

## **МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

***Севрук І. І.***

*кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
Національна академія Національної гвардії України  
м. Харків, Україна*

Реалії ведення бойових дій на теренах України виявили критичну значущість принципових змін культури військово-соціального управління у напрямку відповідності стандартам НАТО та базовим демократичним цінностям й принципам. Концептуальним та доктринальним забезпеченням відповідних змін стали Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (2020) та у Національній гвардії України (2022), «Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року» (2023) та «Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони» (2024) та інші.

У 2023 році у межах визначених концептуальних рамок було сформовано Доктрину діяльності Національної гвардії (далі Доктрина), що містить зокрема вимоги децентралізованого управління. Водночас, практична реалізація проголошених у Доктрині принципів довіри та взаєморозуміння як базових у децентралізованому управлінні гальмує через наявні стереотипні установки та уявлення управлінської ланки, унеможливаючи формування принципово нової філософії культури військово-соціального управління у НГУ.

Тому метою дослідження є визначення та аналіз тих проблем, які у латентному вигляді присутні у сучасних управлінських практиках та унеможливають реалізацію довіри та взаєморозуміння як базових принципів децентралізованого управління у Національній гвардії України.

Досвід «у відсічі збройної агресії проти України та українців» дозволив НГУ зробити «належні висновки», визнаючи, що «найбільша цінність НГУ – це її військовослужбовці та цивільний персонал». Наслідком усвідомлення НГУ цінності людини-бійця, критичної значущості його здатності до ініціативи у реаліях швидкозмінюваної ситуації сучасного бою стало доктринальне закріплення необхідності формування культури децентралізованого управління.

Розкриваючи призначення Національної гвардії України (п. 1.1.), Доктрина визначає у якості необхідної умови успішності та ефективності

практичної реалізації цього призначення децентралізоване управління (п. 1.1.4.), що відповідає вимогам основного стандарту НАТО AJP-01 (Allied Joint Doctrine).

Децентралізоване управління (Mission command, AJP-01) – це нова для національної управлінської культури філософія управління, правильне застосування якої дозволяє «об'єднаним силам долати суперника в найбільш хаотичних і складних обставинах» за рахунок максимізації ініціативності та активності військових.

Засадами принципами децентралізованого управління, які постають як необхідна умова його здійснення, визнаються, в першу чергу, морально-етичні принципи – довіра та взаєморозуміння.

Доктрина визнаючи, що «довіру необхідно заслужити, а не вимагати», водночас наголошує на тому, що «за замовчуванням командири повинні довіряти вищому командуванню і своїм підлеглим». Отже, йдеться про вибудовування системи довіри, яка охоплює по вертикалі усю військову ієрархію зверху до низу та знизу до верху. В такому разі можемо позначити цю систему як всеохоплюючу (тотальну) систему довіри.

Саме у межах такої системи довіри підлеглі здобувають можливості «в рамках замислу вищого командування» самостійно та вільно «вирішувати, як виконувати завдання», визначаючи «де і як зосередити свої основні зусилля; на які ризики піти; як синхронізувати діяльність щодо виконання визначених завдань».

Але така самостійність потребує від військових розуміння сенсу, змісту тих завдань, які треба виконати. Водночас, надання самостійності підлеглим у рішеннях потребує від командирів глибинного розуміння своїх підлеглих (їхньої компетентності, підготовленості, спроможності тощо).

Таким чином, взаєморозуміння постає як необхідна умова формування та реалізації довіри як визначального принципу децентралізованого управління, що й закріплене Доктриною.

Саме у межах такої системи довіри можливим стає визнання та аналіз помилок – не тільки підлеглих, а й командирів, що стає критично значущим з огляду на необхідність забезпечення оперативної сумісності.

Отже, Доктрина підкреслює очевидність прямих кореляцій між реалізацією довіри та взаєморозуміння як базових морально-етичних принципів в управлінських практиках та успішністю «при діях у багатонаціональному, міжвідомчому та цивільному контексті виконання завдань».

Водночас, практична реалізація децентралізованого управління у структурах НГУ досить часто стикається із значними проблемами. Головним суб'єктом реалізації децентралізованого управління є людина – військовий, здатний до ініціативи та відповідальності. І якщо на сьогодні лави НГУ на рівні солдатсько-старшинського складу поповнюють різні особи, діапазон якостей яких сягає від повної демотивованості до здатності

проявити якості, відповідні вимогам децентралізованого управління, то офіцерський склад комплектується здебільшого особами, якості та компетентності яких цілеспрямовано формує вища військова освіта.

Система підготовки управлінських кадрів для НГУ, в першу чергу, здійснюється Національною академією Національної гвардії України як провідним закладом. Відповідно, саме НА НГУ має бути лідером у практичній реалізації ідей децентралізованого управління, просуваючи базові принципи та установки нової філософії управління через освітньо-виховний процес у всіх його складових, включаючи й організаційно-управлінську, та формуючи військових лідерів нової генерації, ініціативних та відповідальних, здатних сформувати відносини довіри та взаєморозуміння у підпорядкованому підрозділі.

Практики тотального контролю та недовіри, що реалізуються в освітньо-виховному процесі НА НГУ, розповсюджуючись і на курсантів, і на професорсько-викладацький склад, на інші структури та підрозділи навчального закладу виявляються вкрай згубними та деструктивними у стратегічних перспективах. Наслідком формування особистості майбутнього військового керівника у середовищі тотального контролю та недовіри стає офіцерський склад, нездатний до практичної реалізації вимог довіри та взаємоповаги. Дійсне військове лідерство, завдання формування культури децентралізованого управління залишаються лише у декларативній площині.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати наступне:

- успішність функціонування структур НГУ у відповідності до призначення залежить від здатності сформувати культуру децентралізованого управління, адекватну безпековим викликам сучасної України;
- формування культури децентралізованого управління у структурах НГУ потребує практичної реалізації принципів довіри та взаєморозуміння як базових у всіх управлінських практиках на всіх рівнях, що потребує змін ментальності, в першу чергу, офіцерського складу;
- осередком формування нової культури децентралізованого управління мають стати заклади вищої військової освіти, зокрема НА НГУ, освітньо-виховний простір яких має пройти процес докорінних трансформацій у напрямку заміщення традицій тотального контролю та недовіри практиками взаєморозуміння та довіри, що охоплюють усі складові освітньо-виховного процесу та усі рівні управління.