shukla, "Linking Sources of Consumer Confusion to Decision Satisfaction: The Role of Choice Goals," *Psychology & Marketing* 30, no. 4 (February 2013): 295-304, <https://doi.org/10.1002/mar.20606>.

<sup>22</sup> Sheena S. Iyenger and Mark R. Lepper, "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6 (2000): 995-1006, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>.

<sup>23</sup> Dang, "Information Confusion and Intention to Stop Using Social Networking Site."

<sup>24</sup> Wang and Shukla, "Linking Sources of Consumer Confusion to Decision Satisfaction."

<sup>25</sup> Jasper Doomen, "Information Inflation." *Journal of Information Ethics* 18, no. 2 (Fall 2009): 27-37.

<sup>26</sup> Angela Edmunds and Anne Morris, "The Problem of Information Overload in Business Organizations: A Review of the Literature." *International Journal of Information Management* 20, no. 1 (February 2020): 17-28, [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00051-1).

<sup>27</sup> Quentin Jones, Gilad Ravid, and Shezaf Rafaeli, "Information Overload and the Message Dynamics of Online Interaction Spaces: A Theoretical Model and Empirical Exploration," *Information Systems Research* 15, no. 2 (June 2004): 194-210, <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0023>.

<sup>28</sup> Wang and Shukla, "Linking Sources of Consumer Confusion to Decision Satisfaction."

<sup>29</sup> van Ruler, "Communication Theory."

Поэтому в отличие от двусторонней коммуникации, при которой коммуникация представлена как разговор, всенаправленный диахронический процесс означает, что участники коммуникации не обязательно связаны или близки друг другу.<sup>30</sup>

Далее, рассмотрев разные определения стратегии, в статье анализируется стратегия, как важный элемент, превращающий коммуникацию из процесса в плановую (стратегическую) коммуникацию, способствующую выполнению миссии организации для долгосрочного выживания и успеха.<sup>31</sup>

## Теория организационной модели

К сожалению, как утверждает Минтцберг, многие считают, что «все организации одинаковы: это набор деталей, в который можно произвольно вставлять и убирать элементы конструкции».<sup>32</sup> Бёрнс и Сталкер правомерно полагают, что разные организационные структуры дают разную эффективность в зависимости от внешних условий.<sup>33</sup> Успех стратегических коммуникаций, как и любых других усилий, полностью зависит от организации, использующей стратегические коммуникации, полагаясь при этом на реализацию продуманной и правильной стратегии и организационной модели. Несоответствие (дисбаланс) между стратегией, структурой и внешней средой часто ведёт к плохой работе организации, включая плохую или сумбурную работу стратегических коммуникаций.<sup>34</sup>

Конструктивные элементы организационной модели, к которым относятся цели, стратегия и структура, человеческий и искусственный интеллект, задачи и исполнители, люди (руководство и сотрудники), координация и управление, а также механизмы поощрения, следует рассматривать целостно, чтобы обеспечить их соответствие друг другу.<sup>35</sup> Согласно Робертсу, хорошая работа организации – результат гармонии трёх элементов: стратегии организации, структуры организации и условий её работы.<sup>36</sup> Учитывая, что структура зависит от стратегии, руководители должны в первую очередь чётко определить приоритеты организации для её эффективности и ответственности согласно их оценке состояния организации (внутреннего и

<sup>30</sup> van Ruler, "Communication Theory."

<sup>31</sup> Ansgar Zerfass, Dejan Verčič, Howard Nothhaft, and Kelly Page Werder, "Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice," *International Journal of Strategic Communication* 12, no. 4 (2018): 487-505, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.

<sup>32</sup> Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59, no. 1 (1981): 103-116.

<sup>33</sup> Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Revised ed. (New York: Oxford University Press, 1994).

<sup>34</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 13.

<sup>35</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 7.

<sup>36</sup> John Roberts, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth* (New York: Oxford University Press, 2004): 12.

внешнего) и выбора ими путей достижения целей организации. После этого руководство может решать, как структурировать организацию, распределять задачи по рабочим функциям и строить отношения подчинённости в соответствии с этими функциями.

Используя многовариантную модель Бертона, Обеля и Хоконссон, в следующем разделе рассмотрена нынешняя структура большинства правительственных организаций, использующих стратегические коммуникации, и рекомендуется конфигурация, которая лучше согласует компоненты в турбулентном инфопространстве.<sup>37</sup> Далее в статье рассмотрено разделение и распределение задач, распределение вознаграждения, потоки информации и процесс принятия решений.

### Нынешняя структура многих правительственных организаций

Бертон, Обель и Хоконссон подчёркивают, что внешняя среда в разной степени влияет на стратегию организации. Чем среда динамичней и турбулентней, тем выше потребность в должном согласовании среды и бизнес-стратегии.<sup>38</sup> Даже действуя в турбулентном, постоянно меняющемся инфопространстве, многие правительственные организации работают в соответствии с иерархической (функциональной) системой, которая лучше всего функционирует в переменчивых условиях. Кембриджский словарь определяет иерархию как «систему, при которой люди или вещи распределяются по их важности».<sup>39</sup> В своей книге *Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization* Понтефракт пишет, что сегодня многие организации применяют технологии XXI века, основанные на Интернете бизнес-процессы, структуру XX века и принципы управления XIX века.<sup>40</sup> Это видно по многим правительственным организациям, где заметны иерархическая структура, управление и отношения.

Бертон, Обель и Хоконссон называют такое построение организации функциональным. В центре внимания при функциональной конфигурации – функциональные характеристики, а не продукт, услуга или клиент. На вершине конфигурации находится начальник отдела, руководящий подразделениями, каждое из которых имеет четко определенную задачу. Для координации и выполнения задач в иерархии используют правила и директивы. В центре организации находятся руководители, через которых информация поступает внизу вверх и обратно. Руководители также отвечают за принятие

---

<sup>37</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 8.

<sup>38</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 57.

<sup>39</sup> “Hierarchy,” Cambridge Dictionary, accessed April 23, 2022, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hierarchy>.

<sup>40</sup> Dan Pontefract, *Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization* (Vancouver, BC: Figure 1 Publishing, 2018).

решений, распределение ресурсов и координацию работы подразделений.<sup>41</sup>

Исследования показывают, что большинство организаций работают в рамках систем функциональной иерархии и обычно используют пассивные стратегии.<sup>42</sup> Консерваторы часто уделяют меньше внимания инновациям и больше концентрируются на удержании конкурентной позиции, обычно измеряемой долей или прибылью.<sup>43</sup> В стратегической коммуникации она часто служит мерилom работы для демонстрации эффекта.<sup>44</sup> Пассивные организации обычно больше ориентированы на эксплуатацию, чем на исследования. Бертон, Обель и Хоконссон определяют эксплуатацию как «применение нынешних или известных технологий для более эффективной или качественной работы», в то время как исследование – это «процесс поиска новых технологий или новых методов работы, включающий изыскания, изменения, риск и инновации». Будучи занятыми эффективным использованием ресурсов, пассивные организации сводят все инновации к производственным инновациям для повышения эффективности.<sup>45</sup>

Функциональные конфигурации, использующие пассивную стратегию, лучше всего работают в переменчивых условиях. Переменчивые условия сложны в силу многих взаимозависимых факторов, влияющих друг на друга, таких, как политические и финансовые проблемы, но среда вполне предсказуема. В переменчивых условиях организации обычно используют прогнозы и методы анализа тенденций для планирования дальнейших действий организации с приемлемой точностью. Главная задача руководителей в переменчивых условиях – планирование и координация, гарантирующие способность организации учесть внешние взаимосвязи.<sup>46</sup>

Функциональные конфигурации лучше всего соответствуют сложным задачам с небольшим количеством вариаций и частыми повторениями. Для такой структуры нужна высокая степень координации, поскольку срыв любой задачи может поставить под угрозу всю работу.<sup>47</sup>

Управление в рамках пассивной стратегии часто краткосрочно, с упором на эффективность, стремлением избежать неопределенности и делегирования полномочий, заменяя делегирование формальными правилами

---

<sup>41</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 69-74.

<sup>42</sup> Bindu Gupta, "A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry," *Benchmarking: An International Journal* 18, no. 4 (July 2011): 510-528, <https://doi.org/10.1108/14635771111147614>.

<sup>43</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 32-34.

<sup>44</sup> Claes Wallenius and Sofia Nilsson, "A Lack of Effect Studies and of Effects: The Use of Strategic Communication in the Military Domain," *International Journal of Strategic Communication* 13, no. 5 (September 2019): 404-417, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1630413>.

<sup>45</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 30.

<sup>46</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 54-55

<sup>47</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 123-124.

управления подчинёнными.<sup>48</sup> Это ведет к склонности принимать краткосрочные решения «постфактум» с высоким уровнем детализации, забывая о стратегических, долгосрочных решениях из-за сосредоточенности на оперативном управлении. Кроме того, при такой структуре руководителям часто приходится знать все детали работы, чтобы быстро реагировать на нежелательные ситуации или действия.

Климат в большинстве организаций с функциональной конфигурацией, по Бертону, Обелю и Хоконссон – *внутренний процесс*; он демонстрирует высокую напряженность и низкую готовность к изменениям. Такой климат ведёт к повышенной конфликтности, низкой морали и слабому доверию к руководству. Сопrotивление изменениям часто бывает вызвано разочарованием в предыдущих попытках изменений. Персонал эмоционально можно охарактеризовать как разочарованный, апатичный, робкий, забытый, недоверчивый, конфликтный и склонный считать поощрения несправедливыми. Неформальный обмен информацией не развит, обмен и открытость не являются нормой, информация остаётся у тех, кому она нужна по работе. Организация должна обеспечить наличие систем обработки информации для адекватного обмена информацией.<sup>49</sup>

Склоняясь к бюрократии, организация, применяющая пассивную стратегию, часто имеет высоко формализованную и централизованную, как у машины, систему координации и управления. Процессы работы, контроля и обратной связи определяют правила и процедуры. Машинная модель опирается на высокий уровень обработки информации для обеспечения эффективности и адаптации к изменениям.<sup>50</sup>

Стимулы в такой организации основаны на опыте, а не на результатах. Зарплата и премии обычно определяются образованием, возрастом и должностью. Такая система предусматривает, что люди должны соблюдать должностные инструкции, правила и политику организации.<sup>51</sup>

### **Почему пассивная стратегия непригодна в турбулентных условиях**

Согласно Стратегии национальной обороны 2018 г., США и другие страны Запада пребывают в состоянии долгосрочной стратегической конкуренции, что требует беспрепятственной интеграции множества элементов государственной власти, включая информацию.<sup>52</sup> В организации, ориентированной на конкуренцию и формирование нарратива в турбулентных условиях,

---

<sup>48</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 135-136.

<sup>49</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 141-142.

<sup>50</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 161-162.

<sup>51</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 183-184.

<sup>52</sup> Jim Mattis, "Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United State of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge," Department of Defense, доступ на 23 апреля 2022, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

функционально пассивная стратегия не способна конкурировать и лишь защищается. Это первый сигнал о несоответствии имеющейся структуры правительственной организации, использующей стратегические коммуникации.

Далее, нынешние исследования показывают, что необходимость должного согласования стратегии организации возрастает с повышением турбулентности среды.<sup>53</sup> В долгосрочной перспективе, вследствие медленных изменений и малой гибкости консерваторов, пассивные организации неминуемо столкнутся с уязвимостью и возможностью неудачи при изменении условий работы, например, усилении конкуренции или изменении норм и правил.<sup>54</sup> Одна из причин этого заключается в их системах обработки данных. Чтобы быстро принимать решения и действовать в турбулентных условиях, организации нужна мощная и быстрая система обработки информации. К сожалению, организации, применяющие пассивную стратегию, привязывают себя к большим системам, которым часто недостаёт творчества и гибкости, из-за чего некоторые организации увязают в старых методах работы.<sup>55</sup> Так, в отчёте Комиссии 9/11 отмечено, что устаревшая обработка и обмен информацией остаются препятствием для оптимизации работы, и рекомендовано развивать интеграционный подход – «делиться», а не «знать».<sup>56</sup>

Ещё одна причина роста уязвимости – чрезмерная опора организации на правила и процедуры. Тушман и Надлер предостерегают организации не полагаться исключительно на организационную политику и практику. Эти два фактора не могут адекватно предвосхитить или отреагировать на внутренние и внешние проблемы, влияющие на эффективность организации.<sup>57</sup>

Анализ инноваций указывает на ещё одно несоответствие. Как отмечено выше, при пассивной стратегии исследования сводятся к производственным инновациям. Однако, как подчёркивают Лай, Чин и Ван, в турбулентных условиях организации не могут полагаться на свои конкурентные преимущества, но должны включать в свою стратегию передовые технологии и инновации.<sup>58</sup> Кроме сосредоточенности организации на эффективности, климат характеризуется напряжением при низком доверии и вере в руководство, что продуктивно и эффективно, когда инновации постоянно не

---

<sup>53</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 57.

<sup>54</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 33.

<sup>55</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 145-146.

<sup>56</sup> National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States, *The 9/11 Commission Report* (2004), 13.3, <https://9-11commission.gov/report/>.

<sup>57</sup> Michael L. Tushman and David A. Nadler, "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design," *The Academy of Management Review* 3, no. 3 (July 1978): 613-624, 615, <https://doi.org/10.2307/257550>.

<sup>58</sup> Wen-Hsiang Lai, Chio-Ching Lin, and Ting-Chu Wang, "Exploring the Interoperability of Innovation Capability and Corporate Sustainability," *Journal of Business Research* 68, no. 4 (April 2015): 867-871, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.043>.



нужны<sup>59</sup>. При этом инновации, необходимые, чтобы конкурировать в турбулентных условиях, ещё больше портят климат в организации и создают проблемы для продуктивности и эффективности. Кроме того, инновациям не способствует основанная на опыте система поощрений. Организация вознаграждает за образование, должность и возраст, но не особо поощряет инновационный вклад.<sup>60</sup>

При упоре на предсказуемость руководителя в такой функциональной конфигурации также могут быстро переутомиться и потерять контроль, поскольку условия становятся менее предсказуемыми и более турбулентными. В такой функциональной конфигурации руководители часто пытаются реагировать на неожиданные потрясения, возглавив изменения, но быстро теряются. Это может проявляться в массе решений, изменений и действий, не скоординированных в масштабе организации.<sup>61</sup>

### **Предлагаемая структура правительственных организаций, занимающихся стратегическими коммуникациями**

Изменчивая среда очень сложна и непредсказуема. Особенно сложна изменчивая среда для руководителей из-за высокой неопределённости и необходимости действовать и управлять быстро. Гибкие организации способны своевременно и быстро провести необходимые изменения, успешно реагируя на технический прогресс, появление новых конкурентов и внезапные изменения обстановки.<sup>62</sup> Для гибкости необходимо обдуманное и сбалансированное децентрализованное принятие решений и формальные процессы и цели, обеспечивающие разносторонность организации, оптимальный баланс эффективности и действенности.<sup>63</sup>

Стратегические коммуникации в турбулентных условиях наиболее успешны у аналитика с инновационной стратегией, обеспечивающей и консерватизм, и инновации. Организации с такой стратегией ставят во главу угла исследование и эксплуатацию, глядя дальше других в поиске технологий и рынков, способных обеспечить конкурентное преимущество при сохранении своей позиции. Правительственные организации могут реализовать это в разносторонней стратегии, где постепенные и радикальные инновации происходят одновременно с обновлением продуктов и процессов.

---

<sup>59</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 141-142.

<sup>60</sup> René Belderbos et al., "Heterogeneity in R&D Cooperation Strategies," *International Journal of Industrial Organization* 22, no. 8-9 (November 2004): 1237-1263, <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2004.08.001>.

<sup>61</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 137-138.

<sup>62</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 7.

<sup>63</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 21.

Ввиду требований к быстрой обработке больших объёмов информации организация может поддерживать эту стратегию путём частого контроля, прогнозирования и упреждающего анализа.<sup>64</sup>

Иерархические и относительно независимые подразделения плохо работают в сложных и постоянно меняющихся условиях. В то же время Бертон, Обель и Хоконссон указывают на матричную структуру, которая работает по принципу «двойного подчинения», имея функциональный и организационный аспекты. Выполняя функции координации и управления, функциональный руководитель и руководитель подразделения при матричной конфигурации могут оптимально координировать деятельность всей организации. Кроме того, руководители могут лучше реагировать на постоянные уточнения и меняющиеся задачи.<sup>65</sup>

Такая сложная структура наилучшим образом дополняет стратегию аналитика в турбулентных условиях. Этот подход позволяет коллективу выработать инновационные или адаптивные пути и средства достижения результата во взаимодействии с другими организационными подразделениями. Сложная структура весьма эффективна для стратегических коммуникаций, поскольку она обеспечивает оптимальный результат для разных аудиторий (потребителей), но она и наиболее требовательна к руководителям.<sup>66</sup>

Для этой конфигурации наилучшим образом подходит стиль руководства *производителя*, поскольку руководитель этого типа предпочитает делегировать полномочия и успешно избегает неопределённости. Производитель обращает внимание на «краткосрочное и долгосрочное; операции и стратегию; нынешние продукты/услуги и инновации; внутреннюю деятельность и анализ внешней среды; ручное управление и делегирование полномочий другим для самостоятельных действий; эффективность и действенность».<sup>67</sup>

Используя строгие нормы, привитые сотрудникам и формализованные, клановая, или мозаичная система координации и управления поддерживает конфигурацию аналитика. Нормы обеспечиваются выбором сотрудников, готовых их выполнять и затем давать указания и проводить официальный инструктаж, например, в виде инструкций. Кроме того, работники и руководители изучают правила путём моделирования. В то же время писанные правила минимальны и допускают большую гибкость.<sup>68</sup>

Участие в прибылях/доходах стимулирует организацию, группа или коллектив получает коллективное вознаграждение в зависимости от результата. Такая система поощрений способствует сотрудничеству и инновациям,

---

<sup>64</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 37-38.

<sup>65</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 77-80.

<sup>66</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 125-126.

<sup>67</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 137

<sup>68</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 161-163.

обеспечивая успех проектов при ограниченных ресурсах. Кроме того, несмотря на напряженность, система стимулов даёт хорошую нацеленность на результат, внедряя изменения через сотрудничество. Наконец, система участия в прибылях/доходах цементирует организацию, обеспечивая единство подразделений при работе в турбулентных условиях.<sup>69</sup>

### Пример матричной структуры: психологические операции

В 2011-2017 гг. силы психологических операций (PSYOP) США проводили информационное обеспечение военных действий в поддержку передовой группы Командования специальных операций в Африке против Господней армии сопротивления (Lord's Resistance Army, LRA). Для понимания: LRA «похитила более 60 000 детей, убила десятки тысяч гражданских лиц, изгнала 2 миллиона человек и дестабилизировала регион размером с Калифорнию».<sup>70</sup> Учитывая, что большинство бойцов LRA – похищенные ранее дети, PSYOP в первую очередь сосредоточились на дезертирстве. По словам полковника Бетани Арагон, ранее командовавшей 4-й группой информационного обеспечения военных действий СВ США (ВДВ), эта операция привела к росту дезертирства в LRA на 24 % за год, пять из шести руководителей LRA были убиты или предстали перед международными уголовными судами, а число гражданских жертв упало на 95 %. В конце концов LRA ослабла, её численность сократилась с 2000 до менее 100.<sup>71</sup>

Силы психологических операций США играют важную роль в коммуникационных мероприятиях Министерства обороны США, поскольку психологические операции влияют на «восприятие и последующие действия иностранной аудитории в контексте утвержденных программ поддержки политики и военных целей правительства США».<sup>72</sup>

Группы психологических операций США при развертывании часто имеют матричную структуру, в определенном смысле оказываясь под контролем двух начальников: функционального руководителя и руководителя проекта. В описанном выше случае региональная группа PSYOP пребывала под функциональным контролем 7-го батальона психологических операций и передовой группы Командования специальных операций в Центральной Африке.<sup>73</sup>

Созданная матричная структура объединила планирование ресурсов и обеспечила взаимодействие нескольких участников с общими интересами, включая неправительственные организации (НПО) «Invisible Children» и

---

<sup>69</sup> Burton, Obel, and Håkonsson, *Organizational Design*, 186-187.

<sup>70</sup> Scott R. Gourley, "Psyop Target: Joseph Kony," *Issuu*, accessed August 16, 2022, <https://issuu.com/faircountmedia/docs/special-operations-outlook-2018/s/72716>.

<sup>71</sup> Gourley, "Psyop Target."

<sup>72</sup> Department of Defense, *Joint Publication 3-13.2 – Psychological Operations* (January 2010), 11, <https://irp.fas.org/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>.

<sup>73</sup> Gourley, "Psyop Target."

«Pathways for Peace», региональные силы Африканского Союза, Народные силы обороны Уганды, Бюро конфликтов и стабилизационных операций Госдепартамента США, местных и культурных лидеров.<sup>74</sup>

При помощи такой сложной организации практические работники информационного обеспечения военных действий смогли адаптировать операции информационного обеспечения военных действий к конкретной целевой аудитории для выполнения задач, вместо применения общих, готовых тактик, методов и процедур. Практики информационного обеспечения военных действий смогли гибко спланировать и провести операции в поддержку задач и авторитета миссии, а не просто выполнять организационные планы и указания. Кроме того, объединение PSYOP с другими подразделениями сил специальных операций привело к «симбиозу» для решения поставленных задач.<sup>75</sup>

В этом примере «местный подход», объединение, сотрудничество, обмен информацией, отслеживание инфопространства, коллективный анализ, точное нацеливание и внесение изменений благодаря обратной связи обеспечили инновации в работе – постоянный доступ к целевой аудитории и адресное использование уязвимых мест. Учитывая и одновременно развивая прошлый чужой опыт, это сообщество по интересам определило, что самым эффективным методом коммуникации в операции является гибридная информационная кампания с применением традиционного радио, листовок и громкоговорителей. Этот метод позволил приспособиться к условиям густых джунглей. Кроме того, поскольку большинство целевой аудитории составляли бойцы из числа похищенных ранее детей, распространялись заранее записанные и распечатанные призывы членов семьей, просивших бойцов вернуться домой. Применение обратной связи, включая инструктаж перебежчиков, позволило сообществу изменить свою деятельность, обеспечив длительную эффективность, поддержав краткосрочную и долгосрочную стратегию операции, продолжавшейся много лет. Кроме того, по словам полковника Арагон, такая общность и формализация процессов были важны для операции, позволив идентифицировать основных главарей LRA.<sup>76</sup>

Хотя данный пример иллюстрирует не все элементы, присутствующие в матричной конфигурации, анализ этого примера показывает, что сочетание большого числа элементов матричной конфигурации улучшает работу.

---

<sup>74</sup> Gourley, "Psyop Target."

<sup>75</sup> The Fayetteville Observer, "How US PsyOps Lured an African Warlord to Defect Using His Mother's Voice," *We Are the Mighty*, March 31, 2018, [www.wearethemighty.com/mighty-trending/how-us-psyops-lured-an-african-warlord-to-defect-using-his-mothers-voice/](http://www.wearethemighty.com/mighty-trending/how-us-psyops-lured-an-african-warlord-to-defect-using-his-mothers-voice/).

<sup>76</sup> Gourley, "Psyop Target."

## Роль стратегического руководства в модели и стратегии организации

Дальновидные руководители понимают, что проведение эффективных операций требует больших усилий.<sup>77</sup> При этом эффективный дальновидный руководитель – не обязательно эффективный стратег.<sup>78</sup> К тому же, поскольку согласованного определения руководства не существует, «для определения учёными руководства и направленности их исследований важны этические обязательства».<sup>79</sup> Это сложно, потому что не у всех этика одинакова, и не все одинаково её понимают.<sup>80</sup> Стратегическое руководство имеет более точное описание: оно требует общего курса, единства и решимости для достижения устойчивого потенциала работы организации.<sup>81</sup> Стратегическое руководство требует от руководителей определения и согласования чётких приоритетов организации, причём одни руководители будут чувствовать себя победителями, другие – скорее проигравшими, и затем совместной работы по реализации этих приоритетов.<sup>82</sup> Реализовывать согласованные приоритеты организации должно всё подразделение. Если какая-то часть подразделения не работает на приоритеты организации, эта часть влияет на других и ведёт стратегию организации к провалу.<sup>83</sup> Руководители должны работать согласованно, делиться информацией и возможностями, сотрудничая и обеспечивая рост и успех организации.<sup>84</sup>

Работая над достижением краткосрочных целей, стратегические руководители должны помнить и о долгосрочных. Как утверждают Хьюз, Битти и Динвуди, «стратегия предполагает изменения, а достижение долгосрочного потенциала работы в переменчивых условиях требует постоянных изменений».<sup>85</sup> Чтобы изменения имели успех, руководители должны критически оценивать свою предыдущую позицию с учётом новых данных и знаний для принятия решений и мер и избегать решений, расходующих энергию организации и не отражающих развитие возможностей и ценности. Стратег также должен залучить на свою сторону сердца, разум и силы тех, кто реализует стратегию, для достижения устойчивого потенциала работы

---

<sup>77</sup> Leonard R. Sayles, *The Working Leader: The Triumph of High Performance Over Conventional Management Principles* (London: Touchstone, 1999).

<sup>78</sup> Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*.

<sup>79</sup> Joanne B. Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership* (Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 2004), 14.

<sup>80</sup> Ken Hultman, *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success* (San Francisco: Jossey-Bass Books, 2002), 325.

<sup>81</sup> Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*, 11.

<sup>82</sup> Fran Ackerman and Colin Eden, *Making Strategy: Mapping Out Strategic Success* (London: Sage Publications, 2011), 6.

<sup>83</sup> Ackerman and Eden, *Making Strategy*, 8.

<sup>84</sup> Thompson and Cole, "Strategic Competency – the Learning Challenge."

<sup>85</sup> Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*, 21

организации. В основе руководства лежит способность привлекать других людей для формирования общего курса, единства и решимости. Хьюз, Битти и Динвуди подчёркивали: «Стратегические руководители мотивируют других личным воздействием и вдохновляют их на совместные усилия по достижению высшей цели, к которой каждый может чувствовать себя так или иначе причастным».<sup>86</sup>

## Заключение

Незаконное и неоправданное вторжение России в Украину в феврале 2022 г. не только негативно повлияло на мировые ресурсы и экономику, но и воздействовало на информационное пространство. В то время как Россия демонстрирует миру свои злонамеренные действия, важное значение приобретают стратегические коммуникации Запада, защищающие от пагубных нарративов и противодействующие им.

Когда высшее руководство оценивает текущую эффективность и возможности дальнейшей работы, часто ищут дополнительные возможности с тем, чтобы стратегические коммуникации помогли в достижении целей организации. При этом высшее руководство должно смотреть вглубь и оценить, соответствует ли стратегия и структура организации желаемому результату. В случае несоответствия руководителям надо подумать, что нужно изменить, на каком уровне должны начинаться изменения, и имеет ли организация возможности и ресурсы, чтобы провести изменения. Кроме того, для успеха изменений в организации изменения должны начинаться сверху, быть поддержаны всем руководством и концентрироваться на мероприятиях по проведению изменений и на элементах стратегии.

## 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.

## Об авторе

**Эмбер Эванс** в настоящее время занята в докторской программе стратегического управления Регентского университета.

*Электронная почта:* ambereev2@mail.regent.edu

---

<sup>86</sup> Hughes, Beatty, and Dinwoodie, *Becoming a Strategic Leader*, 231.



## Цепочки, континуумы и благотворный цикл: анализ первенства стратегических нарративов и мягкой силы Тайваня в Индо-Тихоокеанском регионе

**Юань-Мин Чяо**

*Факультет международных отношений, Урсулинский университет  
Вэньцзао (WZU), Гаосюн, Тайвань, <http://c030e.wzu.edu.tw/>*

**Аннотация:** После вспышки пандемии коронавируса в конце 2019 г. международное внимание к Тайваню усилилось. Его кампания публичной дипломатии по раздаче опустошённых на тот момент запасов масок обеспечила определенную международную солидарность в атмосфере усиливающегося экономического национализма, а правительственная стратегия профилактических мер для поддержания нормальной жизни на острове на фоне локдаунов в целых регионах мира стала образцом здоровой политики здравоохранения и доверия к указаниям правительства. Благодаря этим событиям тайваньский подход к использованию своей стеснённого международного положения с позиций мягкой силы снова привлёк внимание, поскольку он стремится использовать своё технологическое лидерство в условиях нарушения уязвимых цепочек мировых поставок. В статье анализируются стратегические нарративы Тайваня, концептуализирующие арену всё большего противоборства мировых великих держав: Индо-Тихоокеанский регион. В ней показано, как в нарративах элиты используется несколько стратегических дискурсов, всё больше нацеленных на перенаправление и переориентацию цепочек поставок в связи с идеологическими (не)определенностями геополитической ситуации.

**Ключевые слова:** Тайвань, стратегические нарративы, лидерство, Индо-Тихоокеанский регион.

## Вступление

В своей статье в журнале *Foreign Affairs* в 2021 г. президент Тайваня Цай Инвэнь разместила островную нацию на «переднем крае нового столкновения идеологий» в Индо-Тихоокеанском регионе. Президент Цай назвала Индо-Тихоокеанский регион регионом экономических возможностей, которым угрожает напористый «самоуверенный авторитаризм». Подчёркивая необходимость бдительности для поддержания безопасности в регионе, она прибегла к нарративам, напоминающим теорию домино времен Холодной войны:

Тайвань находится в первой островной цепи, которая тянется от севера Японии до Борнео; если взломать эту линию, последствия нарушат международную торговлю и дестабилизируют весь запад Тихого океана ... неспособность защитить Тайвань стала бы катастрофой не только для тайваньцев; это подорвало бы архитектуру безопасности, которая 70 лет обеспечивала мир и бурное экономическое развитие в регионе.<sup>1</sup>

Переплетение проблем региональной экономики и безопасности у Цай сочетается с рефлексивным упоминанием нарративов идентичности, которые идеологически позиционируют Тайвань как «единомышленника и партнёра» либерального международного порядка и диаметрально противоположны тем, в ком видят угрозу этому порядку. В нашей статье анализируются стратегические нарративы Тайваня в свете его попыток концептуализировать арену всё большего противоборства мировых великих держав: Индо-Тихоокеанский регион. В ней показано, как в нарративах элиты используется несколько стратегических дискурсов, всё больше нацеленных на перенаправление и переориентацию цепочек поставок в связи с идеологическими (не)определенностями геополитической ситуации.

### ***Ситуация в Индо-Тихоокеанском регионе: чей он, и для чего?***

Встроенность Тайваня в архитектуру Индо-Тихоокеанского региона всегда зависела от внешних игроков и событий, а также от попыток государства действовать в существующих рамках. «Свободный и открытый Индо-Тихоокеанский регион» при администрации Трампа получил поддержку властей США, как открытая концепция переосмысления присутствия США в Тихоокеанском регионе. Эта концепция предполагала анализ проблемы предполагаемых китайских угроз и возможностей сотрудничества партнёров-единомышленников по ряду вопросов. Согласно рассекреченной сейчас *Рамочной стратегической программе для Индо-Тихоокеанского региона* администрации Трампа, Америка имеет

<sup>1</sup> Ing-wen Tsai, "Taiwan and the Fight for Democracy: A Force for Good in the Changing International Order," *Foreign Affairs* 100, no. 6 (November/December 2021), <https://www.foreignaffairs.com/articles/taiwan/2021-10-05/taiwan-and-fight-democracy>.



долгую историю борьбы с репрессивными режимами ради тех, кто ценит свободу и открытость. Будучи крупнейшей в мире экономикой, с сильнейшими вооружёнными силами и динамичной демократией, Соединенные Штаты обязаны быть на переднем крае.<sup>2</sup>

Действия политических элит и игроков по оценке и видению региона влекут серьёзные последствия для восприятия Индо-Тихоокеанского региона. В частности, политику в Индо-Тихоокеанском регионе можно рассматривать как противовес инфраструктурным проектам китайской инициативы «Один пояс, один путь» (Belt and Road Initiative, BRI) и государственного финансирования стратегических портов, транспортных узлов и т.д. Однако партнеры по четырехстороннему диалогу по вопросам безопасности («Четвёрка»: США, Япония, Индия и Австралия) нередко считают, что этой структуре не хватает специфики в том, что выходит за рамки пожеланий, возможно, из-за базовых проблем восприятия каждым участником задач, потребностей и опасностей в регионе. Это, в свою очередь, влияет на то, как игроки рассматривают масштаб возможного вмешательства и как регион видится с географической, политической и экономической точек зрения. Например, в то время как американские военные стремятся увязать дела Индо-Тихоокеанского региона со своими расходами на командную структуру, взгляды Японии больше обращены на экономическую и политическую систему. Несмотря на, возможно, общее представление о китайской угрозе существующим структурам власти, оно само по себе не даёт общего понимания, способного привести к единой стратегии или политике решения этих проблем.<sup>3</sup>

Тайвань, поддерживающий неофициальные, но важные отношения со США, считает, что его роль в Азиатско-Тихоокеанском регионе выросла из-за торговой войны между Китаем и США, распада цепочек поставки технологий 5G и вспышки пандемии COVID-19. Даже без участия в Рамочной стратегической программе «Четвёрки» для Индо-Тихоокеанского региона, гипертрофированная роль Тайваня в мировых технологических цепочках поставок и его важность для обеспечения поставок современных полупроводников, питающих производство и программное обеспечение мировой экономики, придали ему сил. На Тайваньскую компанию по производству полупроводников (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, TSMC) в

---

<sup>2</sup> Ключевые элементы программы: беспрепятственный доступ к международным морским и воздушным путям; либерализация торговли и инвестиций; поддержка политической либерализации и сохранение послевоенного либерального международного порядка во главе со США. Robert C. O'Brien, "A Free and Open Indo-Pacific," White House, January 5, 2021, <https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2021/01/O'Brien-Expanded-Statement.pdf>.

<sup>3</sup> Cleo Paskal, "Indo-Pacific Strategies, Perceptions and Partnerships: The View from Seven Countries," Chatham House Research Paper: Energy, Environment, and Resources Programme and Asia-Pacific Programme (March 2021): <https://www.chathamhouse.org/2021/03/indo-pacific-strategies-perceptions-and-partnerships>.

2020 г. приходилась половина мировых продаж кремниевого литья, а также значительная часть общего экспорта острова.<sup>4</sup> В 2022 году компания отчиталась о капиталовложениях в размере 44 млрд. долларов (что эквивалентно 5% всей экономики Тайваня). Большая часть их приходилась на зарубежную экспансию, чтобы удовлетворить бесконечный мировой спрос на микросхемы.<sup>5</sup>

Хотя сила заключается в технологическом и материальном доминировании, что поддерживает отношения зависимости между центром и периферией,<sup>6</sup> идейная и когнитивная сила перемен создаёт и одновременно ограничивает способность Тайваня изменить мировое разделение труда в передовых технологиях, сделав его ключевым игроком. Несмотря на свойственную им взаимозависимость, уязвимость цепочек поставок вследствие геополитических конфликтов, закрытия производств либо природных или техногенных катастроф, а также других потрясений побудила политиков пересмотреть взгляды на производство, которые ранее считались само собой разумеющимися. Возникает вопрос: как игроки влияют на меняющиеся сценарии нарушений «нормального» управления цепочками поставок? И как мы можем оценить применение мягкой силы малыми и средними странами в борьбе за место в регионе?

### **Роль стратегических нарративов как мягкой силы**

Мягкая сила отличается от традиционных ресурсов и возможностей жёсткой силы. Государственные органы доминируют и управляют военными и экономическими ресурсами жёсткой силы, но в применении мягкой силы – включая культуру, ценности и политику – они часто взаимодействуют с общественными институтами. Государства также могут использовать культурные активы, внедряемые посредством обменов между людьми, деловых сетей или культурных площадок, для достижения конкретных целей публичной дипломатии и международных отношений.<sup>7</sup>

Стратегические нарративы в сфере мягкой силы можно определить как «рассказни», или же попытки государств объяснить ключевые моменты в международной сфере. Анализ появления, продвижения и поддержания

<sup>4</sup> Min-Hua Chiang, "Taiwan's Prowess in the ICT Industry," *Taiwan Insight*, January 17, 2022, <https://taiwaninsight.org/2022/01/17/taiwans-prowess-in-the-ict-industry>.

<sup>5</sup> Chien-Hua Wan, Samson Ellis, and Betty Hou, "Taiwan Economy Grows Fastest Since 2010 as TSMC Gives Boost," *Bloomberg*, January 27, 2022, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-27/tsmc-s-40-billion-spree-may-tip-the-scales-on-taiwan-s-growth>.

<sup>6</sup> Esther Majerowicz, "China and the International Political Economy of Information and Communication Technologies," Discussion Paper UFRN-DEPEC No. 2 (July 2019), [https://www.researchgate.net/publication/334711023\\_China\\_and\\_the\\_International\\_Political\\_Economy\\_of\\_Information\\_and\\_Communication\\_Technologies](https://www.researchgate.net/publication/334711023_China_and_the_International_Political_Economy_of_Information_and_Communication_Technologies).

<sup>7</sup> Laura Roselle, Alister Miskimmon, and Ben O'Loughlin, "Strategic Narrative: A New Means to Understand Soft Power," *Media, War & Conflict* 7, no. 1 (2014): 73-4.

таких нарративов даёт основу для анализа и понимания мягкой силы. Выстраивая сюжет, распределяя роли, поучая, нарративы также используют для разъяснения коллективных целей. Соответственно, такие нарративы имеют целью убедить и нацелить мысли игроков на определённые вопросы, включая системные нарративы высшего порядка, национальные нарративы второго уровня и политические нарративы.<sup>8</sup>

На международном уровне стратегических нарративов мировая торговая политика постоянно была ареной борьбы мягкой силы с момента установления либерального торгового режима под руководством США. Так, Хопвелл показал как стратегические нарративы, применяемые крупнейшей экономикой мира, используют разные пути легитимизации протекционистской политики в отношении соперников, хотя США всеми силами поддерживают имидж защитника свободной торговли.<sup>9</sup> Таким образом, стратегические нарративы представляют собой средство мягкой силы, помогающее государствам достичь политических целей, легитимизируя и усиливая динамику существующей силы или устраняя предполагаемые антагонизмы и угрозы. Так, «нравоучительный рассказ» о честных и нечестных торговцах, свободном рынке и госкапитализме служит обоснованием постоянного сотрудничества государства с компаниями в отраслях отечественной экономики, считающихся приоритетными для экономической и национальной безопасности.

Вышеупомянутая BRI также включает целую россыпь стратегических нарративов и контр-нарративов для Китая, сторонников инициативы, в том числе будущих стран-партнёров, скептиков и противников по вопросам экономического развития, национальной безопасности и т.д. После анализа и критики продвигаемых им проектов, как «долговой ловушки» для слабых неразвитых стран, Китай изменил стратегию подачи BRI, подчёркивая её инклюзивность, в отличие от вашингтонских моделей развития на основе консенсуса.<sup>10</sup> Норт и Колли показывают, что принятие нарративов вплоть до полного согласия с политикой зависит от совпадения материальных выгод и бытийной безопасности.<sup>11</sup> Стратегические нарративы и их роль в изменении (принятии) политики можно представить как сюжетные линии или сце-

---

<sup>8</sup> Roselle, Miskimmon, and O'Loughlin, "Strategic Narrative," 76.

<sup>9</sup> Kristen Hopewell, "Strategic Narratives in Global Trade Politics: American Hegemony, Free Trade, and the Hidden Hand of the State," *The Chinese Journal of International Politics* 14, no. 1 (Spring 2021): 51-86, 59, <https://academic-oup-com.eres.qnl.qa/cjip/article/14/1/51/6177698>.

<sup>10</sup> Sarah Babb and Alexander Kentikelenis, "Markets Everywhere: The Washington Consensus and the Sociology of Global Institutional Change," *Annual Review of Sociology* 47, no. 1 (2021): 521-541, <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090220-025543>.

<sup>11</sup> Carolijn van Noort and Thomas Colley, "How Do Strategic Narratives Shape Policy Adoption? Responses to China's Belt and Road Initiative," *Review of International Studies* 47, no. 1 (January 2021): 39-63, <https://doi.org/10.1017/S0260210520000388>.

нарии, которые приживутся, если удастся убедительно объяснить «как возникнет будущая материальная выгода, в то же время позволяя государству поддерживать стабильное понимание, ‘кто мы’». <sup>12</sup> Хотя прямая связь между убедительными нарративными конструкциями и принятием политики, выгодной для государств, продвигающих свои нарративы, может быть более тонкой, если учесть множество взаимосвязанных переменных, ограничения материальных и онтологических факторов способствуют формированию политики. Для Китая успех достижения целей BRI – это также и точка уязвимости из-за одновременных действий региональных игроков, скептических по отношению к Китаю и ищущих противодействия. <sup>13</sup>

С началом мировой пандемии COVID-19 судьбу нарушенных цепочек поставок как «крови» производства, распределения и потребления в стране, постоянно рассматривают в контексте национальной безопасности и экономической политики. Узкие места, недостатки и риски, связанные с геополитическим соперничеством, выявили расхождения между государством и компаниями в уязвимости цепочек поставок и путях их реорганизации. <sup>14</sup> Понимание зависимости от ключевых производственных и технологических компонентов вынуждает государства искать местные альтернативы, <sup>15</sup> но не влечёт общего видения устойчивости цепочки поставок. Например, влиятельное промышленное лобби Ассоциации полупроводниковой промышленности (Semiconductor Industry Association, SIA) хоть и говорит о важности диверсификации на фоне рисков концентрации поставок, но предупреждает об «ошеломляющих затратах и сомнительной достижимости» полного самообеспечения страны полупроводниками. <sup>16</sup>

В попытках использовать мягкую силу для международного признания Тайвань применял несколько разных стратегий, что отражает изменения во внутренней политике и сдвиги в отношениях с материковым Китаем. Так, государство успешно воспользовалось демократизацией Тайваня, чтобы показать его приверженность международным нормам, от включения международного права и обязательств в национальное законодательство до по-

<sup>12</sup> Van Noort and Colley, “How Do Strategic Narratives Shape Policy Adoption?”

<sup>13</sup> David Scott, “China’s Indo-Pacific Strategy: The Problems of Success,” *Journal of Territorial and Maritime Studies* 6, no. 2 (Summer/Fall 2020): 94-113, 107-8, <https://dscottcom.files.wordpress.com/2019/08/china-indo-pacific-unlocked.pdf>.

<sup>14</sup> Jim Tankersley and Ana Swanson, “Amid Shortfalls, Biden Signs Executive Order to Bolster Critical Supply Chains,” *The New York Times*, February 24, 2021, [www.nytimes.com/2021/02/24/business/biden-supply-chain-executive-order.html](http://www.nytimes.com/2021/02/24/business/biden-supply-chain-executive-order.html).

<sup>15</sup> Thomas Kaplan, “Semiconductor Makers and Users Form a Group to Push for Chip Funding,” *The New York Times*, May 11, 2021, <https://www.nytimes.com/2021/05/11/business/semiconductor-shortage.html>.

<sup>16</sup> Antonio Varas, Raj Varadarajan, Jimmy Goodrich, and Falan Yinug, “Strengthening the Global Semiconductor Supply Chain in an Uncertain Era,” SIA/BSG Report, April 2021, [https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2021/05/BCG-x-SIA-Strengthening-the-Global-Semiconductor-Value-Chain-April-2021\\_1.pdf](https://www.semiconductors.org/wp-content/uploads/2021/05/BCG-x-SIA-Strengthening-the-Global-Semiconductor-Value-Chain-April-2021_1.pdf).

лучения права голоса и активного участия в максимальном числе международных организаций. Кроме того, растущая экономическая мощь Китая вынудила Тайвань перейти от материальной силы «дипломатии чековой книжки» к мягкой силе, будучи образцом и лидером соблюдения международных режимов и норм, прав человека, свободных рынков и демократического управления. Как отмечает Чой, приверженность международным нормам используют для решения дилеммы безопасности острова в отношениях с Китаем, следуя целям внешней политики, способным обеспечить его выживание.<sup>17</sup>

Таким образом, попытки Тайваня определить свою роль как средней державы следует оценивать в контексте обязательств союзников в области безопасности и обороны, его умения налаживать экономически выгодное партнёрство и способности найти поддержку на международной арене. Уступки тайваньской политической элиты в её региональной политике (отношения с материковым Китаем и к его Новой южной политике в Юго-Восточной Азии) по отношению к предложенным США и поддержанным Японией стратегиям в Индо-Тихоокеанском регионе воспринимали как стратегию балансирования. Анализируя официальные заявления государственных деятелей Тайваня, Скотт показывает, как остров пытался учитывать интересы безопасности и экономики игроков, чувствующих угрозу со стороны Китая. Это, в частности, государственные механизмы и механизмы «Track 1.5» для содействия коммуникации основных неофициальных сторонников Тайваня, включая Диалог по вопросам безопасности в Индо-Тихоокеанском регионе, Диалог по морским вопросам, Консультации по демократическому управлению в Индо-Тихоокеанском регионе между Тайванем и США и Трёхсторонний диалог по вопросам безопасности с участием Тайваня и США.<sup>18</sup> Правительство Тайваня искало «асимметричные нетрадиционные пути» объединить свои возможности, столкнувшись с новыми инструментами экономической и политической изоляции.<sup>19</sup> Стратегические нарративы играют центральную роль в позиционировании Тайваня в центре Индо-Тихоокеанского региона, поскольку он пытается использовать свою роль в цепочках поставок, чтобы увязать, казалось бы, несвязанные вопросы и таким образом показать незащищенность и взаимозависимость, с одной стороны, и возможности системной организации и стойкость, с другой.

---

<sup>17</sup> Kyong Jun Choi, "Weapons Brushed by the Enemy: The Bounded Autonomy of Taiwan's Middle Power Foreign Policy," *The Korean Journal of International Studies* 18, no. 1 (April 2020): 87-122, 111, <https://doi.org/10.14731/kjis.2020.04.18.1.87>.

<sup>18</sup> David Scott, "Taiwan's Pivot to the Indo-Pacific," *Asia-Pacific Review* 26, no.1 (2019): 29-57, 41-3.

<sup>19</sup> Tsai, "Taiwan and the Fight for Democracy." Цай пишет: «Наше стремление играть более значимую роль в международном сообществе развивается в контексте изменений региональной политики, с более жёсткими угрозами либеральному международному порядку, опираясь на экономическую и политическую мощь, способную превратить эти амбиции в действия». (курсив наш)

## Методология

Чтобы узнать, как контекстуально взаимосвязаны стратегические нарративы в разных областях и по разным вопросам, в статье анализируются заявления и речи главы государства Тайвань, президента Цай Инвень после выявления и вспышки вируса COVID-19 в конце 2019 г. и до конца 2021 г. Используя ключевое слово «Индо-Тихоокеанский регион», в базе данных пресс-релизов на официальном веб-сайте офиса президента были найдены и выбраны для анализа нарративов 32 речи и заявления. Среди этих текстов – личные выступления, реплики в адрес зарубежных гостей (от США до Австралии, Европы и т.д.) и видеообращения (из-за пандемии) к аналитическим центрам, на симпозиумах и форумах.

Исходя из базы для анализа стратегических нарративов, предложенной Розель с коллегами, первичный анализ в этой статье спроецирован на нарративы для лучшего понимания возражений и претензий государств и их аргументации.<sup>20</sup> Его цель – показать, как применяются новые концепции региональной идентичности, чтобы вписать Тайвань в Индо-Тихоокеанский регион и подчинить региональные интересы существующим системам национальной идентичности и международной солидарности.

Кроме применения и анализа стратегических нарративов, статья содержит ещё две базы для сближения. Первая помещает стратегические нарративы в нынешний контекст оценки государствами смысла нарушения мировых цепочек поставок. Появление разрушительных сил, ранее считавшихся внешними по отношению к динамике цепочек поставок, соответственно, поставило под сомнение теоретическое обоснование цепочек поставки как *существующих* статичных структур. Традиционные постулаты теории управления цепочками поставок исходят из стабильности факторов производства, обусловленных конкурентными преимуществами и эффективностью, но это исследование отвечает на запрос о теоретической интерпретации цепочек поставок как динамического процесса, *возникающего* при взаимодействии разных систем (политико-экономического, социально-культурного уровня и уровня цепочки поставок) между собой.<sup>21</sup> Эта панархическая модель цепочек поставок допускает толкования и основана на взаимодействии разных систем, в которые встроена цепочка поставок. В данном исследовании автор сосредоточился на взаимодействии нарративов уровня цепочек поставок и политико-экономического уровня как межуровневых связей.<sup>22</sup> «Новая» нормальность, созданная срывами из-за пандемии, по-видимому, укрепляет идеологические искания, ставящие под сомнение аполитичную взаимозависимость операций в мировых цепочках поставок.

<sup>20</sup> Roselle, Miskimmon, and O'Loughlin, "Strategic Narrative," 79.

<sup>21</sup> Andreas Wieland, "Dancing the Supply Chain: Toward Transformative Supply Chain Management," *Journal of Supply Chain Management* 57, no. 1 (January 2021): 60, <https://doi.org/10.1111/jscm.12248>.

<sup>22</sup> Wieland, "Dancing the Supply Chain," 67.

Таблица 1. Характеристики этапов цикла адаптации (панархическая модель, позаимствованная автором у Виланда).<sup>23</sup>

Этап	Уровень цепочки поставок	Политико-экономический уровень
<i>Эксплуатация</i>	Низкая связанность цепочек поставок из-за их первоначальной структуры; высокая надёжность из-за отсутствия невозвратных издержек	Концепции управления цепочками поставок, включая разделение труда, специализацию при глобализованном производстве и снабжении
<i>Консервация</i>	Вершина связности и эффективности цепочек поставок из-за взаимозависимости; жёсткость снижает устойчивость	Нарративы стабильности и кажущегося состояния равновесия организации экономики в условиях роста и глобализации
<i>Отказ</i>	Нынешнее построение цепочки не может удовлетворить спрос, вызванный внешними потрясениями или изменениями предпочтений потребителей	Уязвимость основных методов производства к внешним потрясениям или кризисам, как критическим ситуациям для инноваций
<i>Реорганизация</i>	Этап отказа открывает окно возможностей для реорганизации и перехода к инновационным процессам, структурам, нормам, процедурам и т.д.	Быстрые изменения после этапа отказа ведут к новым теориям, нормам, процедурам и структурам

Вторая база для анализа стратегических нарративов предусматривает кризисную коммуникацию, связанную с тем, как политики строили дискурс при развёртывании пандемии COVID-19. Предварительный анализ показал, что язык политической коммуникации при кризисах в области здравоохранения полон милитаристских метафор, которые помогают мобилизовать общество, возлагать и/или отрицать вину, создавать врагов и повышать прочность национальных чувств.<sup>24</sup> В сочетании с вышеупомянутыми межуровневыми связями на этапах отказа и реорганизации, формирование стратегических нарративов во время пандемии позволяет проследить пояснения необходимости реорганизовать цепочки поставок.

<sup>23</sup> Wieland, "Dancing the Supply Chain."

<sup>24</sup> Eunice Castro Seixas, "War Metaphors in Political Communication on Covid-19," *Frontiers in Sociology* 5 (January 2021), <https://doi.org/10.3389/fsoc.2020.583680>.

## Индо-Тихоокеанский регион в контексте нарративов

*Слабая экономическая интеграция стран-единомышленников лишь заставила бы нас искать краткосрочные решения с теми, кто не разделяет наших ценностей и убеждений. Разделенные, мы падём.*

Цай Инвень, президент Тайваня<sup>25</sup>

### **Проявления концепции в текстах**

Как сказано выше, разные приоритеты и взаимное восприятие партнёров в Индо-Тихоокеанском регионе ведет к неопределенности региональной политики. Это влияет и на слова и заявления о регионе, доносящиеся с Тайваня. Индо-Тихоокеанский регион, особенно в начале пандемии, упоминали в контексте партнёрских отношений с главным союзником – США. Их главная общая черта – приверженность острова укреплению «мира, стабильности и развития» в регионе. После августа 2020 г. стратегические нарративы в высказываниях Цяй заметно изменились, выйдя за рамки вышеуказанных абстрактных устремлений. Вне американской аудитории регион тоже видят местом сотрудничества на основе «общих ценностей демократии и свободы». Например, поясняя взаимодополняющий характер австралийско-тайваньской торговли, Цяй связала две страны как ключевых защитников мира и благополучия, что «является нашей обязанностью и соответствует нашим интересам».<sup>26</sup>

Выступая перед американскими аналитическими центрами по видеосвязи, Цяй пояснила, что приоритетом сотрудничества со США должны стать сотрудничество с демократическими единомышленниками и вызовы со стороны авторитарных режимов. Президент впервые упомянула о «решительной позиции в защиту глобальной демократии» с Тайванем как защитником передовых рубежей и «бастионом свободы и демократии в Индо-Тихоокеанском регионе».<sup>27</sup> На Форуме Кетагалан – Диалоге по вопросам безопасности в Индо-Тихоокеанском регионе в 2020 году элементы экономической безопасности и реорганизация цепочек поставок были названы решениями для недопущения дестабилизации региона «агрессивными деятелями»:

---

<sup>25</sup> “President Tsai Attends the Ketagalan Forum – 2020 Asia-Pacific Security Dialogue,” Office of the President (Republic of China), September 8, 2020, accessed December 21, 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6036>.

<sup>26</sup> “President Tsai Addresses Indo-Pacific Leaders Dialogue Session,” Office of the President (Republic of China), August 27, 2020, accessed December 21, 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6030>.

<sup>27</sup> “President Tsai Addresses Taiwan’s Diplomatic, Security, and Economic Challenges at Videoconference Jointly Sponsored by US-based Think Tanks,” Office of the President (Republic of China), August 12, 2020, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6027>.



Один из самых важных и болезненных уроков, усвоенных нами, таков: глобальные цепочки поставок, на которые мы так привыкли полагаться, очень хрупки и часто подвергаются мерам давления со стороны агрессивных деятелей ... Обсуждение касалось необходимости перестроить глобальные цепочки поставок, чтобы приблизить их или разместить в экономиках единомышленников. Главное, эти глобальные цепочки поставок должны быть безопасны и свободны от политического давления.<sup>28</sup>

В целом произошло изменение трактовки Индо-Тихоокеанского региона с абстрактного понятия на более практичную платформу для действий и самоопределения. Конечно, эти нарративы сформулированы не произвольно: обозначение COVID-19 как угрозы региональной стабильности обусловлено амбициями авторитарных режимов и контрастирует с их реакцией на пандемию. Определение этих угроз как общих для всех, кто разделяет одинаковые ценности «порядка на основе правил», смягчает сложности различий внешней политики и приоритетов национальной безопасности в регионе.

### ***Контекст Индо-Тихоокеанского региона в национальных вопросах***

Как указано в предыдущем разделе, Индо-Тихоокеанский регион используют как ориентир и фон для ряда политических проблем, относящихся к категории международных. Речи и заявления президента времён пандемии указывают на попытку вписать вопросы геополитики, некогда рассматривавшиеся самостоятельно, в более широкую региональную картину. В своём новогоднем обращении в 2021 году, традиционно адресованном внутренней аудитории, Цай упомянула о сохранении политической напряжённости в отношениях с Китаем в более широком региональном контексте: это «уже не просто двухсторонняя проблема». Военные манёвры Китая в Тайваньском проливе тоже угрожают «миру и стабильности в Индо-Тихоокеанском регионе».<sup>29</sup> Месяц спустя, после важного совещания по национальной безопасности, она заявила, что отношения с материковым Китаем «стали предметом регионального и глобального интереса», и повторила, что вход китайских самолётов в зону идентификации ПВО страны подрывает мир в регионе.<sup>30</sup>

### ***Демократия как рубеж идентичности в регионе***

Рассмотренные тексты, касающиеся Индо-Тихоокеанского региона, в той

---

<sup>28</sup> “President Tsai Attends the Ketagalan Forum – 2020 Asia-Pacific Security Dialogue.”

<sup>29</sup> “President Tsai Delivers 2021 New Year’s Address,” Office of the President (Republic of China), January 1, 2021, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6089>.

<sup>30</sup> “President Tsai Convenes High-level National Security Meeting Ahead of the Lunar New Year,” Office of the President (Republic of China), February 9, 2021, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6101>.

или иной степени связаны с понятием демократии и демократических ценностей (слова «демократический» и «демократия» появляются в 24 текстах). Кроме того, помещая Тайвань в региональный контекст, президент постоянно подчеркивает универсальную демократическую идентичность как общую ценность партнёров. Демократические ценности в контексте Индо-Тихоокеанского региона преследуют несколько целей. Во-первых, они помогают выделить «единомыслие» игроков в регионе и их общие цели, включая Тайвань в демократический альянс (упоминаемый почти в трети текстов). Во-вторых, они служат обоснованием противодействия угрозам демократии в регионе.

Анализ текстов показывает, что роль демократии в дискурсе изменилась. Демократия вписывается в нарратив успеха Тайваня в области свобод: политической, религиозной, экономической. Прежде всего, он показывает Тайвань как международный пример успеха в преодолении отсталости, однопартийного правления, и в его сопротивлении растущему стремлению Китая к объединению. Например, на второй инаугурации Цай превозносит «наши демократические выборы и ... наш успех в борьбе с COVID-19» за что, что они «дважды изумили международное сообщество». <sup>31</sup> По мере того, как пандемия затягивалась и усиливалась, связь демократии и сдерживания вируса проявлялась всё чётче:

Самый важный урок для всех нас состоит в том, что Тайвань смог стать одним из самых безопасных мест в мире во время этой пандемии, и мы добились этого, сохранив наши демократические принципы и свободы. Эффективность нашего демократического управления, несмотря на пандемию, стала возможной благодаря совместным усилиям отдельных граждан, бизнеса, гражданского общества и правительства. <sup>32</sup>

Считается, что гражданское общество, бизнес и культурные аспекты либеральной демократии благоприятствуют гармонии взаимосвязанных компонентов. Кроме того, демократизм – не только маркер идентичности; он указывает курс действий для региона (как средство от авторитаризма, упоминаемого едва ли не в половине текстов). Связь между демократией в стране и демократией в регионе опирается на прошлые заявления о преодолении авторитарного прошлого. Этот нарратив трансформации и адаптации появился как перед внутренней, так и перед международной аудиторией. Например, опыт демократического управления налагает на Тайвань «обязанность выступать и действовать против притеснения свобод в Гонконге». Пять из 13 текстов, в которых упоминается авторитаризм, касаются истории собственно Тайваня. Этот прошлый опыт помогает не только представить Тайвань как «витрину» успешной демократизации, которая должна выстоять против авторитарных угроз, но и обосновать его право говорить от

---

<sup>31</sup> “President Tsai Addresses Taiwan’s Diplomatic, Security, and Economic Challenges.”

<sup>32</sup> “President Tsai Attends the Ketagalan Forum – 2020 Asia-Pacific Security Dialogue.”

имени всего Индо-Тихоокеанского региона. Выступая на Открытом парламентском форуме 2021 г. и призывая к созданию мирового демократического альянса против авторитаризма, президент сказала:

Пережив авторитарное правление, тайваньский народ мужественно прошел долгий и трудный путь демократизации и построил устойчивое и динамичное гражданское общество. Но любая демократия, как бы тяжело она ни была завоёвана, требует постоянного обновления и укрепления.<sup>33</sup>

Нарратив об обновлении выходит за рамки демократических режимов и цепочек поставок. Цай на Диалоге по вопросам безопасности в Индо-Тихоокеанском регионе в 2021 г. заметила, что остров «имеет хорошие возможности для того, чтобы служить незаменимым партнером в демократическом обновлении и в таких отраслях, как биотехнологии, возобновляемые источники энергии и производство полупроводников».<sup>34</sup>

### ***Управление цепочками поставок как региональное лидерство***

В 20 из примерно 30 текстов упоминаются цепочки поставок. Индо-Тихоокеанский регион прямо связывают с экономическими интересами стран-единомышленников и стратегических соперников и с судьбой мировых промышленных цепочек поставок. Одна из целей определения региона как зоны экономических возможностей состояла в том, чтобы укрепить позиции острова в двусторонних и региональных торговых соглашениях. Поставки Тайванем медицинских масок и средств индивидуальной защиты в условиях протекционизма во время пандемии были высоко оценены странами-получателями. В свою очередь, стремясь скорее получить вакцины против вируса с появлением вспышек на острове в 2021 году, президент Тайваня назвала дар, в частности, Японии, США и Польши частью «благотворного цикла» со стороны международного сообщества, который Тайвань хотел бы расширить.

Как свидетельствует пример критических технологий, сектор высоких технологий Тайваня является синонимом жёсткой силы.<sup>35</sup> Нетрудно понять, что представление цепочек поставок сильно зависит от контекста и целевой аудитории. Например, во второй своей инаугурационной речи после полутора лет пандемии Цай заявила о необходимости сохранения критических

---

<sup>33</sup> “President Tsai Addresses 2021 Open Parliament Forum,” Office of the President (Republic of China), December 2, 2021, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6199>.

<sup>34</sup> “President Tsai Addresses Ketagalan Forum – 2021 Asia-Pacific Security Dialogue,” Office of the President (Republic of China), August 31, 2021, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6156>.

<sup>35</sup> Цай упомянула высокоточное производство, искусственный интеллект, приложения 5G, возобновляемые источники энергии, биотехнологии для создания «надёжных цепочек поставок» отдельно от «мягкой силы» Тайваня (образование, развитие людских ресурсов, здравоохранение, медицина, предотвращение стихийных бедствий).

цепочек поставок на Тайване, и о том, что в «нынешнем международном климате страны, переставшие зависеть от других, получают фору в национальном развитии». Развитие за счет государственного вмешательства путем обеспечения внутреннего спроса и организации ключевых отраслей обрабатывающей промышленности под флагом национального бренда указывает на сильную роль государственной политики в стратегических отраслях, включая полупроводниковую, цифровую отрасли и кибербезопасность.<sup>36</sup> В выступлении по случаю национального праздника в 2020 году быстрая перестройка цепочек поставок была названа необратимой. Обеспечение роли Тайваня как «неотъемлемого участника глобальных цепочек поставок» требует «объединения ресурсов правительства и частного сектора... для полного и всестороннего участия в процессе перестройки».<sup>37</sup> Эти заявления, адресованные внутренней аудитории – дань политическим нормам, предполагающим активное участие государства в управлении рынками и стратегическими отраслями после окончания войны.

С другой стороны, управление цепочками поставок может сделать Тайвань ключевой точкой, нужной всему региону. Поддерживая мировое здравоохранение и используя свой опыт недопущения распространения COVID-19, Тайвань стремится сотрудничать в области здравоохранения с международным сообществом и Индо-Тихоокеанский регионом.<sup>38</sup> Цепочка поставок использована в дискурсе и для определения игроков, оптимальных для требуемой перестройки, и выгод от их сотрудничества. Приветствуя инвестиции Microsoft, которые дадут «инновационный импульс» и «заряд дополнительной жизненной силы по всем направлениям», Цай связала фирмы, государства и цепочки поставок в синергетический континуум:

Тайвань и США – верные партнеры в развитии мировых рынков. Вместе мы можем создать глобальную сеть продаж, войти и утвердиться в Индо-Тихоокеанском регионе, создать совершенно новые цепочки поставок и открыть новые широкие возможности для бизнеса.<sup>39</sup>

Надёжные перестроенные цепочки поставок будут выгодны для национальной безопасности Тайваня и США, принеся высоко-технологическое

<sup>36</sup> “Inaugural Address of ROC 15th-term President Tsai Ing-wen,” Office of the President (Republic of China), May 20, 2020, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6004>.

<sup>37</sup> “President Tsai Delivers 2020 National Day Address,” Office of the President (Republic of China), October 10, 2020, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6051>.

<sup>38</sup> “President Tsai Attends 2020 Global Health Forum in Taiwan,” Office of the President (Republic of China), October 23, 2020, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6057>.

<sup>39</sup> “President Tsai Attends Microsoft’s Announcement of Investment in Taiwan Press Conference,” Office of the President (Republic of China), October 26, 2020, accessed December 21, 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6059>.

производство в Америку, а инвестиции и инфраструктуру – в Индо-Тихоокеанский регион.<sup>40</sup> Не раз отмечалась связь общих ценностей с торговлей. Так, в комментариях на Инвестиционном форуме ЕС 2021 г. об упоминании Тайваня в совместном коммюнике о стратегическом сотрудничестве в Индо-Тихоокеанском регионе Цай отмечала:

У Тайваня и Евросоюза общие ценности, включая демократию, свободу, верховенство права и права человека. Это делает Тайвань надежным и естественным партнером Европейского Союза, будь то региональная безопасность, экономическое партнерство, торговля или инвестиции.<sup>41</sup>

В этом разделе показано, как стратегические нарративы периода пандемии сместились в сторону проецирования внутренних проблем Тайваня на региональную архитектуру, определяемую региональными державами извне. Эти нарративы включают более широкие международные/ региональные нарративы, позиционирующие Тайвань в Индо-Тихоокеанском регионе, национальные нарративы, усиливающие единство и согласованность политических целей с внутренними задачами, и предметные нарративы, направленные на решение таких будущих вопросов, как судьба мировых промышленных цепочек поставок. Пандемия послужила главным нарративом, визиром, который приравнивали к предыдущим геополитическим срывам цепочки поставок, как одну из угроз, требующих пересмотра мировых цепочек поставок.

## Заключение

В феврале 2022 г. Палата представителей США приняла закон «Америка конкурирует», предусматривающий выделение отечественной полупроводниковой промышленности миллиардов долларов на финансирование инфраструктуры, исследований, проектирования и поддержки цепочек поставок. Закон также включает положения об улучшении отношений с Тайванем и «Четверкой».<sup>42</sup> При успешном согласовании с аналогичным законопроектом, ранее принятым Сенатом США и подписанным президентом, он может поднять геополитические ставки в борьбе за реструктуризацию цепочек поставок, одновременно повысив значимость острова в Индо-Тихоокеанском регионе.

<sup>40</sup> “President Tsai Attends 2020 AmCham Taipei Annual General Meeting,” Office of the President (Republic of China), November 17, 2020, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6070>.

<sup>41</sup> “President Tsai Addresses 2021 EU Investment Forum,” Office of the President (Republic of China), October 14, 2021, доступ на 21 декабря 2021, <https://english.president.gov.tw/NEWS/6178>.

<sup>42</sup> Jacob Fromer and Owen Churchill, “US House Finalises Bill to Confront China, Including Provisions on Semiconductors and Taiwan Ties,” *The South China Morning Post*, January 26, 2022, <https://www.scmp.com/news/china/article/3164736/us-house-finalises-bill-confront-china-including-provisions>.

Хотя ещё рано говорить, создадут ли эти законы и другие действия государств региона идеологизированные цепочки поставок биполярного характера, невиданные с окончания Холодной войны, политические нарративы вовлеченных держав предполагают когнитивные споры, которые подвергают сомнению и меняют эффективность созданных ранее экономических связей.

Стратегические нарративы могут дать учёным и политикам «систему раннего предупреждения» о ниспровержении предыдущих систем, и в чём игроки видят (или явно не видят) глубинные причины новых идейных инноваций. Например, ни один из стратегических нарративов, рассмотренных с позиций Тайваня, не упоминает о геополитическом и экономическом джунджитсу баланса конкурирующих политических и экономических интересов, происходившем до нынешнего этапа, почему так долго сохранялся статус деполитизированного лидерства в цепочках поставок и почему же он пришел к такому критическому состоянию в настоящее время.

Будущие исследования могли бы значительно расширить охват источников стратегических нарративов и их взаимодействия со всё более сложной медиа-средой, которая выходит за рамки традиционных СМИ и включает соцсети и дискурсивные концепции в разных областях, включая культуру, обмены между людьми и ценности. По мере роста интереса к Индо-Тихоокеанскому региону, то, как различные тематические сети, политические предприниматели и тематические коалиции создают, разрушают или поддерживают основы стратегии, будет в значительной степени зависеть от взаимосвязанных представлений о материальных и идеологических ресурсах, которые можно использовать для удовлетворения (новых) требований порядка и предсказуемости.

## 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.

## Об авторе

Юань-Мин Чяо – доцент Факультета международных отношений Урсулинского университета Вэньцзао, Гаосюн, Тайвань. Получил степень доктора в Кассельском университете, Германия. Основные научные интересы д-ра Чяо касаются теории международной политэкономии, межгосударственных отношений, современной истории Тайваня и истории США.



## Нео-авторитаризм и лидерство: последствия для современной Украины

*Анна Коваленко*

*39-я Женская сотня Майдана*

**Аннотация:** в этой статье рассматриваются понятия авторитаризма и нео-авторитаризма, а также их черты с точки зрения идеологии, ментальности, мобилизации и политизации населения, государственного контроля, уровня политического плюрализма и стиля руководства. Учитывая данные анализа, опросов и научных исследований, в работе показано главное отличие между режимами и их противоположность демократии, с историческими примерами, различными характеристиками, причинами и предпосылками. Предложено понимание авторитаризма как промежуточной остановки на пути того или иного государства к демократии или тоталитаризму. Наконец, в статье содержатся размышления о будущем Украины в европейской парадигме, в противопоставление России. Украина находится на распутье и должна аккуратно двигаться дальше к укоренившейся демократии, которую она начала строить.

**Ключевые слова:** авторитаризм, демократия, политические режимы, идеология, ментальность, мобилизация, политизация, оборона, безопасность, Украина, Путин, Китай, Россия, ЕС.

### Вступление

За последние три десятилетия демократия в Украине переживала взлёты и падения. Хотя Революция на граните, акция «Украина без Кучмы», Оранжевая революция и Революция достоинства открыли путь к демократизации и либерализации политической и экономической системы Украины, украинская демократия всё еще находится под угрозой. Если точнее, сила стремления Украины к демократии в последние 30 лет привели к вооружённому

сопротивлению и войне с Россией, при открытой и активной поддержке Беларуси. Тем не менее документы о членстве в ЕС позволяют нам верить, что мы достигнем всех поставленных целей.

После 24 февраля 2022 г., на новом этапе войны с Российской Федерацией, Украина столкнулась с государством, которое выглядит более тоталитарным и исповедует идеологию рашизма.<sup>1,2</sup> Сейчас эту тему обсуждают все – политологи, журналисты, а больше всех – военные эксперты. Эта статья писалась накануне последних событий, когда Российская Федерация еще только шла к войне, используя инструменты, более свойственные нео-авторитаризму. С началом полномасштабной агрессии появились некоторые обстоятельства, которые необходимо упомянуть тут. События развиваются быстро, поэтому описание сегодняшней России, которая регулярно подвергает ударам и обстрелам всю территорию Украины, пытаясь захватить Киев – тема другой статьи.

Как отмечено в последнем отчете Freedom House в 2021 г., демократия во всем мире находилась «в осаде». Мировая тенденция падения уровня политических свобод, начавшаяся в 2006 г., достигла пика с ухудшением ситуации в ряде стран. Авторитарные режимы воспользовались пандемией COVID-19, угрозами для экономики и кровавыми конфликтами и стали более репрессивными.

Хотя Украина сейчас снова борется за свободу и независимый демократический путь развития, существует высокий риск поддаться искушению авторитаризма в некоторых его формах. Авторитарное правление – традиционная реакция на потребности войны со времен римских диктаторов. С другой стороны, миф об авторитаризме как о пути к процветанию тоже присутствует в украинском политическом дискурсе.

Кому-то может казаться, что президент Владимир Зеленский, имеющий однопартийное большинство в Верховной Раде (украинском парламенте), мог бы злоупотребить властью, имея он такие наклонности. Однако автор считает, что авторитаризм угрожал Украине всегда, и только приверженность общества демократическим принципам защитила её проевропейский вектор. В связи с этим возникает вопрос: как Украина может обеспечить свой демократический путь и уберечься от авторитаризма (если она уцелеет в войне с Путиным)?

<sup>1</sup> «Рашизм - це поняття, яке буде в історичних книжках, в умовних вікіпедіях, залишиться на уроках – Зеленський», *TSN.ua*, 23 квітня 2022, <https://tsn.ua/ato/rashizm-ce-ponyattya-yake-bude-v-istorichnih-knizhkah-v-umovnih-vikipediyah-zalishitsya-na-urokah-zelenskiy-2044717.html>.

<sup>2</sup> Timothy Snyder, “The War in Ukraine Has Unleashed a New Word: In a Creative Play on Three Different Languages, Ukrainians Identify an Enemy: ‘Ruscism’,” *The New York Times Magazine*, April 22, 2022, по состоянию на 22 апреля 2022, <https://www.nytimes.com/2022/04/22/magazine/ruscism-ukraine-russia-war.html>.



В данной статье определяются авторитаризм и нео-авторитаризм как виды недемократических политических режимов, оцениваются риски установления нео-авторитарного режима в Украине и предлагается наиболее подходящая модель политического управления для достижения цели – процветания Украины.

## Авторитаризм: история и определение

Авторитаризм в его широком понимании можно считать самым распространенным политическим режимом в истории человечества. Среди его прямых предшественников – тирания, термин, известный с античных времен для обозначения абсолютной, неограниченной власти правителя, обычно узурпатора. Хотя авторитаризм сначала не имел негативной окраски, тиранов жестоко критиковали еще в работах Платона и Аристотеля. Прошлое может дать намного больше примеров авторитарного правления, от фараонов Древнего Египта до абсолютных монархий Европы. Однако Франц<sup>3</sup> справедливо отмечает важное отличие современных диктаторов от прежних правителей: концентрация власти в одних руках (монарха или вождя) тогда была нормой, поэтому они старались продемонстрировать полноту управления, а не скрыть её.

Предложить единое определение авторитаризма нелегко. Во-первых, толкование этого термина требует определения понятия режима. Во-вторых, характер авторитарного правления не стабилен с течением времени, и научные подходы надо постоянно адаптировать к этим изменениям. При обсуждении нео-авторитаризма как новой угрозы демократии нужно обращать внимание на оба этих момента.

Как и с толкованием авторитаризма, есть множество определений термина «режим». Хотя этот термин часто приобретает негативную окраску в прессе, ученые предпочитают оставаться нейтральными. В практических целях в этой статье используется определение, которое предложили Геддес, Райт и Франц: термин «режим» означает «набор базовых формальных и неформальных правил, определяющих, кто влияет на выбор руководителей – включая правила, определяющие группу, из которой могут быть выбраны руководители – и политики».<sup>4</sup> Однако, как отмечает Франц,<sup>5</sup> это определение довольно минималистично, поскольку оно не учитывает такие факторы, как нарушения прав человека, степень свободы слова или экономическая открытость. Такую неполноту можно частично пояснить историей исследований в этой области.

---

<sup>3</sup> Erica Frantz, “Authoritarian Politics: Trends and Debates,” *Politics and Governance* 6, no. 2 (2018): 87-89, <https://doi.org/10.17645/pag.v6i2.1498>.

<sup>4</sup> Barbara Geddes, Joseph Wright, and Erica Frantz, “Autocratic Breakdown and Regime Transitions: A New Data Set,” *Perspectives on Politics* 12, no. 2 (June 2014): 313-331, <https://doi.org/10.1017/s1537592714000851>.

<sup>5</sup> Frantz, “Authoritarian Politics.”

Первая волна интереса к понятию «режима» отражала появление диктатур Адольфа Гитлера в нацистской Германии и Иосифа Сталина в СССР. Характерные черты таких режимов включали однопартийную систему, общую идеологию и государственный контроль всех аспектов жизнедеятельности, в том числе – силами тайной полиции. Их целью было полное преобразование общества согласно теорий тоталитаризма. Однако после Второй мировой войны и последовавшего за ней распада колониальных империй появилось множество совершенно новых диктатур. Хотя они унаследовали некоторые черты тоталитарных государств, например, иногда – однопартийную систему, государственный контроль был не таким всеобщим. Холодная война тоже поспособствовала процессу появления авторитарных режимов, поскольку обе сверхдержавы были готовы оказывать поддержку лояльным диктатурам.

Природу авторитарных режимов, в отличие от тоталитарных и демократических, можно проиллюстрировать классическим описанием Линца, исходя из его наблюдений за франкистской Испанией. Согласно ему, авторитаризм – это:

Политическая система с ограниченным политическим плюрализмом без ответственности, без чёткой руководящей идеологии, но с особой ментальностью, без экстенсивной или интенсивной политической мобилизации, за исключением некоторых моментов их развития, при которой лидер или, иногда, небольшая группа осуществляет власть в формально неопределённых, но фактически вполне предсказуемых пределах.<sup>6</sup>

Несмотря на его возраст (определение было отчеканено более 50 лет назад), это определение по-прежнему актуально. Такой подход выделяет пять черт авторитаризма: (1) ограниченный плюрализм, включая строгие ограничения возможности быть аполитичным; (2) набор ценностей, или, иными словами, ментальность, которые применяют для оправдания режима; (3) низкая политическая мобилизация или её полное отсутствие; (4) политическая власть принадлежит одному руководителю или небольшой группе; и (5) ограниченные права граждан.

Самой важной из этих пяти черт является ограниченность плюрализма, вводимая немногочисленной элитой. Эта элита может распоряжаться чиновничеством, армией, религиозными институтами, единственной партией, олигархами (промышленниками и крупными землевладельцами) и даже транснациональными экономическими группами или союзами.

Однако важно заметить, что в последующих работах Линц и Степан критикуют классический треугольник тоталитаризма, авторитаризма и демократии и даже называют его «препятствием».<sup>7</sup> Так, с научной точки зрения,

<sup>6</sup> Juan J. Linz and Alfred Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1996).

<sup>7</sup> Linz and Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*.

авторитарных стран в мире больше, чем демократических и тоталитарных, вместе взятых. В связи с этим становится ясно, что автократии не похожи, и есть потребность более детальной классификации авторитарных режимов.

## Типология авторитаризма

Не удивительно, что такая широкая категория, как авторитаризм, включает очень разные примеры политических систем. Как отмечала Франц, авторитарные режимы могут «казаться более отличными между собой, чем от демократий». <sup>8</sup> Поэтому разные учёные разработали различные системы классификации, и упомянуть их все невозможно. Тем не менее можно хотя бы дать «типологию типологий».

Есть два довольно разных подхода к типологии авторитарных режимов: *непрерывный*, где авторитаризм рассматривается как линейное понятие, при котором системы можно разместить на шкале от полностью авторитарных до полностью демократических, а примеры включают большое число типологий, выделяющих гибридные политические системы, которые часто относят к серой зоне, <sup>9</sup> и *категорийный*, где диктатуры тоже считают авторитарными, и главное отличие, представляющее интерес – разные характеристики их правления, в зависимости от которых диктатуры классифицируют, например, как гражданские, монархические и военные. <sup>10</sup> Непрерывные типологии рассматривают авторитаризм и демократию как точки на шкале. Эта идея выглядит довольно привлекательно по двум причинам. Во-первых, непрерывные типологии позволяют оценить каждую страну и решить, более или менее авторитарным является один режим относительно другого. Во-вторых, такой подход можно применить для отслеживания процесса демократизации режима. Однако это последнее преимущество легко может стать недостатком, так как авторитарное правление не всегда движется к демократии, а может сохранять природу режима. Кроме того, при непрерывном подходе часто возникают проблемы, подобные описанным Линцем и Степаном. <sup>11</sup> Вместо того, чтобы назвать большинство стран авторитарными, такая типология злоупотребляет ярлыком «гибридные».

В отличие от них, категорийные типологии обращают внимание на конкретные черты режимов, например, какие стратегии социальных групп, стратегии и элиты правят, или из каких групп они происходят. Так, Чейбуб, Ганди и Фриланд (Cheibub, Gandhi, и Vreeland) различают гражданскую, монархическую и военную диктатуры. Классификация Геддес, Райта и Франц <sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Erica Frantz, *Authoritarianism: What Everyone Needs to Know* (New York: Oxford University Press, 2018), 64.

<sup>9</sup> Frantz, "Authoritarian Politics: Trends and Debates."

<sup>10</sup> Frantz, "Authoritarian Politics: Trends and Debates."

<sup>11</sup> Linz and Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*.

<sup>12</sup> Geddes, Wright, and Frantz, "Autocratic Breakdown and Regime Transitions."

схожа и различает личный, монархический, партийный и авторитарный военный режимы.

К сожалению, внутренняя типология авторитаризма все еще не способна показать нынешние вызовы для мировой демократии. Эту проблему можно проиллюстрировать предполагаемыми изменениями в методике изучения недемократических режимов, предложенными Линцем и Степаном.<sup>13</sup> В качестве возможного решения исследователи добавили категории *пост-тоталитаризма* и *султанизма*, чтобы выделить режимы, не подпадающие под описание этих трех типов.<sup>14</sup> Первый из них пригоден преимущественно для описания пост-сталинских процессов в СССР и так называемых «странах народной демократии», и рассматривает этап развития этих процессов. Так, в посттоталитарных государствах роль правящей партии сохраняется до самого конца режима, а экономика находится под контролем государства. Султанизм же означает деспотичное, непредсказуемое правление диктатора (яркий пример – Румыния при Чаушеску). Оба типа полезны в исследовательских целях, но не отражают некоторые важные недавние изменения. Поэтому в статье упор сделан на концепции *нео-авторитаризма*.

### Черты нео-авторитарных режимов

Как мы уже отмечали, прошлые авторитарные режимы не всегда имели те же черты, что современные. Как и после Второй мировой войны, конец Холодной войны изменил и характер диктатур. Отличительной чертой нео-авторитаризма после Холодной войны стало более широкое использование псевдодемократических институтов для выживания режима. Это явление частично связано с усилением спроса на демократию в международном сообществе (что тесно связано с возможностью страны получить иностранное финансирование и помощь) и собственно в стране.

В последние годы учёные применяют термин *нео-авторитаризм* (или, иногда, *новый авторитаризм*) для описания весьма разных режимов со многими общими характеристиками, рассмотренными ниже: во-первых, чтобы отметить изменения, произошедшие в Китае после возвышения Си Цзиньпина в 2013 г., при сравнительно мягком и ограниченном государственном контроле; во-вторых, чтобы не забыть о диктатуре Владимира Путина, которая, несмотря на её авторитарный характер, весьма отлична от своих советских тоталитарных и посттоталитарных предшественников; в-третьих, чтобы отметить несколько неожиданный сдвиг к авторитаризму в ряде демократических стран Центральной и Восточной Европы.

Чтобы лучше понять, что такое нео-авторитаризм, применим систему классификации, разработанную Линцем и Степаном, чей анализ основан на четырёх широких характеристиках: *плюрализм, идеология, мобилизация и*

<sup>13</sup> Linz and Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*, 38.

<sup>14</sup> Linz and Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*, 293-295.

руководство. Эти характеристики, плюс *государственный контроль*,<sup>15</sup> рассмотрены ниже.

### **Идеология**

Идеология для нео-авторитаризма, как и для авторитаризма, не является основополагающим вопросом. Если режиму нужна идеология, её можно на какое-то время задействовать в тактических целях. *Сила нео-авторитарного режима заключается в его гибкости*. Главный принцип – запретить всё, что может навредить верхушке и её власти. Но чтобы выжить и иметь общественную поддержку, нео-авторитаризм вынужден адаптироваться к запросам общества. Одна из возможных тактик нео-авторитарных режимов – искусственно создавать запрос населения на некую политику и затем удовлетворять его, вместо того, чтобы следовать потребностям или чаяниям людей. С развитием соцсетей и инструментов манипуляции эта тенденция становится серьезной угрозой демократии.

Оказывается, есть совершенно противоположный подход к анализу вопроса нео-авторитаризма и идеологии. Часто пытаются найти схожие идеологические черты всех современных нео-авторитарных государств, чтобы понять, что объединяет эти режимы. Учёные из Института Монтеня решили изучить, какие идеологические доктрины, повседневные практики и дискурсы нео-авторитаризм отрицает. Оказалось, что подъем таких режимов может быть связан с «экономической глобализацией, 40 годами неолиберализма, кризисом 2008 года. ... Последний, безусловно, неотделим от кризиса среднего класса, взрыва неравенства, обесценивания политики, которую многие считают подчинённой рынку».<sup>16</sup> Таким образом, все нео-авторитарные страны схожи своими попытками защититься от таких кризисов последних 20 лет; можно обобщить, что нео-авторитаризм отрицает ценности, провозглашенные неолиберализмом.

### **Ментальность**

Ментальность народа – еще одна важная характеристика для описания политических режимов. Линц и Степан считают, что ментальность первична, а идеология (её наличие или отсутствие) вторична. Ментальность – это образ мыслей и ощущений, скорее эмоциональный, чем рациональный, обуславливающий спонтанную реакцию на разные ситуации.<sup>17</sup> Поэтому понимание влияния ежедневной практики, растущей из общих взглядов, морали, предпочтений и т.д. определённой группы людей в политике, является важным инструментом, необходимым для изучения различий между нынешними нео-авторитарными режимами.

---

<sup>15</sup> Linz and Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*, 38.

<sup>16</sup> Joseph E. Stiglitz, “The End of Neoliberalism and the Rebirth of History,” *Project Syndicate*, November 4, 2019, <https://www.project-syndicate.org/commentary/end-of-neoliberalism-unfettered-markets-fail-by-joseph-e-stiglitz-2019-11>.

<sup>17</sup> Linz and Stepan, *Problems of Democratic Transition and Consolidation*.

Одним из примеров прагматичного использования ментальности нео-авторитарным режимом стал премьер-министр Венгрии Виктор Орбан.<sup>18</sup> По словам Мадьяра,<sup>19</sup> эту автократию невозможно понять с позиций национализма, религии или консерватизма. Так, антисемитизм и ксенофобию используют не по идеологическим соображениям, а чтобы получить поддержку. Не менее прагматична приверженность «Фидес» вере.<sup>20</sup> «Фидес» – одна из двух крупнейших политических партий Венгрии, довольно активно трансформирующая свою идеологию из либерализма в этатизм, из центризма в правоецентризм, и сотрудничающая с разными коалициями под руководством Виктора Орбана. Обращение к религиозности имеет целью перенести легитимизацию власти с демократического фундамента, где находящиеся у власти политики подотчетны за свои действия, в сферу абсолютной власти. Во-вторых, так можно ритуализировать все социальные проблемы, используя язык, не применимый в дискуссионном пространстве. В-третьих, с помощью религии власть «Фидес» укрепляется в регионах и социальных группах, которые иначе трудно охватить. Наконец, религия служит средством идеологической обработки в сфере образования. Как утверждает Мадьяр, «связь между церковью и политической властью – деловая, весьма светская».<sup>21</sup>

Например, Китай – одна из древнейших цивилизаций, насчитывающая около 6 000 лет. Кажется, что растущая мощь Китая (седьмое место в мире по ВВП в конце XX века и второе – сейчас) подтверждает действенность нео-авторитаризма. Но всё же этот успех скорее обусловлен уникальным социокультурным кодом китайцев, их пониманием руководства как авторитарности и доминированием общественного над частным. Китайский коллективизм глубоко укоренён в ментальности. Андреевич показывает, что истоки этого явления лежат в конфуцианстве (уважение к старшим, подчинение авторитету и т.д.), буддизме (отрицание индивидуального эго, социального положения, семьи) и даосизме (все существа и предметы, по сути, едины).<sup>22</sup>

Россия тоже хочет казаться древней цивилизацией, не будучи ею. Поэтому она пытается удержать Украину в зоне своего влияния – в союзе с ней

<sup>18</sup> Hans-Georg Heinrich, "From Horthy to Orbán: Neo-Authoritarianism in Hungary. Essay," in *New Authoritarianism: Challenges to Democracy in the 21<sup>st</sup> Century*, ed. Jerzy J. Wiatr (Opladen, Berlin & Toronto: Barbara Budrich, 2019), <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/53298/9783847412496.pdf>, 100-128.

<sup>19</sup> Bálint Magyar, *Post-Communist Mafia State: The Case of Hungary* (Budapest: CEU Press, in association with Noran Libro, 2016).

<sup>20</sup> Magyar, *Post-Communist Mafia State*.

<sup>21</sup> Magyar, *Post-Communist Mafia State*.

<sup>22</sup> Tatjana K. Andrejevic, "Understanding the Chinese Mentality – Some Basic Hints," in *Proceedings of the I International Symposium Engineering Management And Competitiveness 2011 (EMC2011)*, June 24-25, 2011, Zrenjanin, Serbia, <http://www.tfzr.uns.ac.rs/emc/emc2011/Files/D%2004.pdf>, 281-86.

Россия тоже является частью Киевской Руси (отсюда, например, попытки «приватизировать» происхождение королевы Франции Анны Ярославны).<sup>23</sup> Желание присвоить украинское культурное наследие заметно и в недавнем эссе Путина «Об историческом единстве русских и украинцев».<sup>24</sup> Этот долгий любительский опус с многочисленными историческими неточностями выпустили с явными имперскими амбициями. Точно таким же было и его обращение в эфире 24 февраля 2022 г. Сразу после этого заявления Россия атаковала ракетами Киев и другие районы Украины. Так война, начатая в 2014 г., переросла в полномасштабную российско-украинскую войну с гораздо бóльшим числом жертв, в основном гражданских. За этой полномасштабной войной последовал псевдоисторический спам, ибо им нужно было объяснить своим гражданам причины убивать украинцев. Сами же русские назвали этот процесс самоутверждением своей нации, как заявил директор музея «Эрмитаж» Михаил Пиотровский.<sup>25</sup>

### Мобилизация и политизация

В отличие от тоталитаризма, нео-авторитаризм не требует мобилизации и политизации всего общества. Исключения бывают при необходимости или на каком-то этапе развития режима.

Один из примеров крайней мобилизации и политизации при нео-авторитарной диктатуре можно наблюдать в событиях, последовавших за российской оккупацией Крыма, когда антизападный и антиукраинский дискурс стал доминирующим благодаря государственной пропаганде. Противопоставление Нас Врагу не является чем-то новым, но его успех в данных обстоятельствах впечатляет. Так, Шевцова признаёт «невероятно успешную военно-патриотическую мобилизацию Кремлём российского общества после аннексии Крыма» и связывает её с «поиском врага».<sup>26</sup> Эту точку зрения разделяет Льюис, замечая, что «обнаружение экзистенциального различия между другом и врагом стало – по крайней мере, на короткое время – высокоэффективным средством мобилизации общества, о чем свидетельствует успех антизападной пропаганды в России после 2014 г.».<sup>27</sup> Агрессор продолжает мобилизацию, что требует постоянных результатов; поэтому

---

<sup>23</sup> «Путін у Парижі назвав королеву Франції Анну Ярославну ‘русскою’», *Radio Свобода*, 29 травня 2017, <https://www.radiosvoboda.org/a/news/28517175.html>.

<sup>24</sup> Владимир Путин, «Об историческом единстве русских и украинцев», *Kremlin.ru*, 12 июля 2021, <http://kremlin.ru/events/president/news/66181>.

<sup>25</sup> Интервью с Михаилом Пиотровским, «Придушил себя сам». Пиотровский дал интервью о «милитаристах и имперцах», *Sever.Realii*, 24 июня 2022, <https://www.severreal.org/a/byt-nemnozhechko-lyudoedom-piotrovskiy-dal-intervyu-o-militaristah-i-impertsah-/31913618.html>.

<sup>26</sup> Lilia Shevtsova, “How Long Russians Will Believe in Fairy Tale?” *Carnegie Moscow Center*, June 25, 2014, <https://carnegiemoscow.org/commentary/56003>.

<sup>27</sup> David G. Lewis, *Russia’s New Authoritarianism: Putin and the Politics of Order* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2020), <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/45793>.

Россия открывает новые фронты боёв в Украине. Если результаты неудовлетворительны, Россия закрывает их. При этом агрессор уничтожает все общественные движения внутри страны, переключая внимание общества, чтобы обезопасить российские политические элиты. С другой стороны, ухудшение экономической ситуации в стране и политика санкций Запада ведут к значительному росту и эскалации социальных проблем, что влияет на отдельных людей из окружения Путина. Так, отчуждение общества от активного участия в текущей политике – стандартная схема. Политику часто называют уделом специально подготовленных людей, а не всего общества, которое включает людей разного происхождения, убеждений и опыта. Таким режимам свойственно вводить законы от имени народа без какого-либо предварительного публичного обсуждения или прямого требования.

### **Государственный контроль**

Только тоталитаризм предусматривает всеобъемлющий контроль всех сфер жизни страны. Авторитарные и нео-авторитарные режимы стараются взять под контроль отдельные сферы, оставляя простор для общественной и/или экономической самостоятельности. Для этого есть пара прагматичных причин. Во-первых, современный мир глобализован, и правящие элиты или даже транснациональные экономические группы могут преследовать собственные интересы, пока режим позволяет какую-то неподконтрольную активность.

Во-вторых, нео-авторитаризм может использовать инструменты, созданные другими политическими режимами, если это помогает достичь цели. Яркий пример – эксплуатация либерального подхода российскими нео-авторитарными элитами, какими их видят в современном научном мире, в 2008-2012 гг., чтобы «извлечь выгоду из планомерного поощрения гибкости», поскольку Владимира Путина считают «приспособленцем, а не идейным стратегом».<sup>28</sup> Так государственный контроль при нео-авторитаризме становится инструментом захвата и легитимизации власти.

Одно из возможных проявлений нео-авторитарных режимов в постсоветских странах – виртуальная демократия. Согласно Вильсону, виртуальные демократии опираются на пять ключевых принципов: (1) широкое использование клеветы и компромата для шантажа оппонентов; (2) злоупотребление государственной властью (т. н. админресурс) для содействия провластным и помех оппозиционным кандидатам; (3) применение закулисных методов, что может включать проникновение в партию оппонента или выдвижение полных однофамильцев с такими же именами, как у кандидатов от оппозиции, чтобы ввести в заблуждение избирателей; (4) создание виртуальных организаций, например, политических партий, которые су-

<sup>28</sup> Susan B. Glasser, Interview with Carl Bildt, “Carl Bildt: The Full Transcript,” *Politico Magazine*, May 1, 2017, <https://www.politico.com/magazine/story/2017/05/01/carl-bildt-the-full-transcript-215086/>.



ществуют только для отвлечения голосов или для заявлений, которые не готова делать основная партия; и (5) применение *драматургии* – «создание вокруг выборов или другого события нарратива, позволяющего технологам контролировать содержание и тон политического дискурса».<sup>29</sup> Таким образом, мы возвращаемся к Вильсоновой концепции виртуальной демократии, чтобы рассмотреть стойкость Украины к нео-авторитаризму.

Нео-авторитаризм при необходимости старается контролировать все сферы жизни граждан. В Китае в 1980-х гг. предложили формулу сильного либерального лидера, в качестве ответа на вопрос о судьбе демократизации и рыночных реформ в Китае. Сначала под сильным лидером понимали авторитарного руководителя (руководство) с далеко не демократическими возможностями и инструментами. Считалось, что этот подход безопасней для стабильности государства.<sup>30</sup> Со временем в Китае усовершенствовали контроль над населением. Говоря об усилении контроля государства в Китае, *The Economist* отмечал:

Бюрократия, армия и полиция были очищены от инакомыслящих и коррумпированных чиновников. Подчинили большие компании. Г-н Си восстановил партию снизу, создав сеть шпионажа за соседями и введя своих людей в частные фирмы, чтобы следить за ними. Со времен Мао общество никогда не контролировали так жёстко.<sup>31</sup>

### **Политический плюрализм и оппозиция**

Политический плюрализм и оппозиция действуют в формальных рамках, дозволенного режимом. Авторитарный тип политического режима предполагает подавление несистемной оппозиции — партии «исключают» из политической системы, поскольку они не представлены в структурах государственной власти и не сотрудничают с правящей группой — или её полное отсутствие, а также неспособность легальной оппозиции заметно влиять на политику государства. Авторитарные руководители правят, игнорируя политические взгляды, отличные от их мнения, и их почти невозможно сменить путём выборов. О политических режимах можно судить по отношению элит к оппозиции.

---

<sup>29</sup> Erin Trough Hofmann, “Virtual Politics and the Corruption of Post-Soviet Democracy,” *Wilson Center*, 2006, <https://www.wilsoncenter.org/publication/virtual-politics-and-the-corruption-post-soviet-democracy>.

<sup>30</sup> “China’s Communist Party at 100: The Secret of Its Longevity,” *The Economist*, June 26, 2021, <https://www.economist.com/leaders/2021/06/26/chinas-communist-party-at-100-the-secret-of-its-longevity>.

<sup>31</sup> “China’s Communist Party at 100.”

## Авторитарное руководство

Авторитарное руководство в новых областях предполагает единоличное управление, основанное на угрозе наказания и применении силы. Авторитарные руководители не оправдывают свои действия высокими целями. Они просто заявляют, что общество находится на краю пропасти, и берут на себя миссию его спасения, после чего они якобы готовы отдать власть. Вся политическая деятельность становится исключительно функцией политической власти. Это можно проиллюстрировать наблюдениями Йылмаза и Тернера:

Авторитарные руководители не только стремятся ежедневно поразить и парализовать умы политических оппонентов путём судебных преследований, насилия государственной власти и создания полицейского государства; их цель – внедрить своего рода «психологическое порабощение» в обществе и интеллектуальных кругах, чтобы структурировать область знаний, мысли и воображения в интересах своего правления.<sup>32</sup>

Правящая элита формируется не демократически, а путём назначения сверху. В результате окружение авторитарного руководителя выбирают, исходя из личных симпатии и лояльности руководителю, а не деловых качеств и способностей.

## Политические последствия для Украины

Как указано в издании Центра Разумкова «Украина: 30 лет на европейском пути», первая половина 1990-х гг. едва не стала катастрофой для Украины, прошедшей через экономический коллапс и резкое падение уровня жизни её граждан.<sup>33</sup> К сожалению, дальнейшая неопределённость приоритетов и направлений роста и политики развития, а также непоследовательность реформ серьёзно затормозили социально-экономическое развитие Украины. Как сказано в издании, неудачи руководителей не позволили быстро и эффективно использовать потенциал, имевшийся у украинского общества – «довольно высокий интеллектуальный и культурный уровень, хорошие природные и климатические условия, давнее желание украинского народа утвердиться как независимое государство».<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Zafer Yilmaz and Bryan S. Turner, "Turkey's Deepening Authoritarianism and the Fall of Electoral Democracy," *British Journal of Middle Eastern Studies* 46, no. 5 (2019): 691-698, <https://doi.org/10.1080/13530194.2019.1642662>.

<sup>33</sup> Yu. Yakymenko et al., *Ukraine: 30 Years on the European Path* (Kyiv: The Ukrainian Centre for Economic and Political Studies named after Olexander Razumkov, «Zapovit» Publishing House, 2021), <https://razumkov.org.ua/uploads/2021-independence-30.pdf>, 56.

<sup>34</sup> Yakymenko et al., *Ukraine: 30 Years on the European Path*, 58.

После распада СССР в украинской политике настали трудные времена. Даже после 30 лет независимости Украины некоторые исследователи и аналитики говорят о ней, как о переходном или гибридном режиме. Такое клеймо можно понять, если вспомнить о двух революциях, произошедших в Украине за последние 20 лет. Мадьяр и Младович в своём авторитетном исследовании посткоммунистических режимов рассматривают такую мобилизацию гражданского общества в 2004 и 2013 гг. как абсолютное отторжение президентов Леонида Кучмы и Виктора Януковича и их политики и политический выбор украинцев.<sup>35</sup> В Украине избиратели склонны оценивать кандидатов по их лидерским качествам. Например, Кучму знали как директора,<sup>36</sup> Януковича – как завгара, что указывало на высокое положение человека в советской системе. Поэтому не удивительно, что их президентство обрело авторитарные черты. В обоих случаях эти черты не определяли политический ландшафт. Их избрали демократично, но как только они показали свои авторитарные повадки, люди перестали восхищаться их политикой и политическим выбором. Высокий уровень самоорганизации общества и иммунитет к тоталитаризму и СССР в целом приводил к восстаниям, таким, как акция «Украина без Кучмы», Оранжевая революция и Революция достоинства.

Возможность такого отвержения позволяет рассматривать Украину как патерналистскую демократию. Там есть некоторые демократические практики, например, честные состязательные выборы, оппозиция и плюрализм, люди или правительство постоянно иницируют публичные дискуссии, но ею управляет «патрон», или группа людей, имеющих политическую и экономическую власть. Дважды, когда украинский народ начинал революцию, политический режим двигался от патерналистской демократии к патерналистской автократии. Такая политическая эволюция, «шаг вперёд – два назад», типична для бывших советских республик.<sup>37</sup> Кроме того, с точки зрения Вильсона, Оранжевая революция (эту же логику можно применить и к Революции достоинства) показала, что украинское общество отвергает «виртуальную демократию» как одну из моделей новых авторитарных режимов.<sup>38</sup>

Хейл, в свою очередь, отмечает динамичный характер «патерналистской политики», связанной с конкуренцией в элитах со сменой ожиданий клиен-

---

<sup>35</sup> Bálint Magyar and Bálint Madlovics, *Anatomy of Post-Communist Regimes: A Conceptual Framework* (Budapest: Central European University Press, 2021), 222-23.

<sup>36</sup> Kateryna Odarchenko, "Ukraine's Presidents, Power Elites, and the Country's Evolution," *Wilson Center*, November 5, 2020, <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/ukraines-presidents-power-elites-and-countrys-evolution>.

<sup>37</sup> Magyar and Madlovics, *Anatomy of Post-Communist Regimes*, 222-23.

<sup>38</sup> Hofmann, "Virtual Politics and the Corruption of Post-Soviet Democracy."

тов и «игроков» (олигархов, региональных лидеров, чиновников) касательно перспектив своего патрона.<sup>39</sup> Так, Хейл показывает, что смена ожиданий приводила к падению «пирамиды власти» в ходе «цветных революций» в Грузии, Украине и Кыргызстане. Хейл утверждает, что ожидания элит формируются и меняются под влиянием формальных институтов, которые частично возникают как побочный продукт политических конфликтов, но имеют собственную логику действий.<sup>40</sup>

Борьба за демократию в Украине достигла пика с полномасштабной войной с Российской Федерацией. Необходимой и вынужденной мерой противостояния врагу стало введение военного положения как временной меры по защите демократии. Несмотря на поддержку стран Запада, экономическое положение Украины остаётся сложным из-за гигантского ущерба и разрушений гражданской и военной инфраструктуры по всей стране, а также предшествующей пандемии COVID-19. Такие условия способствуют переходу к патерналистскому авторитаризму. По ряду причин Украина не была готова к полномасштабной российской агрессии. Были созданы новые вооружённые формирования, такие, как Территориальная оборона и Национальное сопротивление. Разрушенные механизмы закупки оружия заменила международная техническая помощь. На фоне интенсивных боевых действий были решены проблемы тылового обеспечения войск, тактической подготовки, систем предупреждения и бомбоубежищ. Но выжить и объединиться в это сложное время украинцам помогла она национальная черта – самостоятельность и высокая ответственность. Сознательность и самоорганизация лежали в основе Майдана 2014 г. и обороны в последовавшей за ним войне с Россией. Сегодня крайне важно использовать эти черты для решения таких задач, как повышение боеспособности Вооружённых сил Украины, улучшение украинской экономики и проведение всех необходимых реформ для достижения статуса страны-участницы Европейского Союза.<sup>41</sup>

При любом обсуждении политической ситуации в Украине следует учитывать, что эта страна расположена в особом регионе Европы, где Восток встречается с Западом не только географически, но и идеологически. Кроме того, украинская история и ментальность, от демократических институтов Запорожской Сечи до Революции достоинства и войны с Россией, свидетельствуют о надеждах населения на демократический, европейский путь развития.

<sup>39</sup> Henry E. Hale, *Patronal Politics: Eurasian Regime Dynamics in Comparative Perspective* (New York: Cambridge University Press, 2015), 209-10.

<sup>40</sup> Hale, *Patronal Politics*, 209-10.

<sup>41</sup> «Україна офіційно отримала статус кандидата на вступ до ЄС», *Європейська правда*, 23 червня 2022, <https://www.euointegration.com.ua/news/2022/06/23/7141922/>.

К тому же не только сама Украина, но и европейские союзники должны быть заинтересованы в демократическом будущем Украины. Соседи Украины, большинство из которых раньше входили в СССР или сферу его влияния, еще не добились демократии и даже не ставят такую задачу. Это вопрос не только идеологии, но и другие вопросы: «Украина важна для всего ЕС с точки зрения политической стабильности, безопасности и проблем энергетики».<sup>42</sup> Таким образом, дальнейшие демократические реформы в Украине дают позитивный сигнал европейским странам. Например, реагируя на такие глобальные проблемы, как миграционный кризис, мировое сообщество заинтересовано в демократическом, а значит, предсказуемом и надёжном партнере.

Однако европейское развитие Украины находится под угрозой из-за попыток России подорвать демократические процессы в стране. Во многих аспектах, для успеха демократии в Украине нужно активное противодействие не только российской военной агрессии, но и её информационной повестке. Украина должна, в частности, подчеркивать разницу в ментальности, делающую невозможной диктатуру, в то время как защита этой ментальности точно так же требует защиты украинского наследия от российских посягательств.

Вот почему Украине следует серьезно подумать о требованиях к политическому лидеру. Украине нужен человек, способный объединить народ и продолжить демократические реформы, приблизить страну к членству в ЕС. Кроме того, рисуя портрет политического лидера, нужно принимать во внимание опыт зарубежных стран, в том числе неудачный. В частности, это требует акцента на необходимости распрощаться с российским авторитарным видением руководства. Такой геополитический выбор не означает полного отказа от возможности диалога между странами, но требует проверки сил и гарантии восприятия обеих сторон как суверенных независимых государств.

Наконец, кроме приверженности демократическим принципам и реформам, руководителю процветающей Украины нужна неподкупность и восприятие других точек зрения, что принципиально для сохранения плюрализма. Примером для будущих украинских лидеров может стать наследие Роберта Шумана, стоявшего у истоков таких организаций, как Европейский Союз, Совет Европы и НАТО. В этом контексте Шуман важен не только как предвестник стабильной и единой Европы, но и потому, что он задумал, описал и реализовал идею реинтеграции Германии для мирного сосуществования европейских наций через Объединение угля и стали с участием Франции и Германии. Идея наднациональной интеграции в некоторых областях может быть реализована путём интеграции Украины в Евросоюз, сближения с такими соседними странами, как Польша и Турция, или более

---

<sup>42</sup> Olga Shumylo-Tapiola, "Why Does Ukraine Matter to the EU?" *Carnegie Europe*, April 16, 2013, <https://carnegieeurope.eu/2013/04/16/why-does-ukraine-matter-to-eu-pub-51522>.

далёкими, как Великобритания, США или страны Балтии. Она может стать основой реальной европейской или трансатлантической экономической интеграции Украины. Украине в ближайшее время предстоит разработать план полной реинтеграции оккупированных территорий, поэтому украинские лидеры должны тщательно проанализировать и изучить наследие Шумана, его внимание к людям, их болезненному опыту и возможностям.

## **Заключение**

Несмотря на заявления о продвижении демократизации в мире, в последние десятилетия возросло число политических режимов, которые учёные считают авторитарными формами правления. При авторитарном режиме не соблюдаются фундаментальные права человека, поэтому по-прежнему важна адекватная реакция мирового сообщества, и нео-авторитаризм, с его коварной способностью маскироваться за фасадом демократии, заслуживает особого внимания.

Толкования авторитаризма и нео-авторитаризма не однозначны. Политическая наука не определилась с пониманием этого режима, и авторитаризм на протяжении всей истории отождествлялся с разными характеристиками, причинами и предпосылками. В целом существует тенденция противопоставлять авторитаризм и тоталитаризму, и демократии, а кто-то видит в нём промежуточную остановку на пути того или иного государства к демократии или тоталитаризму. Определение нео-авторитаризма ещё сложнее. Можно, однако, выделить его основные черты в идеологии, ментальности, мобилизации и политизации населения, государственном контроле, уровне политического плюрализма и стиле руководства.

Украина пребывает на особо опасном этапе политического развития. С одной стороны, благодаря таким демократическим институтам, как честные выборы, плюрализм и право на свободные выборы, украинский народ отразил попытки полноценного введения авторитарного правления. С другой стороны, российско-украинская война, оккупация Крыма, социальная и экономическая нестабильность ведут к искушению избрать лидера с авторитарными амбициями.

Стратегическая цель Европы – демократическая Украина, придерживающаяся демократической практики, потому что регион, в котором находится эта страна, нужно защитить от откровенно антиевропейских и/или антидемократических идей. Поэтому для стабильности региона и безопасности всей Европы важно не допустить появления авторитарного руководителя во главе Украины.

## 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.

## Об авторе

**Анна Коваленко** – активистка, сотник 39-й сотни Майдана (НПО), бывший депутат Парламента и правительственный чиновник. Эксперт по вопросам национальной безопасности, обороны и региональной политики. Аспирант Учебно-научного института публичного управления и государственной службы Национального университета им. Тараса Шевченко (Київ), где изучала демократический гражданский контроль над разведслужбами в Украине, руководитель проекта «Стратегическое лидерство» в Киево-Могилянской Бизнес-школе (KMBS) в 2016-2018 гг. С 2014 г. Анна работала советником министров обороны и информационной политики, Комитета по национальной безопасности и обороне Верховной Рады и руководителя Государственной службы специальной связи и защиты информации. Была заместителем главы Офиса Президента Украины по национальной безопасности и обороне (2019-2020), заместителем министра развития общин и территорий Украины (2020), главы Черниговской областной администрации (2020-2021). *E-mail:* a.m.kovalenko39@gmail.com





## *Connections: The Quarterly Journal* **Указания по подаче материалов и стилю**


*Connections* принимает рукописи объёмом от 2000 до 5000 слов, написанные понятным языком для целевой аудитории информированных специалистов-практиков и учёных в области обороны и безопасности. Все рукописи следует подавать в редколлегию *Connections* на электронную почту PfPCpublications2@marshallcenter.org или загружать на веб-сайт журнала, <https://connections-qj.org>. В них должно быть указано имя автора, нынешнее место его работы и предварительное название вверху первой страницы, а также, при необходимости, ссылки. Кроме того, авторы должны представить аннотацию и ключевые слова рукописи.

Предпочтительные темы для будущих изданий журнала:

- Война в Украине
- Постконфликтное управление
- Противодействие гибридной войне
- Укрепление Североатлантического альянса
- Борьба за ресурсы и её влияние на безопасность
- Негосударственные игроки в киберпространстве
- Новые и прорывные технологии
- Цифровые трансформации и безопасность
- Строительство институтов обороны
- Борьба с коррупцией и формирование добропорядочности
- Совершенствование военного образования

По вопросам сносок и ссылок см. Chicago Manual of Style, [http://www.chicagomanualofstyle.org/tools\\_citationguide.html](http://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide.html).

Инициативные рукописи принимаются в текущем порядке на усмотрение Редколлегии Консорциума ПрМ.



Этот специальный выпуск *Connections* посвящён теме лидерства. Авторы рассматривают требования к руководителям, важность руководства для успеха реформирования военных и правоохранительных органов и соотносят теории лидерства с организационной структурой и стратегической коммуникацией. В выпуске приведены примеры удачного руководства (или его отсутствия) в период преобразований, от Венгрии и Украины до Восточной Азии.

По всем вопросам, касающимся журнала CONNECTIONS, пожалуйста связывайтесь с:

Partnership for Peace – Consortium  
Managing Editor – LTC Ed Clark  
Gernackerstrasse 2  
82467 Garmisch-Partenkirchen, Germany  
Phone: +49 8821 750 2259  
E-Mail: [PfPCpublications2@marshallcenter.org](mailto:PfPCpublications2@marshallcenter.org)

ISSN 1812-1101

