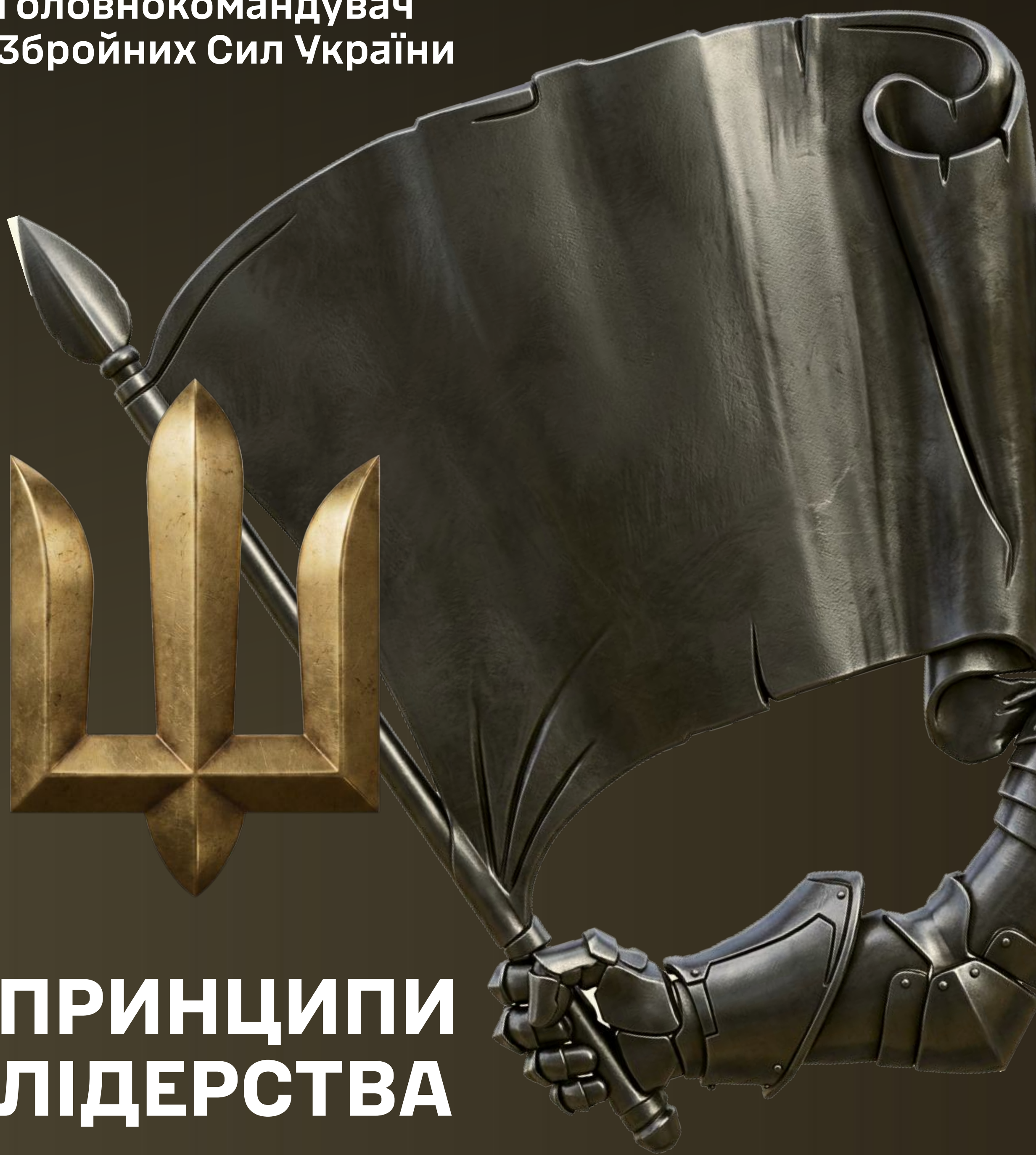


 Головнокомандувач
Збройних Сил України



ПРИНЦИПИ ЛІДЕРСТВА

Головнокомандувача ЗСУ
та розвитку війська
в умовах війни

Верховний Головнокомандувач Збройних Сил — Президент України та Міністр оборони довірили мені командування українським військом — Збройними Силами. Заступаю на цю посаду з глибоким почуттям відповідальності.

Я взяв на себе цей обов'язок, усвідомлюючи, що наступний етап цієї війни вимагає від нас більшого: командувати Збройними Силами у війні сьогодні та водночас забезпечити, щоб вони вийшли з неї сильнішими. Адже ми маємо і воювати, і ставати кращими кожен день, адаптуватися і цим забезпечити свою перевагу.

Кожне рішення, яке ухвалюватиметься спільно з Міністром оборони, повинно посилювати військо, а кожна зміна, яку ми будемо здійснювати, повинна підвищувати нашу ефективність у війні вже сьогодні.

Це — мої **принципи лідерства та розвитку Збройних Сил в умовах війни**. Вони пояснюють, яким чином я маю намір керувати військом. У них викладено задум, пріоритети та очікування, якими я буду керуватися у своїх діях.

Цей документ не замінює чинних стратегічних і оперативних планів. Він визначає моє бачення, пріоритети та принципи керівництва як Головнокомандувача Збройних Сил. Окремими документами будуть визначені порядок їх реалізації, конкретні завдання та показники виконання.

ЗАДУМ

Мій задум полягає в тому, щоб **керувати Збройними Силами, які здатні перемагати в сьогоднішніх боях і водночас будувати військо завтрашнього дня**. Ми не можемо обирати між веденням війни сьогодні та підготовкою до війни майбутнього. Для досягнення успіху необхідно робити і те, і інше.

Мій першочерговий обов'язок — стабілізувати фронт, інтегрувати нові бойові спроможності та забезпечити командирів необхідними ресурсами й свободою дій, які потрібні їм для розгрому противника.

Одночасно ми повинні формувати, готувати та зберігати людський капітал, забезпечувати війська потрібним та якісним озброєнням, військовою технікою, розвиваючи оборонно-промислові спроможності, необхідні для ведення тривалої війни не лише сьогодні, але і в майбутньому.

Мій обов'язок як Головнокомандувача полягає в тому, щоб реалізовувати стратегічний напрям, визначений Верховним Головнокомандувачем — Президентом України, ухвалювати рішення, які може ухвалити лише Головнокомандувач, і створювати умови для успіху підлеглих командувачів і командирів. Я не маю керувати кожним окремим боєм чи операцією.

Я буду здійснювати командування через задум, делегувати повноваження там, де це доцільно, вимагати відповідальності на кожному рівні та очікувати прояву ініціативи від кожного командира.

ПРІОРИТЕТИ

Мої пріоритети чіткі. Кожне рішення, яке я ухвалюю, і кожен ресурс, який я розподіляю, будуть спрямовані на досягнення однієї або кількох із наведених нижче цілей.

1. Стабілізувати фронт. Зберігати бойові спроможності та інтегрувати нові, перехоплювати ініціативу там, де це можливо, позбавити противника можливості досягти своїх оперативних цілей та посилити захист населення України, її міст, сіл, критичної інфраструктури від ворожих ударів.

2. Забезпечити збалансовану систему формування та управління людським капіталом Збройних Сил.

Змінювати і розвивати систему залучення, підготовки, проходження служби, ротації, утримання та звільнення військовослужбовців, яка забезпечує необхідну чисельність і боєздатність війська та одночасно враховує потреби військовослужбовців і суспільства. Розвивати лідерство, систему підготовки, управління та застосування людського капіталу. Забезпечувати умови, за яких військова служба є прогнозованою, справедливою та професійною, а кадрові рішення ґрунтуються на потребах війська, компетенціях та результатах служби. Зміцнювати довіру суспільства до Збройних Сил та враховувати уроки минулого під час формування політики залучення, проходження та завершення військової служби.

3. Забезпечити єдність зусиль. Зробити Збройні Сили центром формування військового задуму та координації застосування військових спроможностей. Об'єднати дії на землі, у повітрі, на морі, у кіберпросторі і когнітивному середовищі єдиним задумом, узгодженим за часом, простором і ресурсами, спрямованим на досягнення спільного результату. Концентрувати ресурси на визначених пріоритетах, а спроможності різних складових Сил оборони — застосовувати синхронізовано. Не розглядати окремі операції, заходи чи спроможності як самодостатні, якщо вони не створюють необхідного ефекту в межах загального задуму. Зменшувати організаційну конкуренцію, боротьбу за ресурси та прагнення зберегти власну автономність. Інтерес окремого виду, роду, органу, угруповання чи іншої структури не може бути важливішим за результат операції та результат Сил оборони в цілому.

Збройні Сили не можуть виконати це завдання самотійно. Як складова системи Міністерства оборони, ми будемо тісно співпрацювати зі всіма структурами оборонного відомства, Міністерством у справах ветеранів, іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, волонтерськими організаціями та інститутами громадянського суспільства.

4. Прискорити адаптацію та впровадження інновацій. Навчатися швидше за противника шляхом оперативного впровадження уроків війни, нових технологій і більш ефективних способів ведення бойових дій.

5. Трансформувати Збройні Сили. Одночасно з веденням війни спільно з Міністром оборони забезпечити модернізацію війська — системи управління, організаційної структури, доктрини, професійної військової освіти, підготовки, кадрового менеджменту, цифрових та безпілотних спроможностей, автономії, логістики, системи Lessons Learned, культури командування та інших напрямів, що визначають спроможність Збройних Сил ефективно воювати сьогодні й бути сильнішими завтра. Побудова сильніших Збройних Сил є життєвою необхідністю, а не завданням післявоєнного періоду.

6. Впроваджувати принципи Mission Command та інтегрувати спроможності усіх складових Збройних Сил. Надати підлеглим командирам необхідні повноваження, делегувати відповідальність та інтегрувати спроможності в усіх сферах ведення бойових дій для підвищення швидкості й ефективності наших операцій.

7. Дбати про наших військовослужбовців, їхні родини та ветеранів, вшановувати пам'ять про загиблих з гідністю. Бойова ефективність залежить від стійкості людей. Кожен командир зобов'язаний дбати про тих, кого йому довірено. Найціннішою бойовою спроможністю Збройних Сил є наші люди, і ми зобов'язані їх берегти. Це починається з належної підготовки військовослужбовців до бойових дій, захисту їх від невиправданого ризику, турботи про поранених, вшанування пам'яті полеглих та підтримки родин, які несуть тягар військової служби.

Турбота про наших людей не є окремою від бойової ефективності — вона є її основою. Однак наша відповідальність не закінчується із завершенням військової служби. Разом ми повинні гарантувати, що ті, хто захищав Україну, матимуть належну допомогу, реабілітацію, визнання та можливості, на які вони заслуговують.

8. Зберігати довіру українського народу та наших міжнародних партнерів. Завойовувати й підтримувати довіру завдяки професійному лідерству, відповідальності, сумлінному управлінню та тісній співпраці з тими, хто підтримує Україну. Довіра нашого народу та міжнародних партнерів до нашого війська є однією з найбільших стратегічних переваг України.

МОЇ ВИМОГИ ДО ЛІДЕРІВ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Лідерство у війні — це здатність вести людей до результату в умовах невизначеності, ризику та дефіциту ресурсів.

Кожен командир, незалежно від військового звання чи посади, несе відповідальність за життя військовослужбовців і формує довіру українського народу до Збройних Сил.

Саме тому я очікую, що кожен лідер буде дотримуватися наведених нижче принципів. Ці очікування не підлягають обговоренню та однаковою мірою стосуються офіцерів, сержантів і цивільних осіб, на яких покладено лідерські обов'язки.

ЛІДЕРИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

...говорять правду. Вони надають чесні оцінки, ставлять під сумнів усталені припущення та ніколи не дозволяють оптимізму, страху чи особистим амбіціям спотворювати реальність. Проблеми, які ігнорують, лише зростають.

...розуміють задум командира. Вони розуміють не лише власне завдання, а й задум свого командира та ширший задум бою чи операції і діють відповідно до них.

...діють рішуче в межах задуму свого командира. Вони використовують власні можливості, вразливості противника та своєчасно ухвалюють рішення, не очікуючи дозволу, коли цього вимагає обстановка.

...приймають обґрунтований ризик і несуть відповідальність за свої рішення. Вони усвідомлюють, що війна вимагає рішучості, але ніколи — безрозсудності. Вони своєчасно ухвалюють рішення, приймають відповідальність за наслідки та однаково визнають як успіх, так і невдачу.

...зберігають бойові спроможності. Вони виконують завдання, одночасно зберігаючи особовий склад, озброєння, військову техніку та спроможності, які їм довірені. Кожна невиправдана втрата послаблює Збройні Сили.

...роблять захист військ постійною складовою своєї діяльності. Вони не допускають самозаспокоєння, забезпечують дотримання встановлених вимог і захищають своїх військовослужбовців від невиправданого ризику.

...дбають про своїх військовослужбовців, їхні родини та ветеранів. Вони знають своїх людей, підтримують їхні родини, піклуються про поранених і з гідністю вшановують пам'ять полеглих. Лідерство починається зі щирої турботи про тих, кого їм довірено.

...розвивають наступне покоління лідерів. Вони наставляють та розвивають підлеглих, делегують повноваження, заохочують самостійне мислення та готують інших до виконання більш відповідальних завдань.

...навчаються швидше за противника. Вони проводять чесний аналіз результатів виконання завдань, відкрито поширюють отримані уроки та адаптуються швидше за противника. Кожна операція повинна розглядатися як можливість навчитися й стати кращими.

...впроваджують інновації. Вони заохочують експерименти, інтегрують нові технології та створюють середовище, у якому хороші ідеї можуть надходити від будь-якого військовослужбовця, незалежно від його військового звання чи посади.

...воюють спільно. Вони інтегрують спроможності в усіх сферах ведення бойових дій і прагнуть до співпраці, а не до відстоювання інтересів лише свого виду, роду військ чи підрозділу. Жоден вид, рід військ чи окрема бригада не здатні перемогти самостійно.

...спілкуються просто і зрозуміло. Вони віддають короткі й зрозумілі накази, визначаючи завдання, задум і очікуваний результат, надаючи підлеглим свободу у виборі способу їхнього виконання. Вони скорочують непотрібну бюрократію та забезпечують, щоб кожен військовослужбовець розумів завдання, задум командира і свою роль у його виконанні.

...формують дисципліновані та професійні колективи. Вони дотримуються найвищих стандартів поведінки та викорінюють будь-які прояви, що підривають довіру або бойову ефективність. У Збройних Силах немає місця корупції, зловживанню владою, домаганням, дискримінації чи несправедливості.

...бережуть довіру українського народу. Вони усвідомлюють, що кожна дія Збройних Сил відображається на нашій державі. Вони відповідально використовують державні ресурси, дотримуються норм та звичаїв ведення війни, зберігають довіру українського народу й міжнародних партнерів, які підтримують нашу оборону.

МОЇ ОЧІКУВАННЯ ВІД ШТАБІВ

Кожен штаб існує з однією метою: допомагати командирам на фронті досягати успіху. Штаби підтримують командирів, інтегрують спроможності, вирішують проблеми та прискорюють ухвалення рішень — вони не повинні створювати зайву роботу для тих, хто веде війну. Кожен штаб, незалежно від рівня, повинен постійно ставити собі одне запитання: **“Чи підвищує це рішення нашу здатність воювати та досягати успіху?”** Якщо відповідь — ні, його необхідно припинити.

ШТАБИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

...існують, щоб служити військам. Їхній успіх вимірюється ефективністю військових формувань, які вони підтримують, а не обсягом виконаної ними роботи.

...неухильно скорочують бюрократію. Кожен звіт, кожна доповідь, кожна нарада та кожен штабний процес повинні мати чітку мету. Необхідно усувати дублювання, скорочувати непотрібну звітність і повертати час командирам та військовослужбовцям.

...ухвалюють рішення швидше за противника. Скорочують цикли ухвалення рішень, спрощують процеси та наділяють підлеглих командирів необхідними повноваженнями.

...надають чесні військові поради. Офіцери штабів зобов'язані надавати командирам свою найкращу професійну оцінку. Здорова професійна дискусія зміцнює рішення; мовчання їх послаблює.

...безперервно навчаються та адаптуються. Швидко узагальнюють отримані оперативні уроки та впроваджують їх у військову доктрину, підготовку, розвиток спроможностей, закупівлі та застосування військ.

...передбачають, а не реагують. Завчасно виявляють нові ризики й можливості та пропонують командирам варіанти дій ще до того, як проблеми перетворяться на кризу.

...делегують повноваження на найнижчий доцільний рівень. Рішення повинні ухвалюватися тим керівником, який найкраще розуміє обстановку. Необхідно уникати спокуси централізувати те, що може бути вирішене на нижчому рівні.

...забезпечують розвиток Збройних Сил одночасно з веденням війни. Кожен етап війни повинен робити Збройні Сили сильнішими, ніж вони були раніше, шляхом удосконалення того, як ми мислимо, організовуємося, оснащуємося, навчаємося та воюємо.

МОЇ ОЧІКУВАННЯ ВІД ШТАБІВ

Стандарт для кожного штабу є простим: бути меншим там, де це можливо, швидшим там, де це необхідно, і щодня ставати кориснішим. Наш успіх вимірюватиметься не чисельністю штабів чи складністю наших процесів, а тією довірою, яку командири на фронті матимуть до штабів, що їх підтримують.

Мій штаб буде організований таким чином, щоб забезпечити безперервний розвиток і посилення Збройних Сил. Ця робота здійснюватиметься у тісній взаємодії з Міністерством оборони, бойовими командирами, оборонною промисловістю, науковою спільнотою та міжнародними партнерами.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

Збройні Сили України заслужили повагу своєю мужністю, жертовністю та відданістю захисту держави. Цей спадок є нашою відповідальністю.

Ми маємо зберегти те, що зробило нас сильними, чесно визначати те, що потребує змін, і постійно адаптуватися до характеру війни.

Кожен солдат, сержант, офіцер і цивільний працівник Збройних Сил робить свій внесок у бойову спроможність, стійкість та авторитет війська. Незалежно від звання чи посади, кожен відповідає за результат своєї роботи та за те, якими Збройні Сили будуть після нас.

Війна не буває без помилок. Добросовісне рішення в умовах невизначеності є частиною війни. Недбалість і приховування правди неприпустимі. Ціною помилки є життя наших людей, тому кожна має бути чесно визнана, доведена, розібрана і врахована, щоб не повторитися. Як Головнокомандувач я вимагатиму цього від командирів і штабів на кожному рівні.

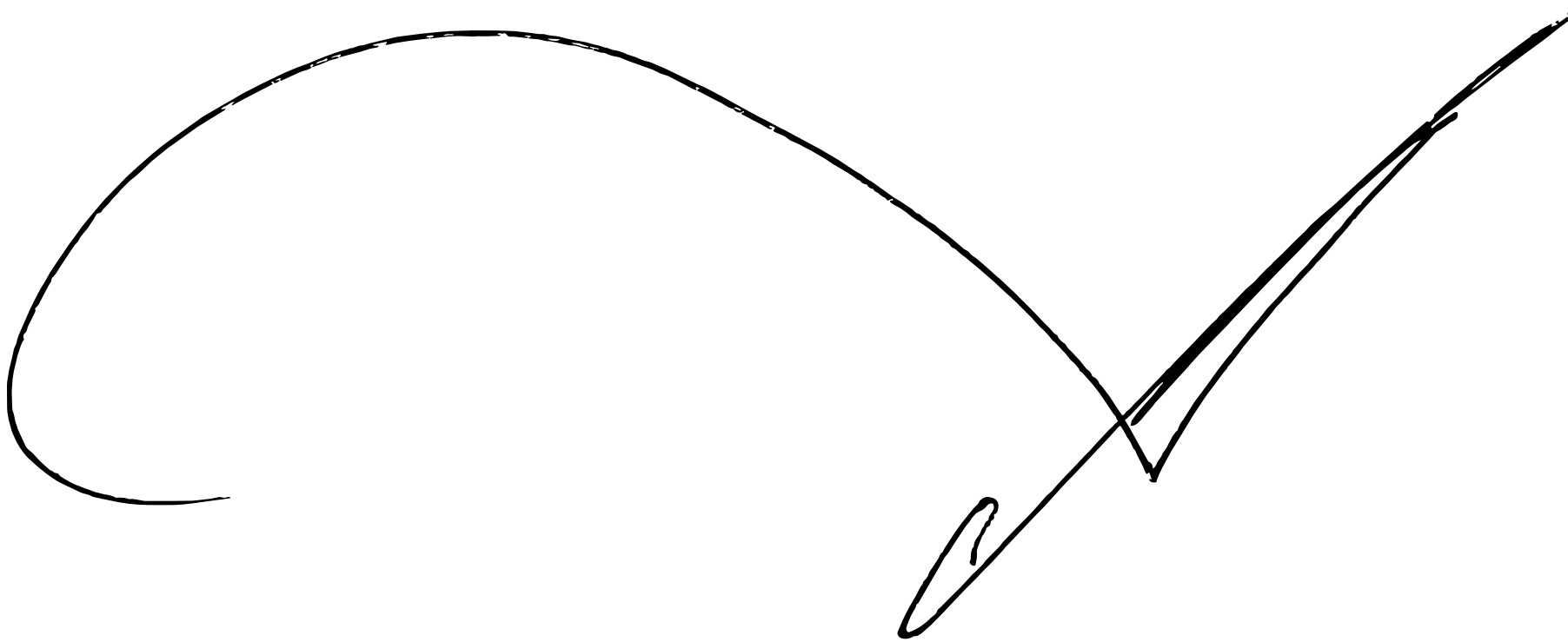
Закликаю кожного командира командувати з честю, кожного військовослужбовця — служити професійно, кожний штаб — працювати заради успіху військ. Ми маємо говорити правду, довіряти один одному, безперервно навчатися та нести відповідальність за свою службу.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

Так ми збережемо спадок тих, хто був до нас, залишимося гідними довіри українського народу та наших партнерів і передамо наступному поколінню сильніші Збройні Сили.

Ми маємо здобути довготривалий і справедливий мир та створити таке військо, щоб у майбутньому жоден агресор не мав підстав вважати напад на Україну прийнятним способом досягнення своїх цілей.

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large loop followed by a sharp upward stroke and a small flourish at the end.

генерал-майор Михайло ДРАПАТИЙ,
Головнокомандувач Збройних Сил України