

Проект «Народный перевод»

РАЗВИТИЕ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА В ВСУ ДОКТРИНА



Первоначально издано ВСУ (ВКП 7-00(03).01) в декабре 2020 года.

Переведено неофициально на русский язык в январе-феврале 2023 года.

Без ограничений на распространения.

Данное пособие издано впервые Главным управлением доктрин и подготовки Генерального штаба ВСУ, совместно с центром оперативных стандартов и методики подготовки ВСУ в 2020 году на украинском языке, без ограничений на распространение.

Утверждено Начальником Генерального штаба ВСУ генерал-лейтенантом Сергеем Корнийчуком.

Оригинальная обложка:



Переведено на русский язык участниками проекта «Народный перевод».

Данный текст является прямым переводом с украинского языка, составлен в научно-познавательных и справочных целях, не редактировался, не должен использоваться для обучения без осмысления и интерпретации с учётом обстоятельств его происхождения, не отражает позицию переводчиков и иных участников проекта «Народный перевод». Относитесь к написанному критически и в случае сомнений по сути и форме написанного обращайтесь к специалистам в соответствующем вопросе.

народный.перевод.рф

t.me/svo_institute

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
Введение.....	4
Перечень сокращений и условных значений.....	5
Ссылки на военные публикации.....	6
Основные термины и определения.....	6
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ЦЕЛЬ ДОКТРИНЫ РАЗВИТИЯ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА В ВСУ.....	7
1.1. Лидерство - душа армии, ее ценностная основа.....	8
1.2. Доверие как основной стандарт лидерской компетенции командира.....	9
2. ЗАДАЧИ ДОКТРИНЫ.....	10
3. СУЩНОСТЬ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА.....	11
3.1. Цель военного лидерства.....	11
3.2. Миссия военного лидера.....	12
4. ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ, ДОБРОДЕТЕЛИ, СВОЙСТВА ХАРАКТЕРА И БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА.....	13
4.1. Основные ценности военного лидера.....	13
4.1.1. Честь.....	13
4.1.2. Отвага.....	13
4.1.3. Преданность.....	14
4.1.4. Братство.....	14
4.2. Добродетели военного лидера.....	15
4.3. Базовые компетенции военного лидерства.....	16
5. УРОВНИ И КОМПЕТЕНЦИИ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА.....	17
5.1. Личностный уровень военного лидерства.....	17
5.2. Организационное военное лидерство.....	17
5.3. Уровень стратегического лидерства.....	18
5.4. Развитие военного лидера и применение компетенций в сложных военных организационных структурах.....	19
5.5. Компетенции военного лидера.....	22
5.6. Подготовка военных лидеров.....	23
6. ЦЕЛЬ, СРОКИ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОКТРИНЫ.....	24

ПРЕДИСЛОВИЕ

Доктрина развития военного лидерства в ВСУ (далее — Доктрина) разработана рабочей группой офицеров Главного управления доктрин и подготовки Генерального штаба ВСУ совместно с Центром оперативных стандартов и методики подготовки ВСУ и согласована с заинтересованными структурными подразделениями Генерального штаба ВСУ, органами военного управления и учреждениями ВСУ.

Военное лидерство — это движение вперед и развитие. Как элемент боевой силы в сочетании с управлением и информацией, обеспечивает выполнение задач в ходе операций (боевых действий).

Доктрина является определяющей по вопросам развития военного лидерства в ВСУ, она применяется для планирования, разработки, внедрения и совершенствования военных стандартов, военных публикаций (доктринальных документов, учебно-методических материалов) и разработки других документов, которые детализируют указанный процесс.

Все вопросы, касающиеся этих Рекомендаций, направлять в ***

Введение

В условиях отражения ~~агрессии Российской Федерации на Востоке Украины~~ и реализации стратегического курса государства на присоединение к европейскому сообществу, его структурам безопасности, ВСУ нужны компетентные специалисты с лидерскими качествами, которые способны выполнять задачи по защите государства, действовать совместно с подразделениями стран — членов НАТО.

Поэтому, для каждого военнослужащего — проявление лидерства, защищая Украину в боевой обстановке — это главная миссия и самая важная проблема, которую он решает. Чтобы сделать это успешно, каждый военный должен развивать характер и профессионализм, достигая совершенства. Миссия военных лидеров: морально, психологически, профессионально готовить себя и подчиненный личный состав к выполнению задач по назначению, спланировать его и вести за собой к определенной цели.

Эта Доктрина отражает систему взглядов относительно военного лидерства в ВСУ, основные принципы его развития, стандарты, уровни, ценности, добродетели, свойства характера и базовые компетенции военных лидеров.

Лидерство остается ключевым компонентом обеспечения профессиональной деятельности, как отдельных военнослужащих разных категорий, так и органов военного управления, воинских частей (подразделений) при выполнении задач по

назначению, несмотря на многообразие определений, и методов реализации. Определяющую роль лидерство военнослужащих играет, в частности, в ценностях, традициях, этике поведения, опыте соблюдения воинской дисциплины и корпоративной военной культуры в армиях государств — членов НАТО.

Управление (менеджмент) в войсках (силах) поддерживает стабильность и контролируемость процессов и мониторинг результатов деятельности, а военное лидерство стимулирует позитивные изменения, сосредоточиваясь на вдохновении и взаимодействии с личным составом. Эффективность командования в ВСУ достигается путем сочетания командирами (начальниками) процессов управления и лидерства.

Перечень сокращений и условных значений

Сокращения и условные обозначения (русский)	Расшифровка сокращения и условного обозначения
ВВУЗ	Высшее военное учебное заведение
ВСУ	Вооруженные Силы Украины
ВУПУВО	Военное учебное подразделение учреждения высшего образования
ГУДИП	Главное управление доктрин и подготовки
Доктрина	Доктрина развития военного лидерства в ВСУ
НАТО	Организация Североатлантического договора
ТКС	Телекоммуникационная сеть

Ссылки на военные публикации

Отметка военной публикации	Полное наименование военной публикации
	а. Доктрина применения сил обороны государства, утвержденная приказом Верховного Главнокомандующего ВСУ от 17.08.2018 № 20дск-оп
	б. Закон Украины "О национальной безопасности Украины" от 21.06.2018 №2469-VII, с правками от 15.03.2020 №522-IX
	в. Указ президента Украины от 29.12.2016 №73/2017 о решении совета национальной безопасности и обороны Украины от 29 декабря 2017 года "О государственной программе развития ВСУ на период до 2020 года»
	г. Указ президента Украины от 06.06.2016 №240/2016 о решении совета национальной безопасности и обороны Украины от 20 мая 2016 года "О Стратегическом оборонном бюллетене Украины"
	д. Приказ Генерального штаба ВСУ от 31.03.2020 № 124дск "Об утверждении и введении в действие Временной доктрины применения сил обороны"
ВКП 7-00(01).01	е. Доктрина подготовки сил обороны государства, утвержденная приказом Генерального штаба ВСУ от 21.01.2020 № 18
	ж. Директива Генерального штаба Украины "Об организации разработки доктринальных документов ВСУ" от 13.03.20 № Д-6

Основные термины и определения

Лидерство — это социальный феномен, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с наибольшим эффектом. Это способность влиять на поведение отдельных лиц или организаций ценностями, свойствами характера, которые соответствуют цели, внешним и внутренним потребностям социальной группы в целом.

Военное лидерство — это целенаправленное влияние военнослужащих различных категорий в повседневной, служебной, учебной и боевой деятельности, а также в неупорядоченных (нестандартных, критических) ситуациях на личный состав путем поддержания доверия и уважения, предоставления цели, направления на ее достижение, обеспечения дисциплины и мотивации к выполнению задач по назначению и совершенствованию ВСУ как общественного института.

Управление (руководство, менеджмент) — функция управляющей системы, целью которой является приближение состояния, положения, свойств объекта управления и (или) характеристик их изменения во времени к таким, которые в данных условиях считаются необходимыми или наилучшими.

Военное управление — это органы государственной власти и военного управления, деятельность которых направлена на создание, организацию и содержание войск (сил), обеспечение их способности и готовности к обороне государства и отражения в случае необходимости вооруженной агрессии против Украины. Военное управление осуществляет руководство в пределах институциональных полномочий.

Управление войсками — это процесс целенаправленного воздействия командующих, органов военного управления на войска, осуществляется для поддержания их готовности к выполнению задач по назначению, подготовки к успешному выполнению ими задач в ходе ведения операций (боевых действий) в определенные сроки.

Другие термины, используемые в этой Доктрине, употребляются в значениях, приведенных в Законах Украины "О национальной безопасности Украины", "Об обороне Украины" и других нормативно-правовых актах Украины, Министерства обороны Украины.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ЦЕЛЬ ДОКТРИНЫ РАЗВИТИЯ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА В ВСУ

Доктрина развития военного лидерства в ВСУ (далее — Доктрина) — это документ, отражающий систему взглядов на процесс, роль, место и задачи военных организационных структур по военному лидерству.

Целью Доктрины является: определить систему унифицированных идей, мировоззренческих смыслов, профессиональных требований, убеждений, взглядов и принципов, основные ценностные основы становления, развития и утверждения идентичности украинского военного лидера, заложить стандарт формирования лидерской компетентности и обеспечить практические механизмы ее реализации на разных уровнях социального взаимодействия в процессе выполнения определенных учебных, служебных и боевых задач.

Эта Доктрина предоставляет рекомендации по общим вопросам развития военного лидерства, подготовки личного состава к непосредственному его осуществлению:

- структурным подразделениям (должностным лицам) Генерального штаба ВСУ, органам военного управления, непосредственно подчиненным Главнокомандующему ВСУ, командований видов (родов) войск (сил) ВСУ, которые отвечают за общую организацию внедрения положений военного лидерства в ВСУ, сопровождение отдельных направлений;
- начальникам ВВУЗов, ВУПУВО военных лицеев и учебных воинских частей, которые формируют основы военного лидерства в личности;

- командующим (командирам, начальникам), органам военного управления (структурным подразделениям), учреждениям (организациям), которые внедряют положения военного лидерства в повседневную и боевую деятельность.

Доктрина основывается на:

- результатах анализа действующих нормативно-правовых актов сил обороны;
- приоритетности внедрения стандартов государств — членов НАТО в сфере развития доктринальных документов (ссылка **ж**);
- опыте объединенного применения сил и средств составляющих сил обороны и безопасности, приобретенном во время проведения ~~антитеррористической операции на востоке Украины~~, операции объединенных сил (ссылки **а, д**);
- системности в процессе разработки (уточнения), внедрения.

Индивидуальная лидерская способность военнослужащего любой категории подразумевает:

- критически оценить реальное положение вещей; четко осознать существующие угрозы и имеющиеся возможности;
- привлечь необходимые ресурсы, определить пути и способы их использования;
- применить эффективные внутренние коммуникации; вдохновить и мотивировать личный состав (персонал) к выполнению назначенных заданий;
- достичь ожидаемых результатов и способствовать развитию и совершенствованию боевой способности каждого отдельного военнослужащего и подразделения, военной организационной структуры в целом.

Все эти задачи предполагают формирование и проявление лидерства.

1.1. Лидерство - душа армии, ее ценностная основа

Независимо от особенностей исторического развития, лидерство остается душой армии, ее ценностной основой. Приобретенный боевой опыт военнослужащих ВСУ убедительно демонстрирует необходимость теоретического осмысления и практического внедрения в подготовке и применении войск (сил) присущей национальным боевым традициям ценностной основы военного лидерства, которая отражает систему взглядов, руководящие принципы, условия и пути достижения его цели.

Военная среда характеризуется угрожающими и опасными для жизни условиями. Для преодоления военными лидерами стрессовых нагрузок необходимо наилучшее сочетание профессиональных навыков, волевых усилий и слаженной командной работы всего личного состава. Принятие решений и высокий уровень ответственности за их последствия в боевых условиях являются основными факторами формирования, становления и развития военных лидеров.

Главными условиями успешного осуществления военного лидерства является формирование профессиональных навыков, личного достоинства, коллективного взаимоуважения, соблюдение принципов воинской культуры, создание положительной морально-психологической атмосферы в военной среде, показ примеров солидарной поддержки и боевого братства, устойчивой мотивации по достижению поставленной цели, проявление открытости и искренности во взаимоотношениях на основе налаживания внутренних коммуникаций.

1.2. Доверие как основной стандарт лидерской компетенции командира

Лидерство военнослужащих основано на едином понимании ценностных основ, нормативных правил, этических норм, требований, установок и характеристик относительно результатов лидерского поведения, которые определены в Доктрине. Общее определение лидерства военнослужащих может быть выражено одним словом — доверие.

Доверие является результатом овладения лидерскими компетенциями, проявлением воли и сплоченности личного состава. Военный лидер не может отдать приказ доверять ему. Доверие всегда формируется изнутри. Личный состав знает, видит и постоянно тестирует доверие к военному лидеру. Оно является вознаграждением за верность идеалам военной службы и воинской чести.

Критерием успешной имплементации положений Доктрины является уверенное знание того, что каждый высококвалифицированный военнослужащий и каждое подразделение действует слаженно, и что все они принадлежат к сильным, компетентным, хорошо обученным ВСУ, которые понимают, что именно они должны делать и как действовать. Основным стандартом лидерской компетенции командира является доверие подчиненных. Высокий уровень доверия к военному лидеру обеспечивает победу в боевых условиях.

Уверенность личного состава в военном лидере зависит от того, насколько хорошо он сможет обеспечить их ожидания. Боевой опыт четко определяет стандарты, которые личный состав ожидает от военного лидера:

- он профессионально знает и делает свою работу;

- он знает все о работе своих подчиненных;
- он информирует личный состав о происходящем и может прогнозировать дальнейшее развитие действий;
- он формирует, поддерживает, развивает сплоченность личного состава в боеспособной команде и заботится о слаженности его действий;
- он в совершенстве знает своих подчиненных, обеспечивает их потребности и оказывает помощь;
- он разделяет со своими подчиненными все трудности и риски;
- он ходатайствует о награждении лучших военнослужащих и принимает меры к нарушителям воинской дисциплины;
- он постоянно работает над собственным профессиональным ростом и развитием личного состава и тому подобное.

2. ЗАДАЧИ ДОКТРИНЫ

Задачами Доктрины являются следующие:

- систематизировать идеи, мировоззренческие смыслы, убеждения, взгляды и принципы военного лидерства;
- определить и раскрыть сущность основных лидерских ценностей в ВСУ;
- предоставить четкие характеристики идентичности лидера в украинском войске;
- обосновать основы лидерства военнослужащих, что будет способствовать имплементации "Воинского этики" — обобщенной характеристики культуры национальной военной общности, которая выражена в системе ее господствующих ценностей и норм поведения — в процесс боевой, национально—патриотической, психологической подготовки и духовной поддержки военнослужащих ВСУ в соответствии с национальными, историческими, боевыми, корпоративными традициями видов и отдельных родов войск, сил;
- идентифицировать основные лидерские качества военнослужащих;
- конкретизировать базовые подходы военных лидеров в сплочении личного состава (командообразование, формирование, развитие и поддержка боеспособных "команд боевых братьев" (боевого братства);
- обеспечить механизмы формирования высокого уровня моральной упругости, стрессоустойчивости и психологической сопротивляемости военнослужащих;
- раскрыть уровни реализации военного лидерства.

3. СУЩНОСТЬ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА

Сущность военного лидерства раскрывается в процессе воздействия на личный состав путем:

- четкой формулировки цели;
- определение способов ее достижения;
- применение эффективных методов внутренней коммуникации;
- мотивации к действию во время подготовки и выполнения поставленных задач;
- развитие боевых возможностей;
- интегрального развития и сплочения личного состава.

Военный лидер — это авторитетный военнослужащий, которому группа других военнослужащих при любых обстоятельствах предоставляет право принимать важные для них решения, отвечающие общим национальным интересам обороны государства, и определяют направление и характер их деятельности. Он способен обеспечить успешное выполнение задач, сплачивать личный состав для слаженной работы, максимально удовлетворять индивидуальные потребности военнослужащих и вести их к цели и дальнейшему совершенствованию профессиональных навыков.

3.1. Цель военного лидерства

Цель военного лидерства любого уровня управления заключается в профессиональном выполнении военнослужащими своего долга и поставленных задач по обороне Украины.

Для успешного достижения цели военный лидер должен:

- формировать положительный морально-психологический климат и осуществлять эффективное влияние на личный состав;
- формировать цель (цели) и определять способы ее достижения;
- применять эффективные способы внутренней коммуникации;
- мотивировать и вдохновлять личный состав своим примером к принятию решений и действий при подготовке и выполнении задач по назначению;
- совершенствовать индивидуальную и коллективную боевые способности;
- обеспечить интегральное развитие, командообразование и сплочение личного состава;
- утверждать преданность военнослужащих национальным традициям воинского этики;
- способствовать личному и командному (коллективному) соответствию международным принципам военного лидерства;
- удовлетворять индивидуальные потребности личного состава в развитии и самосовершенствовании.

3.2. Миссия военного лидера

Миссия военного лидера ВСУ любого уровня военного управления — "Быть. Знать. Вести".

"Быть". Военное лидерство — это, прежде всего, повседневная демонстрация тех ценностей и принципов, которые составляют характер военного лидера. Можно считать это внутренними морально— психологическими качествами и свойствами, которые характеризуют военнослужащего. Он обладает ими постоянно, проявляет их наедине, и с другими. Они определяют, кто он есть на самом деле, и формируют прочную основу характера военного лидера. Эти ценности и принципы одинаковы для всех военных лидеров — от солдата до генерала, независимо от должности. Безусловно, военный лидер уточняет свое понимание этих качеств и свойств, осознает дальнейшее их развитие, когда становится более опытным и занимает должности с большим уровнем ответственности. Например, главный сержант с боевым опытом глубже понимает и осознает самоотверженную службу и персональную ответственность за выполнение обязанностей и поставленных задач, чем это делает рекрут.

"Знать". Совокупность знаний, навыков и умений, ценностей и свойств характера, полученного предыдущего опыта — это профессиональная компетентность военного лидера во всем: от профессиональных знаний, навыков и умений до порядка принятия решений и умений командовать. Критерии профессионального мастерства применяются ко всему личному составу и военным лидерам. Однако, если военный лидер занимает должность с большей ответственностью, то он должен овладевать дополнительными профессиональными умениями и навыками и критерии его профессионального мастерства будут также меняться. Профессиональное мастерство военного лидера на разных уровнях военного лидерства — прямого, организационного и стратегического — будет отличаться друг от друга.

"Вести". Характера и знаний, хотя они чрезвычайно необходимы, для военного лидерства недостаточно. Военный лидер не сможет быть эффективным, не сможет вообще быть лидером, пока не применит то, что знает и умеет, на практике, до тех пор, пока не будет действовать и выполнять то, что должен. Как и с профессиональной компетентностью, военный лидер приобретает большой опыт лидерских действий, находясь на разных должностях. Поскольку вести — это основное действие и сущность лидерства, то оно начинается именно с них. Военный лидер своими действиями влияет на личный состав — обеспечивая достижение цели, направленность и мотивацию при выполнении миссии (задач) и совершенствование всех процессов в военной организационной структуре.

4. ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ, ДОБРОДЕТЕЛИ, СВОЙСТВА ХАРАКТЕРА И БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА

Ценности военного лидера — это критерии принятия личных решений, внутренние требования, стимулы, мотивы поведения и проявления культуры военнослужащего в обществе и при выполнении профессиональных обязанностей, характеризующие целостность и гармоничность его личности, ее активность в достижении самореализации, самосовершенствования, духовного и творческого саморазвития в военной среде, что дает возможность оценивать действительность и ориентироваться в ней.

4.1. Основные ценности военного лидера

Основными ценностями военнослужащих ВСУ являются честь, отвага, преданность, братство.

4.1.1. Честь

Честь военного лидера определяется его способностью руководствоваться в личной жизни и при выполнении воинского долга общечеловеческими принципами, моральными и этическими нормами, ценностями ВСУ, ставить требования военной службы и интересы подчиненных выше собственных амбиций.

При принятии сложных решений военный лидер действует в соответствии с основополагающими принципами профессиональной этики, воинского этиоса и духовного наследия украинского войска.

Честь закаляет силу воли и определяет поведение военного лидера. Особым образом она проявляется в твердой решимости военнослужащего строго придерживаться идеалов Военной присяги и не изменять им при любых обстоятельствах.

Ответственное отношение к воинской чести требует от военного лидера уважения, справедливого и беспристрастного отношения к боевым собратьям, особого почтения памяти павших военнослужащих.

Верная и преданная служба украинскому народу — высшее проявление чести военнослужащего ВСУ.

4.1.2. Отвага

Отвага — основная ценность воина. Она не позволяет внешним и внутренним препятствиям остановить его на пути к выполнению определенной задачи.

Отвага — это не отсутствие страха, а способность двигаться вопреки страхам и сомнениям, когда этого требует приказ и воинская честь.

Отвага военнослужащего — это плод безусловного доверия тем, кто всегда рядом, даже в самые трудные моменты боевой обстановки, кто никогда не подведет и не оставит. Она закаляет дух военного лидера, приобретая формы физической выносливости, умственной ясности и эмоциональной устойчивости.

Отвага позволяет военному лидеру неумолимо двигаться по пути личного совершенствования и является неизбежной предпосылкой получения авторитета и доверия подчиненных.

4.1.3. Преданность

Преданность проявляется в несокрушимой решимости продолжать путь даже тогда, когда другие остановились.

Военная служба полна трудностей и требует соответствующей личной готовности к их преодолению.

Преданность — это умственная и эмоциональная решимость не поддаваться трудностям, не пугаться вызовов, не останавливаться даже тогда, когда из вида исчезает сам горизонт.

Преданность воинскому долгу и собственному званию, преданность боевым побратимам и общей борьбе, преданность Украине и родному народу позволяют выполнить приказ, достичь победы над собой, над жизненными вызовами, над противником.

Военный лидер полностью предан своей службе, он становится одним целым с тем, что делает — воплощением постоянной и преданной борьбы. Его неустанный труд над собой и стремление к вершинам позволяют ему стать примером для подчиненных.

Военный лидер выполняет гражданский долг на службе Украинскому народу и присягает только ему. Он преданный защитник Украинского государства. Все его победы для Украины.

4.1.4. Братство

Братство становится решающей ценностью для формирования эффективной боеспособной команды. Здесь проявляется способность лидера брать на себя ответственность за собственное подразделение и помогать подчиненным лелеять в команде культуру взаимной помощи и поддержки в условиях повседневной военной службы и в бою.

Каждый военнослужащий призван быть профессионалом и отважным защитником государства, однако победа — это всегда достижение команды, результат общей ответственности, преданной жертвенности и слаженности в действиях.

Эффективный военный лидер становится органическим центром военной организационной структуры, он привлекает и усиливает личный состав своим вниманием и доверием, справедливым отношением к подчиненным, уважением к каждому военнослужащему, служит примером в выполнении обязанностей.

Ощущение военного братства усиливается разделенной радостью общих достижений, ответственностью за выполнение задач и общей памятью о павших братьях.

4.2. Добродетели военного лидера

Характер военного лидера определяется моральными и этическими добродетелями и свойствами личности, позволяющими военнослужащему принимать правильные и своевременные решения, несмотря на обстоятельства и последствия.

Умение правильно реагировать на вызовы требует системы усвоенных ценностей.

Основными добродетелями и свойствами характера военного лидера ВСУ являются следующие:

1. **Ментальные** свойства характера военного лидера. К ним относятся: патриотические убеждения, авторитет (уважение, доверие), профессионализм (специальные знания, компетентность), опыт, стремление к постоянному самосовершенствованию и требовательность к личному составу как к самому себе, воля, самодисциплина, инициативность, благоразумие, уверенность, эрудированность, ответственность, подотчетность, коммуникабельность.
2. **Физические** свойства характера военного лидера. К ним относятся: здоровье, физическая подготовленность, военная и профессиональная выправка (осанка).
3. **Эмоциональные** свойства характера военного лидера. К ним относятся: мужество (эмоциональная зрелость), самоконтроль, эмоциональный баланс и стабильность, эмоциональный интеллект.

4.3. Базовые компетенции военного лидерства

Базовыми компетенциями военного лидерства являются следующие:

- **анализировать и синтезировать** — способность военного лидера к расчленению и сочетанию частей, аспектов, процессов и явлений в военной деятельности как единого целого;
- **вдохновлять и мотивировать** — способность военного лидера вызывать душевный подъем, вдохновение и побуждать личный состав к благородным поступкам и действиям; управлять поведением военнослужащего, определяя его организованность, активность и устойчивость;
- **вести** — способность военного лидера досконально изучить возможности личного состава и на основе своего авторитета, доверия и примера вести за собой к определенным целям;
- **развивать** — способность военного лидера совершенствовать у личного состава профессиональные знания, навыки и умения, побуждать его к самосовершенствованию, формированию мировоззренческих и ценностных основ, сплочению вокруг определенных целей и выполнения задач;
- **достигать** — способность военного лидера достигать целей и успешных результатов военной деятельности на основе владения способами, методиками и технологиями с оптимальным использованием предоставленных для этого ресурсов;
- **трансформировать** — способность военного лидера положительно преобразовывать (изменять) корпоративную культуру военной организационной структуры и достигать цели благодаря преданности высшим идеалам и моральным ценностям; уделение индивидуального внимания и поддержки каждому военнослужащему; содействие творческим и инновационным идеям для решения проблем.

Дисциплина военного лидера проявляется на личном уровне в способности контролировать собственное поведение и действовать в соответствии с законодательством Украины, уставов и ценностей ВСУ.

На организационном уровне дисциплина требует обеспечения строгого соблюдения приказов командиров и слаженности военной организационной структуры при выполнении задач по назначению.

Военный лидер обеспечивает четкую формулировку приказа, качественную коммуникацию, контроль его выполнения и соответствующего результата, разносторонний взгляд на проблемные вопросы; инициативу подчиненного для улучшения его мотивированности; проявляет толерантность.

5. УРОВНИ И КОМПЕТЕНЦИИ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА

Военное лидерство реализуется на личностном (непосредственном), организационном и стратегическом уровне.

5.1. Личностный уровень военного лидерства

Личностный (непосредственный) уровень военного лидерства основывается на сочетании характера и профессиональной компетенции военных лидеров и реализуется путем формулирования цели, направления к ней и мотивирования личного состава выполнять задачи по назначению.

К личностному (непосредственному) военному лидерству относятся военные лидеры тактического уровня военного управления.

Военное лидерство на личностном (непосредственном) уровне проявляется на основе свойств характера военного лидера: ментальных, физических и эмоционально-волевых.

Основные действия личностного (непосредственного) военного лидерства делятся на:

- непосредственное влияние (коммуникация, принятие решений, мотивирование);
- операционные действия (планирование, подготовка, выполнение, оценка);
- совершенствование (изучение, развитие, внедрение).

5.2. Организационное военное лидерство

Организационное военное лидерство осуществляется опосредованно с помощью военных лидеров низших звеньев военного управления.

Военные лидеры на организационном уровне могут иметь советников на уровне офицеров, сержантов и военных священников (капелланов), которые помогают им влиять на личный состав для достижения определенной цели и управлять существующими ресурсами.

На этом уровне военного лидерства устанавливается корпоративная организационная культура и морально-психологический моральный климат, поддерживающий подчиненных военных лидеров личностного (непосредственного) уровня.

К организационному военному лидерству относятся военные лидеры на уровнях соединений, органов военного управления оперативного уровня (структурных подразделений), учреждений (организаций), задействованных в процессах планирования и выполнения задач в среднесрочной перспективе в течение двух-пяти лет.

Деятельность военного лидера на организационном уровне состоит из следующих компонентов:

- опосредованного влияния (коммуникации, выработка решений, мотивации, формирование организационной культуры и командного климата);
- операционных действий (планирование и подготовки, выполнения, оценки); совершенствование (изучение, создание, развитие).

5.3. Уровень стратегического лидерства

Уровень стратегического лидерства осуществляется на уровне Министра обороны, Главнокомандующего ВСУ, должностных лиц командований видов (родов) войск, структурных подразделений Генерального штаба, других органов военного управления, стратегического уровня ВСУ.

Военные лидеры на стратегическом уровне реализуют свои профессиональные компетенции в военных организационных структурах от нескольких тысяч до десятков тысяч персонала. Они определяют организационно-штатные структуры, сосредоточивают и выделяют ресурсы, формируют стратегическое видение (видение) и готовят войска (силы) к будущим (вероятным) миссиям (задачам по назначению).

Военные лидеры стратегического уровня действуют в неопределенной среде с чрезвычайно сложными проблемами, которые влияют на события и организации за пределами ВСУ. Они фокусируют свое внимание на планировании мероприятий и выполнении задач, которые могут быть реализованы или выполнены в будущем от пяти до десяти лет.

Военные лидеры стратегического уровня заботятся об оборонной политике государства и общей корпоративной среде, в которой функционируют ВСУ. Их решения и деятельность связаны с законодательными инициативами, оборонными бюджетными ограничениями и выделением ресурсов, испытанием и приобретением новых систем вооружения, гражданскими проектами (программами), исследованиями, внедрением боевого опыта и межведомственным сотрудничеством с другими органами государственной власти и структурами национальной безопасности и обороны (ссылка б).

Военные лидеры стратегического уровня закладывают основы решений, которые не всегда реализуются в режиме реального времени. Их инициативы могут внедряться годами планирования, подготовки и выполнения.

Именно это важно для долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования.

Деятельность военного лидера на стратегическом уровне состоит из следующих компонентов:

- коммуникационного воздействия (коммуникации, выработки решений, мотивации);
- операционных действий (долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, выполнения планов, проектов, программ);
- стратегической оценки;
- совершенствование (изучение, создание, развитие).

5.4. Развитие военного лидера и применение компетенций в сложных военных организационных структурах

Поскольку военные лидеры развиваются, растут в карьерных ступенях и со временем службы берут на себя большую ответственность за принятые решения, они также должны приобретать новые компетенции, развивать новые способности и действовать в более сложных условиях.

Военные лидеры, на организационном и стратегическом уровнях, сохраняют и развивают свои черты характера и склонности, но они также расширяют свои возможности в получении новых знаний, овладении новыми профессиональными функциями и опытом. Они разрабатывают проекты, программы, планы и системы, которые позволяют слаженным и сплоченным боеспособным командам превращать замыслы и приказы в применение военных организационных структур, имеющих успех при наименьшей затрате ресурсов и с наименьшими потерями при ведении операций (боевых действий).

Своим эмоциональным интеллектом и силой воли, практически применяя собственные лидерские компетенции, руководители военных организационных структур ВСУ (органов военного управления, штабов) создают дисциплинированные, сплоченные команды с высоким уровнем доверия и взаимоуважения. Они доводят и разъясняют личному составу информацию командования относительно миссии (главного назначения, роли), цели, задач, создавая условия для реализации концепций и организуют системный подход к выполнению определенных задач.

Военное лидерство на всех уровнях военного управления основано на личностных (непосредственных) действиях военного лидера в подчиненной военной структуре.

Организационные лидеры применяют лидерские компетенции в своей повседневной работе со своими подчиненными командирами и штабами, а через авторитетных военных лидеров тактического звена управления (офицеров и сержантов) они влияют на весь личный состав во время своих непосредственных контактов с военными организационными структурами.

Осуществляя лидерство в сложных военных организационных структурах под влиянием постоянных стрессовых ситуаций, изменения условий и обстановки выполнения задач по назначению, военные руководители должны приобрести новые лидерские компетенции. Они должны одновременно осуществлять как прямое (непосредственное), так и организационное лидерство.

Во время выполнения задач по назначению (миссий) коммуникация военных лидеров на организационном уровне происходит с уровня сержантов, через отдельных военных лидеров, другого персонала по всем звеньям военного управления, со всеми категориями военнослужащих.

Организационные лидеры постоянно распределяют свое внимание между проблемами крупных организаций (органов военного управления, соединений), их штабов, подчиненными руководителями, подразделениями и отдельными лицами.

Распределение внимания требует от военных лидеров организационного уровня применять межличностные и интеграционные умения, когда осуществляют личностное (непосредственное) лидерство.

Военные лидеры организационного уровня, как правило, остаются психологически и эмоционально оторванными от своего непосредственного окружения для того, чтобы осуществлять эффективное влияние на военную организационную структуру в целом и миссию (поставленную задачу).

Личный состав, подчиненные командиры (начальники) требуют от своих военных лидеров организационного и стратегического уровня четкого установления стандартов для выполнения миссии (поставленной задачи), а также обеспечения ресурсами, созданием определенных условий для успешного достижения цели.

Военные лидеры организационного и стратегического уровня определяют направления, обеспечивающие успешное выполнение миссии (задач по назначению) через опосредованный (косвенный) характер влияния.

Военные лидеры вышеупомянутых уровней комплексно оценивают взаимосвязанные элементы системы и разрабатывают долгосрочные планы для

выполнения миссии (целей, задач по назначению). Они должны совершенствовать свои способности, чтобы адекватно оценивать свою среду (обстановку), свою военную организационную структуру и своих подчиненных.

Военные лидеры организационного и стратегического уровня определяют причину и последствия проблем, недостатков, переводят свое понимание в требования, планы, проекты (программы) выполнения, позволяют своим подчиненным военным лидерам выполнять работу, за результаты которой те персонально отвечают.

Организационные требования также время от времени отличаются, поскольку военные лидеры развивают системную перспективу.

На стратегическом уровне для ВСУ определяются императивы (обязательные нормы, моральные обязательства):

- качество личного состава и руководства;
- подготовка и развитие военных лидеров;
- выполнение военной доктрины;
- приобретение боевых возможностей;
- обеспечение современным вооружением и военной техникой.

В крупных военных организационных структурах (видах, родах войск (сил), органах военного управления, имеющих в подчинении воинские части, учреждения) вышеупомянутые императивы трансформируются в концепции, доктрины, стандарты, установки, приказы, системы (процессы) подготовки, развитие, организацию выполнения, обеспечение ресурсами и т.п.

Совместно с воинским этосом (совокупностью ценностей и боевых традиций), эти руководящие документы и системы составляют основу влияния на личный состав и структуры на всех уровнях военного управления, проведение операций (боевых действий) и постоянное совершенствование войск (сил), приобретение возможностей.

Руководящие документы должны включать в себя методики управления функциональными системами в структурных организациях Вооруженных Сил.

Разработанные стандарты включают единые, совместимые с армиями государств — членов НАТО процедуры для руководства и принятия военных решений, которые позволяют фокусироваться на выполнении установленных требований.

Управление подготовкой и процессами принятия военных решений обеспечивают комплексный и системный подход к планированию, подготовке, выполнению и оценке организационных компетентностей военных лидеров.

5.5. Компетенции военного лидера

К компетенциям военного лидера личностного (непосредственного) уровня относятся:

- межличностные;
- концептуальные;
- методические;
- профессиональные.

Межличностные компетенции военного лидера позволяют взаимодействовать с отдельными военнослужащими и влиять на личный состав военной организационной структуры в целом.

Они включают в себя такие умения:

- тренировать;
- обучать;
- консультировать;
- мотивировать и развивать (расширять возможности) военнослужащих.

Концептуальные компетенции военного лидера позволяют формировать и обрабатывать идеи. Они требуют разумного суждения, а также способности творчески, аналитически, критически и этически мыслить.

Методические компетенции военного лидера связаны с военной специальностью и включают в себя общие военные компетенции, а также те знания, умения и навыки, которые необходимы ему для выполнения служебных обязанностей, задач и функций по должности.

Профессиональные компетенции военного лидера позволяют решать проблемы, связанные с привлечением подразделений к боевым действиям. Эти компетенции усиливаются, когда военный лидер сочетает их с межличностными, концептуальными и методическими, чтобы выполнить боевые задачи.

Военные лидеры организационного уровня имеют дело с большей сложностью задач, количеством людей, неопределенностью и большим количеством непредвиденных последствий. Они больше влияют на личный состав посредством формирования корпоративной культуры и системной интеграции, чем через непосредственный контакт.

Основными компетенциями военных лидеров организационного уровня являются следующие:

- межличностные (понимание личного состава, руководство, консультирование);
- концептуальные (отбор информации, понимание функционирования систем, выработка замысла);
- профессиональные (поддержка критических профессиональных компетенций, умение ресурсного обеспечения, умение прогнозирования эффектов и последствий решений);
- технологические (синхронизации, инструментирование).

Основными компетенциями военных лидеров стратегического уровня являются:

- межличностные (управление процессами стратегической коммуникации, умение организовывать диалог, ведение переговоров, достижение консенсуса, создание/построение структур);
- концептуальные (предвидение, развитие системы взглядов, работа с неопределенностью и неоднозначностью);
- технологические (умение стратегического искусства, использование технологий, определение политических целей через призму военной деятельности).

5.6. Подготовка военных лидеров

Подготовка военных лидеров осуществляется в высших военных учебных заведениях, военных учебных подразделениях высших учебных заведений, военных лицеях, учебных воинских частях с учетом национального опыта и стандартов вооруженных сил государств — членов НАТО (ссылка [е](#)).

Программы военного лидерства по соответствующим направлениям также внедряются путем проведения курсовой подготовки.

6. ЦЕЛЬ, СРОКИ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ДОКТРИНЫ

Целью выполнения Доктрины является утверждение ценностной основы военного лидерства, ее внедрение в повседневную и боевую деятельность ВСУ.

Внедрение положений Доктрины предполагается осуществить во время выполнения программных документов среднесрочного и долгосрочного планирования в соответствии с государственными программами развития ВСУ и Стратегического оборонного бюллетеня Украины (ссылка **в, г**).

Выполнение Доктрины будет способствовать:

- эффективному выполнению личным составом ВСУ задач по назначению;
- соответствия профессионального уровня подготовки военнослужащих ВСУ международным стандартам и требованиям НАТО;
- координации усилий и выработке единых взглядов относительно лидерства военнослужащих;
- разработке единых теоретико-методологических основ и приведению нормативно-правовых актов по вопросам лидерства военнослужащих в соответствие с требованиями сегодняшнего дня;
- упорядочению задач и функций органов военного управления по лидерству военнослужащих с учетом специфики их деятельности;
- перехода к единым подходам лидерства военнослужащих с учетом национальных особенностей и имплементации стандартов НАТО;
- внедрению инновационных технологий и методик по формированию и развитию военных лидеров с учетом национального опыта и опыта вооруженных сил государств-членов НАТО;
- наращиванию возможностей информационно-психологического взаимодействия и социальных коммуникаций по формированию у личного состава ценностных установок лидерства военнослужащих;
- внедрению в практику повседневной деятельности войск (сил) положительного опыта лидерства военнослужащих;
- созданию необходимых условий для утверждения и имплементации национальных ценностей, изменению ментальности (психологических установок) личного состава относительно лидерства;
- приведению системы подготовки и повышения профессионального уровня должностных лиц по лидерству в соответствие с требованиями сегодняшнего дня с учетом национального опыта и стандартов вооруженных сил государств — членов НАТО.

Практическая реализация этой Доктрины позволит поднять уровень профессиональной подготовки, развить моральные и психологические возможности личного состава сил обороны, раскрыть и реализовать национально-духовный потенциал боевых традиций украинского войска, поддерживать психологическую готовность, эффективно выполнять задачи по назначению.

Финансирование мероприятий по реализации Доктрины осуществляется за счет и в пределах расходов, предусмотренных в Государственном бюджете Украины на соответствующий год для ВСУ и других финансовых источников, поступающих способом не запрещенным законодательством и другими нормативно-правовыми актами.

*Начальник Главного управления
доктрин и подготовки
Генерального штаба ВСУ
генерал-майор Алексей Таран*