

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЕТЕРАНОВ СВО: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С ГРАЖДАНСКИМИ СЛУЖАЩИМИ*

©2025 г. С.А. Проценко*, А.В. Гудиев**, А.Г. Караяни***

*Кандидат психологических наук, директор Центра разработок и аналитики института ВШГУ Президентской академии РАНХиГС, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82, стр. 4; e-mail: proccent@mail.ru; **Ведущий эксперт; там же; e-mail: alex@gudiev.com; ***Доктор психологических наук, академик Академии военных наук, член-корреспондент РАО, ведущий научный сотрудник, там же, e-mail: karayani@mail.ru

DOI: 10.38098/ipran.sep_2025_40_4_07

Поступила в редакцию 3 октября 2025 г.

Аннотация. Статья посвящена научному анализу и верификации управленческого потенциала ветеранов боевых действий как ценного кадрового ресурса для государственной службы, выявлению реальных психологических особенностей, обуславливающих их социальную активность в контексте концепции посттравматического роста. *Цель* – на основе сравнительного исследования управленческих качеств ветеранов боевых действий и гражданских служащих обосновать целесообразность широкого привлечения ветеранов к управленческой деятельности на разных уровнях государственного и муниципального управления. Экспериментальную группу (ЭГ) составили ветераны специальной военной операции на Украине, являющиеся участниками специальных образовательных программ для руководителей. Данные программы можно условно назвать «Ветераны». В контрольные группы вошли: КГ1 – государственные гражданские служащие, также участники образовательной программы для руководителей (условное название программы «Госслужащие»), КГ2 – участники еще одной образовательной программы – сотрудники организаций социальной сферы (условное название программы «Соцсфера»). Показано, что участники группы «Ветераны» продемонстрировали существенную разницу по значению большинства из шкал опросника «ОУП» с участниками обеих контрольных групп (как руководителей, так и не руководителей). Они значительно превосходят контрольные группы (КГ1 и КГ2) по шкалам, связанным с лидерством, психологической устойчивостью и мотивацией достижения («Сила личности» и «Мотивация достижения», «Самопринятие», «Актуальный потенциал», «Управленческая мотивация», «Интернальность», «Лидерство и независимость», «Управленческие способности», «Стратегическая идея» «Социальная мобильность», «Склонность к риску», «Ориентация на поставленные задачи», «Командность», «Коммуникативная компетентность»). Вместе с тем, ветераны уступают членам КГ1 и КГ2 по шкалам, связанным с ориентацией на стабильность, формальные процедуры и иерархию («Ориентация на безопасность», «Профессиональная мотивация», «Дистанция в организационных отношениях», «Концепция X»). Ветераны боевых действий демонстрируют высокие уровни посттравматического роста, проявляющегося в их способности отстаивать свою позицию, независимость в суждениях и стремление к достижению высоких результатов, обладают уверенностью в себе, внутренней мотивацией к управленческой деятельности, склонностью брать ответственность на себя, выраженными лидерскими качествами, проявляют большую гибкость в адаптации к новым условиям, готовы к риску, ориентированы на выполнение задач и эффективны в командной работе. Это является достаточным основанием для признания ветеранов ценным кадровым ресурсом в контексте задач по созиданию будущего России.

Ключевые слова: управленческий потенциал, посттравматический рост, ветераны боевых действий, специальная военная операция.

* Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС. НИР№12.4-2025-1 «Реадаптация и личностное развитие участников СВО при интеграции в систему государственного и муниципального управления».

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Крупные геополитические потрясения и вызовы новейшего времени закономерно выводят на первый план вопрос эффективного использования человеческого капитала в интересах государственного развития.

Особое место в этом процессе занимают ветераны боевых действий, чей потенциал, сформированный в экстремальных условиях, представляет значительный интерес для системы публичного управления. Их назначение на государственные должности видится стратегически оправданным шагом, основанным не только на логике социальной справедливости и долга общества перед защитниками Отечества, но и на трезвом расчете. Данная группа граждан на деле доказала свои ключевые для госслужбы качества: высочайший уровень патриотизма, непоколебимую верность долгу, личное мужество и честность (Обращение Президента..., 2025). Этими людьми был сделан сознательный и безусловный выбор в пользу служения национальным интересам, часто ценою риска для жизни и здоровья, что является максимально возможным подтверждением их надежности и лояльности. В условиях необходимости укрепления суверенитета и повышения эффективности государственного аппарата интеграция таких носителей проверенных ценностных ориентаций становится императивом, отвечающим задачам обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития.

При этом уникальность ситуации заключается в том, что помимо социально-политического аспекта, существует глубокий психологический феномен, требующий осмысления. Речь идет о посттравматическом росте – позитивной психологической трансформации личности, происходящей в результате борьбы с травматическими обстоятельствами и кризисами. Этот конструкт, подробно разработанный в работах Р. Тэдеши и Л. Калхауна (Tedeschi, Calhoun, 2004), предполагает не просто возвращение к докризисному уровню функционирования, а качественный скачок в развитии. Пережив

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

травматический опыт, человек может открыть в себе новые силы, пересмотреть жизненные приоритеты, ощутить большую связь с другими людьми, обнаружить ранее скрытые личностные ресурсы и в конечном итоге выйти на новый, более высокий уровень психологического функционирования.

По существу, человек, переживающий посттравматический рост обретает «высоту» (целостный взгляд на мир, веру, ресурс духовных практик и т.д.), «глубину» (более глубокое познания себя, своих возможностей, своей «социальной цены») и «ширину» (обретение и апробация ресурсов совладания и т.д.) (Караяни, 2024).

Именно этот процесс трансформации может служить объяснением тех выдающихся качеств, которые зачастую демонстрируют ветераны боевых действий (Проценко, Караяни, 2025).

К сожалению, проблема позитивных изменений у участников боевых действий вследствие переживания психологических травматических событий, то есть их посттравматического роста, не является популярной в российском научно-психологическом пространстве. В отличие от зарубежных психологов, посвятивших изучению этого явления целый пласт фундаментальных исследований (Greenberg et al., 2021; Harwood-Gross et. al., 2022; Jacobson et al., 2021; Kjærgaard et al., 2013; LaGrange-Aulich, 2015; Mark et al., 2018; Park et al., 2023; Stein et al., 2018; Tedeschi, Calhoun, 2004; Zerach, 2024; Zerach et al., 2013), в нашей стране обнаруживается лишь несколько по преимуществу обзорных работ (Зеянина, Падун, 2017; Караяни, 2024; Караяни, Проценко, 2025; Проценко, Караяни, 2025). Такое положение не соответствует чрезвычайной актуальности, научной и социальной важности рассматриваемого явления.

Кроме того, имеющиеся в рассматриваемой области исследования не связаны с изучением управленческого потенциала личности. Управленческий потенциал понимается как «качественный результат соотнесения способностей

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

и готовности персонала организаций к осуществлению управленческой деятельности в виде постановки проблем, принятия решений и их реализации в совместной деятельности и того объема задач, который адресуется различным категориям персонала в соответствии со сложившейся организационно-управленческой практикой» (Кудрявцева, 2015).

Специалисты подчеркивают, что «система управления персоналом может оценивать управленческий потенциал персонала адекватно (то есть в соответствии с характером актуальных и перспективных задач организации) или неадекватно (то есть на основании абстрактных моделей, не соответствующих реалиям стратегии, тактики организации и динамике ее конкурентного окружения, характеру социально-экономической ситуации) (Кудрявцева, 2015).

В связи с этим, актуальность настоящего исследования определяется необходимостью научного анализа и верификации управленческого потенциала ветеранов боевых действий как ценного кадрового ресурса для государственной службы. В этом контексте важно не просто констатировать их моральные достоинства, но и получить объективные, эмпирические данные об их личностно-деловых качествах в сравнении с традиционными группами управленцев. Требуется оценить, является ли их потенциал уникальным и в чем конкретно выражаются его конкурентные преимущества, а также понять, насколько выявленный профиль соответствует вызовам современного публичного управления. Подобное исследование позволяет перевести дискуссию из области благих пожеланий и политических заявлений в практическую плоскость обоснованных решений в области кадровой и социальной политики.

Были сформулированы следующие гипотезы:

Общая (основная) гипотеза исследования (H0):

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Существуют качественные и количественные различия в структуре управленческого и личностного потенциала между ветеранами специальной военной операции и гражданскими служащими, обусловленные спецификой профессионального и жизненного опыта, а также контекстом макросоциальных событий.

Н1: Качественное превосходство в экспериментальной группе: ветераны СВО (экспериментальная группа, далее – ЭГ) будут значимо превосходить гражданских служащих из контрольных групп (КГ1 и КГ2) по шкалам опросника ОУП, связанным с лидерством, психологической устойчивостью и мотивацией достижения, в частности по шкалам «Сила личности», «Мотивация достижения», «Лидерство и независимость», «Интернальность (локус контроля)», «Склонность к риску».

Н2: Качественное превосходство в контрольной группе: гражданские служащие (КГ1 и КГ2) будут значимо превосходить ветеранов СВО (ЭГ) по шкалам опросника ОУП, связанным с ориентацией на стабильность, формальные процедуры и иерархию, в частности по шкалам «Ориентация на безопасность», «Дистанция в организационных отношениях», «Готовность к подчинению».

Н3: О межгрупповых различиях: межгрупповые различия между ЭГ и КГ (по всем значимым шкалам) будут существенно превышать внутригрупповые различия между подгруппами разного управленческого уровня внутри контрольных групп, что указывает на доминирующее влияние опыта СВО над фактором должностного статуса.

МЕТОДИКА

С целью сравнения личностных характеристик, составляющих управленческий потенциал, у ветеранов боевых действий и гражданских

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

специалистов, нами была сформирована исследовательская выборка, включающая: одну экспериментальную (ЭГ) и две контрольные (КГ1 и КГ2) группы.

В экспериментальную группу вошли участники образовательных программ для ветеранов специальной военной операции (группа «Ветераны»). Всего в выборку попало 83 человека.

1-я контрольная группа (КГ1) была составлена на основе государственных гражданских служащих, группа «Госслужащие». Исследуемая группа проходила оценку по методике «ОУП» весной 2025 года, контрольная группа – в 2017 году, методика «ОУП». Выбор года для контрольной группы был обусловлен тем, что в этот период отсутствовали глобальные психотравмирующие события, сопоставимые с пандемией COVID-19. 2-я контрольная группа (КГ2) «Соцсфера», проходивших оценку в 2023 году. Данный период характеризуется постпандемическими последствиями и событиями СВО, что, предположительно, могло повысить уровень хронического стресса и психотравмирующего воздействия по сравнению с доковидным периодом (2017 год).

Контрольные группы структурировались следующим образом: было отобрано по 3 подгруппы разного управленческого уровня по 83 человека, с аналогичным распределением по полу:

КГ1-1 (КГ2-1) – не управленческие кадры;

КГ1-2 (КГ2-2) – руководители первичного звена (младшие начальники);

КГ1-3 (КГ2-3) – руководители среднего звена.

Экспериментальная группа (далее – ЭГ) в наборе полученных данных была маркирована, как группа «0», контрольные группы, как «10», «11», «12» для групп КГ1 и «20», «21», «22» для групп КГ2.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Для исследований был использован опросник ОУП (Оценка управленческого потенциала) Ю.В. Синягина (Синягин, 2020).

С целью обработки данных применялось ПО: IBM SPSS версия 27 и StataSoft STATISTICA версия 12. Проверка данных на нормальность проводилась с использованием тестов Колмогорова-Смирнова (с поправкой Лиллиефорса) и Шапиро-Уилка. Также, вычислялась асимметрия и эксцесса. В обоих тестах, для большинства переменных, значение $p\text{-value} \leq 0.001$, что означает, что гипотеза о нормальности распределения отвергается для всех исследуемых шкал. Был сделан вывод: данные не соответствуют нормальному распределению, необходимо использование непараметрических методик.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Поиск различий

Исследование проводилось в период с 2017 по 2025 гг.

Для определения различий в шкалах ОУП (24 шкалы) между экспериментальной и контрольными группами, был использован критерий Краскала-Уоллиса для нескольких независимых выборок. Для поправки на множественные сравнения использовался метод Бонферрони, при котором исходные p -значения умножаются на количество проведенных парных тестов ($n=6$) (Armstrong, 2014).

В первой контрольной группе (2017 год) статистически значимые различия с экспериментальной группой были обнаружены для 22 из 24 переменных (шкал ОУП). Для шкал «Достоверность» и «Концепция X» достоверных различий – не выявлено.

Во второй контрольной группе (2023 год) статистически значимые различия с экспериментальной и группой были обнаружены также для 22 из 24

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

шкал ОУП. Однако шкалы без статистически значимых отличий были другими – «Способность и склонность к командной работе» и «Концепция Y» (табл. 1).

Таблица 1.

Статистики критерия Н Краскала-Уоллиса для сравнений ЭГ с КГ1 и КГ2.

Шкалы ОУП	С контрольной группой 1		С контрольной группой 2	
	Значение Н	р-значение	Значение Н	р-значение
Актуальный потенциал	126,87	0,000	123,459	0,000
Готовность к обучению	15,15	0,002	14,165	0,003
Готовность к подчинению	53,57	0,000	43,529	0,000
Дистанция в орг. отношениях	22,43	0,000	18,184	0,000
Достоверность	7,24	0,065	27,755	0,000
Интернальность	83,97	0,000	52,216	0,000
Командность	32,18	0,000	3,382	0,336
Коммуникативная компетентность	45,31	0,000	14,696	0,002
Концепция X	14,16	0,000	2,418	0,490
Концепция Y	2,39	0,496	26,526	0,000
Лидерство и независимость	136,79	0,000	92,754	0,000
Мотивация достижения	132,98	0,000	98,94	0,000
Ориентация на безопасность	73,03	0,000	107,266	0,000
Ориентация на поставленные задачи	58,19	0,000	64,418	0,000
Профессиональная мотивация	37,18	0,000	30,794	0,000
Профессиональный опыт	24,37	0,000	91,623	0,000
Самопринятие	110,72	0,000	77,943	0,000
Сила личности	154,19	0,000	90,724	0,000
Склонность к риску	39,78	0,000	60,941	0,000
Социальная мобильность	46,01	0,000	84,405	0,000
Стратегическая идея	95,28	0,000	87,219	0,000
Управленческая мотивация	110,42	0,000	96,95	0,000
Управленческие способности	101,21	0,000	59,161	0,000
Управленческий опыт	37,94	0,000	99,822	0,000

Примечание: курсивом и серой заливкой ячеек выделены шкалы без статистически значимых различий.

Для определение межгрупповой разницы и её направленности был использован непараметрический U-критерий Манна-Уитни.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Величина эффекта оценивалась с помощью рангового коэффициента корреляции $|r|$ (иногда обозначаемого как r -эффект), рассчитанного по формуле: $= Z / \sqrt{N}$ (где Z – стандартизированная статистика критерия Манна-Уитни, N – общий объём двух сравниваемых выборок, $N=166$) (Cohen, 1988; и др.) (табл. 2).

Таблица 2.

Сравнение Z-статистик теста Манна-Уитни в экспериментальной и контрольных группах.

Шкалы ОУП	Сравнение с контрольной группой №1			Сравнение с контрольной группой №2		
	ЭГ-КГ2-1	ЭГ-КГ2-2	ЭГ-КГ2-3	ЭГ-КГ2-1	ЭГ-КГ2-2	ЭГ-КГ2-3
Актуальный потенциал	10,679	8,278	7,260	9,806	8,194	8,928
Готовность к обучению	--	--	-3,811	3,482	2,603	2,864
Готовность к подчинению	-7,136	-4,957	-4,255	-5,201	-5,218	-5,685
Дистанция в орг. отношениях	-4,366	-3,422	-3,536	-3,335	-3,954	-2,677
Достоверность	--	--	--	5,091	3,526	3,479
Интернальность	7,167	7,805	7,418	5,897	5,673	6,100
Командность	2,823	4,848	4,932	--	--	--
Коммуникативная компетентность	6,322	4,694	4,883	3,532	2,608	2,968
Концепция X	--	--	--	-3,963	-4,580	-3,948
Концепция Y	3,386	2,959	--	--	--	--
Лидерство и независимость	11,376	7,714	5,491	8,155	7,686	7,714
Мотивация достижения	10,204	9,334	8,335	8,021	7,264	7,984
Ориентация на безопасность	-7,937	-6,166	-6,249	-7,895	-8,018	-9,207
Ориентация на поставленные задачи	7,481	4,884	4,690	6,907	6,332	6,356
Профессиональная мотивация	-6,054	-3,413	-2,690	-5,134	-4,271	-3,749
Профессиональный опыт	2,940	--	--	9,261	6,547	6,069
Самопринятие	9,356	8,541	7,445	7,921	6,152	7,112
Сила личности	11,002	9,614	9,528	7,705	7,052	8,355
Склонность к риску	5,543	5,338	3,196	6,246	5,743	6,915
Социальная мобильность	5,481	6,080	4,709	6,578	6,077	8,747
Стратегическая идея	9,222	7,381	5,491	8,115	6,102	7,984
Управленческая мотивация	9,911	7,926	6,482	8,210	7,396	8,375
Управленческие способности	9,283	7,667	7,022	6,322	5,746	6,641
Управленческий опыт	5,307	--	--	9,750	6,394	6,443

Примечание: «--» означает отсутствие различий ($p \geq 0,05$).

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Таблица 3.

Сравнение коэффициента г в экспериментальной и контрольных группах.

Шкалы ОУП	Сравнение с контрольной группой №1			Сравнение с контрольной группой №2		
	ЭГ-КГ2-1	ЭГ-КГ2-2	ЭГ-КГ2-3	ЭГ-КГ2-1	ЭГ-КГ2-2	ЭГ-КГ2-3
Актуальный потенциал	0,829	0,642	0,563	0,761	0,636	0,693
Готовность к обучению	--	--	-0,296	0,270	0,202	0,222
Готовность к подчинению	-0,554	-0,385	-0,330	-0,404	-0,405	-0,441
Дистанция в орг. отношениях	-0,339	-0,266	-0,274	-0,259	-0,307	-0,208
Достоверность	--	--	--	0,395	0,274	0,270
Интернальность	0,556	0,606	0,576	0,458	0,440	0,473
Командность	0,219	0,376	0,383	--	--	--
Коммуникативная компетентность	0,491	0,364	0,379	0,274	0,202	0,230
Концепция Х	--	--	--	-0,308	-0,355	-0,306
Концепция Y	0,263	0,230	--	--	--	--
Лидерство и независимость	0,883	0,599	0,426	0,633	0,597	0,599
Мотивация достижения	0,792	0,724	0,647	0,623	0,564	0,620
Ориентация на безопасность	-0,616	-0,479	-0,485	-0,613	-0,622	-0,715
Ориентация на поставленные задачи	0,581	0,379	0,364	0,536	0,491	0,493
Профессиональная мотивация	-0,470	-0,265	-0,209	-0,398	-0,331	-0,291
Профессиональный опыт	0,228	--	--	0,719	0,508	0,471
Самопринятие	0,726	0,663	0,578	0,615	0,477	0,552
Сила личности	0,854	0,746	0,740	0,598	0,547	0,648
Склонность к риску	0,430	0,414	0,248	0,485	0,446	0,537
Социальная мобильность	0,425	0,472	0,365	0,511	0,472	0,679
Стратегическая идея	0,716	0,573	0,426	0,630	0,474	0,620
Управленческая мотивация	0,769	0,615	0,503	0,637	0,574	0,650
Управленческие способности	0,721	0,595	0,545	0,491	0,446	0,515
Управленческий опыт	0,412	--	--	0,757	0,496	0,500

Примечание: «--» означает отсутствие различий ($p \geq 0,05$).*Выявленные различия*

В результате проведенного исследования были выявлены различия между группами «Ветеранов» и контрольными группами КГ1-3. В таблице 4 отражены шкалы «ОУП», значения которых в экспериментальной группе превосходят контрольные и наоборот.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Таблица 4.

Соотношение значений шкал опросника управленческого потенциала в экспериментальной и контрольных группах.

Экспериментальная группа	Контрольная группа №1	Контрольная группа №2
Шкалы, по которым ЭГ очень сильно превосходит КГ ($ r > 0,7$)	Сила личности Мотивация достижения	--
Сильно превосходит КГ ($0,5 > r > 0,7$)	Самопринятие Актуальный потенциал Управленческая мотивация Интернальность Лидерство и независимость Управленческие способности Стратегическая идея	Актуальный потенциал Лидерство и независимость Управленческая мотивация Мотивация достижения Сила личности Профессиональный опыт
Средне превосходит КГ ($0,3 > r > 0,5$)	Социальная мобильность Склонность к риску Ориентация на поставленные задачи Командность Коммуникативная компетентность	Управленческий опыт Ориентация на поставленные задачи Самопринятие Стратегическая идея Социальная мобильность Управленческие способности Склонность к риску Интернальность
Слабо превосходит КГ ($0,1 > r > 0,3$)	Концепция Y	Достоверность Коммуникативная компетентность Готовность к обучению
Значения шкал Контрольной группы сильно превосходят ЭГ ($0,5 > r > 0,7$)		Ориентация на безопасность
Значения шкал Контрольной группы средне превосходят ЭГ ($0,3 > r > 0,5$)	Профессиональная мотивация Дистанция в орг. отношениях	Дистанция в орг. отношениях Профессиональная мотивация Концепция X Готовность к подчинению
Значения шкал Контрольной группы слабо превосходят ЭГ ($0,1 > r > 0,3$)	Готовность к подчинению Ориентация на безопасность	--
Нет разницы между ЭГ и КГ	Достоверность Концепция X	Командность Концепция Y

Примечание: приведено ранжирование шкал для сравниваемых пар ЭГ-КГ1-2 и ЭГ-КГ2-2, т.е. сравнение участников программы «Ветеранов» и руководители начального уровня из обеих контрольных групп.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Для всех шкал со значимым различием было выявлено, что межгрупповая (ЭГ-КГ) разница в значении шкал существенно превышает внутригрупповую (КГ1-КГ3). В качестве иллюстраций, приведем некоторые диаграммы распределения значения критерия Краскала-Уоллиса по группам сравнений, где значения $|r|$ были «сильными» ($0,5 < |r| < 0,7$) или «очень сильными» ($|r| > 0,7$) (рис. 1).

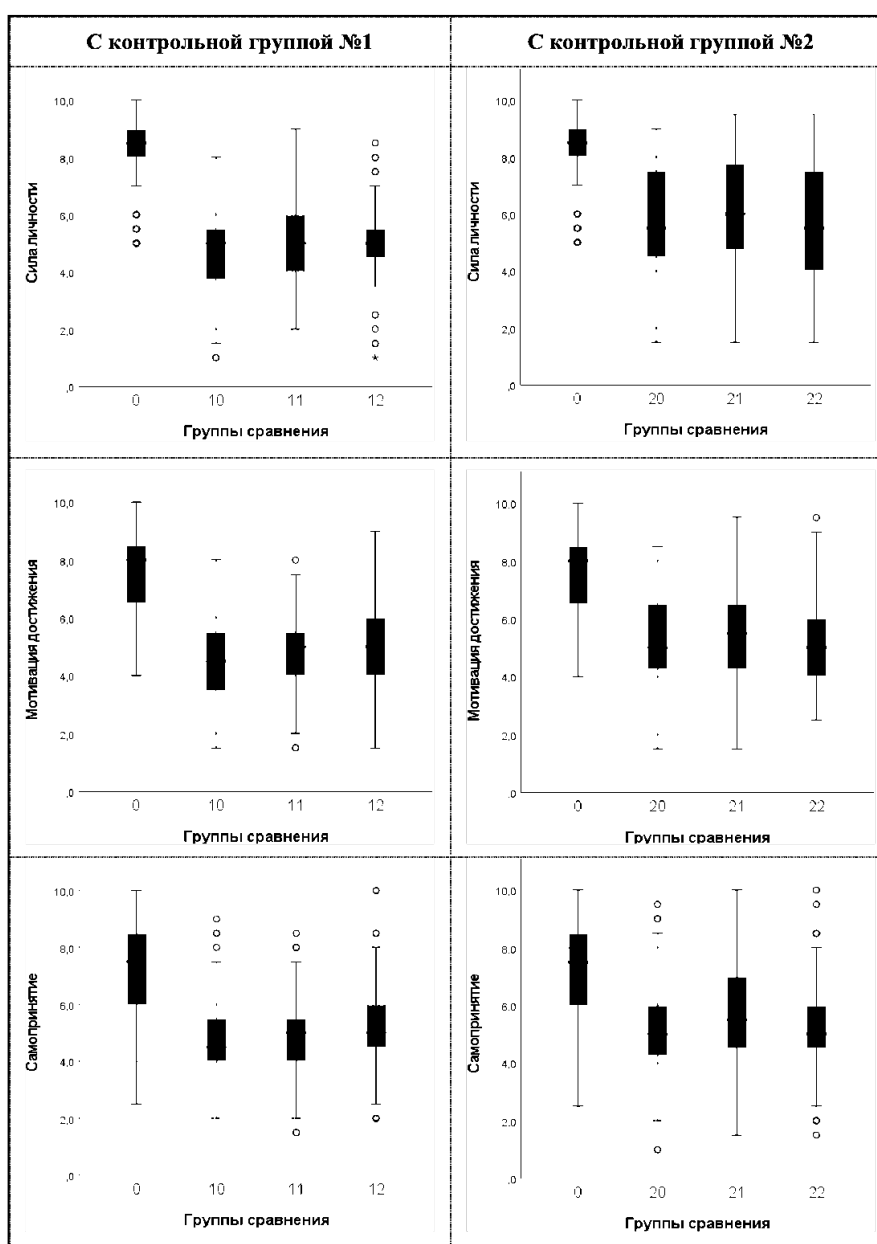


Рис. 1. Сравнение показателей экспериментальной группы и контрольных групп по шкалам методики

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Подписи с названиями групп на диаграммах соответствуют: «0» – ЭГ, «1» – КГ1, «2» – КГ2, «3» – КГ3.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Исходя из полученных результатов, можно утверждать, что участники группы «Ветеранов» продемонстрировали существенную разницу по значению большинства из шкал опросника «ОУП» с государственными служащими обеих контрольных групп (как руководителей, так и не руководителей). Тем самым, основная гипотеза исследования (H0) – подтверждается.

Шкалы, по которым экспериментальная группа (ЭГ) значительно превосходит контрольные группы (КГ1 и КГ2):

«Сила личности» и «Мотивация» достижения» (очень сильное превосходство): участники программы «Ветеранов» демонстрируют высокую способность отстаивать свою позицию, независимость в суждениях и стремление к достижению высоких результатов.

«Самопринятие», «Актуальный потенциал», «Управленческая мотивация», «Интернальность», «Лидерство и независимость», «Управленческие способности», «Стратегическая идея» (сильное превосходство): ветераны СВО обладают высокой уверенностью в себе, внутренней мотивацией к управленческой деятельности, склонностью брать ответственность на себя (интернальный локус контроля), а также выраженными лидерскими качествами.

«Социальная мобильность», «Склонность к риску», «Ориентация на поставленные задачи», «Командность», «Коммуникативная компетентность» (среднее превосходство): ветераны СВО более гибки в адаптации к новым условиям, готовы к риску, ориентированы на выполнение задач и эффективны в командной работе.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Превосходство по указанным шкалам в экспериментальной группе подтверждает гипотезу о «превосходство в экспериментальной группе» (Н1) данного исследования.

Шкалы, по которым контрольные группы (КГ1 и КГ2) превосходят экспериментальную группу (ЭГ):

«Ориентация на безопасность» (сильное превосходство КГ2): гражданские служащие (КГ2) более ориентированы на сохранение стабильности и избегание рисков.

«Профессиональная мотивация», «Дистанция в организационных отношениях», «Концепция Х», «Готовность к подчинению» (среднее превосходство КГ1 и КГ2): контрольные группы больше ориентированы на профессиональную экспертизу, предпочитают формальную дистанцию в отношениях и склонны к авторитарному стилю управления (Концепция Х).

«Готовность к подчинению» и «Ориентация на безопасность» (слабое превосходство КГ1): контрольная группа №1 более склонна следовать указаниям вышестоящих и избегать рисков.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о «превосходство в контрольной группе» (Н2). Как уже было отмечено ранее, «...для всех шкал со значимым различием было выявлено, что межгрупповая (ЭГ-КГ) разница в значении шкал существенно превышает внутригрупповую (КГ1-КГ3)...». Гипотеза «о межгрупповых различиях» также подтверждена.

Анализ возможных причин различий

Военный опыт участников группы «Ветеранов» сформировал у них такие качества, как сила личности, лидерство, мотивация достижения и склонность к риску, что объясняет их превосходство по этим шкалам. Гражданские служащие (особенно КГ2) больше ориентированы на стабильность и

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

безопасность, что связано с их профессиональной средой и постпандемическим контекстом. Пандемия и события СВО могли усилить у КГ2 стресс и потребность в безопасности, тогда как ветераны, уже адаптированные к экстремальным условиям, демонстрируют меньшую зависимость от этих факторов. Таким образом, выявленные различия отражают влияние профессионального опыта, условий деятельности и внешней среды на личностно-психологические характеристики участников.

Результаты обследования участников группы «Ветеранов» (ветеранов боевых действий) демонстрируют выраженные признаки посттравматического роста (ПТР), который проявляется в позитивных психологических изменениях после переживания травматического опыта. Это согласуется с моделью ПТР, предложенной Калхауном и Тэдеши (Tedeschi & Calhoun, 2004), где выделяются пять ключевых областей роста:

1. Усиление личностной силы. С этой областью роста согласуются очень высокие значения по шкале «Сила личности» ($|r| > 0.7$), высокие баллы по «Актуальному потенциалу» и «Лидерству». Участники программы, пережив экстремальные условия, развили устойчивость и уверенность в своей способности справляться с трудностями («Я выжил в войне — значит, справлюсь и с этим»). Это соответствует области ПТР «Осознание собственной силы и уязвимости».

2. Глубокая переоценка жизненных приоритетов. Высокие значения по «Стратегической жизненной идее» и «Мотивации достижения» и низкая «Ориентация на безопасность» (меньшая фиксация на стабильности должности) могли быть результатом пересмотра ценностей. В результате полученного опыта, респонденты фокусируются на смысле деятельности («ради чего я это делаю»), а не на формальном сохранении статуса. Это коррелирует с такой «областью» ПТР, как «Изменение жизненных приоритетов».

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

3. Развитие отношений с другими. Высокие показатели «Командности» и «Коммуникативной компетентности» и низкая «Дистанция в организационных отношениях» (готовность к эмоциональной близости) – как опыт боевого братства. Он усилил ценность доверия и взаимопомощи, что отражается в предпочтении командной работы и открытости. Соответствует области ПТР «Углубление отношений».

4. Открытость новому опыту можно определить по высоким значениям шкал «Социальная мобильность» и «Склонность к риску». Возможно, пережитая нестабильность снизила страх перед переменами. Ветераны чаще готовы к смене деятельности и новым вызовам, что связано с областью ПТР «Открытость новым возможностям».

5. Духовные изменения. Здесь стоит отметить высокие значения по шкалам «Самопринятие» (интегративное самоотношение) и акцент на «Управленческой мотивации» (желание влиять на процессы). Это можно интерпретировать, как гармонизацию самооценки и стремление к созидательной деятельности, что может отражать поиск более глубокого смысла после травмы (область ПТР «Духовные изменения»).

Можно сказать, что результаты группы «Ветеранов» полностью соответствуют модели посттравматического роста, выявленные средствами оценки управленческого потенциала, и демонстрируют:

- усиление «resilience» (шкалы «сила личности», «мотивация достижения»);
- смысловую переориентацию («стратегическая идея», низкий «фокус на безопасность»);
- социальную вовлеченность («командность», «коммуникация»).

Полученные результаты подтверждают, что травматический опыт может стать ресурсом, но требует осознанного управления в мирных условиях.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

Альтернативные гипотезы

Полученные результаты убедительно демонстрируют системные различия в профиле управленческого потенциала между ветеранами и гражданскими служащими. Однако строгость научного вывода требует рассмотрения альтернативных трактовок данных. Наиболее вероятные конкурентные гипотезы включают эффект изначального отбора, влияние программы развития ветеранов.

Одним из ключевых альтернативных объяснений может выступать гипотеза изначального отбора. Согласно ей, выявленные высокие показатели по шкалам «Сила личности», «Мотивация достижения» и «Лидерство» являются не следствием пережитого опыта, а имманентными характеристиками индивидов, изначально выбравших службу в силовых структурах или добровольцами отправившихся на фронт. Данная гипотеза, безусловно, имеет право на существование, однако ее опровергает сама логика феномена посттравматического роста (ПТР), теоретическая рамка которого была предложена Калхауном и Тэдеши. Как подчеркивают (Tedeschi, Calhoun, 2004), ПТР представляет собой не просто проявление ранее заложенных качеств, а качественную трансформацию системы ценностей, идентичности и отношений с миром, происходящую именно в результате борьбы с крайне тяжелыми жизненными обстоятельствами. Маловероятно, что такие глубокие изменения, как пересмотр жизненных приоритетов, усиление чувства собственной компетентности и открытие новых возможностей (что напрямую отражается на шкалах «Самопринятие», «Актуальный потенциал» и «Интернальность»), могли существовать в идентичной мере до травматического опыта. Таким образом, наиболее правдоподобной представляется модель, в которой изначальные личностные черты (например, устойчивость) выступают

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

фактором, способствующим ПТР, но не отменяющим сам факт позитивного изменения как ответа на травму.

Еще одним фактором, требующим интерпретации, является потенциальное влияние самой программы развития «Ветеранов». Возникает закономерный вопрос: являются ли выявленные различия следствием опыта СВО или же они сформировались в ходе участия в образовательной программе? Данное альтернативное объяснение также не выглядит полностью убедительным. Хотя программа, несомненно, могла оказать позитивное воздействие на раскрытие и структурирование имеющегося потенциала, маловероятно, что сравнительно краткосрочный курс мог бы сформировать с нуля такие глубоко укорененные личностные конструкты, как сила личности, интернальный локус контроля или мотивация достижения. Эти характеристики формируются годами и закаляются в экстремальных условиях, а не на тренингах. Косвенным подтверждением этого служит сама структура выборки: участники программы представляли собой уже сформировавшиеся зрелые личности, объединенные общим опытом, который и стал основным предметом исследования. Для окончательного прояснения этого вопроса в дальнейших исследованиях целесообразно применять лонгитюдное исследование с замером показателей до и после прохождения программы, а также включение в выборку ветеранов, не участвующих в подобных программах.

ВЫВОДЫ

Представленные в статье теоретические положения и эмпирические данные подчеркивают острую актуальность, теоретическую и практическую значимость исследования управленческого потенциала ветеранов боевых действий в контексте их посттравматического роста. Ценность предложенного

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

авторами подхода отчетливо проявляется в научно-теоретической, социально-практической и организационно-управленческой сферах.

В научно-теоретической сфере ценность подхода проявляется в изучении посттравматического роста (ПТР). В отличие от традиционного подхода, преимущественно ориентированного на посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР), данная работа исследует позитивные психологические изменения – посттравматический рост. Выявленный у ветеранов специальной военной операции профиль (высокие показатели силы личности, самопринятия, интернальности, мотивации достижения) является эмпирическим подтверждением теоретической модели ПТР (Tedeschi, Calhoun, 2004) и вносит вклад в понимание того, как экстремальный опыт может стать катализатором развития личностной резилентности²⁷ и управленческих компетенций. Исследование учитывает влияние разных социально-исторических контекстов (доковидный период, постпандемия и СВО) на психологическое состояние контрольных групп. Это позволяет изолировать эффект военного опыта от общего фона хронического стресса населения, повышая валидность выводов.

В социально-практической сфере ценность предлагаемого подхода проявляется в практике реинтеграция ветеранов в социум. Существует острая общественная потребность в успешной реадаптации ветеранов к гражданской жизни. Результаты исследования показывают, что данная группа обладает не «дефицитом», а уникальным «ресурсом» качеств, высоко востребованных на рынке труда, особенно в сферах управления, командной работы и реализации сложных проектов. Полученные данные позволяют сделать шаг от универсальных программ психологической помощи к созданию адресных

²⁷ Резилентность (резильентность) – способность человека адаптироваться к стрессу, трудностям и изменениям, а также восстанавливаться после неудач и жизненных потрясений.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

программ развития и карьерного сопровождения, направленных на раскрытие и применение сильных сторон ветеранов.

В организационно-управленческой сфере ценность предлагаемого подхода связана с возможностью управления талантами и кадровый резерв. Выводы исследования имеют высокую прикладную ценность для государственных и коммерческих организаций. Портрет ветерана как потенциального управленца, ориентированного на результат, склонного к разумному риску, обладающего лидерскими качествами и высокой стрессоустойчивостью, указывает на то, что данная категория граждан представляет собой ценный кадровый резерв для занятий руководящих должностей. Понимание специфики мотивации и ценностных ориентаций ветеранов (например, высокая «командность» и «ориентация на задачу» при меньшей «ориентации на безопасность») позволяет более эффективно интегрировать их в существующие коллективы, формируя синергичные рабочие группы, способные действовать в условиях неопределенности.

Таким образом, проведенное исследование не только вносит вклад в развитие психологической науки, но и ориентирует на практико-ориентированные решения для одной из самых актуальных социальных задач современности — максимально полного и эффективного использования потенциала защитников Отечества в мирном созидании России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Зелянина А.Н., Падун М.А.* К проблеме посттравматического личностного роста: современное состояние и перспективы // Психологические исследования. 2017. Т. 10. № 53. С. 3-12.
- Караяни А.Г.* Посттравматический рост у участников боевых действий: есть повод для оптимизма // Человеческий капитал. 2024. № 8 (188). С. 236-244.
- Караяни А.Г., Проценко С.А.* Посттравматический рост у ветеранов боевых действий: не спутать лицо с личной // Человеческий капитал. 2025. № 09(201). С. 64-71.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

- Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения // Управленческое консультирование. 2015. № 8. С. 66-75.
- Обращение Президента Российской Федерации на церемонии награждения победителей и лауреатов премии «Служение», 21 апреля 2025 года / URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/community_meetings/76735 (дата обращения: 14.09.2025).
- Проценко С.А., Караяни А.Г. Комплексная реадаптация участников современных боевых действий: сущность, проблемы, стратегии психологического сопровождения. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025.
- Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.
- Armstrong R.A. When to use the Bonferroni correction // *Ophthalmic and Physiological Optics*. 2014. 34(5). P. 502-508.
- Cohen J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). N.Y.: New-York University, 1988.
- Greenberg J., Tsai J., Southwick S.M., Pietrzak R.H. Can military trauma promote psychological growth in combat veterans? Results from the national health and resilience in veterans study // *Journal of Affective Disorders*. 2021. V. 282. P. 732-739. DOI: 10.1016/j.jad.2020.12.077.
- Harwood-Gross A., Weltman A., Kanat-Maymon Y., Pat-Horenczyk R., Brom D. Peace of mind: Promoting psychological growth and reducing the suffering of combat veterans // *Military Psychology*. 2022. 34. P. 1-11. DOI: 10.1080/08995605.2022.2044119.
- Jacobson I.G., Adler A.B., Roenfeldt K.A., Porter B., LeardMann C.A., Rull R.P., Hoge C.W. Combat Experience, New-Onset Mental Health Conditions, and Posttraumatic Growth in U.S. // *Service Members. Psychiatry*. 2021. 84(3). P. 276-290. DOI: 10.1080/00332747.2021.1929770.
- Kjærgaard A., Leon G., Venables N., Fink B. Personality, Personal Values and Growth in Military Special Unit Patrol Teams Operating in a Polar Environment // *Military Psychology*. 2013. 25. P. 13-22. DOI: 10.1037/h0094753.
- LaGrange-Aulich Sh. *Moral Injury and Posttraumatic Growth Among Combat Soldiers*. Kansas: Washburn University, 2015.
- Mark K.M., Stevelink S.A.M., Choi J., Fear N.T. Post-traumatic growth in the military: a systematic review // *Occup. Environ. Med*. 2018. 75. P. 904-915. DOI: 10.1136/oemed-2018-105166.
- Park J., Lee J., Kim D., Kim J. Posttraumatic growth and psychosocial gains from adversities of Korean special forces: a consensual qualitative research // *Curr Psychol*. 2023. 42(12):10186-10199. DOI: 10.1007/s12144-021-02308-z.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

- Stein J.Y., Levin Y., Bachem R., Solomon Z. Growing Apart: A Longitudinal Assessment of the Relation Between Post-Traumatic Growth and Loneliness Among Combat Veterans // *Front. Psychol.* 2018. 9:893. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00893.
- Tedeschi R., Calhoun L. Tedeschi RG, Calhoun LG. Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence // *Psychol Inq.* 2004. 15(1): 1-18.
- Zerach G. Posttraumatic growth among Israeli female combat veterans: The mediating roles of posttraumatic stress symptoms and self-efficacy // *Stress Health.* 2024. 40(5): e3486. DOI: 10.1002/smi.3486.
- Zerach G., Solomon Z., Cohen A., Ein-Dor T. (2013). PTSD, Resilience and Posttraumatic Growth Among Ex-Prisoners of War and Combat Veterans // *The Israel journal of psychiatry and related sciences.* 2013. 50. P. 91-8.

BIBLIOGRAFICHESKYJ SPISOK

- Zelyanina A.N., Padun M.A. K probleme posttravmaticheskogo lichnostnogo rosta: sovremennoe sostoyanie i perspektivy // *Psihologicheskie issledovaniya.* 2017. T. 10. № 53. S. 3-12.
- Karayani A.G. Posttravmaticheskij rost u uchastnikov boevyh dejstvij: est' povod dlya optimizma // *CHelovecheskij kapital.* 2024. № 8 (188). S. 236-244.
- Karayani A.G., Procenko S.A. Posttravmaticheskij rost u veteranov boevyh dejstvij: ne sputat' lico s lichnoj // *CHelovecheskij kapital.* 2025. № 09(201). S. 64-71.
- Kudryavceva E.I. Upravlencheskij potencial personala: metodologiya ocenki i primeneniya // *Upravlencheskoe konsul'tirovanie.* 2015. № 8. S. 66-75.
- Obrashchenie Prezidenta Rossijskoj Federacii na ceremonii nagrazhdeniya pobeditelej i laureatov premii «Sluzhenie», 21 aprelya 2025 goda / URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/community_meetings/76735 (data obrashcheniya: 14.09.2025).
- Procenko S.A., Karayani A.G. Kompleksnaya readaptaciya uchastnikov sovremennyh boevyh dejstvij: sushchnost', problemy, strategii psihologicheskogo soprovozhdeniya. M.: Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 2025.
- Sinyagin YU.V. Oprosnik ocenki upravlencheskogo potenciala v kompleksnoj lichnostno-professional'noj diagnostike. M.: Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 2020.
- Armstrong R.A. When to use the Bonferroni correction // *Ophthalmic and Physiological Optics.* 2014. 34(5). P. 502-508.
- Cohen J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). N.Y.: New-York University, 1988.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

- Greenberg J., Tsai J., Southwick S.M., Pietrzak R.H. Can military trauma promote psychological growth in combat veterans? Results from the national health and resilience in veterans study // *Journal of Affective Disorders*. 2021. 2021. V. 282. P. 732-739. DOI: 10.1016/j.jad.2020.12.077.
- Harwood-Gross A., Weltman A., Kanat-Maymon Y., Pat-Horenczyk R., Brom D. Peace of mind: Promoting psychological growth and reducing the suffering of combat veterans // *Military Psychology*. 2022. 34. P. 1-11. DOI: 10.1080/08995605.2022.2044119.
- Jacobson I.G., Adler A.B., Roenfeldt K.A., Porter B., LeardMann C.A., Rull R.P., Hoge C.W. Combat Experience, New-Onset Mental Health Conditions, and Posttraumatic Growth in U.S. // *Service Members. Psychiatry*. 2021. 84(3). P. 276-290. DOI: 10.1080/00332747.2021.1929770.
- Kjærgaard A., Leon G., Venables N., Fink B. Personality, Personal Values and Growth in Military Special Unit Patrol Teams Operating in a Polar Environment // *Military Psychology*. 2013. 25. P. 13-22. DOI: 10.1037/h0094753.
- LaGrange-Aulich Sh. *Moral Injury and Posttraumatic Growth Among Combat Soldiers*. Kansas: Washburn University, 2015.
- Mark K.M. Stevelink S.A.M., Choi J., Fear N.T. Post-traumatic growth in the military: a systematic review // *Occup. Environ. Med*. 2018. 75. P. 904-915. DOI: 10.1136/oemed-2018-105166.
- Park J., Lee J., Kim D., Kim J. Posttraumatic growth and psychosocial gains from adversities of Korean special forces: a consensual qualitative research // *Curr Psychol*. 2023. 42(12):10186-10199. DOI: 10.1007/s12144-021-02308-z.
- Stein J.Y., Levin Y., Bachem R., Solomon Z. Growing Apart: A Longitudinal Assessment of the Relation Between Post-Traumatic Growth and Loneliness Among Combat Veterans // *Front. Psychol*. 2018. 9:893. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00893.
- Tedeschi R., Calhoun L. Tedeschi RG, Calhoun LG. Posttraumatic growth: conceptual foundations and empirical evidence // *Psychol Inq*. 2004. 15(1): 1-18.
- Zerach G. Posttraumatic growth among Israeli female combat veterans: The mediating roles of posttraumatic stress symptoms and self-efficacy // *Stress Health*. 2024. 40(5): e3486. DOI: 10.1002/smi.3486.
- Zerach G., Solomon Z., Cohen A., Ein-Dor T. (2013). PTSD, Resilience and Posttraumatic Growth Among Ex-Prisoners of War and Combat Veterans // *The Israel journal of psychiatry and related sciences*. 2013. 50. P. 91-8.

С.А. Проценко, А.В. Гудиев, А.Г. Караяни

Специфика управленческого потенциала ветеранов СВО: сравнительный анализ с гражданскими служащими

THE SPECIFICS OF THE MANAGERIAL POTENTIAL OF THE VETERANS OF THE SPECIAL MILITARY OPERATION: COMPARATIVE ANALYSIS WITH CIVIL SERVANTS**

S.A. Protsenko*, A.V. Gudiev, A.G. Karayani*****

*Ph.D. (psychology), director, Center for Development and Analytics, Institute GSPM, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82-4, Vernadsky prosp., 82-4, Moscow, 119571; e-mail: proccent@mail.ru

**Leading expert; the same place; e-mail: alex@gudiev.com

*** Sc.D. (psychology), full member of Military sciences academy, corresponding member Russian academy of education, leading fellow researcher, the same place: karayani@mail.ru

Summary. The article is devoted to the scientific analysis and verification of the managerial potential of combat veterans as a valuable human resource for public service, identifying the real psychological characteristics that determine their social activity in the context of the concept of post-traumatic growth. The purpose of the article is based on a comparative study of the managerial qualities of combat veterans and civil servants, to substantiate the expediency of widely involving veterans in managerial activities at different levels of state and municipal government. The experimental group (EG) consisted of veterans of the special military operation in Ukraine who were participants in special educational programs for managers. This program can be conventionally called «Veterans». The control groups included: CG1 – civil governmental servants, also participants in the educational program for managers (conventionally called «Civil Servants»), CG2 – participants in another educational program — employees of public service organizations (conventionally called «Social Sphere»). The article shows that participants in the «Veterans» program demonstrated significant differences in the scores of most of the scales of the Management Capacity Questionnaire compared to participants in both control groups (both managers and non-managers). They significantly exceed the control groups (CG1 and CG2) on scales related to leadership, psychological resilience, and achievement motivation («Personal Strength» and «Achievement Motivation», «Self-Acceptance», «Actual Potential», «Managerial Motivation», «Internality», «Leadership and Independence», «Managerial Abilities», «Strategic Idea», «Social Mobility», «Risk Propensity», «Task Orientation», «Teamwork» and «Communicative Competence»). At the same time, veterans are inferior to members of CG1 and CG2 on scales related to orientation toward stability, formal procedures, and hierarchy («Orientation toward safety» «Professional motivation», «Distance in organizational relations», «Concept X»). Combat veterans participating in the program demonstrate high levels of post-traumatic growth, manifested in their ability to defend their positions, independent judgment, and a drive to achieve high results. They also have self-confidence, internal motivation for managerial activities, a tendency to take responsibility, and demonstrated strong leadership qualities. They demonstrate greater flexibility in adapting to new conditions, are willing to take risks, are task-oriented, and effective in teamwork. This provides sufficient grounds for recognizing veterans as a valuable personnel resource in the context of the tasks of creating the future of Russia.

Keywords: managerial potential, post-traumatic growth, combat veterans, special military operation. operation.

** The article was prepared as part of the research work carried out by the RANEPa under the state assignment. Research project № 12.4-2025-1 «Readaptation and personal development of participants in the special military operation during integration into the system of state and municipal administration».