



# ДОКТРИНА РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ



ГРУДЕНЬ 2020

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

обмежень для розповсюдження немає.

**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДОКТРИН ТА ПІДГОТОВКИ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ШТАБУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ  
СПІЛЬНО З ЦЕНТРОМ ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ І  
МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**



Прим. № \_\_

**ВКП 7-00(03).01**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Генерального штабу  
Збройних Сил України  
генерал-лейтенант



Сергій КОРНІЙЧУК

“ 01 ” 12 2020 року

**ДОКТРИНА  
РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО  
ЛІДЕРСТВА У  
ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ**

**Військова керівна  
публікація  
військовим  
організаційним  
структурам з порядку  
організації розвитку  
військового лідерства  
у ЗС України**

**ГРУДЕНЬ 2020**

**ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:**

обмежень для розповсюдження немає.

**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДОКТРИН ТА ПІДГОТОВКИ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ШТАБУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ  
СПІЛЬНО З ЦЕНТРОМ ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ  
І МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ**



## ПЕРЕДМОВА

Доктрину розвитку військового лідерства у Збройних Сил України (далі – Доктрина) розроблено робочою групою офіцерів Головного управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних Сил України спільно з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України та погоджено із заінтересованими структурними підрозділами Генерального штабу Збройних Сил України, органами військового управління та установами Збройних Сил України.

Військове лідерство – це рух вперед та розвиток. Як елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, забезпечує виконання завдань в ході операцій (бойових дій).

Доктрина є визначальною з питань розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, вона застосовується для планування, розробки, впровадження та удосконалення військових стандартів, військових публікацій (доктринальних документів, навчально-методичних матеріалів) та розробки інших документів, які деталізують зазначений процес.

Усі питання, що стосуються цієї Доктрини, надсилати на адреси:

03168, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 6, Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу ЗС України, АСУ “Дніпро” [usvir@ysvr.dod.ua](mailto:usvir@ysvr.dod.ua), “СЕДО-М” – індекс 348 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 238-03 (полковник Андрій Бестюк);

10014, м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 17а, Центр оперативних стандартів і методики підготовки ЗС України, АСУ “Дніпро” [standart@kvdv.dod.ua](mailto:standart@kvdv.dod.ua), “СЕДО-М” – індекс 360 (контактний телефон розробників для надання зауважень та пропозицій – 68-32-066).

## ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ВСТУП	4
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	5
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	6
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ І МЕТА ДОКТРИНИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	8
2	ЗАВДАННЯ ДОКТРИНИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	10
3	СУТНІСТЬ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	11
4	ОСНОВНІ ЦІННОСТІ, ЧЕСНОТИ, ВЛАСТИВОСТІ ХАРАКТЕРУ І БАЗОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	12
5	РІВНІ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	15
6	ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ	20
7	МЕТА, СТРОКИ І ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ДОКТРИНИ	20
Додатки:		
	ДЛЯ ЗАМІТОК	22

## ВСТУП

В умовах відбиття агресії Російської Федерації на Сході України та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти, її безпекових структур Збройним Силам України (далі – ЗС України) потрібні компетентні фахівці з лідерськими якостями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно із підрозділами країн-членів НАТО.

Тому, для кожного військовослужбовця – прояв лідерства, захищаючи Україну в бойовій обстановці – це головна місія і найважливіша проблема, яку він вирішує. Щоб зробити це успішно, кожний військовий повинний розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості. Місія військових лідерів: морально, психологічно, професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртовувати його і вести за собою до визначеної мети.

Ця Доктрина відображає систему поглядів щодо військового лідерства у Збройних Силах України, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових лідерів.

Лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації. Визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури в арміях держав – членів НАТО.

Управління (менеджмент) у військах (силах) підтримує стабільність і контрольованість процесів та моніторинг результатів діяльності, а військове лідерство стимулює позитивні зміни, зосереджуючись на натхненні і взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у ЗС України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства.

## ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
	<b>а.</b> Доктрина застосування сил оборони держави, затверджена наказом Верховного Головнокомандувача Збройних Сил України від 17.08.2018 № 20дск-оп
	<b>б.</b> Закон України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 №2469-VII, з правками від 15.03.2020 №522-IX
	<b>в.</b> Указ президента України від 29.12.2016 №73/2017 про рішення ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2017 року “Про державну програму розвитку Збройених Сил України на період до 2020 року”
	<b>г.</b> Указ президента України від 06.06.2016 №240/2016 про рішення ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України”
	<b>д.</b> Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 31.03.2020 № 124дск “Про затвердження та введення в дію Тимчасової доктрини застосування сил оборони держави”
ВКП 7-00(01).01	<b>е.</b> Доктрина підготовки сил оборони держави, затверджена наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 21.01.2020 № 18
	<b>ж.</b> Директива Генерального штабу ЗС України “Про організацію розробки доктринальних документів Збройних Сил України” від 13.03.20 № Д-6

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

**Лідерство** – це соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здатність впливати на поведінку окремих осіб чи організацій цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті, зовнішнім і внутрішнім потребам соціальної групи в цілому.

**Військове лідерство** – це цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних сил України як суспільного інституту.

**Управління (керівництво, менеджмент)** – функція керуючої системи, мета якої є наближення стану, положення, властивостей об'єкта управління та (або) характеристик їх змінювання у часі до таких, що в даних умовах вважаються необхідними або найкращими.

**Військове управління** – це органи державної влади та військового управління, діяльність яких спрямована на створення, організацію та утримання військ (сил), забезпечення їх спроможності і готовності до оборони держави і відбиття у разі необхідності збройної агресії проти України. Військове управління здійснює керівництво у межах інституційних повноважень.

**Управління військами** – це процес цілеспрямованого впливу командувачів, органів військового управління на війська, що здійснюється для підтримання їх готовності до виконання завдань за призначенням, підготовки до успішного виконання ними завдань у ході ведення операцій (бойових дій) у визначені терміни.

Інші терміни, які використовуються у цій Доктрині, вживаються у значеннях, наведених у Законах України “Про національну безпеку України”, “Про оборону України” та інших нормативно-правових актах України, Міністерства оборони України.



## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Скорочення та умовні позначення	Повне словосполучення та поняття, що скорочуються
1	2
ВВНЗ	Вищий військовий навчальний заклад
ВНПЗВО	Військовий навчальний підрозділ закладу вищої освіти
Генеральний штаб ЗС України	Генеральний штаб Збройних Сил України
Головнокомандувач ЗС України	Головнокомандувач Збройних Сил України
ГУДтаП	Головне управління доктрин та підготовки
Доктрина	Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України
ЗС України	Збройні Сили України
НАТО	North Atlantic Treaty Organization (Організація Північноатлантичного договору)
ТКМ	Телекомунікаційна мережа

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ І МЕТА ДОКТРИНИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Доктрина розвитку військового лідерства у ЗС України (далі – Доктрина) – це документ, що відображає систему поглядів на процес, роль, місце та завдання військових організаційних структур щодо військового лідерства.

1.1.1. Метою Доктрини є: визначити систему уніфікованих ідей, світоглядних сенсів, професійних вимог, переконань, поглядів і принципів, основні ціннісні засади становлення, розвитку і утвердження ідентичності українського військового лідера, закласти стандарт формування лідерської компетентності та забезпечити практичні механізми її реалізації на різних рівнях соціальної взаємодії у процесі виконання визначених навчальних, службових і бойових завдань.

1.1.2. Ця Доктрина надає рекомендації із загальних питань розвитку військового лідерства, підготовки особового складу до безпосереднього його здійснення:

структурним підрозділам (посадовим особам) Генерального штабу ЗС України, органам військового управління, безпосередньо підпорядкованим Головнокомандувачу ЗС України, командувань видів (родів) військ (сил) ЗС України, які відповідають за загальну організацію впровадження положень військового лідерства у ЗС України, супроводження окремих напрямків;

начальникам ВВНЗ, ВВП ЗВО, військових лицей та навчальних військових частин, які формують основи військового лідерства в особистості;

командувачам (командирам, начальникам), органам військового управління (структурним підрозділам), установам (організаціям), які впроваджують положення військового лідерства у повсякденну та бойову діяльність.

1.2. Доктрина ґрунтується на:

результатах аналізу чинних нормативно-правових актів сил оборони;

пріоритетності запровадження стандартів держав – членів НАТО у сфері розвитку доктринальних документів (посилання ж);

досвіді об'єднаного застосування сил і засобів складових сил оборони і безпеки, набутому під час проведення антитерористичної операції на сході України, операції об'єднаних сил (посилання а, д);

системності в процесі розроблення (уточнення), запровадження.

1.3. Індивідуальна лідерська здатність військовослужбовця будь-якої категорії – критично оцінити реальний стан речей; чітко усвідомити існуючі загрози та наявні можливості; залучити необхідні ресурси, визначити шляхи і способи їх використання; застосувати ефективні внутрішні комунікації; надихнути та вмотивувати особовий склад (персонал) до виконання

визначених завдань; досягти очікуваних результатів та сприяти розвитку й удосконаленню бойової спроможності кожного окремого військовослужбовця та підрозділу, військової організаційної структури загалом – всі ці завдання передбачають формування і прояв лідерства.

Незалежно від особливостей історичного розвитку, лідерство залишається душею армії, її ціннісною основою. Набутий бойовий досвід військовослужбовців ЗС України переконливо демонструє необхідність теоретичного осмислення та практичного впровадження у підготовці і застосуванні військ (сил) притаманної національним бойовим традиціям ціннісної основи військового лідерства, яка відображає систему поглядів, керівні принципи, умови і шляхи досягнення його мети.

1.4. Військове середовище характеризується загрозливими і небезпечними для життя умовами. Для подолання військовими лідерами стресових навантажень необхідне найкраще поєднання професійних навичок, вольових зусиль і злагодженої командної роботи всього особового складу. Прийняття рішень і високий рівень відповідальності за їх наслідки в бойових умовах є основними чинниками формування, становлення і розвитку військових лідерів.

Головними умовами успішного здійснення військового лідерства є формування професійних навичок, особистої гідності, колективної взаємоповаги, дотримання засад воїнської культури, створення позитивної морально-психологічної атмосфери у військовому середовищі, показ прикладів солідарної підтримки і побратимства, стійкої мотивації щодо досягнення поставленої мети, проявлення відкритості та ширості у взаємовідносинах на основі налагодження внутрішніх комунікацій.

1.5. Лідерство військовослужбовців засноване на єдиному розумінні ціннісних засад, нормативних правил, етичних норм, вимог, настанов і характеристик щодо результатів лідерської поведінки, що визначені у Доктрині. Загальне визначення лідерства військовослужбовців може бути виражено одним словом – довіра.

Довіра є результатом оволодіння лідерськими компетенціями, проявом волі та згуртованості особового складу. Військовий лідер не може віддати наказ довіряти йому. Довіра завжди формується зсередини. Особовий склад знає, бачить і постійно тестує довіру до військового лідера. Вона є винагородою за вірність ідеалам військової служби та воїнської честі.

Критерієм успішної імплементації положень Доктрини є впевнене знання того, що кожен висококваліфікований військовослужбовець і кожний підрозділ діє злагоджено, і що всі вони належать до сильних, компетентних, добре навчених ЗС України, які розуміють, що саме вони повинні робити і як діяти. Основним стандартом лідерської компетенції командира є довіра підлеглих. Високий рівень довіри до військового лідера забезпечує перемогу в бойових умовах.

1.6. Впевненість особового складу у військовому лідері залежить від

того, наскільки добре він зможе забезпечити їхні очікування. Бойовий досвід чітко визначає стандарти, які особовий склад очікує від військового лідера:

він професійно знає і робить свою роботу;

він знає все про роботу своїх підлеглих;

він інформує особовий склад про те, що відбувається і може прогнозувати подальший розвиток дій;

він формує, підтримує, розвиває згуртованість особового складу в боєздатній команді і дбає про злагодженість його дій;

він досконало знає своїх підлеглих, забезпечує їх потреби і надає допомогу;

він поділяє зі своїми підлеглими всі труднощі та ризики;

він клопоче про нагородження найкращих військовослужбовців і вживає заходів до порушників військової дисципліни;

він постійно працює над власним професійним зростанням та розвитком особового складу тощо.

## **2. ЗАВДАННЯ ДОКТРИНИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА**

2.1. Завданнями Доктрини є такі:

систематизувати ідеї, світоглядні сенси, переконання, погляди і принципи військового лідерства;

визначити та розкрити сутність засадничих лідерських цінностей у ЗС України;

надати чіткі характеристики ідентичності лідера в українському війську;

обґрунтувати основи лідерства військовослужбовців, що сприятиме імплементації “Воїнського етосу” – узагальненої характеристики культури національної військової спільноти, яка виражена в системі її панівних цінностей і норм поведінки – у процес бойової, національно-патріотичної, психологічної підготовки і духовної підтримки військовослужбовців ЗС України у відповідності до національних, історичних, бойових, корпоративних традицій видів та окремих родів військ, сил;

ідентифікувати основні лідерські чесноти військовослужбовців;

конкретизувати базові підходи військових лідерів у згуртуванні особового складу (командостворення, формування, розвитку і підтримки боєздатних “команд бойових побратимів” (бойового побратимства);

забезпечити механізми формування високого рівня моральної пружності, стресостійкості та психологічної опірності військовослужбовців;

розкрити рівні реалізації військового лідерства.

### 3. СУТНІСТЬ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

3.1. Сутність військового лідерства розкривається у процесі впливу на особовий склад шляхом:

- чіткого формулювання мети;
- визначення способів її досягнення;
- застосування ефективних методів внутрішньої комунікації;
- мотивації до дії під час підготовки і виконання поставлених завдань;
- розвиток бойових спроможностей;
- інтегрального розвитку і згуртування особового складу.

3.2. Військовий лідер – це авторитетний військовослужбовець, якому група інших військовослужбовців за будь-яких обставин надають право приймати важливі для них рішення, що відповідають загальним національним інтересам оборони держави і визначають напрям та характер їх діяльності. Він здатний забезпечити успішне виконання завдань, згуртувати особовий склад для злагодженої роботи, максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців і вести їх до мети та подальшого вдосконалення професійних навичок.

3.3. Мета військового лідерства будь-якого рівня управління полягає у фаховому виконанні військовослужбовцями свого обов'язку і поставлених завдань щодо оборони України.

Для успішного досягнення мети військовий лідер повинний:

- формувати позитивний морально-психологічний клімат і здійснювати ефективний вплив на особовий склад;
- формувати мету (цілі) і визначати способи її досягнення;
- застосовувати ефективні способи внутрішньої комунікації;
- мотивувати і надихати особовий склад своїм прикладом до прийняття рішень і дій під час підготовки і виконання завдань за призначенням;
- вдосконалювати індивідуальну і колективну бойові спроможності;
- забезпечити інтегральний розвиток, командостворення і згуртування особового складу;
- утверджувати відданість військовослужбовців національним традиціям воїнського етосу;
- сприяти особистій та командній (колективній) відповідності міжнародним принципам військового лідерства;
- задовольняти індивідуальні потреби особового складу в розвитку і самовдосконаленні.

3.4. Місія військового лідера Збройних Сил України будь-якого рівня військового управління – **“Бути. Знати. Вести”**.

“Бути”. Військове лідерство – це, перш за все, повсякденна демонстрація тих цінностей і принципів, які складають характер військового лідера. Можна вважати це внутрішніми морально-психологічними якостями і властивостями,

які характеризують військовослужбовця. Він володіє ними постійно, проявляє їх наодинці та з іншими. Вони визначають, хто він є насправді і формують міцну основу характеру військового лідера. Ці цінності та принципи однакові для всіх військових лідерів – від солдата до генерала, незалежно від посади. Безумовно військовий лідер, уточнює своє розуміння цих якостей і властивостей, усвідомлює подальший їх розвиток, коли стає більш досвідченим та займає посади з більшим рівнем відповідальності. Наприклад, головний сержант з бойовим досвідом глибше розуміє і усвідомлює самовіддану службу та персональну відповідальність за виконання обов'язків і поставлених завдань, ніж це робить рекрут.

“Знати”. Сукупність знань, навичок і вмінь, цінностей і властивостей характеру, отриманого попереднього досвіду – це професійна компетентність військового лідера у всьому: від професійних знань, навичок та вмінь до порядку прийняття рішень і вмінь командувати. Критерії професійної майстерності застосовуються до всього особового складу і військових лідерів. Однак, якщо військовий лідер займає посаду з більшою відповідальністю, то він повинний оволодівати додатковими професійними вміннями і навичками та критерії його професійної майстерності будуть також змінюватися. Професійна майстерність військового лідера на різних рівнях військового лідерства – прямого, організаційного та стратегічного – буде відрізнятися одна від одної.

“Вести”. Характеру та знань, хоча вони надзвичайно необхідні, для військового лідерства недостатньо. Військовий лідер не зможе бути ефективним, не зможе взагалі бути лідером, доки не застосує те, що знає і вміє, на практиці, до тих пір, поки не буде діяти і виконувати те, що повинний. Як і з професійною компетентністю, військовий лідер набуває більшого досвіду лідерських дій, перебуваючи на різних посадах. Оскільки вести – це основна дія і сутність лідерства, то воно починається саме з них. Військовий лідер своїми діями впливає на особовий склад – забезпечуючи досягнення мети, спрямованість та мотивацію під час виконання місії (завдань) та вдосконалення всіх процесів у військовій організаційній структурі.

#### **4. ОСНОВНІ ЦІННОСТІ, ЧЕСНОТИ, ВЛАСТИВОСТІ ХАРАКТЕРУ І БАЗОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА**

4.1. Цінності військового лідера – це критерії прийняття особистих рішень, внутрішні вимоги, стимули, мотиви поведінки і прояву культури військовослужбовця у суспільстві та при виконанні професійних обов'язків, що характеризують цілісність і гармонійність його особистості, її активність у досягненні самореалізації, самовдосконалення, духовного і творчого саморозвитку у військовому середовищі, що надає можливість оцінювати дійсність та орієнтуватися в ній.

4.2. Основними цінностями військовослужбовців ЗС України є **честь, відвага, відданість, братерство.**

*Честь* військового лідера визначається його здатністю керуватися в особистому житті та при виконанні військового обов'язку загальнолюдськими принципами, моральними та етичними нормами, цінностями ЗС України, ставити вимоги військової служби та інтереси підлеглих понад власні амбіції. При прийнятті складних рішень військовий лідер діє відповідно до засадничих принципів професійної етики, воїнського етосу та духовної спадщини українського війська. Честь гартує силу волі та визначає поведінку військового лідера. В особливий спосіб вона проявляється у твердій рішучості військовослужбовця суворо дотримуватися ідеалів Військової присяги та не зраджувати їм за будь-яких обставин. Відповідальне ставлення до воїнської честі вимагає від військового лідера поваги, справедливого та неупередженого ставлення до бойових побратимів, особливого вшанування пам'яті полеглих військовослужбовців. Вірна та віддана служба українському народові – найвищий прояв честі військовослужбовця ЗС України.

*Відвага* – основна цінність воїна. Вона не дозволяє зовнішнім і внутрішнім перешкодам зупинити його на шляху до виконання визначеного завдання. Відвага – це не відсутність страху, а здатність рухатися всупереч страхам і сумнівам, коли цього вимагає наказ і воїнська честь. Відвага військовослужбовця – це плід безумовної довіри тим, хто завжди поруч, навіть у найважчі миті бойової обстановки, хто ніколи не підведе і не залишить. Вона гартує дух військового лідера, набуваючи форм фізичної витривалості, розумової ясності та емоційної стійкості. Відвага дозволяє військовому лідеру невтомно рухатися шляхом особистого вдосконалення та є неминучою передумовою здобуття авторитету та довіри підлеглих.

*Відданість* проявляється у незламній рішучості продовжувати шлях навіть тоді, коли інші зупинилися. Військова служба сповнена труднощів і вимагає відповідної особистої готовності до їх подолання. Відданість – це розумова та емоційна рішучість не піддаватися труднощам, не лякатися викликів, не зупинятися навіть тоді, коли з виду зникає сам обрій. Відданість військовому обов'язку та власному званню, відданість бойовим побратимам та спільній боротьбі, відданість Україні та рідному народові дозволяють виконати наказ, досягнути перемоги над собою, над життєвими викликами, над противником. Військовий лідер цілковито відданий своїй службі, він стає одним цілим із тим, що робить – втіленням постійної та відданої боротьби. Його невтомна праця над собою та стремління до вершин дозволяють йому стати прикладом для підлеглих. Військовий лідер виконує громадянський обов'язок на службі Українському народові і присягає тільки йому. Він відданий захисник Української держави. Усі його перемоги для України.

*Братерство* стає вирішальною цінністю для формування ефективної боездатної команди. Тут проявляється здатність лідера брати на себе відповідальність за власний підрозділ та допомагати підлеглим плекати в команді культуру взаємної допомоги та підтримки в умовах повсякденної військової служби та в бою. Кожен військовослужбовець покликаний бути

професіоналом та відважним захисником держави, проте перемога – це завжди досягнення команди, результат спільної відповідальності, відданої жертовності та злагоженості в діях. Ефективний військовий лідер стає органічним центром військової організаційної структури, він притягує та підсилює особовий склад своєю увагою та довірою, справедливим ставленням до підлеглих, повагою до кожного військовослужбовця, служить прикладом у виконанні обов'язків. Відчуття військового братерства підсилюється розділеною радістю спільних досягнень, відповідальністю за виконання завдань та спільною пам'яттю про полеглих побратимів.

4.3. Характер військового лідера визначається моральними та етичними чеснотами і властивостями особистості, що дозволяють військовослужбовцю приймати правильні та вчасні рішення, не зважаючи на обставини та наслідки. Уміння правильно реагувати на виклики вимагає системи засвоєних цінностей.

Основними чеснотами і властивостями характеру військового лідера ЗС України є такі:

ментальні властивості характеру військового лідера належать: патріотичні переконання, авторитет (повага, довіра), професійність (фаховість, компетентність), досвід, прагнення до постійного самовдосконалення та вимогливість до особового складу як до самого себе, воля, самодисципліна, ініціативність, розсудливість, впевненість, ерудованість, відповідальність, підзвітність, комунікабельність.

фізичні властивості характеру військового лідера відносяться: здоров'я, фізична підготовленість, військова і професійна виправка (постава).

емоційні властивості характеру військового лідера належать такі: мужність (емоційна зрілість), самоконтроль, емоційний баланс і стабільність, емоційний інтелект.

4.4. Базовими компетентностями військового лідерства є такі:

аналізувати і синтезувати – здатність військового лідера до розчленування і поєднання частин, аспектів, процесів і явищ у військовій діяльності як єдиного цілого;

надихати і мотивувати – здатність військового лідера викликати душевне піднесення, натхнення і спонукати особовий склад до шляхетних вчинків і дій; керувати поведінкою військовослужбовця, визначаючи її організованість, активність і стійкість;

вести – здатність військового лідера досконало вивчити можливості особового складу і на основі свого авторитету, довіри і прикладу вести за собою до визначених цілей;

розвивати – здатність військового лідера вдосконалювати в особового складу професійні знання, навички та вміння, спонукати його до самовдосконалення, формування світоглядних і ціннісних основ, згуртування навколо визначених цілей і виконання завдань;

досягати – здатність військового лідера досягати цілей і успішних



результатів військової діяльності на основі володіння способами, методиками і технологіями з оптимальним використанням наданих для цього ресурсів;

трансформувати – здатність військового лідера позитивно перетворювати (змінювати) корпоративну культуру військової організаційної структури і досягати мети завдяки відданості вищим ідеалам і моральним цінностям; приділення індивідуальної уваги і підтримки кожному військовослужбовцю; сприяння творчим та інноваційним ідеям для вирішення проблем.

4.5. Дисципліна військового лідера проявляється на особистому рівні в здатності контролювати власну поведінку та діяти відповідно до законодавства України, статутів і цінностей ЗС України. На організаційному рівні дисципліна вимагає забезпечення суворого дотримання наказів командирів та злагоженості військової організаційної структури під час виконання завдань за призначенням. Військовий лідер забезпечує чітке формулювання наказу, якісну комунікацію, контроль за його виконанням та відповідний результат, різносторонній погляд на проблемні питання; ініціативу підлеглому для покращення його вмотивованості; проявляє толерантність.

## **5. РІВНІ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА**

5.1. Військове лідерство реалізується на особистісному (безпосередньому), організаційному і стратегічному рівні.

Особистісний (безпосередній) рівень військового лідерства ґрунтується на поєднанні характеру і професійної компетентності військових лідерів та реалізується шляхом формулювання мети, спрямування до неї та мотивування особового складу виконувати завдання за призначенням. До особистісного (безпосереднього) військового лідерства відносяться військові лідери тактичного рівня військового управління. Військове лідерство на особистісному (безпосередньому) рівні проявляється на основі властивостей характеру військового лідера: ментальних, фізичних і емоційно-вольових.

Основні дії особистісного (безпосереднього) військового лідерства поділяються на:

- безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування);
- операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання);
- вдосконалення (вивчення, розвиток, впровадження).

5.2. Організаційне військове лідерство здійснюється опосередковано за допомогою військових лідерів нижчих ланок військового управління. Військові лідери на організаційному рівні можуть мати радників на рівні офіцерів, сержантів і військових священників (капеланів), які допомагають їм впливати на особовий склад для досягнення визначеної мети і управляти існуючими ресурсами. На цьому рівні військового лідерства встановлюється корпоративна організаційна культура та морально-психологічний командний

клімат, що підтримує підлеглих військових лідерів особистісного (безпосереднього) рівня.

До організаційного військового лідерства відносяться військові лідери на рівнях з'єднань, органів військового управління оперативного рівня (структурних підрозділів), установ (організацій), що задіяні в процесах планування та виконання завдань у середньостроковій перспективі впродовж двох-п'яти років.

Діяльність військового лідера на організаційному рівні складається з таких компонентів:

опосередкованого впливу (комунікації, вироблення рішень, мотивації, формування організаційної культури і командного клімату);

операційних дій (планування і підготовки, виконання, оцінювання);

вдосконалення(вивчення, створення, розвиток).

5.3. Рівень стратегічного лідерства здійснюється на рівні Міністра оборони, Головнокомандувача ЗС України, посадових осіб командувань видів (родів) військ, структурних підрозділів Генерального штабу, інших органів військового управління, стратегічного рівня ЗС України. Військові лідери на стратегічному рівні реалізують свої професійні компетентності у військових організаційних структурах від декількох тисяч до десятків тисяч персоналу. Вони визначають організаційно-штатні структури, зосереджують і виділяють ресурси, формують стратегічне бачення (візію) і готують війська (сили) до майбутніх (ймовірних) місій (завдань за призначенням).

Військові лідери стратегічного рівня діють у невизначеному середовищі з надзвичайно складними проблемами, які впливають на події та організації поза межами ЗС України. Вони фокусують свою увагу на плануванні заходів і виконанні завдань, що можуть бути реалізовані або виконані в майбутньому від п'яти до десяти років.

Військові лідери стратегічного рівня турбуються про оборонну політику держави та загальне корпоративне середовище, в якому функціонують ЗС України. Їхні рішення та діяльність пов'язані з законодавчими ініціативами, оборонними бюджетними обмеженнями і виділенням ресурсів, випробуванням і придбанням нових систем озброєння, цивільними проектами (програмами), дослідженнями, впровадженням бойового досвіду та міжвідомчою співпрацею з іншими органами державної влади та структурами національної безпеки і оборони (посилання б).

Військові лідери стратегічного рівня закладають основи рішень, що не завжди реалізуються в режимі реального часу. Їхні ініціативи можуть впроваджуватись роками планування, підготовки та виконання. Саме це є важливим для довгострокового, середньострокового і короткострокового планування.

Діяльність військового лідера на стратегічному рівні складається з таких компонентів:

комунікаційного впливу (комунікації, вироблення рішень, мотивації);

операційних дій (довгострокового, середньострокового і короткострокового планування, виконання планів, проектів, програм); стратегічної оцінки; вдосконалення (вивчення, створення, розвиток).

5.4. Оскільки військові лідери розвиваються, зростають в кар'єрних щаблях і з часом служби беруть на себе більшу відповідальність за прийняті рішення, вони також повинні набувати нових компетентностей, розвивати нові здатності та діяти в більш складних умовах. Військові лідери на організаційному і стратегічному рівнях зберігають і розвивають свої риси характеру та схильності, але вони також розширюють свої можливості у здобутті нових знань, опануванні новими професійними функціями і досвідом. Вони розробляють проекти, програми, плани і системи, які дозволяють злагодженим і згуртованим боєздатним командам перетворювати замисли і накази на застосування військових організаційних структур, що мають успіх при найменшій витраті ресурсів і з найменшими втратами при веденні операцій (бойових дій). Своїм емоційним інтелектом та силою волі, практично застосовуючи власні лідерські компетенції, керівники військових організаційних структур Збройних сил України (органів військового управління, штабів) створюють дисципліновані, згуртовані команди з високим рівнем довіри і взаємоповаги. Вони доводять і роз'яснюють особовому складу інформацію командування щодо місії (головного призначення, ролі), мети, завдань, створюючи умови для реалізації концепцій та організують системний підхід до виконання визначених завдань.

Військове лідерство на всіх рівнях військового управління ґрунтується на особистісних (безпосередніх) діях військового лідера у підпорядкованій військовій структурі. Організаційні лідери застосовують лідерські компетенції у своїй повсякденній роботі зі своїми підлеглими командирами та штабами, а через авторитетних військових лідерів тактичної ланки управління (офіцерів і сержантів) вони впливають на весь особовий склад під час своїх безпосередніх контактів із військовими організаційними структурами.

Здійснюючи лідерство в складних військових організаційних структурах під впливом постійних стресових ситуацій, зміни умов і обстановки виконання завдань за призначенням, військові керівники повинні набути нових лідерських компетентностей. Вони повинні одночасно здійснювати як пряме (безпосереднє), так і організаційне лідерство.

Під час виконання завдань за призначенням (місій) комунікація військових лідерів на організаційному рівні відбувається з рівня сержантів, через окремих військових лідерів, іншого персоналу за всіма ланками військового управління, зі всіма категоріями військовослужбовців. Організаційні лідери постійно розподіляють свою увагу між проблемами великих організацій (органів військового управління, з'єднань), їхніх штабів, підлеглими керівниками, підрозділами та окремими особами. Це вимагає від військових лідерів організаційного рівня застосовувати міжособистісні та інтеграційні вміння, коли здійснюють особистісне (безпосереднє) лідерство.

Вони, зазвичай, залишаються психологічно та емоційно відірваними від свого безпосереднього оточення, для того, щоб здійснювати ефективний вплив на військову організаційну структуру в цілому та місію (поставлене завдання). Особовий склад, підлеглі командири (начальники) потребують від своїх військових лідерів організаційного і стратегічного рівня чіткого встановлення стандартів для виконання місії (поставленого завдання), а також забезпечення ресурсами, створенням певних умов для успішного досягнення мети.

Військові лідери організаційного і стратегічного рівня визначають напрями, що забезпечують успішне виконання місії (завдань за призначенням) через опосередкований (непрямий) характер впливу. Військові лідери вищеозначених рівнів комплексно оцінюють взаємопов'язані елементи системи та розробляють довгострокові плани для виконання місії (цілей, завдань за призначенням). Вони повинні удосконалювати свої здатності, щоб адекватно оцінювати своє середовище (обстановку), свою військову організаційну структуру і своїх підлеглих. Військові лідери організаційного і стратегічного рівня визначають причину та наслідки проблем, недоліків, переводять своє розуміння в вимоги, плани, проекти (програми) виконання, дозволяють своїм підлеглим військовим лідерам виконувати роботу за результати якої ті персонально відповідають.

Організаційні вимоги також час від часу відрізняються, оскільки військові лідери розвивають системну перспективу. На стратегічному рівні для ЗС України визначаються імперативи (обов'язкові норми, моральні зобов'язання): якість особового складу і керівництва, підготовка і розвиток військових лідерів, виконання військової доктрини, набуття бойових спроможностей, забезпечення сучасним озброєнням і військовою технікою.

У великих військових організаційних структурах (видах, родах військ (сил), органах військового управління, які мають у підпорядкуванні військові частини, установи) вищеозначені імперативи трансформуються в концепції, доктрини, стандарти, настанови, накази, системи (процеси) підготовки, розвитку, організацію виконання, забезпечення ресурсами тощо. Спільно з воїнським етосом (сукупністю цінностей і бойових традицій), ці керівні документи і системи становлять основу впливу на особовий склад і структури на всіх рівнях військового управління, проведення операцій (бойових дій) і постійне вдосконалення військ (сил), набуття спроможностей.

Керівні документи повинні включати в себе методики управління функціональними системами в структурних організаціях Збройних Сил. Розроблені стандарти включають єдині, сумісні з арміями держав – членів НАТО процедури для керівництва та прийняття військових рішень, які дозволяють фокусуватися на виконанні встановлених вимог. Управління підготовкою і процесами прийняття військових рішень забезпечують комплексний і системний підхід до планування, підготовки, виконання та оцінки організаційних компетентностей військових лідерів.

5.5. До компетентностей військового лідера особистісного (безпосереднього) рівня належать: міжособистісні, концептуальні, методичні і фахові.

Міжособистісні компетентності військового лідера дозволяють взаємодіяти з окремими військовослужбовцями і впливати на особовий склад військової організаційної структури в цілому. Вони включають в себе такі вміння: тренувати, навчати, консультувати, мотивувати і розвивати (розширювати можливості) військовослужбовців.

Концептуальні компетентності військового лідера дозволяють формувати і опрацьовувати ідеї. Вони вимагають розумного судження, а також здатності творчо, аналітично, критично та етично мислити.

Методичні компетентності військового лідера пов'язані з військовою спеціальністю і включають в себе загальні військові компетенції, а також ті знання, вміння і навички, які необхідні йому для виконання службових обов'язків, завдань і функцій за посадою.

Фахові компетентності військового лідера дозволяють вирішувати проблеми, пов'язані із залученням підрозділів до бойових дій. Ці компетентності посилюються, коли військовий лідер поєднує їх з міжособистісними, концептуальними і методичними, щоб виконати бойові завдання.

5.6. Військові лідери організаційного рівня мають справу з більшою складністю завдань, кількістю людей, невизначеністю та великою кількістю непередбачених наслідків. Вони більше впливають на особовий склад за допомогою формування корпоративної культури та системної інтеграції, ніж через безпосередній контакт.

Основними компетентностями військових лідерів організаційного рівня є такі: міжособистісні (розуміння особового складу, керівництво, консультування); концептуальні (відбір інформації, розуміння функціонування систем, вироблення замислу); фахові (підтримка критичних фахових компетенцій, вміння ресурсного забезпечення, вміння прогнозування ефектів і наслідків рішень); технологічні (синхронізації, інструментування).

5.7. Основними компетентностями військових лідерів стратегічного рівня є: міжособистісні (управління процесами стратегічної комунікації, вміння організувати діалог, ведення переговорів, досягнення консенсусу, створення/побудова структур); концептуальні (передбачення, розвиток системи поглядів, робота з невизначеністю і неоднозначністю); технологічні (вміння стратегічного мистецтва, використання технологій, визначення політичних цілей через призму військової діяльності).

## **6. ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ**

6.1. Підготовка військових лідерів здійснюється у вищих військових закладах освіти, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, військових ліцеях, навчальних військових частинах з урахуванням національного досвіду та стандартів збройних сил держав – членів НАТО (посилання е).

Програми військового лідерства за відповідними напрямками також впроваджуються шляхом проведення курсової підготовки.

## **7. МЕТА, СТРОКИ І ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАННЯ ДОКТРИНИ**

7.1. Метою виконання Доктрини є утвердження ціннісної основи військового лідерства, її впровадження у повсякденну і бойову діяльність ЗС України.

Впровадження положень Доктрини передбачається здійснити під час виконання програмних документів середньострокового і довгострокового планування відповідно до державних програм розвитку ЗС України та Стратегічного оборонного бюлетеня України (посилання в, г).

7.2. Виконання Доктрини сприятиме:

ефективному виконанню особовим складом ЗС України завдань за призначенням;

відповідності фахового рівня підготовки військовослужбовців ЗС України міжнародним стандартам і вимогам НАТО;

координації зусиль і виробленню єдиних поглядів щодо лідерства військовослужбовців;

розробленню єдиних теоретико-методологічних основ та приведенню нормативно-правових актів з питань лідерства військовослужбовців у відповідність з вимогами сьогодення;

упорядкуванню завдань і функцій органів військового управління щодо лідерства військовослужбовців з урахуванням специфіки їх діяльності;

переходу до єдиних підходів лідерства військовослужбовців з урахуванням національних особливостей та імплементації стандартів НАТО;

упровадженню інноваційних технологій і методик щодо формування та розвитку військових лідерів з урахуванням національного досвіду і досвіду збройних сил – держав членів НАТО;

наращуванню спроможностей інформаційно-психологічної взаємодії та соціальних комунікацій щодо формування в особового складу ціннісних установок лідерства військовослужбовців;

упровадженню у практику повсякденної діяльності військ (сил) позитивного досвіду лідерства військовослужбовців;

створенню необхідних умов для утвердження та імплементації національних цінностей, зміні ментальності (психологічних установок)

особового складу щодо лідерства;

приведенню системи підготовки та підвищення фахового рівня службових осіб щодо лідерства у відповідність з вимогами сьогодення з урахуванням національного досвіду і стандартів збройних сил держав – членів НАТО;

Практична реалізація цієї Доктрини дозволить підняти рівень професійної підготовки, розвинути моральні та психологічні можливості особового складу сил оборони, розкрити та реалізувати національно-духовний потенціал бойових традицій українського війська, підтримувати психологічну готовність, ефективно виконувати завдання за призначенням.

7.3. Фінансування заходів з реалізації Доктрини здійснюється за рахунок і в межах видатків, передбачених у Державному бюджеті України на відповідний рік для ЗС України та інших фінансових джерел, що надходять шляхом не забороненим законодавством та іншими нормативно-правовими актами.

Начальник Головного управління доктрин та підготовки  
Генерального штабу Збройних Сил України  
генерал-майор



Олексій ТАРАН



ГЕНЕРАЛЬНИЙ ШТАБ  
ЗБРОЙНИХ СИЛ  
УКРАЇНИ









