

Бойко І. М.,

курсант курсу № 1 факультету
службово-бойової діяльності,
Київський інститут Національної
гвардії України
(м. Київ, Україна)

Науковий керівник:

Юшкевич В. В.,

кандидат історичних наук, начальник
кафедри соціально-гуманітарних
дисциплін факультету забезпечення
державної безпеки,
Київський інститут Національної
гвардії України
(м. Київ, Україна)

ДОКТРИНАЛЬНІ ПІДХОДИ НАТО ДО ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ЗМІСТ, ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА КОМАНДИРІВ

У доктринальному полі НАТО лідерство розглядається як системна спроможність збройних сил, що забезпечує узгодження політичних цілей із військовими завданнями, стійкість багатонаціональної взаємодії та готовність підрозділів діяти в умовах невизначеності. Базові союзні документи уніфікують понятійний апарат, визначають очікувані ролі командира й задають рамки для освітніх і тренувальних практик. Лідерство тут – не сума індивідуальних рис, а керована якість організації, яка формується через доктрину, підготовку, планування, оцінювання та культуру спільних цінностей. Центральне місце посідає концепція mission command як інструмент делегування відповідальності, підтримання ініціативи на нижчих рівнях і прискорення ухвалення рішень, що особливо важливо в гібридному середовищі, де когнітивні, інформаційні та кібернетичні впливи накладаються на традиційні способи збройної боротьби. Узгоджена рамка робить командира «мислячим професіоналом»: він оперує не лише наказами й алгоритмами, а стратегічним баченням, етичною відповідальністю та компетентністю у міжкультурній комунікації; здатний пояснювати замисел, розводити ризики, підтримувати довіру в багатонаціональному колективі та забезпечувати єдність зусиль компонентів. Ці засади кодифіковані у ключових доктринах Альянсу, що стандартизують операційні процедури й водночас задають еталон очікуваної поведінки лідера під час планування і проведення операцій, взаємодії з цивільними структурами та комунікації зі суспільством.

Allied Joint Doctrine (AJP-01) формує понятійний каркас: визначає лідерство як здатність впливати на поведінку особового складу з огляду на спільну мету, роль довіри як колективного ресурсу та потребу командирів діяти

на перетині політики, права і міжнаціональної координації. Саме тут закладено вимоги до міжкультурної компетентності, стратегічного мислення і етичної зрілості; підкреслено, що ефективність операцій залежить від комунікації, вміння формулювати намір і транслювати його вниз за ієрархією так, щоб зберігалася свобода дій підлеглих у межах місії. Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations (AJP-3.0) конкретизує ці орієнтири на оперативному рівні: командир виступає інтегратором, що узгоджує політичні настанови з тактичними можливостями, маневрує між часовими та інформаційними обмеженнями, організує взаємодію націй-учасниць і підтримує темп дій. Доктрина акцентує на оперативному мистецтві як інтелектуальному підґрунті командування: аналіз середовища, побудова замислу, синхронізація вогню, маневру, інформаційних і кіберспроможностей, забезпечення ініціативи внизу і наступальності замислу зверху. У свою чергу, Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning (AJP-5) фокусується на процесі планування: оцінювання обстановки, формування операційного підходу, визначення центрів ваги, критичних передумов та гілок розвитку подій, управління ризиками, побудова системи показників успіху. В AJP-5 роль лідера проявляється в здатності тримати курс на мету попри невизначеність, забезпечувати дисципліну процесу планування без бюрократизації, підтримувати креативність штабів і збирати розрізнені мікрорішення в цілісний замисел. Сукупно ці документи задають практичні вимоги до лідерства: автономність підрозділів у межах наміру, відповідальність за наслідки рішень, відкритість до зворотного зв'язку, готовність коригувати план без втрати темпу.

У країнах НАТО доктрина переходить у практику через модульні програми підготовки та системи оцінювання. Освітні траєкторії побудовані за принципом «навчання – досвід – саморефлексія»: молодша ланка відпрацьовує базові лідерські навички, етику рішень, кризові комунікації та командну взаємодію; середня – операційне мислення, міжвідомчу координацію, роботу зі штабними процесами AJP-5; старша – стратегічну комунікацію, управління змінами, менторство та розбудову організаційної культури. Наставництво, peer-coaching, розбір кейсів і моделювання гібридних інцидентів сприяють стабілізації поведінкових патернів, що визначаються доктриною: стриманість і рішучість, відкритість і дисципліна, ініціативність і відповідальність. Вбудовані інструменти оцінювання покривають мотиваційні, когнітивні, комунікативні та етичні критерії; враховують стресостійкість і здатність до прийняття рішень під тиском часу. Це дозволяє не лише констатувати рівень зрілості лідера, а й планувати його розвиток і ротацію посад із урахуванням профілю компетентностей. У багатонаціональних середовищах пріоритет отримують міжкультурна комунікація та узгодження процедур: командир має говорити мовою доктрини, але чути мову партнерів, що забезпечує єдність наміру й адаптивність виконання.

Практика держав-членів Альянсу показує, що етичний вимір лідерства інтегрований у всі рівні підготовки. В основі – цінності служби, відповідальність за людей і право-центричне мислення, яке вимагає оцінювати рішення не тільки

через призму ефективності, а й правомірності та репутаційної безпеки. Німецький принцип «громадянин у формі» та британська модель цінностей демонструють, що повага, чесність, служіння і мужність – не декларації, а операційні вимоги до командира, який приймає рішення з впливом на життя підлеглих і цивільних. Для офіцера критично важливо зберігати людську міру в умовах високого стресу, адже довіра – стратегічний ресурс, без якого втрачається командна згуртованість і руйнується міжнаціональна кооперація. Доктринальна увага до інформаційного домену підсилює вимоги до комунікації: командир має бути здатним пояснити свої рішення підлеглим, партнерам і суспільству, утримуючи єдиний наратив місії та запобігаючи когнітивним атакам. Саме тут поєднуються етика, психологія і комунікація в практику лідера як ланки між політикою і тактикою.

Планувальні процедури НАТО задають і ритм лідерства. Від попереднього задуму до наказу на операцію командир послідовно узгоджує бажаний кінцевий стан, операційні цілі, завдання компонентів і показники успіху; тримає резерви рішень і ресурсів; забезпечує прозорість припущень; закладає цикли переоцінювання, які дозволяють перехоплювати ініціативу після непередбачених подій. Це розкриває зміст «мислячого командира»: він працює не лише з бойовими порядками, а з часовими вікнами можливостей, з когнітивною картиною підлеглих і партнерів, із репутаційними ризиками, що можуть вплинути на легітимність операції. Водночас дисципліна планування не перетворюється на догму: місійний підхід вимагає, щоб підлеглі адаптували виконання до ситуації, не втрачаючи наміру. Тому лідер створює середовище, де ініціатива очікувана і заохочувана, а помилки розбираються навчально, аби швидко повертати боєздатність підрозділу.

З погляду імплементації для українського сектору безпеки та оборони, передусім для підрозділів НГУ, пріоритет мають три напрями. По-перше, методична адаптація: включення АJP-01, АJP-3.0 і АJP-5 у навчальні «staff-drills» курсантів і молодших командирів із моделюванням гібридних інцидентів, міжвідомчої взаємодії та міжнаціональних обмежень; навчання читанню доктрини як «робочої мови» багатонаціональних штабів. По-друге, освітні програми лідерства: обов'язкові модулі з mission command, емоційної саморегуляції, кризових комунікацій і менторства «рівний-рівному»; інструменти оцінювання за мотиваційними, когнітивними, комунікативними та етичними критеріями; індивідуальні плани розвитку та ротації на посадах відповідно до лідерського профілю. По-третє, культура довіри: тренування пояснювальної комунікації, практика командних AAR (after-action review), заохочення ініціативи без втрати дисципліни. Ці кроки дотичні до наявних положень українських керівних документів і посилюють готовність до багатонаціональних форматів, де «спільність доктрини» дорівнює «спільності дій».

Зрештою, доктринальні підходи НАТО до військового лідерства – це про керовану автономію і відповідальність, про поєднання суворої методики планування із свободою маневру внизу, про етику, що працює як технологія

довіри. Вони задають вимір, у якому командир визначається не лише посадою, а здатністю формувати намір, підтримувати темп, берегти людей і репутацію місії, об'єднувати різні нації спільним замислом. Для українського війська така оптика має прикладний сенс: вона прискорює інтеперабельність, підсилює командну автономію, стабілізує поведінкові стандарти й робить підрозділи стійкішими до гібридних впливів. Практична цінність для курсантів полягає в опануванні «мови доктрини» і перенесенні її в щоденні рішення: від способу віддати наказ до способу обґрунтувати зміну плану, від організації взаємодії з сусідами до вибудовування довіри всередині взводу. Так формуються лідери, здатні діяти швидко, мислити широко й нести відповідальність за людей і результат – у відповідності до найкращих стандартів союзників.

Список використаних джерел:

1. AJP-01. *Allied Joint Doctrine*. NATO Standardization Office.
2. AJP-3.0. *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. NSO.
3. AJP-5. *Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning*. NSO.
4. *NATO Leadership Development Framework*. NATO HQ.