

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УЧАСТНИКОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В статье проводится анализ кадрового потенциала участников специальной военной операции (СВО), выявляются их ключевые компетенции и определяются возможные направления их интеграции в систему государственного управления. Рост требований к системе государственного управления в условиях динамичных внешних и внутренних вызовов актуализирует поиск высококвалифицированных кадров, способных эффективно действовать в условиях неопределенности. В данном контексте участники СВО представляют особую категорию специалистов, обладающих опытом, который потенциально может оказаться востребованным в публичной сфере. Настоящая статья рассматривает теоретические и практические аспекты формирования и использования кадрового потенциала участников СВО при решении управленческих задач в государственном секторе.

СИКОРСКАЯ Дина Михайловна – аспирант Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина, начальник отдела документационного обеспечения и делопроизводства Министерства транспорта и автомобильных дорог Правительства Рязанской области, Россия, Рязань, email: dina2923@yandex.ru, SPIN-код: 3347-9029

Ключевые слова: политика, государственное управление, кадровый потенциал, специальная военная операция, рекрутинг

https://doi.org/10.48137/23116412_2025_3_29

Введение

В современной практике государственного управления в Российской Федерации все более актуальным становится вопрос о привлечении профессионалов с уникальным опытом для решения сложных и стратегически значимых задач. Участники специальной военной операции (СВО) представляют собой значительный кадровый ресурс для системы государственного управления. Следовательно, анализ кадрового потенциала участников СВО, с выявлением их ключевых компетенций и определением возможных направлений их интеграции в систему управления государственными делами, является актуальным направлением развития системы государственного управления в стране.

Отечественные авторы С.Ю. Глазьев и Б.Б. Кузнецов рассматривают кадровый потенциал как совокупность знаний, умений, навыков и личностных качеств сотрудников, которые позволяют им достигать поставленных целей в организации или учреждении [2, с. 23; 8, с. 26]. А.А. Иванов отмечает, что в рамках государственного управления кадровый потенциал приобретает особую значимость, поскольку от уровня компетентности госслужащих напрямую зависит эффективность реализации национальных проектов и государственных программ [6, с. 13].

А.В. Юрьев видит в кадровом потенциале государственного управления динамическое единство про-

фессиональных знаний и компетенций чиновников, их способности адаптироваться к изменяющимся условиям, а также творчески и эффективно решать задачи, направленные на повышение результативности и прозрачности госуправления [13, с. 28].

Исследование кадрового потенциала ветеранов СВО предполагает использование комплексного подхода, включающего как количественные, так и качественные методы анализа:

во-первых, анкетирование и интервьюирование, позволяющие собрать сведения о профессиональном опыте участников СВО, определить их мотивацию к дальнейшей службе в государственных органах и выявить личностные качества, способствующие эффективной работе в коллективе;

во-вторых, тестирование компетенций. Критериально-ориентированные тесты (на умение принимать решения в экстремальных ситуациях, уровень стрессоустойчивости, способность к планированию и т.п.) помогают объективно оценить профессиональные навыки и управленческие умения.

в-третьих, анализ кейсов. Изучение конкретных назначений на должности, в которых ветераны СВО демонстрировали успешные решения, раскрывали свой потенциал в решении сложных государственных задач.

Таким образом, в статье проводится анализ кадрового потенциа-

ла участников специальной военной операции (СВО), выявляются их ключевые компетенции и опре-

деляются возможные направления их интеграции в систему государственного управления.

Основное содержание работы

В результате написания статьи было проведено исследование относительно выявления ключевых компетенций кадрового потенциала ветеранов СВО, проходивших службу в различных родах войск и имеющих разный опыт военных операций (тестирование)¹. В основу методики легли несколько блоков заданий, отражающих наиболее типичные сценарии, с которыми сталкиваются военнослужащие в боевых условиях и при выполнении управленческих функций. Упор делался на моделирование экстремальных ситуаций и оперативный анализ данных. Тест включал индивидуальные письменные задания (кейсы), а также групповые упражнения, позволяющие оценить умение работать в команде.

Результаты тестирования продемонстрировали в целом высокий уровень готовности ветеранов СВО к эффективному выполнению задач в условиях повышенного стресса и неопределенности. При этом в отдельных аспектах выявлены зоны развития, которые могут быть усовершенствованы в рамках дальнейшей переподготовки и практических тренировок. Ниже приводятся

основные выводы с учетом процентных показателей по компетенциям.

Принятие решений в экстремальных ситуациях (75% – выше среднего, 20% – средний, 5% – ниже среднего). Большинство участников (75%) продемонстрировали быстрое реагирование и готовность к оперативному анализу обстановки, что особенно важно в боевых условиях и при ограниченном времени на оценку рисков. У 20% наблюдался средний уровень, означающий достаточную, но еще не всегда гибкую реакцию в нетипичных ситуациях. Примерно 5% сегодня нуждаются в дополнительном обучении, особенно в моделировании нестандартных сценариев, когда решения необходимо принимать при критическом дефиците информации.

Стрессоустойчивость (80% – выше среднего, 15% – средний, 5% – ниже среднего). Преобладание группы «выше среднего» (80%) свидетельствует о хорошей психологической выносливости и умении сохранять работоспособность под давлением. 15% участников, относящихся к «среднему» уровню, нуждаются в регулярных тренировках по саморегуляции и восстанов-

¹ Исследование было проведено на территории Рязанской области (100 человек-участников СВО: 95 мужчин, 5 женщин). В основе исследования – тестирование участников СВО с последующей интерпретацией результатов с целью оценки умения работать в команде.

лению после эмоциональных пиков. В категории «ниже среднего» (5%) есть необходимость в дополнительной психологической поддержке и методах по снижению уровня тревожности, чтобы избежать риска возникновения блокирующих эмоциональных состояний.

1. Планирование и командная работа (70% – выше среднего, 20% – средний, 10% – ниже среднего). 70% ветеранов СВО уверенно продумывают тактические и стратегические ходы, учитывая возможные ограничения (ресурсы, время, сложный ландшафт обстановки и т.п.). 20% показывают усредненные результаты, что может говорить о недостатке практики в планировании многокомпонентных операций или координации больших групп. 10% испытывают явные трудности в распределении ролей, установлении приоритетов и оперативном решении конфликтных ситуаций в коллективе. Дополнительные упражнения по командообразованию и принятию совместных решений помогут повысить их эффективность.

2. Управленческие навыки (65% – выше среднего, 25% – средний, 10% – ниже среднего). Высокий процент «выше среднего» (65%) указывает на то, что значительная часть ветеранов имеет опыт результативного управления подразделениями и способна эффективно организовать работу команды. 25% ветеранов нуждаются в закреплении методик мотивации подчиненных, распределения обязанностей и контроля выполнения задач, особенно в ситуациях высокого темпа

изменений. 10% – «ниже среднего» – стоит обратить особое внимание в рамках наставничества и дополнительных тренингов: им необходимо развивать уверенность при принятии управленческих решений и навыки оперативной координации.

Следовательно, проведенное исследование подтверждает, что большая часть ветеранов СВО демонстрирует высокий уровень готовности к выполнению служебных обязанностей в экстремальных условиях, обладая при этом достоянным набором управленческих и организационных компетенций. Высокая стрессоустойчивость и уверенное принятие решений в условиях неопределенности – ключевые сильные стороны, которые характерны для большинства опрошенных ветеранов. Необходимо также выделить недостаток гибкости у некоторого числа участников опроса, который проявляется при резких изменениях обстановки и больших информационных массивах, требующих систематизации для эффективного планирования.

Справедливым будет отметить, что важна дополнительная поддержка для ветеранов СВО с показателями «ниже среднего» в части стрессоустойчивости и принятия решений в экстремальных ситуациях. Это могут быть, например, консультации психологов, дополнительная работа с наставниками и др. Важно проводить групповые учения и плановые семинары, направленные на совершенствование практических навыков командной работы и планирования среди вете-

ранов специальной военной операции. Усиление управленческих компетенций необходимо прокачивать через ролевые игры, занятия по делегированию обязанностей, мотивации и контролю исполнения, а также системы наставничества. Для выявления динамики развития управленческих навыков важно регулярно проводить переоценку и мониторинг прогресса в рамках повторных тестирований [10, с. 45].

Вышеупомянутые управленческие и лидерские компетенции представляют высокую ценность в системе государственного управления, где эффективная координация деятельности различных ведомств является одним из ключевых факторов успешности. Современный управленец должен уметь мотивировать команду и распределять обязанности в сложных обстоятельствах; быстро принимать решения, опираясь на имеющуюся информацию, а также организовывать взаимодействие между различными подразделениями, обеспечивая координацию усилий [3, с. 50].

Для военной службы характерен строгий уставной порядок и приоритет исполнительности, что формирует у военнослужащих чувство ответственности перед руководством и обществом [12, с. 39]. При переходе в гражданские органы власти эта дисциплинированность может содействовать повышению исполнительской дисциплины, улучшению качества документооборота и соблюдению правовых норм. Критически важным качеством для госслужащих, особенно работаю-

щих в высоконапряженных условиях, является стрессоустойчивость. Участники СВО, имеющие опыт боевых действий и службы в экстремальных условиях, в большинстве случаев демонстрируют высокий уровень самообладания и способность управлять собственным психологическим состоянием. Кроме того, значимым фактором выступает их внутренняя мотивация к защите государственных интересов [7, с. 73].

Серьезным карьерным лифтом для участников СВО за последний год стала программа «Время героев», инициированная Президентом РФ, направленная на обучение и подготовку кадров для государственной службы. На участие в программе подали заявки более 65 тыс. участников спецоперации. В первый поток программы по итогам отбора вошли 83 участника: 79 мужчин и 4 женщины. Ключевыми критериями отбора стали боевые заслуги в ходе СВО, управленческий опыт и потенциал.

Большинство участников отметили, что образовательная программа «Время героев» – это прекрасный фундамент для будущего, возможность получить профессиональное управленческое образование и приносить пользу обществу, помогать людям, вносить свой вклад в развитие нашей страны. Для слушателей программы – это возможность сгенерировать имеющийся боевой опыт с новыми знаниями в сфере управления, шанс в дальнейшем проявить себя на государственной или муниципальной службе».

Герой России, участник отбора на программу «Время героев» А. Еремин уверен, что в ходе специальной военной операции многие командиры зарекомендовали себя как грамотные управленцы, оперативно принимающие правильные решения в кризисных ситуациях, и заслужили шанс проявить себя на государственной службе. Актуальность данной программы в том, считает он, что люди с управленческим потенциалом, доказавшие свою преданность Родине, должны получить возможность продолжить свое служение России и в мирное время. А. Еремин подчеркнул, что участники СВО способны стойко и умело выполнять любые поставленные задачи, а процветание РФ для них – высшая ценность. Для участников специально военной операции данная программа является «фундаментом» для строительства уверенного будущего, возможность реализовать свой потенциал на гражданской службе.

За год реализации программы «Время героев» новые назначения уже получили 30 ветеранов спецоперации. Успешный федеральный тренд получил свое развитие и в регионах. Например, в Рязанской области в настоящее время стартовала программа кадровой переподготовки участников и ветеранов СВО «ГЕРОИ62», призванная помочь бойцам получить новые профессиональные компетенции. В дальнейшем военнослужащие смогут применить их на управленческих должностях уже в гражданской сфере.

Данная образовательная программа была организована совместно с Высшей школой государственного управления РАНХиГС, Рязанским институтом развития образования, РГУ имени С.А. Есенина, Рязанским медуниверситетом и Радиоуниверситетом. В течение двух месяцев участники прошли несколько этапов отбора, встречались с экспертами, демонстрировали свои управленческие навыки, умение работать в команде и быстро принимать решения. В результате 25 человек, показавших лучшие результаты, стали участниками программы. Каждый участник, прошедший отбор, получает персонального наставника из команды региона и проходит стажировку в органах власти. По итогам освоения программы «ГЕРОИ62» ветераны СВО получают диплом о профессиональной переподготовке, а обучение продлится год.

Следует отметить, что Рязанская область одной из первых запустила образовательную кадровую программу на региональном уровне для ветеранов СВО. В настоящее время в регионе прошел отбор участников уже на второй поток программы «ГЕРОИ62», который завершился 4 апреля 2025 года. В числе участников как ветераны СВО, так и действующие бойцы (15 человек, подавших заявки, награждены Орденами Мужества). Губернатор Павел Малков подчеркнул, что участники программы «ГЕРОИ62» – кадровый резерв для государственного и муниципального управления.

При подаче заявки от претендента требуются документы, подтверждающие гражданство Российской Федерации, проживание в Рязанской области, высшее образование, участие в СВО (включая тех, кто проходит службу в зоне СВО на момент регистрации).

Ветераны СВО общаются с экспертами в различных сферах, проходят собеседования и тестирования, решают кейсы. При написании данной работы были взяты интервью у слушателей этой программы. Участник первого потока программы «ГЕРОИ62» Е. Пахомов отметил, что ему интересно перестроиться с военной службы на гражданскую, пройти эту грань, а программа «ГЕРОИ62» привлекает возможностями карьерного роста и адаптации после СВО.

Участник отбора в первый поток программы «ГЕРОИ62» Н. Тимофеев подчеркнул, что для него программа – это «возможность открыть новые горизонты, найти себя на гражданской службе в работе с людьми с ограниченными возможностями... участие в программе – это карьерный лифт и возможность продолжать служить Отечеству».

Некоторые участники отбора на программу «ГЕРОИ62» уже определили для себя направление, в котором хотели бы развиваться и работать на благо общества. К примеру, ветеран СВО Н. Гринько считает, что знания в области программного обеспечения и цифровизации позволяют ему разработать приложение, которое помогло бы жителям

области решать насущные дела максимально быстро и без лишней бюрократии. «Мы военнослужащие – защитники Отечества. И мы должны перенести свои знания и умения на гражданскую жизнь». Ветеран СВО К. Панов отметил, что важно не пугаться сложных задач, быстро принимать решения, стойко переносить любые тяготы – все эти умения, приобретенные во время участия в спецоперации, обязательно пригодятся ему и на государственной службе в гражданской сфере. «Государственная служба – достаточно большая нагрузка, большая ответственность».

Депутат Рязанской областной думы, ветеран СВО, Р. Иголкин убежден, что проект «ГЕРОИ62» выполняет две важные задачи. Во-первых, благодаря ему формируется кадровый потенциал региона из числа тех, кто уже доказал преданность своей стране. Во-вторых, проект важен и для самих участников. Он позволит героям спецоперации активно включиться в гражданскую жизнь после возвращения с фронта. Член Общественной палаты Рязанской области Н. Стрелков подчеркнул, что программа «ГЕРОИ62» даст ее участникам специальные знания и навыки, которые необходимы для управления отдельными зонами административной, государственной ответственности на местах, что важно для привлечения квалифицированных кадров для патриотического воспитания молодежи. По его словам, инициатива Владимира Путина по созданию программы «Время

героев» уже нашла свои формы воплощения в жизнь. Она позволяет реализовать весь потенциал истинных патриотов России, проявивших себя в ходе СВО.

Анализ кейсов конкретных назначений на должности, в которых ветераны СВО демонстрируют раскрытие своего управленческого потенциала показал, что, несмотря на очевидные преимущества, существуют и определенные барьеры, требующие внимания со стороны государственных органов.

Во-первых, ветераны СВО сталкиваются с ограниченностью гражданского опыта. Военный опыт не всегда напрямую соотносится с потребностями гражданских органов власти и многим требуется дополнительное обучение и адаптация [1, с. 50].

Во-вторых, возможны психологические травмы и посттравматический стресс, т.к. работа в экстремальных условиях приводит к эмоциональному выгоранию и возникновению ПТСР. Для минимизации этого риска необходима системная психологическая поддержка ве-

теранов СВО [4, с. 11]. Зачастую ветераны стесняются обращаться к психологу из-за негативного отношения к психологической помощи.

В-третьих, внедрение военизированных методов управления может вступать в противоречие с гражданскими принципами [11, с. 86]. Следовательно, важно соблюдать баланс между внедрением военных подходов и сохранением демократических оснований государственного управления.

Среди позитивных тенденций, в рамках назначений на должности ветеранов СВО, следует выделить ветерана спецоперации на Украине, депутата Рязанской областной думы Р. Иголкина, который в настоящее время помимо своих прямых должностных обязанностей активно и успешно занимается просветительской и патриотической деятельностью в рязанском регионе, а также проводит публичные лекции на тему «Герои ВОВ и СВО: связь поколений», которые пользуются большой популярностью среди местного населения и государственных служащих.

Заключение

Участники специальной военной операции представляют собой значительный кадровый ресурс для системы государственного управления. Их практический опыт, высокий уровень дисциплины и умение работать в экстремальных условиях могут существенно повысить эффективность государствен-

ных институтов при условии правильной адаптации и обучения [9, с. 46]. Результаты проведенного исследования показывают, что большинство ветеранов СВО обладают высоким уровнем готовности к выполнению служебных задач в экстремальных условиях, а также располагают значительным набором

управленческих и организационных компетенций. Ключевыми сильными сторонами опрошенных являются их высокая стрессоустойчивость и способность уверенно принимать решения при неопределенных исходных данных. В то же время, у части респондентов отмечается недостаточная гибкость, которая особенно проявляется при резком изменении ситуации и работе с крупными массивами информации, требующими систематизации для эффективного планирования. Кроме того, результаты исследования указывают на возможность значительного повышения управленческих навыков посредством целевых обучающих программ и наставничества более опытных специалистов.

Для успешной интеграции участников СВО в государственную службу необходимы системные меры: от разработки специальных образовательных программ и менторских проектов до совершенствования механизмов оценки и мотивации [5, с. 22]. Важное значение сегодня уделяется программе «Время героев» и региональной образовательной площадке «ГЕРОИ62», которые становятся современным карьерным лифтом для ветеранов спецоперации. В перспективе целенаправленное вовлечение обученных участников СВО в работу госорганов позволит укрепить управленческий потенциал и повысить конкурентоспособность государственного аппарата в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Список литературы

1. Воробьев М.Н. Влияние военной службы в «горячих точках» на формирование лидерских качеств при трудоустройстве в органы государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 2. С. 47-56.
2. Глазьев С.Ю. Развитие и реализация кадрового потенциала в системе государственного управления. М.: Научная книга. 2019.
3. Гришин В.Н. Подготовка и переподготовка военнослужащих к гражданской службе: проблемы и перспективы // Государственная служба: наука, образование, практика. 2022. № 4. С. 45-52.
4. Егорова В.А. Кадровая политика в государственных органах: современные вызовы и пути совершенствования // Государственная служба и кадры. 2021. № 4. С. 10-16.
5. Иванов И.И. Политический потенциал ветеранов: опыт и перспективы // Политические исследования. 2023. № 4. С. 21-28.
6. Иванов А.А. Современные тенденции развития системы государственной службы // Вестник государственного управления. 2020. № 4. С. 12-19.

7. Козлова Т.В. Социальная адаптация участников боевых действий и их роль в развитии государственного управления // Вестник социально-политических исследований. 2022. № 3. С. 72-80.
8. Кузнецов Б.Б. Кадровая политика в органах государственной власти: от теории к практике. М.: Наука. 2021.
9. Петров И.В. Оценка компетенций госслужащих и пути совершенствования кадровой работы // Государственное администрирование. 2022. № 2. С. 45-52.
10. Петров П.П. Управление человеческими ресурсами в органах власти: учебник для вузов / под ред. В. А. Егоровой. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Питер. 2020.
11. Соловьев А.А. Социально-психологические аспекты адаптации военнослужащих, вернувшихся из зоны боевых действий, к гражданской службе // Вестник Военного университета. 2022. № 2 (80). С. 85-93.
12. Чернышов А.А. Формирование управленческих компетенций ветеранов боевых действий при их интеграции в сферу госуправления // Управление персоналом в государственной службе. 2023. № 2. С. 38-47.
13. Юрьев А.В. Комплексная оценка кадрового потенциала: методы и инструменты // Управление персоналом. 2018. № 3. С. 27-33.

SIKORSKAYA Dina M. – PhD student of The Ryazan State University named after S.A. Yesenin, Head of the Documentation and Records Management Department of the Ministry of Transport and Highways The Government of the Ryazan region, email: dina2923@yandex.ru

Keywords: politics, public administration, human resources, special military operation, recruiting

THE PERSONNEL POTENTIAL OF SPECIAL MILITARY OPERATION PARTICIPANTS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

The article analyzes the personnel potential of participants in a special military operation (SVO), identifies their key competencies and identifies possible directions for their integration into the public administration system. The growing demands on the public administration system in the context of dynamic external and internal challenges actualizes the search for highly qualified personnel capable of acting effectively in conditions of uncertainty. In this context, ITS participants represent a special category of specialists with experience that could potentially be in demand in the public sphere. This article examines the theoretical and practical aspects of the formation and use of the personnel potential of ITS participants in solving managerial tasks in the public sector.

References

1. Vorobyov M.N. The influence of military service in “hot spots” on the formation of leadership qualities in employment in public administration // Issues of state and municipal management. 2022. No. 2. pp. 47-56.
2. Glazyev S.Y. Development and realization of human resources in the public administration system. Moscow: Scientific Book, 2019.

3. Grishin V.N. Preparation and retraining of military personnel for civil service: problems and prospects // Civil service: science, education, practice. 2022. No. 4. pp. 45-52.
4. Egorova V.A. Personnel policy in government agencies: modern challenges and ways of improvement // Civil service and personnel. 2021. No. 4. pp. 10-16.
5. Ivanov I.I. The political potential of veterans: experience and prospects // Political research. 2023. No. 4. pp. 21-28.
6. Ivanov A.A. Modern trends in the development of the public service system // Bulletin of Public Administration. 2020. No. 4. pp. 12-19.
7. Kozlova T.V. Social adaptation of combatants and their role in the development of public administration // Bulletin of Socio-political research. 2022. No. 3. pp. 72-80.
8. Kuznetsov B.B. Personnel policy in public authorities: from theory to practice. Moscow: Nauka, 2021.
9. Petrov I.V. Assessment of civil servants' competencies and ways to improve personnel work // State Administration. 2022. No. 2. pp. 45-52.
10. Petrov P.P. Human resource management in government: a textbook for universities / edited by V. A. Egorova. 2nd ed., ispr. and add. St. Petersburg: Peter, 2020.
11. Solovyov A.A. Socio-psychological aspects of the adaptation of military personnel returning from the war zone to civil service // Bulletin of the Military University. 2022. No. 2 (80). pp. 85-93.
12. Chernyshov A.A. Formation of managerial competencies of combat veterans during their integration into the sphere of public administration // Personnel management in the civil service. 2023. No. 2. pp. 38-47.
13. Yuryev A.V. Comprehensive assessment of human resources potential: methods and tools // Personnel management. 2018. No.

Статья поступила в редакцию 15.05.2025.

Принята к публикации 03.06.2025.