

Сучасні виклики та невдачі військового лідерства стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії російської федерації проти України

Current challenges and failures of military leadership at the strategic level in the context of planning of repelling the armed aggression of the russian federation against Ukraine

Анатолій Лойшин^A

Corresponding author: доктор філософії, заступник начальника Військового інституту з навчальної роботи, e-mail: aloishyn@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2769-9336

Іван Ткач^B

д.економ.н., професор, заслужений економіст України, e-mail: tim68@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5547-6303

Ганна Єфименко^B

науковий співробітник відділу, e-mail: anja1973@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1106-4010

Андрій Зборчий^A

здобувач ступеня доктора філософії, начальник кафедри поведінкових наук, e-mail: andrii_zborchyi@knu.ua, ORCID: 0009-0001-8567-835X

Anatolii Loishyn^A

Corresponding author: PhD, e-mail: aloishyn@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2769-9336

Ivan Tkach^B

Dr, Prof., Honored Economist of Ukraine, e-mail: tim68@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5547-6303

Hanna Yefymenko^B

e-mail: anja1973@ukr.net, ORCID: 0000-0003-1106-4010

Andrii Zborchyi^A

PhD student, e-mail: andrii_zborchyi@knu.ua, ORCID: 0009-0001-8567-835X

^A Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

^B Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

^A Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

^B The National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: March 10, 2024 | **Revised:** April 23, 2024 | **Accepted:** April 30, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.2.10

Мета роботи: аналіз викликів військового лідерства стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії російської федерації проти України.

Метод: для реалізації мети дослідження здійснено її декомпозицію, проаналізовано зміст наявних у відкритому доступі публікацій, синтезовано предметні результати дослідження, сформульовано відповідні висновки.

Результати дослідження будуть використані в удосконаленні положень теорії формування лідерських компетентностей військових лідерів стратегічного рівня.

Теоретична цінність дослідження полягає в ідентифікації та систематизації сучасних викликів військового лідерства стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії російської федерації проти України, проаналізовано невдачі стратегічного лідерства.

Обмеження дослідження: полягає у використанні інформації, що перебуває у вільному доступі.

Тип статті: дослідницька.

Purpose: analysis of the challenges of military leadership at the strategic level in the context of planning of repelling the armed aggression of the russian federation against Ukraine.

Method: to realize the purpose of the research, its decomposition was carried out, the content of publicly available publications was analyzed, the objective results of the research were synthesized, and relevant conclusions were formulated.

The theoretical value of the study lies in the identification and systematization of modern challenges of military leadership at the strategic level in the context of planning to repel the armed aggression of the russian federation against Ukraine, and the failures of strategic leadership are analyzed.

Limitations of the study: The limitation of the study is the use of publicly available information.

Papertype: research.

Ключові слова: лідерство, виклики, планування, агресія.

Key words: leadership, challenges, planning, aggression.

“Якщо хочеш збудувати корабель, не закликай людей збирати деревину, не наказуй і не визначай завдання. Натомість змусь їх сумувати за величезним і безкрайнім морем”.

Антуан де Сент-Екзюпері, французький письменник та професійний пілот

Вступ

На сьогодні в системі Міністерства оборони і Збройних Сил України активно впроваджують нову модель військового лідерства, засновану на новій філософії та найкращих практиках країн-членів НАТО. Відповідно до зазначеного розроблено низку стратегічних, концептуальних і доктринальних документів, зокрема в системі військової освіти. Відповідно до Концепції трансформації військової освіти новий зміст професійної військової освіти культивує розвиток військового лідера шляхом надання широкого спектру професійних знань та розвитку креативного мислення впродовж військової кар'єри [1]. Тому для набуття відповідних компетентностей військового лідера стратегічного рівня необхідно визначити не лише завдання, які вирішуватимуться військовими лідерами на стратегічному рівні, а й визначити відповідні виклики стратегічного лідерства та ризики, пов'язані з їхньою діяльністю. Ідентифікація викликів і ризиків у згаданій площині дає змогу їх дослідити та систематизувати, виокремивши найактуальніші компетентності військового лідера стратегічного рівня, які потребують розвитку, та в подальшому розробити актуальні кейси розв'язання наявної проблематики.

Теоретичні основи дослідження

Теоретичними основами дослідження стали стратегічні, концептуальні та доктринальні документи у сфері розвитку військового лідерства і трансформації військової освіти, а також актуальні джерела, використані в цьому дослідженні.

Постановка проблеми

Основною проблемою формування особистості військового лідера стратегічного рівня є ідентифікація конкретних проблем, викликів і ризиків, які супроводжують його діяльність. У цьому дослідженні ми спробували ідентифікувати актуальні виклики й ризики військового лідерства стратегічного рівня крізь призму практичної діяльності, особистісних компетентностей та типів лідерства. Ми припускаємо історичну циклічність викликів і ризиків у діяльності військових лідерів стратегічного рівня, тому в дослідженні предметного питання враховуємо досвід військових лідерів, діяльність яких має помітне місце в історії.

Методологія дослідження

Для досягнення мети дослідження проведено відповідну декомпозицію та визначено часткові завдання, зокрема проаналізовано:

- 1) зміст понять "лідерство", "військове лідерство", "військове лідерство стратегічного рівня";
- 2) сучасні виклики військового лідера стратегічного рівня з урахуванням тенденцій глобальних викликів, а також викликів, притаманних військовій сфері в умовах відсічі збройній агресії російської федерації;
- 3) можливі ризики та невдачі в діяльності військового лідера стратегічного рівня.

Метою дослідження є аналіз викликів військового лідерства стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії російської федерації проти України.

Предмет дослідження: військове лідерство стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії.

Результати

1. Згідно з визначеним алгоритмом дослідження слід розпочати з короткої характеристики ключових дефініцій предметного питання. Для визначення змісту військового лідерства, а також його прояву та реалізації на стратегічному рівні військового управління проаналізовано низку керівних і доктринальних документів з питань військового лідерства, а також основні положення окремих публікацій і наукових праць.

Відповідно до положень Доктрини військового лідерства у Збройних Силах України, затвердженої начальником Генерального штабу Збройних Сил України (далі – Доктрина), військове лідерство – це “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” [2].

Відповідно до змісту Доктрини військовий лідер – це військовослужбовець (за певних обставин – цивільна посадова особа, працівник), який має **моральний авторитет**, відповідні **компетентності та досвід**, спроможний **критично** та **креативно мислити**, **оперативно приймати рішення** і в силу **взятої на себе відповідальності впливати** на особовий склад, **здатний мотивувати** себе, підлеглих, а також інших лідерів на свідоме та добровільне виконання поставлених завдань задля досягнення визначеної мети.

До того ж сутність військового лідерства полягає в його здатності **ефективно організовувати**, **надихати** та **спрямовувати послідовників** (підлеглих) у військовому середовищі.

Відповідно до Стратегії розвитку військового лідерства у Збройних Силах України розвиток лідера – це цілеспрямований процес формування відповідних якостей та навичок, який поєднує підготовку, освіту та досвід для становлення лідерів, які виконують завдання за призначенням, щоб переважати під час ведення військових операцій. Збройні Сили України готуватимуть професійних лідерів, які в своїй діяльності практикуватимуть принципи формування потужної, вмотивованої та професійної армії. Ці лідери володіють **критичним мисленням**, **емоційним інтелектом** і досягають довіри як серед своєї команди, так і з боку зовнішніх партнерів та союзників. Військове лідерство на стратегічному рівні пов’язане з генеруванням оборонної політики держави та підтримкою загального операційного середовища, в якому функціонують ЗС України. Зазначене вище пов’язано із законодавчими ініціативами, оборонним бюджетом і ресурсами, випробуванням і придбанням нових систем ОВТ, цивільними проектами (програмами), дослідженнями, аналізом і впровадженням бойового досвіду та різнобічного співробітництва.

Крім того, у межах дослідження проаналізовано окремі доктринальні й керівні документи ЗС США у сфері військового лідерства, в яких визначено зміст понять “лідерство” та “військове лідерство”:

1) **лідерство** – здійснення впливу на людей шляхом визначення мети, постановки завдань і мотивації для їх виконання й удосконалення організації в цілому [3].

2) **військовий лідер** – це будь-яка особа, яка взяла на себе відповідальність або прийняла відповідальність, покладену на неї, надихає людей та впливає на них для досягнення цілей організації [4].

З огляду на викладене припускаємо, що формування військового лідерства здійснюється з урахуванням двох головних елементів: вміння брати на себе відповідальність під час виконання бойового (спеціального) завдання та вміння здійснювати вплив на особовий склад.

Отже, військове лідерство реалізується через здатність лідером шляхом цілеспрямованого впливу на підпорядкований особовий склад брати на себе відповідальність за прийняті рішення, пов’язані з ризиком для життя особового складу або ризиками у сфері управлінських, військово-політичних та економічних рішень.

2. Досліджуючи питання військового лідерства стратегічного рівня, слід окреслити можливість його дослідження за двома напрямками:

- військове лідерство стратегічного лідерства у сфері безпосереднього управління військами (силами);

- військове лідерство стратегічного рівня у сфері адміністрування та формування політики.

Якщо перший напрям характерний для реалізації службових (бойових) завдань за напрямком бойового управління, підготовки, планування й застосування військ (сил), що здійснюється на стратегічному рівні відповідними командувачами (головнокомандувач, начальник Генерального штабу, командувач Об'єднаних Сил, командувачі видів, окремих родів військ (сил)), то другий напрям притаманний керівництву Міністерства оборони України, керівникам структурних підрозділів органів військового управління стратегічного рівня Міністерства оборони та Генерального штабу Збройних Сил України у процесі вироблення стратегічних рішень та формулювання відповідних політик у сфері оборони.

Загалом, розглядаючи військове лідерство стратегічного рівня, можливо, не слід виділяти окремо сфери управління військами та адміністрування й менеджменту, але така потреба зумовлена передусім намаганням чітко окреслити саме ті загрози, які притаманні цим процесам.

Слід наголосити, що за умови правильного менеджменту кар'єрою військового лідера останній має проходити не лише всі щаблі військових посад на всіх рівнях військового управління у військах, але й у структурних підрозділах Міністерства оборони України.

Варто зазначити, що на цей час в умовах відсічі збройній агресії російської федерації низка посад Міністерства оборони України комплектується військовослужбовцями, наприклад, частина заступників Міністра оборони України та керівників структурних підрозділів Міністерства оборони України (департаменти, головні управління, управління) є військовослужбовцями. Це передусім обумовлено потребою налагодження дієвої комунікації між Міністерством оборони та Збройними Силами України з огляду на потребу розуміння змісту функціонування військ (сил) для формування відповідних політик керівництвом цих підрозділів.

Враховуючи викладене вище, нами суб'єктивно визначено два типи військового лідерства: військове лідерство і військово-політичне лідерство. Тобто ми ж все таки розділяємо лідерство командувача і лідерство військового управлінця, хоча ці два типи неодмінно є синтезованими та виходять один з одного.

Відповідно до поглядів, викладених у Концепції лідерства за стандартами армій країн НАТО [5] (далі – Концепція), сфера воєнно-політичного керівництва є певним синтезом діяльності видатних полководців, військових керівників та політичних лідерів, зокрема Богдана Хмельницького, Наполеона Бонапарта, Дуайта Ейзенхауера, Шарля де Голля та ін.

Нижче подаємо аналіз сучасних викликів військового лідера стратегічного рівня з урахуванням тенденцій глобальних викликів за двома його типами: військового лідерства (лідерства командувача) і військово-політичного лідерства (лідерства військового управлінця).

З огляду на те, що військові лідери стратегічного рівня закладають основи рішень у невизначеному середовищі з глобальними викликами, насамперед необхідно проаналізувати актуальні глобальні виклики, які можуть стати вихідною точкою в подальшій структуризації викликів нижчого порядку, зокрема у сфері національної та воєнної безпеки.

У контексті розуміння глобальних викликів нами проаналізовано глобальні ризики, висвітлені протягом проведення щорічного світового економічного форуму в м. Давосі (Швейцарія) та узагальнені В. Величком [6] (табл. 1 –3).

Таблиця 1 – Рейтинг глобальних ризиків у 2024 році

Найменування	Категорія ризику	%
Екстремальні погодні умови	Довкілля	66
Дезінформація, що генерується штучним інтелектом	Технології	53
Суспільна/політична поляризація	Суспільство	46
Криза зростання вартості життя	Суспільство	42

Найменування	Категорія ризику	%
Кібератаки	Технології	39
Економічний спад	Економіка	33
Порушення ланцюгів постачання критично важливих товарів і ресурсів	Економіка	25
Спалах збройного конфлікту	Геополітика	25
Атаки на критичну інфраструктуру	Геополітика	19
Порушення ланцюгів постачання продовольства	Економіка	18
Цензура/розмивання свободи слова	Суспільство	16
Порушення ланцюгів постачання енергії	Економіка	14
Дефіцит державного бюджету	Економіка	14
Нестача кваліфікації на ринку праці	Економіка	13
Випадковий чи навмисний ядерний інцидент	Геополітика	12
Насильницькі громадянські страйки та заворушення	Геополітика	11
Викид біологічних речовин	Геополітика	9
Інституційний колапс у фінансовому секторі	Економіка	7
Криза на ринку нерухомості	Економіка	4
Криза на технологічному ринку	Економіка	4

Таблиця 2 – Рейтинг найбільших глобальних ризиків на найближчі 2 роки

Назва	Категорія	Пріоритетність
Дезінформація	Технології	1
Екстремальні погодні явища	Довкілля	2
Суспільна поляризація	Суспільство	3
Кібервразливість	Технології	4
Міждержавний збройний конфлікт	Геополітика	5
Брак економічних можливостей	Суспільство	6
Інфляція	Економіка	7
Вимушена міграція	Суспільство	8
Економічний спад	Економіка	9
Забруднення	Довкілля	10

Таблиця 3 – Рейтинг найбільших глобальних ризиків на найближчі 10 років

Назва	Категорія	Пріоритетність
Екстремальні погодні явища	Довкілля	1
Критичні зміни в системах планети Земля	Довкілля	2
Втрата різноманіття біологічних видів та колапс екосистем	Довкілля	3
Скорочення природних ресурсів	Довкілля	4
Дезінформація	Технології	5
Шкідливий результат впровадження технологій штучного інтелекту	Технології	6
Вимушена міграція	Суспільство	7
Кібервразливість	Технології	8
Суспільна поляризація	Суспільство	9
Забруднення	Довкілля	10

Слід зазначити, що ризики з найвищим рейтингом належать до сфери довкілля, технологій і суспільства. Згадані категорії безпосередньо не є економічними. Враховуючи викладене, підкреслимо, що військовий лідер стратегічного рівня має розуміти глобальні

ризиками, тренди їх розвитку та відповідну динаміку ключових показників. Тобто, приймаючи стратегічні рішення у сфері оборони в умовах невизначеності, військовий лідер має проактивно розуміти специфіку, притаманну розвитку довкілля, технологій і суспільства, та бути здатним визначати особливості, тенденції та закономірності у сферах з високим ступенем ризику на стратегічному рівні. Лідер має вміти бачити перспективу.

Враховуючи розглянуті глобальні виклики на короткострокову та довгострокову перспективи, генерал Валерій Залужний у статті про сучасний дизайн військових операцій у російсько-українській війні актуалізує питання потреби "підготовки воєначальника, безпосередньо до майбутньої війни із завданням передбачити ту обстановку війни, яка буде на початок воєнних дій" [7].

До того ж слід звернутися до нашого дослідження [8], в якому зазначено, що в контексті теорії стратегічного управління до вищого керівництва висувається здатність зосереджувати увагу вищого керівництва на зовнішньому середовищі функціонування організації для своєчасного реагування на зміни в ньому.

Беззаперечним є те, що одним із найголовніших викликів для військового лідера стратегічного рівня є **розуміння тенденцій змін навколишнього безпекового середовища**, особливостей і вектору розвитку науково-технічного прогресу. Це дає змогу лідеру моделювати відповідний обрис майбутньої системи, передбачати перспективні загрози й ризики, а головне – вбачати можливості, які відкриватимуться з огляду на стратегічні зміни.

У процесі прогнозування доречним вбачаємо аналіз історичних подій і досвіду. Зокрема американський генерал-лейтенант Г. Макмастер окреслює потребу "використання історії, щоб сформулювати сучасні виклики, які постають перед національною безпекою" [9, С. 359]. При цьому виклики національної безпеки є викликами військових лідерів стратегічного рівня.

Щодо викликів стратегічного лідера стратегічного рівня за типом "лідерства командувача", варто зазначити, що класично військово лідерство стратегічного рівня належить до трьох посад: Головнокомандувач ЗС України, начальник Генерального штабу ЗС України, командувач Об'єднаних Сил ЗС України.

Проте, розглядаючи питання військового лідерства стратегічного рівня та окремого підходу щодо визначення змісту лідерства на трьох рівнях (особистісного, лідерства в підрозділі, лідерства у формуванні політик), слід наголосити на наявності ширшого кола потенційних лідерів, які беруть участь у ключових процесах та у процесах формування й прийняття рішень на стратегічному рівні військового управління.

Водночас обов'язковість наявності стратегічного рівня військової освіти передбачено для широкого кола посад в органах військового управління на оперативному та стратегічному рівнях.

В умовах відсічі збройній агресії російської федерації та під час ведення активних бойових дій військовий лідер стратегічного рівня, безпосереднього управляючи військами (силами), стикається з безліччю проблемних питань, які потребують оперативного вирішення. До них можна віднести такі: дефіцит засобів збройної боротьби (у т.ч. ракет і боєприпасів до них), недостатній рівень укомплектованості особовим складом, незадовільний морально-психологічний стан та недостатня мотивація особового складу підпорядкованих підрозділів, недостатній рівень злагодженості підрозділів, можлива координаційна неузгодженість та конфлікти відповідальності між напрямками (процесами) тощо.

Усе зазначене змушує командувача досягати паритету в координації своїх дій з іншими суб'єктами у сфері військово-політичного керівництва та забезпечувати оптимально-ефективне виконання покладених завдань з огляду на можливий дефіцит сил і засобів та іншої проблематики, згаданої вище.

Виклики у предметній сфері можна сформулювати також з огляду на необхідні якості військового лідера, які стосуватимуться лідерства на будь-якому рівні військового управління, проте відрізнятимуться рівнем масштабування (Табл. 4):

Таблиця 4 – Виклики військового лідера стратегічного рівня, ідентифіковані через особистісні компетентності

Коментар до особистісних якостей (властивостей) стратегічного лідера крізь призму викликів	Наявність (відсутність) якості (властивості)
<i>У цій таблиці висвітлено інформацію щодо формування викликів військового лідера стратегічного рівня крізь призму особистісних якостей, які необхідно й можна розвивати як будь-яку іншу навичку (вміння)</i>	
Виклик: як правило, у військовій сфері є певні професійні традиції та певний світогляд сприйняття командира. Найпоширенішим є випадок, коли військовий командир є старшим за військовим званням, віком, досвідом проходження служби. За умови належних морально-ділових якостей військовий лідер у більшості випадків матиме моральний авторитет. Але в умовах відсічі збройній агресії військовим лідером стратегічного рівня може стати офіцер або генерал, який керуватиме підлеглими, навпаки, з особистими здібностями, розвинутими краще, ніж у нього.	Моральний авторитет, досвід
Варіант реагування на виклик: на етапі формування морального авторитету важливе значення матиме рівень компетентності військового лідера, знання предмета діяльності, що хоча б теоретично на першому етапі своєї діяльності дасть змогу справити позитивне враження на підлеглих обізнаністю у практичній сфері діяльності.	Рівень професійної компетентності
Виклик: недостатньо розвинене критичне та креативне мислення може призвести до неупереджених та необґрунтованих рішень, навіть за наявності належного рівня компетентності. Це є викликом до військового лідера стратегічного рівня, який за умови його реалізації призведе при управлінні військами (силами) до непоправимих втрат особового складу та ресурсів.	Критичне та креативне мислення
Виклик: бойова обстановка є динамічним та непередбачуваним середовищем. Це активна система, параметри якої змінюються щохвилини. Тому викликом для стратегічного рівня є здатність вчасно приймати обґрунтоване рішення в динамічній обстановці. Об'єктивно це можливо за умови володіння актуальною інформацією та здатності бачити перспективу .	Оперативність прийняття рішень
Виклик: військовий лідер стратегічного рівня має бути готовим нести персональну (абсолютну) відповідальність за результати виконання покладених на нього завдань.	Персональна відповідальність
Виклик: військовий лідер стратегічного рівня має бути належним чином особистісно вмотивованим на виконання завдання. Насамперед внутрішня мотивація має ґрунтуватися на розумінні важливості завдання, яке виконується, особистісного внеску у справу перемоги над ворогом.	Персональна мотивація
Виклик: на цей час можна з об'єктивною впевненістю констатувати високу плинність керівництва та персоналу органів (підрозділів) стратегічного рівня. Цей процес, як правило, супроводжується відповідними кадровими змінами по всій	Ефективна організація

Коментар до особистісних якостей (властивостей) стратегічного лідера крізь призму викликів	Наявність (відсутність) якості (властивості)
<p>вертикалі управління. При цьому не завжди за умови зміни керівника в процесі залишаються фахівці високого рівня. Практика реформування одного з Головних управлінь у системі Міністерства оборони України призвела до втрати у процесі навченого та компетентного персоналу, який вимушений був продовжити службу на інших посадах в системі ЗСУ та Міноборони, без відповідного аналізу найефективнішого застосування професійного потенціалу у предметному процесі. Тому викликом для лідера має стати готовність до обґрунтованого рішення під час комплектування підпорядкованих посад, у процесі якого головним критерієм має бути професіоналізм.</p>	
<p>Виклик: розглядаючи зміст трансакційного та трансформаційного лідерства, слід наголосити, що трансакційне лідерство апіорі, на нашу суб'єктивну думку, не може бути дієвим фундаментом надихання підлеглих і спрямування послідовників. Лідер має бути готовим не лише визначити окремі напрямки діяльності, а й створити умови для розуміння нової філософії підпорядкованим персоналом, зокрема важливості й доцільності місії своєї спільної діяльності. Надихати персонал можливо лише на сформованих засадах спільних цінностей і перспективної візії, аспекти якої зрозумілі й досяжні. Тому викликом для стратегічного лідера може бути створення належних умов, які сприятимуть надиханню і спрямуванню послідовників. Згадане підтверджує доречний вислів Антуана де Сент-Екзюпері, наведений на початку цього дослідження.</p>	<p>Надихання підлеглих і спрямування послідовників</p>

Нижче сформульовано виклики військового лідера стратегічного рівня з огляду на аналіз досвіду практичної діяльності у предметній сфері (Табл. 5).

Таблиця 4 – Виклики військового лідера стратегічного рівня, ідентифіковані через особистісні компетентності

Виклики стратегічного лідера стратегічного рівня		
Командувач	Управлінець	<i>У цьому стовбці наведено короткий зміст виклику або тези на його підтвердження</i>
<p>Абсолютна відповідальність, лідер мусить відповідати за все в його чи її світі</p>		<p><i>“Підлеглі розмірковували, кого я зроблю винним за невдачу. Зрештою я глибоко вдихнув і сказав: - Єдина людина, яку можна в цьому звинувачувати, – це я. Я командир. Я відповідальний за всю операцію. Як старший за військовим званням я відповідаю за кожну дію, що відбувається на полі битви. Ніхто не винен, окрім мене...” Дж. Віллінк [10, С.65].</i></p> <p><i>“Російський командир панцертанкового війська, перебігши на наш бік, назвав мотивом дезертирства те, що він боїться брати на себе відповідальність за втрати...” К.Г. Маннергейм [11, С. 136].</i></p>

Виклики стратегічного лідера стратегічного рівня		
Командувач	Управлінець	У цьому стовбці наведено короткий зміст виклику або тези на його підтвердження
Здатність протидіяти фейкам, спрямованим на викривлення інформації та зниження репутації		Одним із інструментів інформаційно-психологічних операцій противника є дискредитація вищого військового керівництва Збройних Сил шляхом поширення в інформаційному середовищі фейків та викривленої інформації, направленої на зниження авторитету та репутації військового лідера, що неодмінно впливає на моральний дух підпорядкованого особового складу та має вплив на морально-психологічний стан самого лідера. Тому лідер має бути готовим до фейків противника та володіти техніками спростування викривленої та неправдивої інформації.
Здатність до розуміння трендів розвитку науково-технічного прогресу		"...Вчасно з'ясувати вимоги, які висуває війна, що пов'язані з розвитком технічного прогресу, і, як наслідок, стрімким розвитком озброєння та військової техніки, політичною ситуацією як у світі, так і в самій державі, економічним станом..." В. Залужний [7].
Здатність до передбачення		"...Підготовки воєначальника безпосередньо до майбутньої війни із завданням передбачити ту обстановку війни, яка буде на початок воєнних дій..." [7]. "У 1902 році У. Черчіль озвучив таке спостереження: політикові необхідна здатність передбачати, що відбуватиметься завтра, наступного тижня, місяця, року. А на додачу й уміння пояснити опісля, чому так не сталося..." [12. С.214].
Здатність опанувати власне его		"...Его присутнє в кожному з нас, ним керуються в житті найуспішніші люди – у загонах морських котиків, серед військових та в бізнесі. Вони хочуть перемагати, отримувати найкраще. Це добре. Утім, коли его затьмарює наші судження й не дозволяє бачити світ таким, яким він є насправді, тоді воно перетворюється на руйнівну силу..." [10]. "Римляни завжди наймали пару роздягнутих слуг для того, щоб вони стояли позаду переможців-генералів під час їхнього тріумфального повернення з походів. У час тріумфу – урочистого в'їзду до столиці – слуга пошепки час від часу нагадував Цезарю "Nominem te memento" – пам'ятай, що ти лише людина" [13. С.403].
Здатність до командної роботи		"Лідер має вести за собою, але також бути готовим іти за кимось. Іноді інший член команди може мати кращу позицію, тому лідер має заохочувати ініціативність, відкидаючи власне его. Якщо хтось робить крок уперед і бере на себе

Виклики стратегічного лідера стратегічного рівня		
Командувач	Управлінець	У цьому стовбці наведено короткий зміст виклику або тези на його підтвердження
		відповідальність, то справжнього лідера це не лякає" [10, С.349].
	Здатність до делегування повноважень	" Василь Кук знав: щоб окремі структури ОУН успішно виконували завдання, вони мають бути самодостатніми в роботі. Тому він завжди мінімально втручався в діяльність підлеглих та уникав практики "ручного керівництва". Схожих принципів Кук дотримувався і в ролі військового командира. Він делегував повноваження підлеглим старшинам УПА, надаючи їм простір, щоб як найуспішніше командувати своїми підрозділами... [14].
	Адаптивність та системність	"Мені довелося підлаштовуватися під нову реальність і змінюватися, тому що обставини змушували нас переформовувати наші військові сили. Тому я припинив грати в шахи і став садівником... Я мав перефокусуватися з пересування фігур на полі на формування екосистем..." С. Макрістал [15].
	Здатність правильно визначити й усвідомити візію професійної діяльності	"Визнач чітку мету, дай завдання команді продумати всі деталі, дій як у звичних інституційних межах, так і поза ними, встановлюючи ключові короткострокові та довгострокові цілі, підтримуй динамізм, забезпечуй швидке зростання результатів і показників успішності" [16, С. 373]. Франклін Д. Рузвельт .
	Здатність переконувати та надихати підлеглих слідувати за собою	"Щоб переконати та надихнути і <i>Social Sciences</i> і за ним і виконувати місію, лідер повинен не справжньому вірити в неї" [10, С.121].
	Прийняття бойового/адміністративного рішення в умовах невизначеності, відсутності повноти інформації про середовище функціонування	"Я зателефонував Денікіну й запропонував йому замінити мене, якщо він не хоче, щоб висоти були зайняті супротивником. Генерал відмовився, сказавши, що зайнятий перегрупуванням своїх підрозділів, і заявив, що візьме висоти, коли йому це буде потрібно. Я заперечив, що скоро буде важко вибити звіди німців. Де ви бачите німців, пане генерале, – вибухнув Денікін. Тут немає жодних німців!!! Я сухо відповів, що знаю краще, бо знаходжуся якраз перед ними" (спогади К.Г. Маннергейма) [17].
	Недооцінка чинників, які не вписуються в плани лідера	
	Здатність запобігати кризам, а не очікувати, коли вони стануться	Розуміння трендів зміни безпекового середовища дає змогу лідеру стратегічного рівня розробляти превентивні стратегії реагування та адаптації до перспективних умов функціонування.
	Здатність об'єднувати команди й підлеглих спільною місією	Лідери мають залучити різні підрозділи так, щоб ті підтримували один одного, але водночас усі як один мають прагнути досягнення спільної місії, розуміти її та усвідомлювати неоціненну роль свого внеску.

Виклики стратегічного лідера стратегічного рівня		
Командувач	Управлінець	У цьому стовбці наведено короткий зміст виклику або тези на його підтвердження
Висока плинність керівництва Міноборони і ЗС України		Будь-який лідер стратегічного рівня мусить бути готовим до того, що з огляду на середню тривалість обіймання військової посади (враховуючи низку факторів) стратегічного рівня є ризику неповної реалізації проєктів діяльності. Реалізація будь-якої стратегії й реформи потребує часу, за підсумками якого можна оцінити динаміку ключових показників. Але не завжди лідер має цей час. Тому важливим для лідера є виклик щодо готовності зміни напрямку діяльності за умови не завершення запланованих системних змін (удосконалень).
Здатність організувати діяльність в умовах дефіциту компетентних кадрів		Зі спогадів П. Скоропадського : “...Робота ускладнювалася тим, що доводилося підбирати людей, бо один виявився негідником, інший – людиною, яка зовсім не підходила за своїми політичними переконаннями, третій ішов лише заради винагороди й не збирався працювати... Ми страждали від нестачі людей, які бажали досягнути чогось більшого...” [17. С.136, 141].
Здатність правильно оцінювати власну діяльність, визнавати помилки, вчитися на них		Адмірал С. Вудворт в одному з епізодів управління ВМС у процесі розв’язання Фолклендського конфлікту був розчарований результатами одного з днів, за підсумками якого сформулював низку невдач, що супроводжували його війська. Але наступного дня він почав свою діяльність з аналізу своїх уроків, які закінчив висловлюванням: “...Таким чином, війна триває, перепони – так. Поразка – ні...” [13. С.342, 349-350].
Здатність проводити аналогію аспектів сучасної професійної діяльності з історичними подіями		На нашу думку, кожен військовий лідер стратегічного рівня в умовах відсічі збройній агресії російської федерації має вивчити досвід війни з росією. Таким прикладом можуть стати спогади К.Г. Маннергейма про війну з ссср, ціну миру, бентежну ситуацію у Фінляндії під час II СВ і свій військовий і президентський шлях [11].
	Надмірна бюрократизація управлінських процесів	Не завжди встановлені правила документування управлінської діяльності дозволяють ефективно реалізовувати визначені завдання через надмірне перевантаження всіляких погоджень та додаткових обґрунтувань, зокрема посадовими особами, які не є фахівцями з предмета питання (радники, фахівці адміністративного апарату та ін.).
Здатність переконувати солдатів у проблемних ситуаціях		“Головнокомандувач поліз до кишені за окулярами. “Джентльмени! – промовив Вашингтон . – Ви не заперечуватиме, якщо я одягну окуляри, бо під час військової служби я не лише посивів, але й майже осліп”. Настрій у солдатів різко змінився. Хоча би як вони страждали та нарікали на порушення своїх

Виклики стратегічного лідера стратегічного рівня		
Командувач	Управлінець	У цьому стовбці наведено короткий зміст виклику або тези на його підтвердження
		<i>прав, військові знали: ніхто з них не ризикував, не страждав і не був обмовлений так, як цей високий на зріст чоловік... (із промови, спрямованої на подолання заколоту) [18. С.76].</i>
Відсутність вищої політичної волі на затвердження об'єктивного військового рішення		<i>Головнокомандувач ЗС України може вбачати за доцільне вводити рішення, які є ефективними, але не завжди підтримуються вищим керівництвом держави з огляду на наявність ризиків, реалізація яких може вплинути на рівень довіри громадянського суспільства.</i>
Здатність зберігати виваженість та холоднокровність під час виконання службових обов'язків з огляду на широкі матеріальні та управлінські можливості за займаною посадою		<i>Стратегічний лідер, отримавши стратегічні управлінські повноваження, може піддатися спокусі використати їх на власну користь або честолюбство – ризик корупційного діяння.</i>
	Лобювання третіми особами власних інтересів	<i>Стратегічні рішення на рівні Генерального штабу ЗС України безпосередньо пов'язані з політичними питаннями, а в процесі вирішення політичних питань завжди має місце лобізм інтересів як окремих політичних сил, так і приватного сектору.</i>
Здатність до налагодження стійких комунікацій (як у горизонтальній площині – на стратегічному рівні, так і по вертикалі до тактичного рівня, зокрема зв'язків із громадськістю та ЗМІ для формування позитивного іміджу чинної системи, частиною якої є стратегічний лідер, поширення свого світогляду та переконань		

Нижче наводимо один із прикладів викликів військового лідерства стратегічного рівня в умовах відсічі збройній агресії російської федерації.

Згідно з положеннями Закону України “Про національну безпеку”, Закону України “Про Збройні Сили України”, Стратегічного оборонного бюлетеню командувачі видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил України відповідають за розвиток підпорядкованих їм військ (сил), їхнє технічне оснащення та всебічне забезпечення, підготовку та готовність до виконання покладених на них завдань, а генерування військ (сил) є основним змістом їхньої діяльності. Застосування Збройних Сил України та інших складових сил оборони покладено на Командування об'єднаних сил Збройних Сил України. Тобто передбачено відокремлення функції генерування військ (сил) від функції їх застосування.

Проте з початком відсічі збройній агресії російської федерації фактично командувач Сухопутних військ ЗС України генерал-полковник Олександр Сирський безпосередньо здійснював ефективне управління й заступання військ (сил) через відповідно створені на базі Командування Сухопутних військ ЗС України тимчасові органи військового управління (ОСУВ, ОУВ, ОТУ тощо).

Зазначене вище є проявом не лише свого військового обов'язку, але й реалізації всіх компетенцій військового лідера, розглянутих у частині першій цього дослідження, серед яких: здатність брати на себе відповідальність, наявність морального авторитету, компетентностей, досвіду, спроможність критично і креативно мислити, оперативно приймати рішення,

наявність позитивного впливу на особовий склад, здатність до мотивації, ефективної організації тощо.

Отже, командувач, який відповідно до положень чинного законодавства фактично відповідав за генерацію, зустрівся з викликом прояву військового лідерства стратегічного рівня безпосередньо у процесах застосування військ (сил), не лише належних до його виду ЗС України.

Хоча командувач Сухопутних військ ЗС України нормативно не належить до категорії військового лідера стратегічного рівня органу військового управління стратегічного рівня, проте фактично реалізовував завдання військового лідера стратегічного рівня.

Щодо окремих викликів військового лідера стратегічного рівня за типом "лідерства військового управлінця". Стратегічне лідерство фокусується на тому, як здійснювати саму організацію задля досягнення вищої мети. Слід зауважити, що в статті [19] В. Павелко наголошує на тому, що у стратегічному лідерстві використовують трансакційний і трансформаційний підходи до взаємодії з організацією. Трансакційний – стосовно визначення ресурсно-орієнтованого підходу, а трансформаційний – визначення амбітних важко досяжних цілей та організації команди навколо них з метою реалізації.

Відповідно, нами складено таблицю можливих ключових викликів для стратегічного лідера в розрізі організації своєї службової діяльності.

<i>Тип лідерства</i>	<i>Ключовий виклик</i>
Трансакційне лідерство	Здатність (потреба) чітко визначити цілі та очікування, сформулювати адекватну систему мотивації [19].
Трансформаційне лідерство	Здатність брати активну участь у формуванні візії, надавати підтримку та натхнення співробітникам на досягнення спільних цілей [20].
Розподілене лідерство	Здатність делегувати повноваження, реалізовувати підходи проектного менеджменту.

Слід додати, що згадані виклики для стратегічного лідера мають місце в динамічній обстановці, зокрема в мінливому та невизначеному середовищі, що є основним фактором впливу на діяльність.

З. Джоко Віллінк і Лейф Бебін у книзі "Абсолютна відповідальність" зазначають: "Рано чи пізно кожен лідер та кожна команда на якомусь етапі програють і муситимуть зіткнутися з цією поразкою" [10, С.39]. Відповідно, стратегічному лідеру варто розуміти, що **протягом кар'єри невдачі неминучі**. Лідери не мають зосереджуватися на власному его або особистому прагненні, а насамперед мають зосередитися на своїй місії та на тому, в який найкращий спосіб її можна виконати.

Водночас одним із найголовніших ризиків у діяльності військового лідера стратегічного рівня є **суб'єктивне перебільшення своїх компетентностей**. Лідер має критично оцінювати власні спроможності та постійно працювати над розвитком особистісних знань, умінь і навичок.

Крім зазначеного, лідер має бути готовим до **ризиків у сфері зовнішніх комунікацій**, а в окремих випадках – до **протистояння поглядам** інших стратегічних лідерів та їхнім системам на стратегічному рівні.

Ризик втрати навченого (компетентного) особового складу обумовлений реорганізацією і трансформацією структурних підрозділів Міноборони і Генштабу. Протягом цих заходів не завжди саме фахівці з найвищим рівнем компетентності призначаються на відповідні посади, що призводить до виходу з відповідного процесу найкращих фахівців та їх

подальше звільнення або переведення на інші посади до інших складників сектору безпеки й оборони України.

Здійснений нами аналіз показав, що найбільші виклики та невдачі для військового лідера стратегічного рівня лежать у площині реалізації своїх **SOFT skills**, тобто м'яких (гнучких) навичок (ситуативних вмінь, знань, рис характеру, які можуть застосовуватися в будь-якій діяльності). Ці навички допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар'єру та формувати власну репутацію (емпатія, комунікативні навички спілкування, емоційний інтелект, адаптивність, командна робота та співпраця, лідерство, тайм-менеджмент та ін.).

Вище ми звертали увагу на потребу належного рівня мотивації у процесі виконання завдань військовим лідером стратегічного рівня. Водночас вбачаємо **ризик можливої егоїстичної мотивації військового лідера**, що полягає в намаганні виконати завдання за будь-яку ціну, незважаючи на можливі втрати та ризики задля особистісного кар'єрного зростання, отримати нагороди та визнання. Історичним прикладом такої нерозсудливості є катастрофа в Галліполі протягом Першої світової війни, однією причиною з яких стала особистісна нерозсудливість, марнославство та жага особисто бути задіяним у вир конфлікту У. Черчилля [12, С.215–216].

Військовий лідер стратегічного рівня мусить бути належним чином особистісно вмотивованим на виконання завдання. Внутрішня мотивація має ґрунтуватися на розумінні важливості поставленого завдання, особистісного внеску у справу перемоги над ворогом. Стратегічний лідер, отримавши стратегічні управлінські повноваження, може піддатися спокусі використати їх на власну користь (ризик корупційного діяння) або заради честолюбства, що разом може призвести до необґрунтованих та необ'єктивних прийнятих рішень.

Слід зазначити, що **стратегічні лідери мають працювати з однією функцією – з ідеєю**, тому одним із ризиків, що може призвести до невдачі, є ілюзія контролю стратегічного лідера. Несення персональної відповідальності не означає, що стратегічний лідер має приймати всі рішення та підписувати всі документи, надіслані підпорядкованою установою (орган), але в будь-якому випадку нести абсолютну відповідальність за виконання своєї місії.

Висновки

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що в процесі дослідження:

1. Коротко розкрито зміст понять "*лідерство*", "*військове лідерство*", "*військове лідерство стратегічного рівня*". Встановлено, що військове лідерство формується з урахуванням двох основних складників: вміння брати на себе відповідальність під час виконання бойового (спеціального) завдання та вміння здійснювати вплив на особовий склад. До того ж доречно розглядати як військове лідерство стратегічного рівня як командувача, так і стратегічне лідерство військового управлінця.

2. Ідентифіковано низку сучасних викликів військового лідера стратегічного рівня з урахуванням тенденцій глобальних викликів, а також викликів, притаманних військовій сфері в умовах відсічі збройній агресії російської федерації. Встановлено, що одним із основних викликів є прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та динамічної зміни обстановки. Сформульовано низку викликів у контексті максимально необхідних якостей військового лідера та викликів за досвідом практичної діяльності стратегічних лідерів. Наведено окремі тези на їх підтвердження.

3. Ідентифіковано низку можливих ризиків і невдач у діяльності військового лідера стратегічного рівня. Встановлено, що невдачі в діяльності військового лідера стратегічного рівня неминучі, проте важливою є здатність робити правильні висновки, визнавати помилки, а головне – рухатися до перемоги.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Про трансформацію системи військової освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 № 1410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text>.
2. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України, 2024 р. (ОП 1-296).
3. Army Leadership and the Profession: Army Doctrine Publication No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 31 July 2019. URL: https://fas.org/irp/doddir/army/adp6_22.pdf.
4. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Field Manual No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 12 October 2006. URL: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf>.
5. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. – 252 с.
6. Володимир Величко. Світова економічна безпека: як опанувати сучасну економіку? Презентація. Курс стратегічного лідерства в секторі безпеки і оборони України. Києво-Могилянська бізнес-школа.
7. Збройні Сили України. URL: <https://www.zsu.gov.ua/2024/02/stattya-golovnokomaduvacha-zs-ukrayiny-general-a-valeriya-zaluzhnogo-shhodo-suchasnogo-dyzajnu-vijskovykh-operacij-u-rosijsko-ukrayinskij-vijni-v-borotbi-za-inicziatyvu/>.
8. Лойшин, А. (2021). Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. *Social Development and Security*, 11(3), 41-55. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.4>
9. Макмастер Герберт. Поля битв. Боротьба за захист вільного світу / пер. з англ. Надія Коваль. – К. : Наш формат, 2023. – 424 с.
10. Джоко Віллінк, Лейф Бебін. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від “морських котиків” / пер. з англ. Ганни Литвиненко. – Київ : Книголав, 2020. – 400 с.
11. Маннергейм Карл Густаф. Спогади : у 2 т. / пер. з фін. Юрій Зуб. – К. : Наш формат, 2021. – Т. 2. – 368 с.
12. Джонсон Б. Фактор Черчилля. Як одна людина змінила історію / Боріс Джонсон ; пер. з англ. Ю. Гріча. – Х. : Віват, 2019. – 400 с.
13. Вудворт С. Фолклендська війна / Пер. з англ. – Вид. С. : Доля, 2005. – 416 с.
14. Понипалюк Аліна. Останній командир УПА. Життя і боротьба Василя Кука. – К. : Наш формат, 2021. – 256 с. : іл. – (Серія “Наш пантеон”).
15. Маккрістал Стенлі. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. – 2-е вид. – Дніпро: Моноліт, 2019. – 384 с.
16. Лідерство в буремні часи / Доріс Кірнс Гудвін ; пер. з англ. К. Смаглій. – Х. : Віват, 2021. – 592 с.
17. Шурхало Д. Скоропадський, Маннергейм, Врангель: кавалеристи-державники. – Київ: Залізний тато, 2020. – 332 с.

18. Слова, що лунають крізь час. Найважливіші в історії людства промови, які змінили наш світ / Террі Голдвей ; Пер. з англ. О. Гамурарь. – К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. – 480 с.
19. Володимир Павелко. Лідерство по-крупному. URL: <https://transform-wise.com/portal/liderstvo-po-kрупному/>.
20. Миронов Ю. Б. Що таке трансформаційне лідерство? URL: <https://kerivnyk.info/2023/07/shcho-take-transformatsiyne-liderstvo.html>.

References

1. Pro transformatsiyu systemy viys'kovoyi osvity: postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 15.12.1997 № 1410 [On the transformation of the military education system: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December]. Available from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text>.
2. Doktryna viys'kovoho liderstva u Zbroynykh Sylakh Ukrayiny, zatverdzhena nachal'nykom Heneral'noho shtabu Zbroynykh Syl Ukrayiny [The doctrine of military leadership in the Armed Forces of Ukraine, approved by the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine], 2024 r. (OP 1-296).
3. Army Leadership and the Profession: Army Doctrine Publication No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 31 July 2019. Available from: https://fas.org/irp/doddir/army/adp6_22.pdf.
4. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Field Manual No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 12 October 2006. Available from: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf>.
5. Kontseptsiya liderstva za standartamy armiy krayin NATO (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : navchal'nyy posibnyk [Concept of leadership in accordance with the standards of the armies of NATO countries (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): study guide]. Kyiv: NUOU im. Ivana Chernyakhovs'koho, 2018. – 252 s.
6. Volodymyr Velychko. Svitova ekonomichna bezpeka: yak opanuvaty suchasnu ekonomiku? Prezentatsiya. Kurs stratehichnoho liderstva v sektori bezpeky i oborony Ukrayiny [World economic security: how to master the modern economy? Presentation. Strategic leadership course in the security and defense sector of Ukraine]. Kyievo-Mohylyans'ka biznes shkola.
7. Zbroyni Syly Ukrayiny [Armed Forces of Ukraine]. Available from: <https://www.zsu.gov.ua/2024/02/stattya-golovnokomaduvacha-zs-ukrayiny-general-a-valeriya-zaluzhnogo-shhodo-suchasnogo-dyzajnu-vijskovyh-operacij-u-rosijsko-ukrayinskij-vijni-v-borotbi-za-inicziatyvu/>.
8. Loishyn, A. (2021). Analysis of scientific provisions of resource concepts in economic theory and theory of strategic management. *Social Development and Security*, 11(3), 41-55. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.4>
9. Makmaster Herbert. Polya bytv. Borot'ba za zakhyst vil'noho svitu [The struggle for the protection of the free world / trans.] / per. z anhl. Nadiya Koval'. – Kyiv: Nash format, 2023. – 424 s.
10. Dzhoko Villink, Leyf Bebin. Absolyutna vidpovidal'nist': uroky liderstva vid "mors'kykh kotyktiv" [Absolute responsibility: leadership lessons from "seals" / trans.] / per. z anhl. Hanny Lytvynenko. – Kyiv : Knyholav, 2020. – 400
11. Mannerheim Karl Hustaf. Spohady [Memories]: u 2 t. / per. z fin. Yuriy Zub. – Kyiv: Nash format, 2021. – T. 2. – 368 s.
12. Dzhonson B. Faktor Cherchyllya. Yak odna lyudyna zminyla istoriyu [The Churchill Factor. How one man changed history] / Boris Dzhonson ; per. z anhl. YU. Hirycha. – Kharkiv : Vivat, 2019. – 400 s.

13. Vudvort S. Folklends'ka viyna [Falkland War] / Per. z anhl. – Vyd. : S. : Dolya, 2005. – 416 s.
14. Ponypalyak Alina. Ostanniy komandyr UPA. Zhyttya i borot'ba Vasylya Kuka [The last commander of the UPA. The life and struggle of Vasyl Kuk]. – Kyiv: Nash format, 2021. – 256 s. : il. – (Seriya "Nash panteon").
15. Makkristal Stenli. Komanda komand. Novi pravyla vzayemodiyi u skladnomu sviti [A team of teams. New rules of interaction in a complex world] / per. z anhl. A. Zhyshchyns'koyi. – 2-e vyd. – Dnipro: Monolit, 2019. – 384 s.
16. Liderstvo v buremni chasy [Leadership in turbulent times] / Doris Kirns Hudvin ; per. z anhl. K. Smahliy. – Kharkiv : Vivat, 2021. – 592 s.
17. Shurkhalo D. Skoropads'kyy, Mannerheyem, Vranhel': kavalerysty-derzhavnyky [Skoropadskyyi, Mannerheim, Wrangel: cavalymen-statesmen]. – Kyiv: Zaliznyy tato, 2020. – 332 s.
18. Slova, shcho lunayut' kriz' chas. Nayvazhlyvishi istoriyi lyudstva promovy, yaki zminyly nash svit / Terri Holdvey [Words that echo through time. The most important stories of mankind speeches that changed our world]; Per. Z anhl. O. Hamurar'. – Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS, 2018. – 480 s.
19. Volodymyr Pavelko. Liderstvo po-krupnomu [Leadership in a big way.]. Available from : <https://transform-wise.com/portal/liderstvo-po-krupnomu/>.
20. Myronov YU.B. Shcho take transformatsiyne liderstvo? [What is transformational leadership?] Available from : <https://kerivnyk.info/2023/07/shcho-take-transformatsiyne-liderstvo.html>.