



ВКП НГУ 1-00.01

ДОКТРИНА З ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ



ГРУДЕНЬ 2025

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

обмежень на розповсюдження немає.

**ДЕПАРТАМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ (J-7)
ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ
УКРАЇНИ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ командувача

Національної гвардії України

06.12.2022 № 450

(зміни від 22.12.2025 № 1501)

ДОКТРИНА З ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

**Військова керівна
публікація
з військового
лідерства**

ГРУДЕНЬ 2025

ОБМЕЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕННЯ:

обмежень на розповсюдження немає.

**ДЕПАРТАМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ (J-7)
ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

ПЕРЕДМОВА

Доктрину з військового лідерства в Національній гвардії України (далі – Доктрина) розроблено робочою групою військовослужбовців департаменту професійної підготовки (J-7), відділу планування розвитку та взаємосумісності (J-5) Головного управління Національної гвардії України разом із головним сержантом Національної гвардії України групи по роботі із сержантським складом Головного управління Національної гвардії України з метою затвердження ціннісних основ військового лідерства в Національній гвардії України, визначення основних підходів до виховання лідерських якостей особового складу Національної гвардії України. Зміст Доктрини погоджено зі структурними підрозділами Головного управління Національної гвардії України, вищими військовими навчальними закладами та навчальними центрами Національної гвардії України, відповідальними за навчання та виховання військового лідерства в Національній гвардії України.

Доктрина є визначальною з питань розвитку військового лідерства у Національній гвардії України, вона застосовується для планування, розробки, впровадження та удосконалення військових публікацій за напрямком підготовки й розвитку військових лідерів (доктринальних документів, навчально-методичних матеріалів) та розробки інших документів, які деталізують зазначений процес.

Доктрина переглянута та є актуальною, редакція друга.

Усі зауваження та пропозиції, що стосуються цієї Доктрини, надавати до Головного управління Національної гвардії України за адресою: вул. Святослава Хороброго, 9-А, м. Київ, 03151 (контактний номер телефону розробників для надання зауважень та пропозицій: 298-34-73).

ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	2
	ЗМІСТ	3
	ВСТУП	4
	ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ	5
	ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	6
	ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	9
1.	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОКТРИНИ З ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	10
2.	СУТНІСТЬ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	13
3.	ОСНОВНІ ЦІННОСТІ, ЧЕСНОТИ, ВЛАСТИВОСТІ ХАРАКТЕРУ І БАЗОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	18
4.	РІВНІ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	22
5.	ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА	24
6.	ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА	26
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28

ВСТУП

Для Національної гвардії України як військового формування з правоохоронними функціями потреба у компетентних фахівцях із сильним характером і розвиненими лідерськими навичками є завжди актуальною під час виконання завдань із забезпечення громадської безпеки і порядку, державної та воєнної безпеки України. До того ж, для їх виконання в умовах сьогодення необхідна здатність швидко орієнтуватися, ухвалювати рішення та брати на себе відповідальність за виконання завдань в умовах обмеженої інформації та ресурсів.

Досягнення взаємосумісності зі Збройними Силами України, іншими складовими сил безпеки та оборони, а також з аналогічними формуваннями країн-партнерів вимагає від Національної гвардії України встановлення єдиної системи поглядів щодо військового лідерства, дотримання основних принципів його розвитку, стандартів, цінностей, особистих якостей і базових компетенцій військових лідерів.

Обов'язок кожного військовослужбовця – постійно розвивати характер і професіоналізм так, щоб за потреби бути здатним взяти на себе лідерські функції на полі бою, захищаючи Україну.

Місія військових лідерів – морально, психологічно, професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртовувати військові колективи та вести їх за собою до визначеної мети.

Військове лідерство – це рух уперед та розвиток. Військове лідерство формує та інтегрує решту елементів бойової потуги, надає їм імпульс та вектор на виконання поставлених завдань під час операцій (бойових дій) та повсякденної діяльності. Воно є ключовим компонентом професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і управлінь військових частин (штабів), військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням. В арміях держав-членів НАТО військове лідерство, зокрема, ґрунтується на цінностях, традиціях, етиці поведінки, глибокому розумінні та неухильному дотриманні військової дисципліни та культури у військовому колективі.

Військове лідерство стимулює позитивні зміни в діяльності військ (сил), зосереджуючись на мотивації і взаємодії з особовим складом та є однією зі складових досягнення ефективного командування та управління в Національній гвардії України.

ПОСИЛАННЯ НА ВІЙСЬКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

Позначка військової публікації	Повне найменування військової публікації
ОП 1-296	Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України 22 січня 2024 року
ВКП НГУ 1-00	Доктрина діяльності Національної гвардії України, затверджена наказом командувача Національної гвардії України від 22.12.2023 № 1097 (зі змінами від 02.09.2025 № 981)
ВКДП НГУ 7-00(07).01	Настанова з розвитку військових публікацій у Національній гвардії України, затверджена наказом командувача Національної гвардії України від 24.11.2021 № 545 (зі змінами від 04.12.2024 № 1224)

Примітка. У разі якщо військову публікацію, на яку подано посилання, замінено новою або до неї внесено зміни, слід застосовувати нову військову публікацію, охоплюючи всі внесені до неї зміни.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

Військове лідерство – процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети. Вплив здійснюється безпосередньо: через віддання наказів, контроль за дотриманням вимог, стимулювання та мотивацію, а також опосередковано – через власний приклад, внутрішню комунікацію та формування організаційної культури.

Військове управління – діяльність органів державної влади та військового управління, яка 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.

Військовий лідер – військовослужбовець (чоловік чи жінка), який згідно із займаною посадою чи без ознак підлеглості (якщо того вимагають обставини) здійснює вплив на людей, надаючи їм мету, спосіб та мотивацію для виконання завдання та вдосконалення організації.

Внутрішня комунікація – сукупність усіх видів спілкування в колективі, включно з формальними і неформальними, індивідуальними і груповими, усними та письмовими тощо. Внутрішня комунікація залежить від культури та соціально-психологічного клімату в військовому колективі. Від якості внутрішньої комунікації залежить ефективність обміну інформацією. Від комунікативних навиків військового лідера прямо залежить здатність впливати на окремих військовослужбовців обох статей та колектив у цілому.

Вплив – дії, які особа чинить на іншу особу, спричиняючи зміни в поведінці, ставленні, думках та станах.

Гендерна компетентність військового лідера – комплекс знань, практичних умінь і способів поведінки лідера/лідерки, спрямованих на реалізацію принципу гендерної рівності у силах безпеки та оборони.

Децентралізоване командування (*en: mission command*) – принцип здійснення командування й управління за допомогою «завдань-місій», коли командир робить акцент на кінцеву мету, яка має бути досягнута, дозволяючи підлеглим проявляти дисципліновану ініціативу щодо вибору способів виконання командирського задуму. Децентралізоване командування сприяє розвитку ініціативних та гнучких військових лідерів, здатних в умовах мінливої обстановки швидко орієнтуватися, брати на себе відповідальність та досягати виконання поставлених завдань.

Емпатія (*en: empathy*) – здатність розуміти стосунки, почуття, психічні стани іншої особи в формі співпереживання.

Етос воїна-гвардійця (*грец. ethos – звичай, вдача, характер*) – узагальнена характеристика культури військовослужбовців Національної гвардії України, яка виражена в системі їх панівних цінностей і норм поведінки (національних військових традицій, загальнолюдських моральних принципів, вимог міжнародного гуманітарного права тощо).

Згуртування – процес формування міцних взаємних зв'язків між членами колективу, коли люди відчують спільність, довіру, підтримку та готовність працювати разом заради спільної мети.

Клімат у військовому колективі – сукупність соціально-психологічних особливостей спілкування військовослужбовців між собою, з командуванням та переважного ставлення до виконання повсякденних завдань. Клімат у військовому колективі позитивний, коли він заснований на довірі, взаємоповазі та взаємодопомозі, цінностях. Негативний (токсичний) клімат виникає у військовому колективі, де існують проблеми з військовою дисципліною. Клімат у військовому колективі значною мірою залежить від військового лідера, його особистого прикладу, принциповості в питаннях дисципліни, вміння працювати з людьми як індивідуально, так і в групі.

Командна група – принцип взаємодії командира та головного сержанта підрозділу, заснований на довірі та взаємній підтримці для забезпечення максимально ефективного виконання підрозділом завдань за призначенням. Командир делегує головному сержантові повноваження виступати від свого імені, доводити до підлеглих свій задум та забезпечувати його виконання. Головний сержант виступає головним радником командира з усіх питань, що стосуються проходження служби, підготовки та всебічного забезпечення рядового і сержантського складу.

Командотворення (*en: team building*) – безперервний процес набуття групою спроможності досягати поставлених цілей та покращення її ефективності завдяки лідерству, різноманітним заходам та усталеним традиціям. Заходи командотворення можуть бути офіційні та неофіційні, у службовий та позаслужбовий час (наприклад, спільна участь у спортивних заходах, спільне відзначення святкових подій тощо). Традиції підрозділу формуються в процесі бойового злагодження та спільного виконання завдань за призначенням (наприклад, особливі традиції вшанування пам'яті полеглих бойових побратимів, стройова пісня тощо).

Компетенції військового лідера – основні та стійкі спроможності застосовувати свої лідерські якості, психологічні знання для того, щоб готувати та вести своїх підлеглих до виконання поставлених завдань та вдосконалення організації.

Культура військового колективу – сукупність бачення та підходів щодо військової служби та виконання завдань за призначенням, які сформувалися та передаються новоприбулим як неодмінна умова входження в колектив. Зміна культури військового колективу – тривалий у часі процес, пов'язаний із цілеспрямованою роботою лідера щодо впливу на світогляд підлеглих та вдосконалення методів виконання завдань.

Лідерство – соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здатність впливати на людей через надання їм мети, способу та мотивації для виконання поставлених завдань та вдосконалення організації.

Менторство – процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, умінь.

Метою менторства є професійний (кар'єрний) ріст підлеглих та їх розвиток як лідерів.

Міжособистісний конфлікт – зіткнення між окремими індивідами в процесі їх соціальної і психологічної взаємодії. Він є ситуацією протистояння учасників, що сприймається ними (або принаймні одним із них) як значуща психологічна проблема, що вимагає свого вирішення і викликає активність сторін, спрямовану на подолання виниклої суперечності та вирішення ситуації на користь обох або однієї зі сторін.

Внутрішньогруповий конфлікт є більше ніж простою сумою міжособистісних конфліктів. Це, як правило, зіткнення між частинами або всіма членами групи, що впливає на групову динаміку і результати роботи групи в цілому.

Управління військовою частиною (підрозділом) – процес цілеспрямованого впливу командирів та їх штабів на підрозділи, що здійснюється для підтримання готовності підрозділів до виконання завдань за призначенням, їх підготовки та успішного виконання ними завдань у ході ведення бойових дій.

Інші терміни, які використовуються в цій Доктрині, уживаються в 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
НГУ	Національна гвардія України
НАТО	Організація Північноатлантичного договору

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОКТРИНИ З ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

1.1. Доктрина – документ, що відображає систему поглядів на лідерство як явище і процес, окреслює систему вимог до військового лідера, а також визначає роль, місце та завдання військових організаційних структур щодо військового лідерства.

1.2. Метою Доктрини є:

- а)** розкрити суть військового лідерства;
- б)** описати систему уніфікованих рис, якостей і вимог до військових лідерів;
- в)** визначити підходи до навчання та виховання військових лідерів;
- г)** визначити практичні механізми реалізації військового лідерства на різних рівнях у процесі виконання визначених навчальних, службових і бойових завдань.

1.3. Завданнями Доктрини є:

- а)** систематизувати ідеї, світоглядні уявлення і принципи військового лідерства;
- б)** дати визначення та розкрити сутність базових лідерських якостей, вимог до військових лідерів у НГУ та стилів керівництва;
- в)** надати чіткі характеристики ідентичності військового лідера в НГУ;
- г)** окреслити рівні військового лідерства та описати особливості його здійснення на кожному з рівнів;
- д)** визначити шляхи імплементації Доктрини у підготовку та виховання військовослужбовців НГУ відповідно до особливостей українського національного світогляду, військово-історичних традицій та корпоративних традицій НГУ;
- е)** конкретизувати базові підходи військових лідерів щодо згуртування особового складу (командотворення, розвитку бойового товариства, підтримки бойових традицій).

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

- а)** структурним підрозділам (посадовим особам) Головного управління НГУ, органам військового управління, які відповідають за загальну організацію впровадження положень військового лідерства у НГУ, супроводження окремих напрямків;
- б)** начальникам вищих військових навчальних закладів, навчальних центрів НГУ, які формують основи військового лідерства в особистості;
- в)** командирам (начальникам), органам військового управління (структурним підрозділам), установам, які впроваджують положення військового лідерства у повсякденну та бойову діяльність.

1.5. Доктрина ґрунтується на:

- а)** результатах аналізу нормативно-правових актів сил безпеки і оборони;

б) вивченні стандартів військових формувань держав – членів НАТО щодо військового лідерства;

в) досвіді об'єднаного застосування сил і засобів складових сил оборони і безпеки, набутому під час відсічі повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, проведення антитерористичної операції на сході України, операції Об'єднаних сил;

г) системності в процесі розроблення (уточнення), запровадження.

1.6. Індивідуальна лідерська здатність військовослужбовця будь-якої статі та категорії (рядовий, сержантський та офіцерський склад) – критично оцінити реальний стан речей; чітко усвідомити існуючі загрози та наявні можливості; залучити необхідні ресурси, визначити шляхи і способи їх використання; застосувати ефективні 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 – усі ці завдання передбачають формування і прояв лідерства.

Незалежно від особливостей історичного розвитку, лідерство залишається душею військового формування, його ціннісною основою. Набутий бойовий досвід сил безпеки та оборони 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.

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

1.7. Головними результатами успішного здійснення військового лідерства є:

а) високий рівень професійної підготовленості кожного військовослужбовця;

б) глибоке розуміння й ініціативне дотримання військової дисципліни кожним військовослужбовцем;

в) формування культури у військовому колективі, заснованої на повазі до особистої гідності кожного військовослужбовця, атмосфери взаємопідтримки і побратимства;

г) створення позитивного соціально-психологічного клімату у військовому колективі, підтримка взаємоповаги у колективі;

д) культивування довіри як основи взаємовідносин у колективі, заохочення відкритості та щирості у професійному спілкуванні;

е) підтримання командного духу колективів, спрямованого на перемогу,

спільне досягнення поставленої мети, постійне вдосконалення та підвищення боєздатності колективу.

1.8. Ефективне лідерство військовослужбовців вимагає єдиного розуміння ціннісних засад, нормативних положень, етичних норм, системи якостей і вимог до військового лідера та узагальнених очікувань щодо результатів лідерської поведінки, які визначені цією Доктриною.

1.9. Довіра є водночас умовою та результатом правильного та ефективного здійснення військового лідерства. Військовий лідер не може віддати наказ довіряти йому. Довіра завжди формується зсередини колективу і є багатостороннім явищем. Особовий склад знає, бачить і постійно оцінює військового лідера, формуючи довіру до нього, чи, навпаки, розчаровуючись. Водночас довіра військового лідера до своїх підлеглих формується через його роботу з підготовки та виховання особового складу, глибоке знання особистих та морально-ділових якостей кожного військовослужбовця, упевненість, що на нього можна покластися. Взаємна довіра військовослужбовців у колективі – це вияв його згуртованості, досягнутої через спільний досвід, випробування і надбання.

Високий рівень довіри до військового лідера забезпечує перемогу в бойових умовах. Натомість, необхідність підрозділу йти в бій з командиром, якому не довіряють, знижує бойовий дух військовослужбовців та ефективність підрозділу вцілому.

1.10. Упевненість особового складу у військовому лідері залежить від того, наскільки добре військовий лідер зможе забезпечувати їхні очікування. Бойовий досвід чітко визначає стандарти, які особовий склад очікує від військового лідера. Зокрема, військовий лідер:

- а) професійно знає і робить свою роботу;
- б) знає все про роботу своїх підлеглих;
- в) інформує особовий склад про те, що відбувається, і може прогнозувати подальший розвиток дій;
- г) формує, підтримує, розвиває згуртованість особового складу в боєздатній команді і дбає про злагодженість його дій;
- д) досконало знає своїх підлеглих, здатен їх почути, забезпечує їх потреби і надає допомогу;
- е) поділяє зі своїми підлеглими всі труднощі та ризики;
- ж) клопоче про нагородження найкращих військовослужбовців і вживає заходів до порушників військової дисципліни;
- з) постійно працює над власним професійним ростом та розвитком особового складу тощо;
- к) вміє управляти конфліктами, має навички їм запобігати та у разі виникнення конструктивно їх вирішувати;
- л) сприяє забезпеченню реалізації єдиної державної політики, спрямованої на досягнення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у межах своїх повноважень у підрозділі;

м) виконує вимоги керівних документів з питань дотримання рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії дискримінації за ознаками статі та сексуальних домагань;

н) забезпечує створення умов для поєднання жінками і чоловіками професійних і сімейних обов'язків;

п) демонструє впевненість у собі, повагу до підлеглих, у своїй діяльності дотримується принципів соціальної справедливості;

р) уміє визнавати помилки та бере відповідальність за прорахунки на себе;

с) здатний приймати відповідні та складні рішення, готовий нести за них відповідальність.

1.11. Критерієм успішної імплементації положень Доктрини є успішне та злагоджене виконання військовими колективами завдань за призначенням, високий рівень військової дисципліни. Результатом є впевненість у тому, що кожен висококваліфікований військовослужбовець та кожний підрозділ діє злагоджено, і що всі вони належать до сильного, компетентного, добре навченого військового формування – НГУ.

2. СУТНІСТЬ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

2.1. Мета військового лідерства будь-якого рівня управління полягає у фаховому виконанні військовослужбовцями свого обов'язку і поставлених завдань із забезпечення громадської безпеки і порядку, державної та воєнної безпеки України.

Для успішного досягнення мети військовий лідер повинен:

а) формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та здійснювати конструктивний психологічний вплив на особовий склад, у тому числі шляхом застосування демократичного стилю керівництва;

б) формувати мету (цілі) і визначати способи її досягнення;

в) застосовувати ефективні способи внутрішньої комунікації;

г) мотивувати і надихати особовий склад своїм прикладом до прийняття рішень і дій під час підготовки і виконання завдань за призначенням;

д) вдосконалювати індивідуальну підготовку підлеглих та колективну підготовку підрозділу;

е) забезпечити цілісний розвиток, командотворення і згуртування військового колективу;

ж) утверджувати відданість військовослужбовців етосу воїна-гвардійця: сукупності гвардійських цінностей та національних військових традицій.

2.2. У військових формуваннях військове лідерство здійснюється в одній із двох паралельних командних вертикалей: офіцерській та сержантській. Ці вертикалі на кожному рівні формують «командні групи», що складаються з командира та головного сержанта підрозділу.

2.3. Офіцери є уповноваженими Українською державою командирами і керівниками її військових формувань. Вони здобувають освіту та підготовку,

спрямовану на розвиток аналітичних здібностей, критичного і творчого системного мислення та ефективного ухвалення рішень.

Офіцери є вищою категорією військових лідерів і уособленням військового лідерства. Їх основна функція – ухвалювати рішення та віддавати накази військовим організаціям на їх виконання. Командир несе відповідальність за свої рішення. Для їх виконання він може делегувати підлеглим повноваження, але вся повнота відповідальності залишається на командирові, який ухвалив рішення і віддав наказ. Згідно з принципом єдиноначальності командир наділений усією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих, має право одноособово ухвалювати рішення та віддавати накази. Підлеглі повинні беззастережно виконувати накази командира.

2.4. Сержанти є військовими лідерами солдатів, покликаними забезпечувати ефективне виконання рядовим та сержантським складом наказів офіцерів та завдань за призначенням. Командир відділення – первинна командирська посада у військових формуваннях України, на яку призначаються сержанти.

Головні сержанти підрозділів – це головні радники командира підрозділу з усіх питань, що стосуються проходження служби, підготовки та всебічного забезпечення рядового і сержантського складу. Головний сержант підрозділу – це досвідчений військовослужбовець, який є експертом з усіх питань виконання завдань за призначенням та повсякденної служби підрозділу. Він/вона є зразком для наслідування для військовослужбовців рядового та сержантського складу, користується авторитетом серед підлеглих та повагою командирів. Головний сержант має постійно працювати над згуртованістю сержантського складу та залученням кожного сержанта до командної роботи, використовуючи при цьому індивідуальні таланти сержанта для надання команді гнучкості та універсальності у виконанні загальних завдань, та завдань за призначенням.

Сержанти є проміжною ланкою і додатковим каналом інформації між солдатами та офіцерами. Через сержантів командир отримує інформацію про всі потреби, проблемні питання особового складу, його морально-психологічний стан. Сержанти роз'яснюють особовому складу суть командирського задуму, вказують найефективніші шляхи для його виконання, доводять загальну інформацію, необхідну для ситуаційної обізнаності.

2.5. Лідери, які є командирами (начальниками), мають посадову (формальну) владу, а також можуть мати особистісну (неформальну) владу. Особистісну владу надають лідеру підлеглі, якщо вони довіряють йому і мають внутрішню мотивацію слідувати за ним.

Неформальний лідер – військовослужбовець (чоловік чи жінка), який завдяки лідерським рисам характеру здобуває послідовників серед колег, котрі формально не є його підлеглими. Командири (начальники) повинні вміти спрямовувати та розвивати потенціал неформальних лідерів у позитивну сторону для виконання завдань і досягнення цілей підрозділу.

Підлеглий (послідовник) – військовослужбовець (чоловік чи жінка), який згідно з відносинами підлеглих та(або) добровільно йде за лідером, виконує

його вказівки та працює на виконання завдань, які ставить лідер.

У військовій структурі кожен, включно з лідерами, є одночасно чиймось підлеглим. Підлеглий може надавати неформальну особисту підтримку (бути послідовником) військового лідера, до якого він відчуває довіру та визнання.

2.6. Вплив здійснюється безпосередньо через віддання наказів, контроль дотримання вимог, а також опосередковано – через власний приклад, авторитет у колективі, внутрішню комунікацію та силу переконання. Особливості зазначеного впливу опосередковані стилем керівництва.

Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника (лідера) по відношенню до підлеглих (послідовників), щоб чинити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей. Керівник застосовує компетенції військового лідера для ефективного використання всіх стилів відповідно до умов службової (службово-бойової) діяльності колективу. Наприклад, авторитарний стиль є єдиним ефективним стилем керівництва під час бою. Виділяють такі основні стилі керівництва:

а) авторитарний стиль – полягає у централізації влади, одноосібному прийнятті рішень із більшості питань, не прийнятті заперечень, частому втручанні в роботу підлеглих, жорсткому контролю;

б) демократичний стиль – характеризується поділом влади й участю підлеглих в управлінні підрозділом, при цьому відповідальність не концентрується, а розподіляється. Керівник (лідер) прислухається до думки підлеглих, надає їм повноваження відповідно до кваліфікації, залучає до планування роботи, одноосібно приймає рішення тільки в найскладніших питаннях;

в) ліберальний стиль – характеризується мінімальною участю керівника (лідера). Керівник (лідер) надає майже повну свободу підлеглим у визначенні своїх цілей, делегуючи повноваження підлеглим.

2.7. Надання мети підлеглим полягає у чіткій постановці завдань, формуванні у них ясного розуміння кінцевого стану речей, якого необхідно досягти в результаті виконання завдання. Якщо можливо і доцільно, військовий лідер пояснює підлеглим, чому потрібно виконати те чи інше завдання та яким чином воно підтримує задум старшого командира, мету діяльності підрозділу та НГУ в цілому. Це формує у підлеглих краще розуміння дій, які необхідно здійснити, дає більшу адаптивність у досягненні мети.

Спосіб досягнення мети (виконання завдання) військовий лідер доводить через встановлення першочерговості завдань, призначення відповідальних, розподіл ресурсів, встановлених для виконання відповідного завдання, часових та інших обмежень, порядку доповіді тощо. Наскільки доцільно в конкретній ситуації, варто застосовувати філософію децентралізованого командування – заохочувати підлеглих, проявляти дисципліновану ініціативу в рамках задуму командира, при цьому обирати найбільш оптимальний та ефективний спосіб виконання завдання.

2.8. Мотивація – це воля до дії та рушійна сила виконати завдання. Мотивація завжди внутрішня для кожної людини, проте на неї впливають зовнішні чинники. Вміння мотивувати підлеглих (послідовників) є однією з головних характеристик військового лідера. Він повинен досконало знати своїх підлеглих та впливати на них таким чином, щоб цінності НГУ, військова культура, етос воїна-гвардійця стали частиною їх світогляду.

Мотивування може бути:

- а)** пряме (накази, вимоги) та непряме (особистий приклад, формування клімату та культури військового колективу);
- б)** позитивне (схвалення, заохочення) та негативне (критика, стягнення);
- в)** індивідуальне (особиста співбесіда, міжособистісні стосунки) та колективне (заходи з командотворення, виховання через колектив).

Мотивування з використанням лише посадових повноважень, психологічного тиску та покарань, без встановлення довіри та авторитету серед підлеглих у довгостроковій перспективі не буде достатньо ефективним.

Лідер застосовує власну оцінку і судження при виборі інструментів для впливу і мотивування підлеглих. У ситуації обмеженого часу та ресурсів він вимагає безумовної покори та виконання своїх наказів без їх пояснення, проте на перспективу він має вибудовувати довіру та авторитет у колективі.

Виявляючи вимогливість до підлеглих, військовий лідер має повсякчас власним прикладом демонструвати зразок військового професіонала, до якого вони повинні прагнути.

2.9. Особистий приклад лідера у мотивуванні та згуртуванні колективу є вирішальним. Військовий лідер застосовує до себе ті ж вимогливість та стандарти, що і до своїх підлеглих. У повсякденній діяльності та в бойових умовах він поділяє з підлеглими всі труднощі, небезпеки та обмеження. Демонструючи морально-психологічну стійкість, рішучість та впевненість, особисту дисциплінованість, сумлінне та ініціативне ставлення до своїх обов'язків і поставлених завдань, військовий лідер є зразком для наслідування («рольовою моделлю») для підлеглих, стабілізуючим фактором для тих, хто сумнівається або чий морально-психологічний стан похитнувся.

2.10. Заходи командотворення сприяють виробленню в підрозділі колективної мотивації. Військові лідери повинні заохочувати розвиток позитивних військових традицій, які вирізняють підрозділ та посилюють у військовослужбовців відчуття приналежності. Це, наприклад, формальна і неформальна атрибутика, церемоніали, відзнаки, спільна участь у різноманітних заходах тощо.

Згуртуванню колективу сприяє культура взаємодопомоги та взаємопідтримки як у службових питаннях, так і в позаслужбовий час. Роль військового лідера у цьому є провідною, адже він зобов'язаний знати своїх підлеглих, їх потреби та проблеми, особисті та сімейні обставини, спрямовувати колектив на підтримку кожної особистості як у радісні, так і в складні моменти. Важливо вчасно помічати негативні та небезпечні тенденції в морально-

психологічному стані, стосунках у колективі та особистому житті підлеглих, які можуть у перспективі призвести до порушень дисципліни і надзвичайних подій, та вживати всіх можливих превентивних заходів.

2.11. Вдосконалення організації – це згуртована цілеспрямована робота військового лідера, колективу та окремих військовослужбовців на підвищення ефективності підрозділу (організації), вдосконалення окремих аспектів його діяльності, а також покращення (підтримання) позитивного соціально-психологічного клімату, матеріально-технічної (побутової) бази тощо. У збройних формуваннях держав-членів НАТО існує поняття «хранительство професії» (*en: stewardship of the profession*), яке визначають як діяльність, спрямовану на те, щоб «залишити професію в кращому стані, ніж вона була, до того, коли ти у неї прийшов». Це означає щире зацікавлення у розвитку військової справи, новаторство в діяльності за відповідним фахом, ініціативність в усуненні помічених недоліків та поліпшення результатів діяльності підрозділу і військового формування в цілому.

2.12. Однією з основних функцій військового лідера є функція управління розв'язанням потенційних міжособистісних та внутрішньогрупових конфліктів.

Військовий лідер повинен вміти не усувати конфлікт, а управляти ним, для цього необхідним є розуміння самих джерел конфлікту чи конфліктної ситуації.

Існують три точки зору на конфлікт:

а) конфлікт – це завжди погано. Основне завдання військового лідера – не допустити його будь-яким способом;

б) конфлікт – це погано, але іноді його не можливо уникнути, він є природним побічним продуктом організації будь-якої діяльності. Військовий лідер повинен усунути конфлікт, де б він не виникав;

в) конфлікт необхідний і потенційно корисний, тому що варіативність точок зору сприяє формуванню спільного об'єктивного бачення проблеми, що є причиною конфлікту.

Військовий лідер у разі виникнення конфлікту повинен сприяти аналізу його змісту й надати допомогу учасникам у конструктивному його вирішенні, тобто управляти ним. Потенційно конфлікт може виступати засобом (каталізатором) розвитку як військовослужбовців, так і підрозділу в цілому, але управляти процесами під час його виникнення та розв'язання протиріч є обов'язком військового лідера.

Одним із найпоширеніших механізмів розв'язання конфліктів у військовому середовищі є порядок підпорядкування військовослужбовців. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію військовослужбовців, визначає порядок прийняття рішень та обміну інформацією в підрозділі. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до командира (начальника), пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає, чиї рішення він повинен виконувати.

3. ОСНОВНІ ЦІННОСТІ, ЧЕСНОТИ, ВЛАСТИВОСТІ ХАРАКТЕРУ І БАЗОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

3.1 Військове лідерство в НГУ ґрунтується на Військовій присязі та цінностях НГУ. Комплекс особистих, моральних та ділових якостей, які вимагаються від військових лідерів НГУ, відображено в Моделі сучасного військового лідера.

3.2. Основні цінності, місія і мета діяльності військовослужбовців усіх військових формувань України відображені у Військовій присязі, яку складає кожен військовослужбовець (для іноземців та осіб без громадянства – у Зобов’язаннях іноземця та особи без громадянства).

3.3. Вірність Українському народові є суттю Військової присяги, вона починається з урочистої обіцянки завжди бути вірним і закінчується такою ж обіцянкою ніколи не зрадити Українському народові.

Бути вірним – означає заслуговувати на довір’я, дотримуватися один раз даного слова, не зраджувати. Усі військовослужбовці вірні присязі, своєму обов’язку. Водночас незалежно від звань і посад усі українські воїни вірні один одному, вони пліч-о-пліч виконують завдання, не залишають побратимів та не покидають полеглих на полі бою.

Підлеглі вірні своїм командирам, сумлінно і чесно виконують їхні накази, але і військові лідери вірні своїм підлеглим в обов’язку дбати про їхні потреби, берегти їх на полі бою, професійно й особистісно розвивати їх.

3.4. Основними цінностями військовослужбовців НГУ є Честь, Мужність, Закон (рисунок 1).

ЧЕСТЬ, МУЖНІСТЬ, ЗАКОН

Рисунок 1 – Цінності Національної гвардії України

3.5. Честь військового лідера визначається його здатністю керуватися в особистому житті та при виконанні військового обов’язку загальнолюдськими принципами, моральними та етичними нормами, цінностями НГУ, ставити вимоги військової служби та інтереси підлеглих понад власні амбіції. При ухваленні складних рішень військовий лідер діє відповідно до фундаментальних принципів професійної етики, етосу воїна-гвардійця. Честь гартує силу волі та визначає поведінку військового лідера. В особливий спосіб вона проявляється в 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 НГУ.

3.6. Мужність – це здатність виконувати свої обов’язки, поставлені завдання всупереч небезпеці та ризику, опанувавши свій страх. Мужність – це не відсутність страху, а здатність рухатися вперед всупереч страхам і сумнівам, коли цього вимагає наказ і воїнська честь. Сама військова професія вимагає мужності. Обов’язок військовослужбовця – захищати від смертельної небезпеки тих, хто сам не здатен себе захистити. На відміну від інших людей, він не може тікати від небезпеки, а свідомо йде їй назустріч. Військовий лідер повинен виявляти непересічну мужність, адже назустріч небезпеці він веде за собою інших. Він більше за інших ризикує на полі бою, водночас приклад його особистої мужності чи боягузтва може надихнути чи деморалізувати підлеглих.

Розрізняють фізичну та моральну мужність.

Фізична мужність – здатність опанувати страх болю, фізичних ушкоджень чи смерті.

Моральна мужність – здатність діяти правильно і законно попри можливі негативні суспільні чи кар’єрні наслідки для себе. Наприклад, не порушувати дисципліну лише тому, що «всі порушують», не порушувати міжнародне гуманітарне право стосовно цивільних та військовополонених тощо. Військовий лідер не потакає порушенням дисципліни задля здобуття дешевої «популярності». Він також має сміливість, у разі необхідності, відстояти свою думку.

3.7. Закон, його захист – особлива місія військовослужбовців НГУ як військовослужбовців військового формування з правоохоронними функціями. Усі військовослужбовці зобов’язані Військовою присягою неухильно дотримуватися Конституції України та законів України. Воїни-гвардійці, виконуючи завдання, визначені Законом України «Про Національну гвардію України», працюють із цивільним населенням та є для нього представниками Української держави. Військовослужбовець НГУ діє рішуче, але завжди в рамках повноважень, наданих йому законом.

3.8. Модель сучасного військового лідера в НГУ (рисунок 2) – система його характеристик, яка узагальнює основні вимоги НГУ щодо того, яким він повинен бути, що він повинен знати та що робити (здійснювати). Професійний характер, особистість та інтелект формуються через досвід (службовий та бойовий), проходження курсів професійної військової освіти та підготовки, роботу над собою (самостійну підготовку, самоосвіту). Характер, особистість та інтелект – це якості військового лідера, які дозволяють йому здійснювати професійні компетенції: вести за собою підлеглих, професійно й особистісно розвивати їх та досягати результатів щодо поставлених завдань.



Рисунок 2 – Модель сучасного військового лідера в НГУ

3.9. Характер військового лідера НГУ базується на Цінностях НГУ, глибокому розумінні та неухильному дотриманні військової дисципліни, а також знанні людей і здатності розуміти їх психологію та почуття (емпатія). Цінності, в основі яких лежать служіння Українському народові, військовий обов'язок, – складають основу особистості військового лідера, через їх призму він сприймає самого себе та суспільство. Цінності формують бачення «як має бути», це бачення військовий лідер проєктує на підлеглих, надає їм імпульс до дії, до виконання поставлених завдань. Сильні характери відрізняються міцною самодисципліною, здатністю мобілізувати себе та інших на виконання поставлених цілей. У той же час успішні військові лідери – зазвичай гарні психологи, які вміють здобувати довіру людей і залучати їх на свій бік, а також слідкувати за психологічним станом підлеглих і запобігати зниженню морального компонента боєздатності підрозділу.

3.10. Особистість військового лідера характеризується, в першу чергу, професійністю, тим, що називають «військова виправка». Будь-яку справу чи ситуацію військовий лідер оцінює як професіонал, вчиняє і діє по-військовому чітко, цілеспрямовано, дисципліновано. Неодмінними особистими якостями військового лідера є належна фізична підготовленість, психологічна стійкість та врівноваженість. Усвідомлення власних якостей та переваг дає військовому лідеру впевненість у собі, яка, у свою чергу, позитивно впливає на впевненість підлеглих у своєму командирові (начальнику) та в успіху колективу.

3.11. Інтелект є неодмінною ознакою військового лідера у XXI столітті. Він є експертом із тактики дій підрозділу в різних видах бою, з усіх видів

високотехнологічного озброєння, військової техніки та іншого оснащення підрозділу, а також з питань повсякденної діяльності, всебічного забезпечення, навчання та підготовки військовослужбовців. Військовий лідер вирізняється вищою, ніж у інших, кмітливістю, швидкістю розуму. Він вміло застосовує прийоми критичного та творчого мислення, щоб об'єктивно оцінювати обстановку та гнучко реагувати на її зміни. У разі необхідності військовий лідер здатен виявляти новаторські (інноваційні) підходи у виконанні завдань, він/вона швидко освоює нові види озброєння і спорядження, способи виконання завдань і навчає підлеглих. Військовий лідер є зразком тактовності, військової ввічливості та дотримання субординації. Він/вона вміє спілкуватися з підлеглими, рівними та начальниками, з цивільним населенням.

3.12. Вести за собою інших – суть лідерства. Військовий лідер застосовує свій характер, силу особистості та інтелект, щоб мобілізувати, організувати та вести підлеглих до виконання поставлених завдань, добиватися виконання встановлених вимог та нормативів. Одним із головних інструментів для цього є власний приклад військового лідера, його зразкові компетентність, дисциплінованість, сміливість. Військовий лідер вибудовує взаємну довіру в підрозділі через ефективну внутрішню комунікацію, доводить підлеглим задум старшого командира, завдання підрозділу, формує у них ситуаційну обізнаність. З іншого боку, він чує своїх підлеглих, бере до уваги їхні запити та пропозиції, здійснює комунікації зі старшими командирами (начальниками).

3.13. Розвивати себе та підлеглих як військових професіоналів – базова компетенція військового лідера. Професійний розвиток військовослужбовців здійснюється через здобуття досвіду виконання бойових та службових завдань, його всебічного аналізу, проходження курсів військової освіти та підготовки, а також через постійну всебічну самостійну підготовку.

Характерною рисою військового лідера є здорова амбітність, бажання професійно розвиватися. Він докладає зусиль та не марнує нагоди тренуватися, навчатися, здобувати освіту, набувати компетентності, достатньої для переходу на вищий рівень лідерства. Підлеглим він демонструє приклад професіонала, який постійно вчиться, працює над власною фізичною підготовленістю.

Військовий лідер розвиває військовий колектив. Він відповідає за всебічну підготовленість особового складу до виконання завдань за призначенням, організовує, здійснює та контролює підготовку підрозділу, є ключовою ланкою в системі кадрового менеджменту, ухвалює рішення (надає пропозиції) стосовно направлення військовослужбовців на навчальні курси та призначення їх на посади. Військовий лідер здійснює менторство щодо своїх безпосередніх підлеглих, спрямовує їх професійний розвиток, радить, як краще досягати індивідуальних цілей та вказує на помилки.

Військовий лідер розвиває військову професію через новаторство у підходах до виконання завдань, активну участь у системі вивчення та впровадження досвіду. Він працює не лише на досягнення встановлених стандартів, але і на їх підвищення.

3.14. Досягати результатів у контексті військового лідерства означає досягти успішного виконання підлеглим військовим колективом усіх поставлених завдань, дотримання стандартів і нормативів, високих показників у службі, зразкової дисциплінованості. Успішний військовий колектив є згуртованим, спрямованим на виконання завдань, має міцну культуру військового товариства і взаємодопомоги, стимулює у своїх учасників психологію «команди переможців».

4. РІВНІ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

4.1. Військове лідерство реалізується на прямому, організаційному і стратегічному рівнях. Ці рівні характеризуються наявністю проміжних ланок між військовим лідером та безпосереднім виконавцем, сферою впливу – кількістю особового складу, на який поширюється вплив військового лідера, та рівнем підрозділу. На кожному з рівнів існує власна специфіка здійснення лідерства, підготовки та вимог до військових лідерів.

4.2. Прямий рівень військового лідерства – «лідерство першої лінії» – передбачає постійний прямий контакт військового лідера з підлеглими, проміжні ланки зазвичай відсутні. Здійснюється на рівні від відділення (групи) до роти. Сфера впливу – від декількох до кількох десятків підлеглих. Пряме військове лідерство здійснює переважна більшість сержантів, а також офіцери взводної та ротної ланки.

Прямі військові лідери щоденно бачать своїх бійців, спілкуються з ними, віддають прямі накази та безпосередньо контролюють їх виконання. Вони також безпосередньо здійснюють заходи з індивідуальної підготовки та підготовки підрозділів. Вони виховують своїх підлеглих через особисті співбесіди та колективне спілкування. Саме на цьому рівні особистий приклад військового лідера, його особистість, характер та психологічна компетентність мають найбільший вплив на підлеглих. Прямий військовий лідер розділяє зі своїми підлеглими всі труднощі в бойових умовах та під час повсякденної діяльності. Водночас його робота спрощується невеликим обсягом підлеглих та можливістю особисто і безпосередньо впливати на них.

На прямому рівні військового лідерства найважливішими якостями є здатність зрозуміти та усвідомити наказ старшого командира, чітко і недвозначно віддавати вказівки бійцям на його виконання, швидко орієнтуватися в обстановці та досягати виконання поставлених завдань. Прямі військові лідери повинні знати морально-ділові якості та індивідуально-психологічні особливості підлеглих, бути експертами з матеріальної частини всіх видів зброї, озброєння та військової техніки підрозділу, тактики його дій у різних видах бою.

4.3. Організаційний рівень військового лідерства здійснюється на рівні від батальйону до територіального управління, управління корпусу та опосередковано через підлеглих військових лідерів. Сфера впливу – від кількох сотень до кількох тисяч підлеглих. На цьому рівні здійснюють лідерство головні

сержанти батальйонів та військових частин, офіцери рівня штабу батальйону, військової частини, головні сержанти територіальних управлінь, управлінь корпусів, офіцери рівня територіального управління, управління корпусу. Також військові лідери на організаційному рівні можуть мати радників на рівні підлеглих військових лідерів і військових капеланів, які допомагають їм впливати на особовий склад для досягнення визначеної мети і управляти існуючими ресурсами.

Наприклад, задум командира батальйону до рядового бійця доводиться не безпосередньо наказом командира батальйону у повному обсязі, а через бойові накази відповідних командирів (командира роти, командира взводу, командира відділення) в частині, що стосується. Таким чином командир батальйону в основному впливає на рядового бійця не прямо, а через доведення свого задуму, який деталізується по мірі його проходження щаблями командної вертикалі. Організаційний лідер, у першу чергу, є військовим лідером для прямих військових лідерів. Його першочерговим завданням є забезпечити якісне виконання своїх обов'язків військовими лідерами нижчої ланки.

Організаційні лідери здійснюють військовий процес прийняття рішень, вирішують складні бойові та організаційні завдання. Для цього вони повинні володіти відповідними навичками критичного (аналітичного) та творчого (синтетичного) мислення, бути здатними осмислювати та узагальнювати великі обсяги інформації. На момент переходу на організаційний рівень військового лідерства військовослужбовці повинні володіти значним досвідом виконання завдань за призначенням та вміти використовувати його в процесі прийняття рішень.

На цьому рівні військового лідерства встановлюється культура та соціально-психологічний клімат у військовому колективі, що є інструментом організаційних військових лідерів із побудови ефективних військових колективів.

4.4. Стратегічний рівень військового лідерства здійснюється на вищих командних посадах на рівні Головного управління НГУ. Сфера впливу – НГУ як військове формування в цілому. На цьому рівні здійснюють військове лідерство головний сержант НГУ, офіцери Головного управління та командування НГУ. Військові лідери на стратегічному рівні визначають організаційно-штатні структури, зосереджують і виділяють ресурси, формують стратегічне бачення (візію) і готують війська (сили) до майбутніх (ймовірних) завдань за призначенням.

Військові лідери стратегічного рівня діють у невизначеному середовищі з надзвичайно складними проблемами, які впливають на події та організації поза межами НГУ. Вони зосереджують свою увагу на плануванні заходів і виконанні завдань, що можуть бути реалізовані або виконані в майбутньому від п'яти до десяти років (середньо- та довгостроковий горизонти планування).

Рішення та діяльність лідерів стратегічного рівня пов'язані з виділенням ресурсів, випробуванням і придбанням нових систем озброєння, цивільними проєктами (програмами), дослідженнями, впровадженням бойового досвіду та

міжвідомчою співпрацею з іншими органами державної влади та структурами національної безпеки і оборони.

4.5. Військові лідери розвиваються, кар'єрно ростуть і з часом служби беруть на себе дедалі більшу відповідальність. На організаційному і стратегічному рівнях вони розбудовують і розвивають свої якості та компетенції, набуті на прямому рівні, розширюють їх за рахунок здобуття нових знань, опанування нових професійних навичок та здатності діяти у більш складних умовах, вести численніші колективи.

Практично застосовуючи власні лідерські компетенції, начальники територіальних управлінь, вищих військових навчальних закладів, навчальних військових частин (центрів), баз, закладів охорони здоров'я та установ НГУ, командири корпусів, з'єднань, військових частин НГУ створюють дисципліновані, згуртовані команди з високим рівнем довіри та взаємоповаги.

Здійснюючи лідерство під впливом постійних стресових ситуацій, зміни умов і обстановки виконання завдань за призначенням, військові керівники поглиблюють свої лідерські компетенції та набувають нових. Військові лідери організаційного та стратегічного рівня продовжують здійснювати і пряме лідерство щодо своїх підлеглих.

4.6. Військове лідерство на всіх рівнях засноване на особистих діях військового лідера у підпорядкованій військовій структурі.

Організаційні лідери застосовують лідерські компетенції у повсякденній роботі зі своїми підлеглими командирами та штабами, а через авторитетних прямих військових лідерів (офіцерів і сержантів) вони впливають на весь особовий склад.

На стратегічному рівні для сил безпеки та оборони України визначаються імперативи (обов'язкові норми, кардинальні напрямки діяльності): якість особового складу і керівництва, набуття бойових спроможностей, забезпечення сучасним озброєнням і військовою технікою тощо.

В органах військового управління, які мають у підпорядкуванні військові частини, установи, імперативи трансформуються в концепції, доктрини, стандарти, настанови, накази, системи (процеси) підготовки тощо. Спільно з етосом воїна-гвардійця (сукупністю цінностей і бойових традицій) ці керівні документи та системи становлять основу впливу на особовий склад на всіх рівнях, проведення бойових дій (виконання завдання) і постійне вдосконалення військ (сил), набуття спроможностей.

5. ПІДГОТОВКА ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

5.1. Підготовка військового лідера – комплексний безперервний процес, який триває протягом усього терміну служби військовослужбовця і включає три основні компоненти:

а) практичний досвід виконання посадових обов'язків, виконання бойових та повсякденних завдань, керівництво особовим складом;

б) професійну підготовку та освіту у вищих військових навчальних закладах, навчальних центрах (у тому числі країн-партнерів), спеціалізовані курси та курси підвищення кваліфікації;

в) організовану самостійну підготовку військового лідера за визначеним планом та з постановкою цілей індивідуального професійного розвитку.

5.2. Практичний досвід є найбільш ефективною формою підготовки військового лідера. Формування лідерських якостей здійснюється безпосередньо в умовах виконання завдань за призначенням, які зазвичай є випробуванням моральних і фізичних сил кожного військовослужбовця. При цьому військовий лідер має проявляти рішучість та сміливість брати на себе відповідальність за усі прийняті ним рішення. Основний обов'язок військових лідерів в умовах виконання завдань за призначенням – твердим та безперервним управлінням домогтися їх виконання у визначені терміни, використовуючи найбільш безпечні для особового складу та ефективні способи застосування бойових спроможностей своїх підрозділів.

Успішне виконання реальних завдань у якості командира (начальника) дає можливість зрозуміти психологію колективу, ефективних методів впливу на нього, допомагає виробити персональний лідерський стиль та посилює впевненість військового лідера у своїх якостях та компетенціях. Практичні справи повинні складати основу курсів військового лідерства усіх рівнів, коли протягом курсу кожен учасник повинен випробувати себе в ролі військового лідера та отримати об'єктивну та конструктивну оцінку своєї успішності від викладачів (інструкторів). Ефективність формальних курсів лідерської підготовки та освіти в повній мірі проявляється лише після подальшого призначення курсантів на керівні посади з можливістю проявити себе як військових лідерів.

5.3. Курси лідерства та інші курси освіти та підготовки, які стосуються теми військового лідерства, повинні розроблятися і проводитися на базі підходів, викладених у цій Доктрині. Вони мають містити акцент на розвитку ініціативи, децентралізованого командування, глибокому розумінні цінностей НГУ, загальної та соціальної психології, лідерства організацій, формуванні довіри, позитивної культури та здорового соціально-психологічного клімату в військових колективах.

Навчання на лідерських курсах повинно включати гендерну складову. Військовий лідер має дотримуватися найвищих стандартів поведінки та не брати участі у дискримінації за ознаками статі.

5.4. Самостійна підготовка військового лідера повинна бути організованою та спрямованою на розвиток професійних знань і навиків, лідерських якостей та компетенцій. Військовий лідер повинен здійснювати менторство своїх безпосередніх підлеглих, стимулювати їх зростати професійно та особистісно, допомагати ставити цілі та складати план індивідуального розвитку, вказувати на прорахунки і можливості.

Під час самостійної підготовки військовий лідер має зосереджувати свою

увагу на розвитку таких якостей та навичок:

- а)** безперервне поглиблення професійних знань і вмінь;
- б)** власна психологічна стійкість, а також психологічна стійкість військовослужбовців підпорядкованого підрозділу;
- в)** здатність аналізу обстановки, систематизація інформації та синтезу обґрунтованих рішень на основі цілісного бачення ситуації;
- г)** вирішення складних проблем розбиттям їх на компоненти, що полегшують отримання бажаного результату;
- д)** поєднання обережності та виправданого ризику;
- е)** прийняття на себе відповідальності та делегування повноважень підлеглим;
- ж)** запобігання конфліктам, а у разі їх виникнення – управління ними та конструктивне вирішення.

6. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

6.1. Через діяльність військового лідера проходить реалізація завдань щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у конкретній військовій частині (підрозділі), і саме командир підрозділу забезпечує створення сприятливого гендерно чутливого середовища, відповідає за професійний ріст підпорядкованого особового складу, за трансформацію цінностей підлеглих у напрямку відповідності нормам військово-професійної моралі, доброчесності, гендерної толерантності. На військового лідера покладається головна відповідальність за реалізацію вимог щодо забезпечення рівності жінок та чоловіків у підрозділах. Також обов'язковими є вимоги щодо гендерної компетентності військового лідера, його здатності в процесах управління враховувати гендерні аспекти життєдіяльності підрозділу з метою створення та оптимального функціонування ефективної команди військового колективу.

6.2. Важливим аспектом в управлінській діяльності військового лідера стає рівень його гендерної компетентності, здатність враховувати гендерні аспекти у підпорядкованих підрозділах з метою більш ефективного використання наявного потенціалу особового складу в підрозділі.

Гендерна компетентність військового лідера має три основні компоненти:

- а)** предметно-змістовний, який відображає розуміння командирами (начальниками) гендерної проблематики, гендерного підходу та основних засад гендерної політики у військовій сфері;
- б)** операційно-діяльнісний, володіння яким дозволяє керівникам успішно виконувати специфічні функції професійної діяльності, пов'язані з урахуванням гендерного чинника;
- в)** особистісно-фаховий, який стосується питань демонстрації власної позиції та активного впровадження знань, навичок та умінь керівництва щодо реалізації принципу гендерної рівності у професійну діяльність.

6.3. Керівник (командир, начальник) в НГУ повинен володіти такими гендерними компетентностями:

а) предметно-змістовний компонент – знати:

1) міжнародні вимоги щодо впровадження принципу гендерної рівності в секторі безпеки і оборони, зокрема, тих, які прийняті у збройних силах держав-членів НАТО;

2) основи національної політики щодо забезпечення гендерної рівності;

3) специфіку реалізації принципу гендерної рівності в секторі безпеки й оборони в умовах військового конфлікту, пост-конфліктної ситуації;

4) види та прояви гендерно-зумовленого насильства;

б) операційно-діяльнісний компонент – вміти:

1) застосовувати положення міжнародного та національного законодавства з утвердження гендерної рівності в професійній діяльності;

2) аналізувати ситуацію з дотримання гендерної рівності у своїй професійній сфері;

3) визначати гендерні стереотипи та розвінчувати їх у ході виконання своїх професійних обов'язків;

4) уникати використання дискримінаційних суджень та практик;

5) визначати прояви гендерно-зумовленого насильства та адекватно реагувати на їх випадки;

6) надавати допомогу особам, постраждалим від дискримінації, відповідно до своїх професійних обов'язків;

в) особистісно-фаховий компонент – демонструвати/впроваджувати:

1) цінності гендерної рівності, толерантності та ненасильства;

2) неприйнятне ставлення до сексизму, гендерно-зумовленого насильства, гендерної дискримінації;

3) розуміння власної відповідальності за утвердження гендерної рівності в українському суспільстві та секторі безпеки і оборони;

4) готовність підтримати особовий склад, які постраждали від гендерно зумовленого насильства чи гендерної дискримінації;

5) готовність дотримуватись положень міжнародного кодексу етичної поведінки для військовослужбовців і працівників сектору безпеки й оборони, особливо в частині недопущення фактів сексуальних домагань, сексизму, гендерної дискримінації.

**Заступник командувача
Національної гвардії України
бригадний генерал**



Олексій ОСИПЕНКО

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 року № 1544-р «Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року».
2. Візія Національної гвардії України 2035/ГУ НГУ; - К.: 2021.
3. Словник української мови у 20 томах./НАН України К.: Наукова думка, 2010.
4. A-PA-005-000/AP-003 LEADERSHIP IN THE CANADIAN FORCES, 2005.
5. U.S. ARMY ADP 6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION, JULY 2019.

[illegible]

