

Role of Strategic Leadership in the Military Human Resource Management's Strategy

Роль стратегічного лідерства у розвитку стратегії кадрової політики

Олена Голота * ^A

* Corresponding author: к.економ.н., доцент e-mail: golota_l@ukr.net

Olena Holota * ^A

* Corresponding author: Ph.D., Associate Professor, e-mail: golota_l@ukr.net

Олександр Титковський ^B

Директор департаменту, e-mail: tytkovskyi@ukr.net

Oleksandr Tytkovskyi ^B

Director of the Department, e-mail: tytkovskyi@ukr.net

^A Національний університет оборони України, м. Київ, Україна^B Департамент внутрішнього аудиту Міністерства оборони України, м. Київ, Україна^A National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine^B Department of Internal Audit of the Ministry of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: April 3, 2023 | Revised: April 15, 2023 | Accepted: April 30, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.2.5

Мета роботи: Мета цієї статті полягає в тому, щоб дослідити, які атрибути стратегічного лідера, такі як якості, здібності та поведінка, мають значення для розробки та реалізації стратегії управління військовими людськими ресурсами в процесі оборонного планування на основі спроможностей. Вивчення представленого алгоритму стратегії може запропонувати військовим лідерам новий погляд на ефективне застосування своїх характеристик у діяльності з управління людськими ресурсами.

Методи: під час роботи використані теоретичний, системний та функціональний методи дослідження.

Результати дослідження: під час дослідження було встановлено, що стратегічне лідерство відіграє ключову роль у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами з основними якостями, здібностями та поведінкою стратегічного лідера. У цьому сенсі здатність стратегічних лідерів формулювати, створювати, координувати та реалізовувати стратегію як послідовну комбінацію кінцевої мети, стратегічних цілей, послідовних дій і ресурсів для їх досягнення (взаємопов'язане поєднання цілей, способів і засобів) має пріоритетне значення для інституційного будівництва оборони.

Практична цінність дослідження: огляд наявної літератури мало доказів вивчення можливого алгоритму розробки стратегії управління персоналом у зв'язку зі специфікою стратегічних лідерів. У цій статті кожен із визначених етапів стратегії представлений разом із відповідними атрибутами та дає читачам можливість осмислити їх практичне застосування.

Тип статті: практична.

Key words: стратегічне лідерство, процес оборонного планування, спроможності, управління людськими ресурсами, стратегія.

Purpose: The purpose of this paper is to examine what strategic leader's attributes, such as qualities, capabilities and behaviours matter for development and implementation of the military human resource management's strategy throughout capabilities-based defence planning process. Exploring the strategy algorithm presented may offer new insight to military leaders into effectively applying their characteristics in human resource management activities.

Methods: theoretical, systematic and functional research methods were used during the work.

The results of the study: during the research it was established that strategic leadership play a key role in a human resource management's strategy development process with the main strategic leader's qualities, capabilities and behaviours. In this sense, the strategic leaders' ability to formulate, make, coordinate and implement strategy as a consistent combination of end-state, strategic goals, consistent actions and resources to achieve them (interrelated combination of ends, ways and means) is of high-priority importance for defence institution building.

Practical implications: a review of the available literature found little evidence of the study of a possible algorithm for the development of a personnel management strategy in connection with the specifics of strategic leaders. In this article, each of the defined stages of the strategy is presented along with the corresponding attributes and gives readers an opportunity to think about their practical application.

Papertype: practical.

Ключові слова: strategic Leadership, Defence Planning Process, Capability, Human Resource Management, Strategy.

1. Вступ

Зважаючи на те, що стратегічне управління людськими ресурсами має першочергове значення для досягнення стратегічних цілей усіх оборонних організацій, можна стверджувати, що для ефективного досягнення таких цілей життєво важливою є ефективна стратегія. Отже, формування такої стратегії, як послідовного поєднання кінцевої мети, стратегічних цілей, дій (заходів) і ресурсів для їх досягнення (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів), можна розглядати як першочергове завдання для стратегічних лідерів. Тому, доречним є

дослідити, що означає стратегічне лідерство в розробці стратегії управління військовими людськими ресурсами в процесі оборонного планування на основі спроможностей або, зокрема, які ключові якості успішного стратегічного лідера допомагають йому (або їй) досягти встановленого кінцевої мети та стратегічних цілей під час реалізації такої стратегії.

Ця стаття починається з огляду розвитку теорії лідерства та представляє набір основних атрибутів і відмінних характеристик стратегічного лідера. Далі дослідження переходить до окреслення основних концепцій процесу оборонного планування на основі спроможностей із базовими компонентами військових спроможностей, які базуються на вітчизняних керівних документах. Остання частина дослідження присвячена ролі та місцю стратегічного лідерства у формуванні та реалізації стратегії управління людськими ресурсами в процесі оборонного планування на основі спроможностей.

2. Теоретичні основи дослідження

Виходячи з досвіду розвитку теорії лідерства протягом минулого століття, можна помітити, що підхід до розгляду сутності лідерства неодноразово трансформувався. На основі існуючої літератури можна зазначити, що до кінця 1940-х років лідерство розглядалося як внутрішня здатність, однак з кінця 1960-х років ефективне лідерство передбачало певний стиль поведінки. Подальшим напрямком розвитку теорії до початку 1980-х років стало розуміння впливу непередбачуваних ситуацій на прояв лідерських якостей, так званий "Contingency approach". Вершиною розвитку сьогодні є затвердження нової тенденції, яка стверджує, що стратегічні лідери потребують бачення для розвитку основних процесів, довірених йому на тривалий термін (Bryman, Alan. *Charisma and Leadership in Organizations*. London, 1992:1-21.). Крім того, здатність зосередитися на основних майбутніх пріоритетах відрізняє стратегічного лідера від усіх інших. Як зазначив Роджер Гілл, "Лідерство починається з мрії — бачення того, чим і де ми хочемо бути. Ми втілюємо це бачення за допомогою стратегій, які є першим кроком у перетворенні мрії — бачення — у реальність" (Gill, Roger. *Theory and Practice of Leadership*. London, 2011:201.).

Як зауважив Джон Ейдер, стратегічне лідерство має військове походження: "Спочатку стратегія ... означала стратегічне лідерство — мистецтво бути головнокомандувачем" (Adair, John. *Strategic Leadership*. London, 2010: 8.). Стратегічний лідер — це лідер вищого рівня, на відміну від керівників оперативного і тактичного рівнів. Якщо ми подивимося на військову сферу, то тактичний керівник — це командир підрозділу, який приймає рішення щодо окремих операцій і завдань на своєму рівні, тоді як оперативний керівник — це командир вищого рівня, який приймає рішення про те, як саме можна досягти стратегічні цілі з урахуванням принципів ефективності, результативності та економії (так звані 3Е-принципи). При цьому стратегічний лідер — це вже посадова особа рівня міністра оборони чи начальника Генштабу, яка визначає основну місію (бачення) довгострокового розвитку та майбутнього використання Збройних Сил або їх складових у сфері державної безпеки та оборони, використовуючи своє стратегічне мислення.

Джон Ейдер розрізняв "стратегічне мислення" та "інші форми мислення": перше "переймається важливим, а не тривіальним чи повсякденним, і довгостроковим, а не короткостроковим" (Adair, John. *Effective Strategic Leadership*, Лондон, 2002: 263). Необхідно пам'ятати, що справжній стратегічний лідер завжди використовує стратегічне мислення, яке "ґрунтується на чіткому розумінні складних відносин між організацією та її середовищем" (Beatty, Kate. "The Three Strengths of a True Strategic Leader" *Forbes*, October, 2010). Така здатність може допомогти йому чи їй провести всебічний аналіз необхідної інформації для формування успішної довгострокової стратегії розвитку. Грамотне формування такої стратегії також передбачає наявність у стратегічного лідера такої риси, як розсудливість, а саме вміння добре працювати з ризиками. Така робота передбачає своєчасне виявлення та уточнення

найважливіших ризиків, їх оцінку за впливом і частотою, а також визначення заходів щодо практичного управління ними. Автори навчальної програми "Стратегічне лідерство: Мистецтво генерала" зауважували, що "... одна з найважливіших речей, яких повинен навчитися стратегічний лідер, – це не просто як критично мислити, а як робити це добре" (Mark Grandstaff, Georgia Sorenson. *Strategic Leadership. The General's Art*. Vienna, 2009: 44).

Майкл Хітт, Каталін Такач Хейнс і Рой Серпа, посилаючись на Ireland, R.D. (1998) і Hitt, MA (1999) підкреслили, що ефективні стратегічні лідери в новому конкурентному середовищі, яке очікується в 21-му столітті, повинні: розробити бачення; формувати динамічні ключові компетенції; підкреслювати та ефективно використовувати людський капітал; інвестувати в розвиток нових технологій; брати участь у важливих стратегіях; будувати та підтримувати ефективну організаційну культуру; розробити та впровадити збалансований контроль; і брати участь у етичних практиках (Michael Hitt, Katalin Takacs Haynes, Roy Serpa. "Strategic Leadership for the 21st Century". *Business Horizons*, 2010: 437-444).

Королівський коледж оборонних досліджень (Академія оборони Сполученого Королівства) підготував і запропонував один із найповніших на сьогоднішній день наборів якостей, здібностей і поведінки, які характеризують найефективніших стратегічних лідерів. Такий набір розроблений спільно посадовцями коледжу та учасниками навчального курсу 2016/17 за допомогою та підтримкою ряду зовнішніх експертів (Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 61-73.). З цього ретельно складеного списку слід окремо виділити наступні характеристики стратегічного лідерства:

Якості: щирість, скромність і правдивість; гнучкість; моральна мужність і сміливість; велика витримка і стійкість перед обличчям невдач, впевненість у собі та здатність викликати довіру в інших, незалежно від труднощів.

Здібності: впевненість працювати в умовах невизначеності: здатність розуміти надзвичайну складність і справлятися з нею, долати невпевненість у собі та коливання у колег і підлеглих, а також успішно діяти в середовищі потенційного безладу, роз'єднаності, невизначеності та двозначності; здатність працювати під інтенсивним тиском ЗМІ.

Поведінка: бажання перейти межі роботи; звичка створювати, керувати та прислухатися до членів команди.

Водночас у своєму посібнику зі стратегічного лідерства Військового коледжу США надає перелік компетенцій стратегічного лідера за типологією "Бути, знати, робити". У цьому вичерпному списку слід окремо виділити такі компетенції:

- БУТИ (диспозиція – цінності, атрибути), наприклад майстерність стратегічного мистецтва, це знайти баланс між метою, цілями шляхами та засобами їх досягнення; впевненість у складних умовах; висока особиста витривалість – фізична, розумова, управління стресом; дипломатичні здібності.

- ЗНАТИ (диспозиція – навички): Концептуальні – бачення; проактивне мислення; управління проблемами; критична самоперевірка; вміле формулювання цілей, шляхів, засобів. Міжособистісні – спілкування; надихати інших на дії; вміле узгодження цілей, шляхів, засобів. Технічні – розуміння систем: політичних, економічних, культурних, матеріально-технічних, управлінських, спільних/комбінованих взаємозв'язків тощо; вміле застосування цілей, шляхів, засобів.

- РОБИТИ (дія – вплив, дія та покращення): забезпечення майбутнього – бачення (довготерміновий фокус, часовий проміжок, перспектива); формувати культуру; керувати змінами; практикувати стратегічне мистецтво – розподіляти ресурси, розробляти та втілювати стратегічні плани, створені в результаті міжвідомчого процесу (Magee, Roderick R. *Strategic Leadership Primer*. Carlisle: U.S. Army War College, 1998: 3-4.).

Переглядаючи існуючу літературу про атрибути стратегічного лідерства, можна виділити наступну відмітну рису сучасного військово-стратегічного лідера: його або її здатність формулювати, створювати та координувати стратегію як послідовну комбінацію кінцевої мети, стратегічних цілей, послідовних дій і ресурсів для їх досягнення (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів). Така здатність життєво необхідна під час виконання головних завдань стратегічного лідера, які генерал Девід Х. Петреус сформулював так: "Перше — це сформулювати великі правильні ідеї. Подруге, це ефективно донести їх до усіх щаблей організації. По-третє, слідкувати за реалізацією цих великих ідей. І четверте — визначити, як ці великі ідеї потрібно вдосконалювати, змінювати, доповнювати, а потім повторювати процес знову і знову і знову (*An Interview with David H. Petraeus, General (USA Retired), On Strategic Leadership* (08 February 2016))".

Щоб правильно визначити роль і місце стратегічного лідерства в побудові стратегії управління людськими ресурсами в рамках оборонного планування, що базується на спроможностях, перш за все необхідно окреслити чіткі визначення ключових понять, таких як "процес оборонного планування", "спроможність" та його основні компоненти, а також "планування на основі спроможностей". Оборонне планування здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їх спроможностей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави. Відповідно до основних принципів оборонного планування, заснованих на стандартах НАТО, ці ключові поняття визначаються наступним чином ("The order of organization and implementation of defence planning in the Ministry of Defence of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the Defence Forces". *Order 484 of the Ministry of Defence of Ukraine*. Kyiv, 22 December 2020.).

Під процесом оборонного планування розуміється сукупність послідовних дій, що здійснюються за єдиними принципами та процедурами, для визначення та створення оснащених, навчених та забезпечених комплектів військ (сил) та їх спроможностей. Під спроможністю розуміється здатність органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил або сукупності сил і засобів сил оборони виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів.

Наступні вісім основних компонентів спроможності є визначальними для всебічного аналізу і планування спроможностей, їх створення, розвитку та оцінювання:

доктринальна база – нормативно-правові акти та акти організаційно-розпорядчого характеру, що визначають засади і принципи функціонування і застосування військ (сил) та забезпечують досягнення необхідних спроможностей;

організація – військова організаційна структура або її елемент з відповідним складом сил і засобів для виконання завдань за призначенням, які відповідають вимогам до спроможності;

підготовка – система підготовки відповідних сил і засобів, що забезпечує певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань, які відповідають вимогам до органів управління, штабів, військ (сил) виконувати покладені завдання. Підготовка також охоплює нематеріальні аспекти функціонування військ (сил) та підтримує реалізацію матеріальних рішень;

ресурсне забезпечення – забезпеченість спроможності необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами;

якість управління та освіта – професійний розвиток керівного складу усіх ланок через освіту, підготовку, досвід, самовдосконалення з метою виховання найбільш професійно підготовлених лідерів;

персонал – кваліфікований, патріотично налаштований та мотивований особовий склад (у тому числі військового резерву), який відповідає визначеним вимогам до спроможності для успішного виконання завдань в мирний час та в особливий період;

військова інфраструктура – об'єкти, окремі споруди та пов'язані з ними комунікації (шляхи сполучення) і землі, призначені для забезпечення виконання військами (силами) завдань за призначенням, їх розміщення, забезпечення життєдіяльності і підготовки;

взаємосумісність – спроможність до спільних узгоджених, ефективних та результативних дій з метою досягнення тактичних, оперативних та стратегічних цілей у сфері оборони.

3. Результати

В Україні процес оборонного планування на основі спроможностей організовано як послідовність дій для виконання таких завдань:

- визначення цілей та основних завдань реалізації державної політики з питань національної безпеки і оборони у воєнній сфері, сферах оборони і військового будівництва, пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони;

- оцінка здатності сил оборони до виконання завдань з оборони України;

- оцінювання спроможностей в Міноборони, Збройних Силах, а також в інших військових формуваннях;

- визначення переліку необхідних спроможностей складових сил оборони, які відповідатимуть потребам сил оборони;

- визначення переліку надлишкових спроможностей;

- формування потреби у ресурсному забезпеченні на розвиток спроможностей;

- управління ризиками;

- розроблення програм і планів досягнення визначених спроможностей;

- моніторинг і контроль досягнення цілей і завдань та реалізації програм і планів досягнення визначених спроможностей.

Процес оборонного планування на основі можливостей включає:

1. Планування спроможностей з аналізом майбутнього середовища безпеки, розробкою ймовірних сценаріїв, визначенням вимог до спроможностей та формування перспективної моделі сил оборони.

2. Програмування розвитку спроможності з розробкою державних спеціальних оборонних програм.

3. Бюджетування та управління ресурсами з уточненням основних показників державних закупівель.

4. Практичне виконання планів і програм з постійним моніторингом, контролем і звітністю.

Виходячи з вищезазначених пунктів, планування на основі спроможностей можна розглядати як процес планування, який передбачає розвиток спроможностей сил оборони, включаючи кваліфікований, патріотично налаштований та вмотивований персонал, перед обличчям загроз і ризиків у довгостроковій перспективі в межах обмежених доступних ресурсів.

Експерти корпорації RAND, яка проводила дослідження підходів оборонного планування в США в 2019 році (*Mazarr, Michael J. The U.S. Department of Defence's Planning Process. Components and Challenges. Research report, RAND Corporation, 2019.*), виділили два основні підходи до оборонного планування, а саме планування на основі попиту та планування на основі пропозиції. У цьому випадку підхід на основі попиту поділяється на

планування на основі спроможностей і планування на основі загроз. В обох підходах основні дії осіб, які приймають рішення, залишаються незмінними, а саме: визначення, аналіз і розробка необхідних вимог; оцінка наявних можливостей; врахування існуючих і можливих обмежень; ідентифікація та оцінка ризиків. Тут слід зазначити, що ці дії можна розглядати як окремі етапи певної стратегії.

Що стосується планування на основі спроможностей, то воно базується не на визначенні конкретних супротивників, а більше на аналізі повного спектру спроможностей, у тому числі кваліфікованого, патріотично налаштованого та мотивованого персоналу, який необхідний у майбутніх конфліктах для досягнення стратегічних цілей. Основна мета цього типу оборонного планування полягає у створенні структур планування в сучасному та майбутньому середовищі з високим рівнем невизначеності щодо поточних та майбутніх спроможностей потенційного супротивника. Такі вимоги допомагають гарантувати, що структури планування підтверджують необхідність мати ефективну стратегію управління людськими ресурсами.

Після розгляду концепцій стратегічного лідерства та процесу планування на основі спроможностей можна стверджувати, що кваліфікований, патріотично налаштований і вмотивований персонал є одним із життєво важливих компонентів здатності збройних сил досягати стратегічних цілей і виконувати поставлені завдання. Зважаючи на це, розробка та успішна реалізація стратегії управління людськими ресурсами в оборонному плануванні на основі спроможностей є надзвичайно важливою. Водночас практичне застосування якостей, можливостей і поведінки стратегічного лідерства забезпечує ефективність такої стратегії.

Концепція управління людськими ресурсами була прийнята військовим лідерами та з часом була інтегрована в політику та доктрину, які раніше використовувалися для опису адміністративних функцій та управління персоналом. У найзагальнішому розумінні управління людськими ресурсами – це низка інтегрованих рішень щодо трудових відносин, які впливають на ефективність працівників та організацій. (*How the Army Runs. A Senior Leader Reference Handbook. Carlisle: U.S. Army War College, 2018, p. 12-1.*). Як пояснив Генрі А. Леонард, управління людськими ресурсами “є фундаментально важливою інституційною спроможністю для всіх оборонних організацій, а отже, ключовим елементом розбудови оборонних інституцій. ... Успішні стратегічні системи людських ресурсів забезпечують не лише самі збройні сили, але й організації та установи, які підтримують ці сили. Відсутність або неспроможність цього стовпа була б серйозною, якщо не фатальною вадою в загальній оборонній позиції країни”. (“The concept of military personnel policy of the Ministry of Defence of Ukraine for the period up to 2025”. *Order 280 of the Ministry of Defence of Ukraine*. Kyiv, 14 September 2021.). Слід зазначити, що лідерство – це комплексне поняття, яке має психологічний аспект мотивації людей бути гарним прикладом громадянина, відданого своїй країні.

Виходячи з вищезазначеного, Міністерство оборони та Збройні Сили України на сьогоднішній день мають значний інтерес в адаптації та трансформації своєї стратегічної системи людських ресурсів відповідно до передового сучасного досвіду. На сучасному етапі основною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил підготовленим і мотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання (“The concept of military personnel policy of the Ministry of Defence of Ukraine for the period up to 2025”. *Order 280 of the Ministry of Defence of Ukraine*. Kyiv, 14 September 2021), а також розробки військової кадрової політики за напрямками рекрутингу, управління персоналом, освіти та підготовки кадрів, соціального та гуманітарного забезпечення персоналу (“On approval of the main directions of development of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2025.” *Order 5 of the Ministry of Defence of Ukraine*. Kyiv, 12 January 2021.). Необхідність трансформації військової кадрової політики саме в цих сферах зумовлена необхідністю досягнення таких

результатів:

- у комплектуванні – створення спеціалізованих підрозділів та запровадження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних;
- в управлінні персоналом – здійснення управління військовою кар'єрою, пов'язаної з військовими званнями, рейтинговою системою, індивідуальним управлінням кар'єрою та обов'язковою ротацією;
- у навчанні та підготовці – приведення системи військової освіти до стандартів НАТО та формування ефективної системи професійної військової освіти з урахуванням досвіду бойових дій;
- у соціальному забезпеченні – удосконалення пільг і соціальних гарантій військовослужбовців, грошового забезпечення, системи охорони здоров'я та механізму забезпечення житлом.

Як звернув увагу сер Джон Чілокот, "політика працює, лише якщо існує надійна стратегія її реалізації, а стратегія вимагає досяжної кінцевої мети політики". (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). Враховуючи викладене, можна стверджувати, що процес розробки стратегії управління персоналом є стратегічним баченням військового керівництва напрямків розвитку у сфері кадрової політики.

Враховуючи сутність стратегії як послідовного поєднання кінцевої мети, стратегічних цілей, узгоджених дій і ресурсів для їх досягнення (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів), стратегію УЛР у оборонному плануванні на основі спроможностей можна представити як набір із десяти наступних послідовних і взаємопов'язаних етапів. 1. Визначення стратегічних цілей, які разом реалізують певне бачення для досягнення визначеної мети. 2. Аналіз існуючих внутрішніх і зовнішніх умов у середовищі УЛР. 3. Формування можливих напрямків дій як шляхів досягнення мети та стратегічних цілей. 4. SWOT аналіз визначених варіантів дій. 5. Формування системи управління ризиками як послідовного поєднання ідентифікації, класифікації, оцінки та управління ризиками. 6. Вибір найбільш ефективного варіанту дій як способу досягнення стратегічних цілей. 7. Визначення потреби в ресурсах для реалізації обраного курсу дій. 8. Програмування реалізації порядку дій. 9. Створення та реалізація ефективного допоміжного наративу для внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії. 10. Забезпечення постійного моніторингу процесу реалізації стратегії, як поєднання оцінки проміжних результатів та коригування існуючих програм.

Стратегічний лідер вимагає глибокого розуміння того, що це його особиста відповідальність за встановлення стратегії, керування нею та коригування, коли це необхідно (Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 63.). Тому тут слід зазначити, що якості, здібності та поведінка, притаманні стратегічному лідерству, відіграють ключову роль на всіх етапах формування та успішної реалізації стратегії ефективного військового управління людськими ресурсами.

Сутність кожного етапу з наведеного переліку з визначенням ролі стратегічного лідерства можна визначити наступним чином.

Під час першого етапу визначаються мета та стратегічні цілі управління людськими ресурсами на основі державної політики у сфері безпеки та оборони, які разом реалізують бачення стратегічного лідерства для досягнення мети та мають відповідати так званим "SMART-критеріям", коли SMART є акронімом, який розшифровується як Specific (має бути якомога зрозумілішим), Measurable (можливість відстежувати та оцінювати), Achievable (досяжною), Relevant (відповідною) та Time-based (орієнтованою в часі).

Стратегічною метою реформи управління людськими ресурсами є створення системи управління персоналом на засадах, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО,

спрямованої на оптимальне задоволення потреб Збройних Сил України (далі – ЗСУ) у висококваліфікованих кадрах, вмотивованих на довгострокову службу і здатних виконувати поставлені завдання.

Основними цілями військової кадрової політики Міністерства оборони України є наступні:

Впровадження у військовій кадровій політиці принципів та підходів, прийнятих у збройних силах держав – членів НАТО;

Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням;

Запровадження військового лідерства;

Забезпечення прозорого і доброчесного підбору, розстановки, присвоєння чергових звань та призначення на посади військовослужбовців;

Створення багаторівневої системи професійної освіти відповідно до стандартів НАТО та кращого українського та міжнародного досвіду;

Розвиток людського капіталу Збройних Сил, зокрема через модернізацію систем охорони здоров'я, соціального та правового захисту, забезпечення гендерної рівності.

Практична реалізація стратегічних завдань управління людськими ресурсами розглядається шляхом виконання наступних завдань:

- удосконалення законодавства України з питань євроатлантичної трансформації існуючих норм;

- забезпечення поінформованості кожного військовослужбовця про переваги принципів і підходів держав-членів НАТО;

- закладання основ управління кар'єрою військовослужбовців на принципах людиноцентризму з урахуванням гендерних аспектів та обов'язкової ротації на військових посадах;

- призначення військовослужбовців на вищі посади та присвоєння військових звань виключно на підставі рейтингу, сформованого за такими критеріями, як відповідний рівень освіти, особистий досвід, у тому числі бойовий, індивідуальні здібності, необхідні компетенції та доброчесність;

- забезпечення психологічного відновлення персоналу, спрямованого на відновлення та підтримання його психічних функцій і психологічної готовності;

- удосконалення пільг і соціальних гарантій військової служби, запровадження необхідних додаткових мотиваційних факторів, забезпечення ефективних механізмів контролю за їх виконанням;

- впровадження оновлених програм військової підготовки з урахуванням бойового досвіду, принципів і стандартів НАТО, у тому числі з гендерних питань.

Очікуваним результатом впровадження реформи управління людськими ресурсами є створення належних умов для комплектування Збройних Сил України мотивованим та висококваліфікованим особовим складом, який демонструє готовність нести військову службу відповідно до євроатлантичних принципів та здатний виконувати завдання за призначенням.

Відмінною рисою справжнього стратегічного лідера, яка є критично важливою на цьому етапі, є його здатність мати чітке бачення кінцевої мети та стратегічних цілей, а також здатність чітко їх формулювати. Водночас такий лідер повинен мати моральну мужність (як готовність твердо відстоювати основні цінності, принципи і переконання, незалежно від наслідків), щоб виправдати своє ціннісне та надихаюче бачення для людей, у тому числі для своїх прихильників і для громадськості.

На другому етапі здійснюється аналіз існуючих внутрішніх та зовнішніх умов реалізації процесу управління людськими ресурсами, а саме поточного та прогнозованого впливу в політичній, економічній, соціальній, технологічній, правовій, безпековій та військовій сферах. За результатами такого дослідження формуються висновки та виконується пріоритизація

факторів впливу для подальшого реагування на них (з урахуванням створення можливого плану дій).

На третьому етапі здійснюється формування можливих напрямків дій як ефективних шляхів досягнення мети та стратегічних цілей управління людськими ресурсами з дотриманням принципів ефективності та результативності з урахуванням можливостей ефективного застосування соціальних, економічних, гуманітарних, інформаційних та інші інструментів.

Роль стратегічного лідера на другому та третьому етапах полягає в здатності володіти та застосовувати інтелектуальний потенціал високого рівня, що виходить за межі звичайного або корпоративного мислення. Крім того, стратегічний лідер на цих етапах формування стратегії повинен володіти такою здатністю, як "впевненість діяти в умовах невизначеності: здатність розуміти і справлятися з надзвичайною складністю, долати невпевненість у собі та колювання колег і підлеглих, а також успішно працювати в середовищі потенційного безладу, роз'єднаності, невизначеності та двозначності". (Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 62-67.).

На четвертому етапі виконується SWOT-аналіз визначених напрямків дій, як детальне дослідження існуючих і потенційних сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Після проведення такого аналізу визначаються можливі способи використання поточних сильних і слабких сторін для найбільш ефективної та результативної реалізації можливостей і зменшення загроз для кожного виявленого курсу дій.

На п'ятому етапі створюється система управління ризиками, а саме послідовний процес ідентифікації та класифікації всіх можливих ризиків, їх оцінки та визначення ефективних заходів реагування на них.

Виявлення та класифікація ризиків за категоріями та видами здійснюється наступним чином. За категоріями ризику поділяються на: зовнішні – ризику, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням структурними підрозділами та персоналом функцій і завдань; внутрішні - ризику, ймовірність яких безпосередньо пов'язана з такою діяльністю. За видами ризику поділяють на: кадрові ризику, які пов'язані з підготовкою персоналу та якістю виконання ним функціональних обов'язків (посадових інструкцій), у тому числі ризику, пов'язані зі зниженням мотивації; корупційні ризику, як сукупність правових, організаційних та інших факторів і причин, що спонукають (стимулюють) осіб до вчинення корупційних правопорушень під час виконання функцій держави; регуляторні ризику, які розглядаються як ризику, що виникають у зв'язку з відсутністю, неузгодженістю або нечіткості регулювання функцій і завдань у законодавстві; операційно-технологічні ризику, які пов'язані з порушенням встановленого порядку виконання функцій і завдань; репутаційні ризику, як дії чи події, які можуть негативно вплинути на репутацію тощо.

Процес оцінки ризиків передбачає такі процедури: визначення ступеня ризику за критеріями ймовірності виникнення ризиків та їх негативного впливу для ефективного забезпечення реалізації процесу управління людськими ресурсами; визначення пріоритетності виявлених ризиків для відповідного реагування на них; визначення того, як реагувати на ідентифіковані та оцінені ризику, а саме прийняття рішення щодо уникнення, зменшення, розподілу або прийняття ризику. Так, уникнення ризику означає призупинення (припинення) діяльності, яка призводить до підвищення ризику. Зниження ризику означає вжиття заходів, які зменшують ймовірність ризику та/або його вплив. Розподіл ризиків означає передачу ризику (частини ризику) іншому учаснику процесу управління людськими ресурсами. Прийняття ризику означає, що проти нього не вживаються жодні дії.

Роль стратегічного лідера на четвертому та п'ятому етапі полягає у використанні його чи її можливостей критично мислити, а саме мислити ясно, раціонально,

рефлексивно та розуміти, як його чи її рішення в кінцевому підсумку впливають на бажаний результат. Для стратегічних лідерів під час виконання SWOT-аналізу та створення ефективної системи управління ризиками життєво важливо враховувати логічний зв'язок між стратегічною метою та можливими напрямками дій, а також використовувати свої когнітивні навички для визначення доречності існуючих аргументів для всіх варіантів дій.

Під час шостого етапу, на основі результатів SWOT-аналізу та оцінки ризиків, а також тестування на політичну прийнятність, здійсненність, придатність, стійкість та адаптивність, вибирається найефективніший курс дій як найкращий спосіб досягнення кінцевого результату. державні та стратегічні завдання.

Роль стратегічного лідера на шостому етапі полягає у використанні його або її володіння інтелектуальною витонченістю, як здатність до повного розпізнавання шаблонів і здатність ідентифікувати ефекти другого, третього та четвертого порядку найбільш ефективного курсу дій.

На сьомому етапі на основі розрахунків наявних ресурсів, прогнозованих додаткових можливостей національної економіки, а також прогнозованої міжнародної допомоги та інших джерел визначається потреба в усіх видах ресурсів, необхідних для реалізації обраного конкретного курсу дій.

Під час восьмого етапу формується та затверджується чіткий детальний план (програма) реалізації обраного напрямку дій.

У зв'язку з тим, що на цих етапах стратегічному лідеру необхідно поєднувати ключові атрибути стратегічного лідерства та ефективного управління, можна стверджувати, що процес визначення ресурсів і програмування реалізації стратегії вимагає багатофункціональності, як досвід у двох або більше операційних або функціональних сферах і знання більш ніж однієї області. Як зазначив Ел Робберт, Таксономії лідерських і управлінських навичок досить багато. "... Такі таксономії, як правило, збігаються: ті, хто зосереджується на лідерстві, розглядають управління як підмножину необхідних лідерських навичок, тоді як ті, хто зосереджується на управлінні, бачать лідерство як підмножину необхідних управлінських навичок. ... Лідерські навички наголошуються на ролях бачення та мотивації; управлінські навички наголошуються на ролях прийняття рішень і розподілу ресурсів". (Robbert, Al. *High-Performance Government Structure, Leadership, Incentives*.: 258-261.)

На дев'ятому етапі формується підтримуючий наратив для внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії, який обґрунтовує необхідність досягнення певного кінцевого стану та стратегічних цілей, пояснює ефективність конкретних обраних шляхів їх досягнення та обґрунтовує певні обсяги витрат ресурсів. Такий наратив має на меті мотивувати цільову аудиторію підтримувати визначену стратегію та сприяти її реалізації.

Роль стратегічного лідера на дев'ятому етапі це ефективне використання його або її здатності спілкуватися з набагато ширшою аудиторією та "діяти під інтенсивним тиском ЗМІ: прожектори цілодобових новин і опитувань громадської думки невинні та неблаганні". (Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 65). Крім того, стратегічний лідер повинен бути харизматичним лідером, здатним привернути увагу своїх послідовників магнетичним впливом на них, об'єднати їх спільною ідеєю та привести до досягнення цілей і завдань. І якщо ми поглянемо на історію лідерства, то можна сказати, що переважна більшість стратегічних лідерів мали сильну харизму, яка дозволяла їм надихати та мотивувати своїх прихильників та послідовників. Як яскравий приклад, надзвичайна харизма сера Вінстона Черчилля, як одного з найсильніших стратегічних лідерів у світовій історії, допомогла йому об'єднати та повести за собою весь народ Великої Британії у боротьбі за виживання проти зовнішньої загрози в 1940 році. Здатність надихати людей на боротьбу і бездоганна особиста репутація поставили Черчилля в перші ряди найвпливовіших і шанованих світових стратегічних

лідерів. Крім того, поза сумнівом, сильний стратегічний лідер має бути глибоко чесною людиною, поборником цінностей із такими якостями, як доброчесність, що викликає глибоку довіру його колег і послідовників. Це пов'язано з тим, що найсерйознішим ризиком для такого керівника, наслідки якого практично неможливо компенсувати, є ризик зіпсованої репутації.

Під час десятого, останнього, етапу оцінюються проміжні результати та коригується (за необхідності) стратегія на всіх етапах її створення та практичної реалізації. При цьому слід чітко розуміти, що результати реалізації стратегії не є кінцевим результатом, а потребують адаптації до реалізації інших стратегій або формування нової з урахуванням постійного процесу нових обставин і зміни навколишнього середовища.

Визначений алгоритм розробки стратегії розвитку управління людськими ресурсами у процесі військового планування на основі спроможностей є орієнтовним і підлягає подальшому розвитку та вдосконаленню.

Окремо слід підкреслити, що деякі відмінні риси та характеристики стратегічного лідера (його специфічні якості, здібності та поведінка) однаково необхідні під час практичної реалізації кожного із зазначених етапів. Наприклад, з якостей стратегічного лідера можна виділити здатність до самокритики та знання особистих сильних і слабких сторін. При цьому критично важливим вважається вміння використовувати свої сильні сторони і компенсувати недоліки, в тому числі шляхом раціонального підбору персоналу. Серед здібностей стратегічного лідера, необхідних для практичного застосування на всіх визначених етапах, особливо можна виділити наступні. По-перше, це визнання людських обмежень, у тому числі їх власних; по-друге, це здатність відчувати природну повагу до своїх колег і підлеглих, а також бажання консультувати, розвивати і наставляти їх; і, нарешті, здатність визнавати переваги спільної роботи та колективного прийняття рішень. Окрім цього, можна окреслити кілька типів необхідної поведінки, наприклад звичку створювати, керувати та прислуховуватися до команди, а також особисту здатність працювати та діяти колегіально з союзниками, коли це необхідно. (Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 62-67.).

4. Висновки

Враховуючи зазначені в статті позиції, можна стверджувати, що стратегічне лідерство відіграє ключову роль у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами з основними якостями, можливостями та поведінкою стратегічного лідера. У цьому сенсі здатність стратегічних лідерів формулювати, створювати, координувати та реалізовувати стратегію як послідовну комбінацію кінцевої мети, стратегічних цілей, послідовних дій і ресурсів для їх досягнення (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів) має пріоритетне значення для інституційного будівництва оборони. Це особливо важливий момент у плануванні оборони на основі спроможностей для розвитку кваліфікованого, патріотичного та мотивованого військового персоналу перед лицем сучасних загроз і ризиків у довгостроковій перспективі в межах обмежених доступних ресурсів. Дослідження можливого порядку стратегії управління людськими ресурсами підкреслило, що атрибути стратегічного лідера необхідні на кожному етапі формування, розробки та реалізації стратегії.

5. Фінансування

Це дослідження не отримало жодної конкретної фінансової підтримки.

6. Конкуруюча зацікавленість

Автори заявляють, що не мають конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

- Bryman, Alan. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications, 1992. ISBN 978-08-0398-318-2.
- Gill, Roger. *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications, 2011. ISBN 978-18-4920-023-3.
- Adair, John. *Strategic Leadership*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-07-4946-204-8.
- Adair, John. *Effective Strategic Leadership*. London: Macmillan UK, 2002. ISBN 978-03-3390-644-6.
- Beatty, Kate. "The Three Strengths of a True Strategic Leader." *Forbes*, October, 2010.
- Mark Grandstaff, Georgia Sorenson. *Strategic Leadership*. The General's Art. Vienna, 2009. ISBN 978-15-6726-236-6.
- Hitt, Michael A. and Haynes, Katalin Takacs and Serpa, Roy, Strategic Leadership for the 21st Century (2010). *Business Horizons* (2010) 53, 437-444, Mays Business School Research Paper No. 2012-23, Available from : <https://ssrn.com/abstract=1995786>.
- Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 61-73.
- Magee, Roderick R. *Strategic Leadership Primer*. Carlisle: U.S. Army War College, 1998: 3-4.
- An Interview with David H. Petraeus, General (USA Retired), On Strategic Leadership (08 February 2016). Available from : <http://belfercenter.ksg.harvard.edu/PetraeusStrategicLeadership> (accessed January 18, 2022).
- Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони: затверджений наказом Міністерства оборони України від 22.12.2020 №484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0>

References

- Bryman, Alan. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications, 1992. ISBN 978-08-0398-318-2.
- Gill, Roger. *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications, 2011. ISBN 978-18-4920-023-3.
- Adair, John. *Strategic Leadership*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-07-4946-204-8.
- Adair, John. *Effective Strategic Leadership*. London: Macmillan UK, 2002. ISBN 978-03-3390-644-6.
- Beatty, Kate. "The Three Strengths of a True Strategic Leader." *Forbes*, October, 2010.
- Mark Grandstaff, Georgia Sorenson. *Strategic Leadership*. The General's Art. Vienna, 2009. ISBN 978-15-6726-236-6.
- Hitt, Michael A. and Haynes, Katalin Takacs and Serpa, Roy, Strategic Leadership for the 21st Century (2010). *Business Horizons* (2010) 53, 437-444, Mays Business School Research Paper No. 2012-23, Available from : <https://ssrn.com/abstract=1995786>.
- Studies, staff and members of the 2016/17 course Royal College of Defence. *Getting Strategy Right (Enough)*. London: Defence Academy of the United Kingdom, 2017: 61-73.
- Magee, Roderick R. *Strategic Leadership Primer*. Carlisle: U.S. Army War College, 1998: 3-4.
- An Interview with David H. Petraeus, General (USA Retired), On Strategic Leadership (08 February 2016). Available from : <http://belfercenter.ksg.harvard.edu/PetraeusStrategicLeadership> (accessed January 18, 2022).
- "The order of organization and implementation of defence planning in the Ministry of Defence of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the Defence Forces." Order 484 of the Ministry of Defence of Ukraine. Kyiv, 22 December 2020. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення 25.02.2023).

- [196-21#Text](#) (дата звернення 25.02.2023).
- Mazarr, Michael J. The U.S. Department of Defence's Planning Process. Components and Challenges. Research report, RAND Corporation, 2019. URL : https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2173z2.html (accessed January 15, 2022).
- How the Army Runs*. A Senior Leader Reference Handbook. Carlisle: U.S. Army War College, 2018. ISBN 979-88-2040-140-4.
- Leonard, Henry A. "Human Resources Management." National Defense University, The Journal of Complex Operations. 20 November 2017. URL : <https://cco.ndu.edu/News/Article/1375863/7-human-resources-management/> (accessed January 18, 2022), 115
- Концепція військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року: затверджена наказом Міністерства оборони України від 14.09.2021 №280. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF (дата звернення 05.03.2023).
- Про затвердження Основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2025 року: наказ Міністерства оборони України від 12.01.2021 №5.
- 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.
- Robbert, Al. High-Performance Government Structure, Leadership, Incentives. URL : <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg256prgs.12>, RAND Corporation, n.d. (accessed January 11, 2022): 258–261.
- Mazarr, Michael J. The U.S. Department of Defence's Planning Process. Components and Challenges. Research report, RAND Corporation, 2019. Available from : https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2173z2.html (accessed January 15, 2022).
- How the Army Runs*. A Senior Leader Reference Handbook. Carlisle: U.S. Army War College, 2018. ISBN 979-88-2040-140-4.
- Leonard, Henry A. "Human Resources Management." National Defense University, The Journal of Complex Operations. 20 November 2017. Available from : <https://cco.ndu.edu/News/Article/1375863/7-human-resources-management/> (accessed January 18, 2022), 115
- "The concept of military personnel policy of the Ministry of Defence of Ukraine for the period up to 2025." Order 280 of the Ministry of Defence of Ukraine. Kyiv, 14 September 2021. Available from : https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/280_nm.PDF (дата звернення 05.03.2023).
- "On approval of the main directions of development of military personnel policy in the Armed Forces of Ukraine for the period up to 2025." Order 5 of the Ministry of Defence of Ukraine. Kyiv, 12 January 2021. Available from : https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/5_nm.pdf (дата звернення 20.01.2023).
- 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.
- Robbert, Al. High-Performance Government Structure, Leadership, Incentives. Available from : <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg256prgs.12>, RAND Corporation, n.d. (accessed January 11, 2022): 258–261.