

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-88>

УДК 355.1

Стеців Я.В., Мельник В.В., Богомолюк О.А.

Національна академія сухопутних військ  
імені гетьмана Петра Сагайдачного

## РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ТА УПРАВЛІННІ ВІЙСЬКОВИМ ПІДРОЗДІЛОМ ПІД ЧАС АКТИВНОЇ ФАЗИ АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ ОПЕРАЦІЇ 2014 РОКУ

**Анотація.** На сучасному етапі розвитку людства, лідерство застосовують у різних сферах життя. Проблема лідерства в Україні є актуальною в різних галузях та напрямках, зокрема таких науках, як педагогіка, психологія, соціологія, історія, політологія, а також військові науки. На сьогоднішній день так і не досягнуто повної згоди щодо поняття лідерства і методів його вивчення. До початку бойових дій на Донбасі, в українській армії визначення «лідерство» майже не застосовувалося. На відмінну від армій країн-членів НАТО, українська армія використовувала визначення «командир». Питанням лідерства у військових підрозділах Збройних Сил України не приділялось достатньої уваги. З огляду на це, тематика військового лідерства є доволі актуальною, а врахований наявний лідерський досвід, який був здобутий під час активних боїв літа-осені 2014 року, слід ретельно проаналізувати, щоб в подальшому конвертувати його у покращення системи підготовки військових лідерів для української армії. У статті проведено аналіз військового лідерства в період активної фази Антитерористичної операції 2014 року та огляду найкращого зарубіжного досвіду.

**Ключові слова:** лідерство, АТО, ЗСУ, російська агресія.

Stetsiv Yaroslav, Melnyk Volodumir, Bogomolyk Olexandr  
Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy

## LEADERSHIP ROLE IN THE PROCESS OF FORMATION AND MANAGEMENT OF A MILITARY UNIT DURING AN ACTIVE PHASE OF 2014 ANTI-TERRORIST OPERATION

At the present stage of development of the world, Leadership is applied in different sectors of our life. Leadership is matter of enormous interest in different areas and branches of human activity, in particular such sciences as pedagogy, psychology, sociology, history, political sciences, business, and military sciences. So far, no common understanding of the notion of Leadership and scientific methods of its research have been achieved. Prior to the onset of military hostilities in Donbas, such term as "Leadership" was almost never used in the Ukrainian Army. Unlike NATO member states, Ukrainian military made use of the word "commander". The issue of Leadership in the military units of the Armed Forces of Ukraine (AFU) was not attended to with enough interest. Therefore, Military Leadership turns out to be a pressing issue for the Ukrainian army, especially taking into account the leadership experience obtained in the course of hostilities in 2014 that has to be thoroughly analyzed and transformed into future improvements of the military leaders preparation system. The Article offers an insight into the Military Leadership during an active stage of the Anti-Terrorist Operation (ATO) in 2014 and provides an overview of the best international experience. Upcoming expert and academic discussions around the issue of Military Leadership have to focus on an in-depth analysis of the best national (especially combat) and international practices that would give a fresh impetus to Military Leadership development. This is of a great importance since, as it has been noted in the Military Leadership Development Strategies of the world's leading countries, i.e. the USA (United States of America), Canada, the FRG (Federal Republic of Germany), the Great Britain, Leadership cannot be replaced by any technology but developed by raising and shaping military leaders in a favorable environment. Therefore, the preparation of Ukrainian Military Leaders has to be grounded in core values, ethical norms and Ukrainian culture coupled with operational combat performance of the AFU gained during an active phase of 2014 ATO.

**Keywords:** Leadership, ATO, AFU, Russian aggression.

**Постановка проблеми.** До початку російської агресії в Криму та на Донбасі, військовому лідерству приділялося дуже мало уваги. Стара радянська система підготовки, яка була отримана у спадок військовими України, показала свою неефективність та невідповідність викликам сьогодення в перші ж дні війни. Російська агресія оголила багато проблем лідерства в українському війську. Тому основна проблема полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків на основі аналізу лідерського досвіду, військових командирів Збройних Сил України під час активної фази Антитерористичної операції 2014 року та огляду найкращого зарубіжного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомих результатів під час дослідження військового лідерства досягнув генерал у відставці Стенлі МакКрістал, який командував об'єднаним командуванням спеціальних операцій США в Іраку. Сьогодні генерал МакКрістал є викладачем лідерства в Єльському університеті та засновником консалтингової компанії McChrystal Group. У своїй книзі «Команда команд» він презентував результати дослідження в яких аргументовано пояснює важливість лідерства під час військової операції в Іраку та наводить приклади проявів підлеглими лідерських якостей, які неодноразово змінювали хід операції на користь Об'єднаних сил. Автор надає рекомендації щодо

виховання військових лідерів та наголошує на важливості дотримання принципу «садівника», який позитивно сприяє розвитку лідерських якостей у підлеглих командирів, а також забезпечує свободу дій лідера під час прийняття рішень. Стенлі МакКрістал постійно апелює до бізнес-кейсів, порівнюючи військове лідерство з лідерством у бізнес середовищі.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Локальні та збройні конфлікти, які спалахують по всьому світу, зумовлюють уряди країн, мати боездатні, сучасні, ефективні збройні сили. Одним із визначників та ключових характеристик боездатності армії є лідерство у військових підрозділах. Саме тому, ефективна система підготовки та виховання військових лідерів виходить на перший план в умовах загроз безпеці у XXI столітті.

**Метою статті є** аналіз лідерського досвіду військових командирів Збройних Сил України під час активної фази Антитерористичної операції 2014 року та огляду найкращого зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Що таке лідерство? Хто такий ефективний лідер? Людство почало цікавитись темою лідерства ще з часів Платона. Проте навіть сьогодні організації по всьому світу скаржаться на дефіцит ефективного лідерства. Частково це пояснюється кризою довіри в сучасному суспільстві, що бере початок ще з революції раціоналізму у XVIII столітті. В епоху просвітництва Вольтер та інші видатні філософи стверджували, що людина спроможна вершити свою долю за допомогою розуму, тобто діяти раціонально. У XIX столітті раціоналізм дав розвиток ще двом напрямкам філософської думки: вірі у прогрес і вірі в досконалість людини. Ці дві думки визнавались досить довго, однак наприкінці XIX століття з появою Зігмунда Фрейда та Макса Вебера, віра західної людини в раціональність і прогрес була повністю знищена ними та дала початок сучасній гонитві за лідерством [1].

На початку XX століття віра в силу розуму і людську здатність постійно розвиватися дуже похитнулася. З практичних та теоретичних причин, люди почали активно цікавитись темою лідерства. В 1920-х роках проведено перші серйозні дослідження, в результаті яких з'явилася перша теорія лідерства – теорія рис особистості, яка спробувала визначити, які якості притаманні ефективним лідерам. Психологи намагались визначити, що є спільним у ефективних лідерів, проводячи різноманітні тестування та оцінюючи керівників організацій. Але визначити цього так і не вдалося, оскільки всі подальші дослідження показали, що ефективні лідери мають іноді кращий, а іноді гірший набір якостей і здібностей за середньостатистичну людину [1].

У сучасному суспільстві, лідерство стрімко розвивається отримуючи нові виклики. Один із відомих американських вчених у сфері лідерства Ральф Стогділл висловлювався про лідерство наступним чином: «Існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки людей, які намагались його визначити» [7, с. 312].

Зазвичай ефективними лідерами вважають тих, хто здатен об'єднати навколо однієї мети людей, надихнути на рух вперед до цієї мети, зму-

сити команду повірити у власні сили, створити відчуття довіри. Лідери, які вміють надихати людей, покладаються на своє внутрішнє відчуття, щоб визначити правильний момент для демонстрації своїх недоліків чи навпаки унікальності. Ми кажемо про таких людей, що вони добре «відчувають ситуацію», тобто здатні правильно збирати і тлумачити інформацію про відносини між людьми. Такі лідери відчують на інтуїтивному рівні, що саме відбувається в їхній команді, не потребуючи роз'яснення подробиць від безпосередніх учасників подій [1].

Лідерство посідає важливе місце також у військовій сфері. Під час виконання завдань, пов'язаних з ризиком для життя і здоров'я, військові потребують сильного лідера, який здатний повести у бій за собою підрозділ. В умовах військового середовища особливість лідерства полягає у великій відповідальності лідера за життя людей і успіх виконання місії.

Увагу питанням військового лідерства у арміях провідних країн світу почали приділяти дуже давно. Ще в часи Другої Світової війни американський генерал Паттон, був дуже здивований, коли в одній із розмов з радянським командувачем Жуковим, почув від нього фразу про те, що немає ніякого сенсу обмінювати «важливі» німецьких полонених на своїх солдат, оскільки, мовляв з них уже воїнів не буде. Це частково пояснює такі великі втрати Радянського Союзу у цій війні. Але також це демонструє наявність лідерських чеснот у Паттона та відсутність у Жукова. Показавши підлеглим їх важливість та цінність, такий лідер, як Джордж Паттон стає прикладом для наслідування в очах сотень лідерів, військової ієрархії управління.

До початку війни в українській армії, поняття лідерство майже не застосовувалось. На відміну від армій країн-членів НАТО, українська армія використовувала, зазвичай, визначення командир. У ході вишколу, акцент робився переважно на формуванні у особового складу думки, що є призначена особа і всі повинні виконувати її вказівки та накази. Однак, дуже часто, призначений командир, який не був лідером, швидко втрачав авторитет серед підлеглих та не міг вести за собою підрозділ. Особливо гостро це проявилось під час перших бойових зіткнень, весною-літом 2014 року. На полі бою, коли умови вимагали від лідерів приймати рішення швидко та розсудливо, проявились усі негативні сторони системи формування лідерства та брак системного лідерства у військових командирів. Принципи, за якими здійснювалась підготовка підрозділів, суттєво відставали від викликів сьогодення, що призводило до прийняття командирами хибних, необдуманих рішень або відсутності рішення взагалі, слабких злагоджених командних дій та, як наслідок, загибелі особового складу.

Не даремно армії провідних країн світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей усьому підрозділу, а не лише призначеним командирам. Численні навчання і тренування, спрямовані на прищеплювання та розвиток в процесі тренувань кожному учаснику лідерських якостей, розкриття потенціалу та вміння працювати в команді, для того щоб у вирішальний момент, кожен зміг стати лідером, прийняти

рішення, яке стане запорукою успіху всієї місії і найголовніше, врятує життя решти команди військового підрозділу.

Українська армія, успадкувавши від Радянського Союзу систему підготовки командирських кадрів у потрібний момент, коли Росія розпочала агресію, гостро відчула дефіцит лідерства та потребу у лідерах, які здатні самостійно приймати важливі рішення. Мова йде про початок Антитерористичної операції. В час, коли добре підготовлені російські польові командири з підтримкою регулярних військ успішно захоплювали територію України, схилиючи на свій бік місцевих жителів, захоплюючи адміністративні будівлі, підприємства, території військових частин, в українській армії не було достатньої кількості лідерів, які змогли б взяти на себе відповідальність, оскільки централізована ієрархія військового управління, була побудована на «ручному управлінні», а відданні накази – суворо контролювалися, що по суті призвело до відсутності ініціативи серед командирів. Тому українська армія просто не знала, що робити та куди рухатися. Кволі дії армії на початку Антитерористичної операції, були пов'язані не лише з відсутністю ефективного лідерства серед військових командирів. Комплекс проблем, таких як: погане забезпечення, насичена агентурна мережа російських агентів у вищих штабах, зрадники серед своїх, розгубленість нової політичної влади, важке економічне становище та зволікання світової спільноти, негативно вплинули на дії військових.

Зазначені вище причини, також серйозно впливали на втрату боездатності та неспроможності виконувати бойові завдання підрозділами Збройних Сил України. Однак феномен українського військового лідерства полягає в тому, що командири підрозділів були вимушені швидко навчатися та адаптуватися до реалій обстановки, яка виникала. Усвідомлення відповідальності за свою Батьківщину, родину, сім'ю зумовлювали командирів підрозділів миттєво аналізувати свої дії та робити висновки. Проявляти цінності, які були засновані на глибоких духовних та моральних нормах, українських традиціях і культурі.

Одним із таких лідерів українського війська був Вадим Сухаревський, який безперечно увійде в новітню українську історію, як командир підрозділу, військовий лідер, який здійснив перший постріл по противнику в бойових діях на Сході України. 13.04.2014 році, відбувся перший бій в якому українські воїни відбили атаку російської диверсійно-розвідувальної групи терориста І. Гірка. Це відбулось не за наказом, а навпаки – всупереч йому, адже наказ був «вогонь не відкривати». Вадим Сухаревський – офіцер, воїн, який взяв на себе відповідальність і став першим українським військовослужбовцем, який відкрив вогонь по ворогу під час Антитерористичної операції (АТО).

У квітні 2014 року Вадим Сухаревський – командир 3-ї роти 80-ї аеромобільної бригади, отримав наказ разом із своїм підрозділом висунутись в бік Слов'янська, де розпочиналась Антитерористична операція. В той самий час, неподалік села Семенівка, відбувся напад російських терористів на групу спецпідрозділу «Альфа» Служби безпеки України (СБУ). Вадим зі своїми

побратимами знаходився поряд, побачивши, як бойовики відкрили вогонь по українських спецслужбовцях, поранили кількох і почали наближатись до них щоб взяти у полон, офіцер прийняв рішення вступити в бій, порушивши наказ командування, але проявивши рішучість, холонокровність та розсудливість, врятував життя бійців. Твердий характер та ефективне лідерство Вадима – врятувало інший підрозділ від загибелі в умовах, коли ніхто не наважувався зробити перший постріл.

До цього епізоду, українські військові ще жодного разу не відкривали вогонь по противнику, адже командування української армії, наказувало не відкривати вогонь першими, щоб не провокувати противника. Підрозділ Сухаревського, теж отримав наказ – ні в якому разі без команди не відкривати вогонь. У час масової дезорганізації, хаосу та відсутності сталого лідерства у вищих щаблях військового керівництва, він чітко усвідомлював, що які б не були команди зверху, та відповідальність за загибель побратимів лежатиме на ньому.

Тому В. Сухаревський дав команду своєму підрозділу висунутись на бойових машинах вперед, і сам зайняв місце кулеметника в першій машині. Вогонь на ураження російських терористів він вирішив відкрити сам, щоб вся відповідальність за це рішення була повністю на ньому. Цей приклад демонструє лідерство в основі якого лежить характер, проявлений лідером у критично-важливий для цього час. Без перебільшення можна стверджувати, що лідерські якості Сухаревського під час першого бою українських військових, суттєво вплинуло більш глобальніше та морально розв'язало руки іншим підрозділам української армії.

По-перше, терористи отримали чіткий сигнал, що в українському війську є лідери, які можуть приймати рішення та віддавати накази, коли цього вимагає ситуація. В першу чергу – це створило психологічний тиск на них, адже до цього випадку терористам абсолютно спокійно вдавалось захоплювати важливі об'єкти та значну територію нашої країни.

По-друге, це надало рішучості та впевненості командуванню, бо в період, коли попереднє вище політичне керівництво – втекло, а нове, ще не було сформовано, військове командування не наважувалось брати на себе відповідальність. Наслідком цієї безвідповідальності стала безпешкодна анексія Росією Криму.

По-третє, рішучі дії лідера Вадима Сухаревського демонструють важливість характеру лідера у відповідальний момент, адже ефективні управлінці добре себе проявляють у повсякденній діяльності, але коли середовище стає непередбачуваним та мінливим, то характер лідера відіграє вирішальну роль у прийнятті правильних рішень, що доводить даний епізод. Але щоб такі ситуації ефективного лідерства в українській армії набули системного характеру, слід вивчати не лише вітчизняний, але й найкращий іноземний досвід.

Сучасний досвід армії США засвідчує, що військовим лідером може стати кожен, хто докладе зусиль. Багато науковців притримуються думки, що лідерство – це не вроджений дар, який дається не усім. Доведено, що у сприятливому се-



редовищі, де можна максимально розкрити свій потенціал, будь-яка особа може стати лідером. Американський досвід показує, що в складних умовах, лідери проявляють свої якості найкраще і тоді вся команда починає працювати на них, довіряючи та підтримуючи. Спеціальні навчальні курси та програми, завданням яких є створити стресову ситуацію та у ході випробувань відібрати не лише вправних воїнів, а й знайти серед них справжніх лідерів. Одним із таких навчальних курсів є шестимісячна програма Центру підготовки сил спеціальних операцій Військово-морських сил Сполучених Штатів Америки (далі ВМС США) – “Базова підводна справа на витривалість для ВМС США” – BUD/S, яку повинні пройти всі, хто хоче долучитися до “Морських котиків”. Упродовж трьох етапів майбутні воїни інтенсивно фізично тренуються, особлива увага надається підводному плаванню і бою на суші. Під час цих занять оцінюють бойову готовність. На кожному етапі завдання суворі й виснажливі – і фізично, і психологічно.

Спершу курсантам доводиться пробігати кілометр за кілометром по мокрому піску в чоботях; долати смуги перешкод на час; плавати у відкритих водах крижаного Тихого океану; долати труднощі, керуючи маленькою і нестійкою наддувною шлюпкою в бурхливих водах. Всі нормативи обмежені часом та включають: біг шість із половиною кілометрів по пляжу за двадцять вісім хвилин та плав трьох кілометрів у відкритих водах за сімдесят п’ять хвилин. Якщо курсантам не вдається виконати норматив, або дотриматись чітких інструкцій, як, наприклад, залізних правил щодо чистоти в кімнаті, то їх зазвичай карають, змушуючи намочитись і покритись піском, тобто забігти у холодну воду, після чого покачаться у піску. Також існує один із способів санкцій за порушення умов випробувань. “Тренування колодою”, під час якого курсанти повинні довго утримувати дерев’яні балки над головою. Або “тортури прибоєм” – в ході якого курсанти зобов’язані витримати, лежачи обличчям догори на березі, удари крижаного прибою протягом півтори години з невеликими перервами на кілька хвилин, щоб не відбулось переохолодження.

В середині першого етапу навчання, розпочинається “пекельний тиж-день”: п’ятиденне посилене інтенсивне тренування, під час якого на сон відводиться лише чотири години. На другому етапі курсанти тренуються бойовому підводному плаванню відкритого (зі стисненим повітрям у балонах) та закритого типу (лише кисень з атмосфери). За умовами випробувань, учасники повинні витримати підводні напади, а також знімати, ремонтувати і складати водолазне спорядження під водою, не маючи доступу до кисню. Триматись п’ять хвилин на поверхні води з тридцятьма кілограмовим спорядженням і пропливати п’ятдесят метрів під водою, лише раз вдихнувши повітря. В ході цього етапу, досвідчені інструктори супроводжують курсантів та пильно слідкують за їхнім станом, завжди готові реанімувати їх, адже велика кількість солдат просто втрачають свідомість на зворотному шляху, намагаючись доплисти не виринаючи з води. Кандидати мають пройти “перевірку потопельника”, під час якого їх зі зв’язаними руками і ногами кидають

у глибокий басейн, де вони повинні дістати предмети з дна – зубами. Під час третього етапу основна увага приділяється веденню бою на суші. На острові Сан-Клементе, курсанти вивчають поведження зі зброєю, тактику близького бою, безпарашутне десантування, використовуючи при цьому справжні боеприпаси та вибухівку. В ході цього етапу, курсанти повинні вміти швидко орієнтуватись на незнайомій місцевості, вміти патрулювати, володіти базовими техніками рейду, атак із засідок та мінуванню об’єктів. Курс завершується повномасштабним випробуванням з імітуванням справжніх воєнних дій [3, с. 136–138].

Програма BUD/S вважається однією із найскладніших випробувань у збройних силах, бо за статистикою зі ста шістдесяти курсантів у кожній групі близько дев’яносто вилетить до закінчення курсу, більшість з яких упродовж кількох перших тижнів. Однак, мета курсу полягає не в тому, щоб відібрати м’язистих, витривалих воїнів. Справжнє завдання програми BUD/S полягає у формуванні команд на основі міцної довіри один-до-одного, які пізніше стануть монолітним військовим підрозділом, здатними виконувати надскладні завдання у будь-якій частині світу.

У нормативах курсу мало завдань, які учасники виконують самостійно. З першого дня інструктори розподіляють курсантів на команди по п’ять-вісім учасників. Склад цих команд залишається незмінним протягом шести місяців. Наприклад, підводне плавання – передбачає обмін водолазним спорядженням, виконання парних місій з одним балоном повітря на двох. Орієнтування у нічний час – тренування з імітацією підіривних робіт у безпросвітній темряві глибоких вод, коли пара водолазів без GPS навігатора наосліп долає кілометр за кілометром, рухаючись по пам’яті. Один плавець тримає годинник, інший компас. Вони спілкуються лише за допомогою постукування та потисків. Формування команд під час курсу здійснюється не на готовності чітко виконувати накази, так як наприклад це відбувалося в українській армії до початку війни, а на довірі серед її членів і на їхньому вмінні адаптуватися у малих групах. Наприклад, якщо хтось один не втримає рівноваги під час тренування колодою, то балка впаде у всіх. Або, якщо не вся команда працює, то шлюпка перевернеться, а за невдачі карають інструктори. Навіть “тортури прибоєм” – легше пережити, тримаючись за руки і відігриваючи один-одного [3, с. 136–138].

Військовий підрозділ із добре підготовленими бійцями, детальними інструкціями і продуманою стратегією може ефективно виконати план, і поки середовище залишатиметься відносно статистичним, то шанси на успіх доволі високі. Але команда, яку об’єднує довіра і спільна мета, значно сильніша. Така команда може своєчасно реагувати на динамічні зміни в реальному часі. Використовуючи принцип формування команди лідерів, програма BUD/S має на меті максимально розвинути лідерські якості у кожного члена команди, щоб у критичний момент, кожен зміг прийняти рішення та вплинути на хід місії.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, обговорюючи в подальшому питання розвитку військового лідерства в Україні, слід звернути увагу на формування більш цілісного та системного

підходу у вирішенні цього питання. Подальший дискурс з питань військового лідерства у експертних і наукових колах, повинен фокусуватися на ґрунтовне вивчення найкращого вітчизняного (особливо бойового) та зарубіжного досвіду, надаючи новий імпульс розвитку системи військового лідерства. Адже, як зазначено у стратегіях розвитку військового лідерства армій провідних країн світу, таких як США (Сполучені Штати Америки), Канада, ФРН (Федеративна Респуб-

ліка Німеччина), Велика Британія, лідерство неможливо замінити жодною технологією, але його можна розвивати, формуючи та виховуючи військових лідерів у сприятливому середовищі. Тому підготовка військових лідерів повинна базуватися на основі глибоких цінностей, етичності та культури українського народу, а також на проаналізованому бойовому досвіді ЗСУ (Збройних Сил України), здобутому під час активної фази АТО (Антитерористичної операції) 2014 року.

### Список літератури:

1. Гоффі Р., Йонас Г. Чому хтось повинен слухати Вас? Гарвардський бізнес-огляд, 2000. URL: <http://www.newperspectives.com.au/downloads/why%20should%20anyone%20be%20led%20by%20you.pdf> (дата звернення: 10.03.2020).
2. Джордж Б., Сімс П., Герген Д. Тру Норс: Відкрийте для себе справжнє керівництво Гарвардський бізнес-огляд, квітень 2007. С. 55–58. URL: [https://www.academia.edu/29552742/\\_Bill\\_George\\_Peter\\_Sims\\_True\\_North\\_Discover\\_Your\\_Book4You\\_](https://www.academia.edu/29552742/_Bill_George_Peter_Sims_True_North_Discover_Your_Book4You_) (дата звернення: 10.03.2020).
3. Генерал Стенлі Маккрістал (армія США, у відставці) з Коллінсом Т. Сілвер Д., Команда команд, 136–138.
4. Коттер П.Дж. Що насправді роблять лідери Гарвардський бізнес-огляд, травень 1990. URL: <http://15f6u431ku111j2j642gabgw.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2011/02/What-Leaders-Really-Do-John-Kotter.pdf> (дата звернення: 10.03.2020).
5. Мері Кросан: Розвиток лідерського характеру від Мері Кросан / Мері Кросан, Джерард Сейтс, Джеффри Гандц. Перше видавництво, 2016. 1–6 с.
6. Рок Д., Торберт Р. Сім трансформацій лідерства // Гарвардський бізнес-огляд, квітень 2005. URL: [https://www.academia.edu/36304611/Seven\\_Transformations\\_of\\_Leadership](https://www.academia.edu/36304611/Seven_Transformations_of_Leadership) (дата звернення: 10.03.2020).
7. Стогділл Р. Довідник лідерства: опитування теорії та досліджень / Р. Стогділл. Н.Й.: Вільна преса, 1974. 312 с.
8. Турчиновський В. Лідерство у глобалізованому світі // Збруч, березень 2016. URL: <https://zbruc.eu/node/48301> (дата звернення: 10.03.2020).
9. Військове лідерство: Доктрина і Новий ФМ 22 – 100. URL: [http://www.armystudyguide.com/content/army\\_board\\_study\\_guide\\_topics/leadership/army-leadership-doctrine-.shtml](http://www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/leadership/army-leadership-doctrine-.shtml) (дата звернення: 10.03.2020).
10. Огляд військових доктринальних публікацій № 6-22 (ФМ 6-22). Військове лідерство. Штаб-квартира. Військовий департамент, Вашингтон, ДС, 10 Вересень, 2015. URL: [https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6\\_22\\_new.pdf](https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6_22_new.pdf) (дата звернення: 10.03.2020).
11. Каммерт П.К. Стрес і психологічне забезпечення у сучасних військових операціях: Перспективи військового лідерства. Документ представлений у НАТО РТО ХФМ-134 Симпозіум Людські виміри операцій: Військове лідерство. Стратегії подолання стресу та психологічної підтримки, Брюссель, 24-26 квітень 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235162062\\_Technical\\_Evaluation\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/235162062_Technical_Evaluation_Report) (дата звернення: 10.03.2020).
12. Кастро К.А., Ходж К.В., Кокс, А.Л. Навчання бойовому мисленню: Побудова солдатської стійкості. Документ презентований в НАТО РТО ШФМ-134 Симпозіум “Людські виміри операцій: Військове лідерство. «Стратегії подолання стресу та психологічної підтримки», Брюссель, 24-26 квітень 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235131172\\_Battlemind\\_Training\\_Building\\_Soldier\\_Resiliency](https://www.researchgate.net/publication/235131172_Battlemind_Training_Building_Soldier_Resiliency) (дата звернення: 10.03.2020).

### References:

1. Goffi, R., & Jonas, G. Why should anyone be lead by you? // Harvard Business Review, September 2000. URL: <http://www.newperspectives.com.au/downloads/why%20should%20anyone%20be%20led%20by%20you.pdf> (date of appeal: 10.03.2020).
2. George, B. Sims, P. & Gergen, D. True North: Discover Your Authentic Leadership // Harvard Business Review, April 2007. P. 55–58. URL: [https://www.academia.edu/29552742/\\_Bill\\_George\\_Peter\\_Sims\\_True\\_North\\_Discover\\_Your\\_Book4You\\_](https://www.academia.edu/29552742/_Bill_George_Peter_Sims_True_North_Discover_Your_Book4You_) (date of appeal: 10.03.2020).
3. General Stanley McChrystal (U.S. Army, retired) with Collins T. Silver D., Team of teams P. 136–138.
4. Kotter, P.J. What Leaders Really Do // Harvard Business Review, May 1990. URL: <http://15f6u431ku111j2j642gabgw.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2011/02/What-Leaders-Really-Do-John-Kotter.pdf> (date of appeal: 10.03.2020).
5. Mary Crossan: Developing Leadership Character by Mary Crossan/ Mary Crossan, Gerard Seijts, Jeffrey Gandz. First Publishing, 2016. 1–6 p.
6. Rooke, D. & Torbert, R.W. Seven Transformations of Leadership // Harvard Business Review, April 2005. URL: [https://www.academia.edu/36304611/Seven\\_Transformations\\_of\\_Leadership](https://www.academia.edu/36304611/Seven_Transformations_of_Leadership) (date of appeal: 10.03.2020).
7. Stogdill, R. Handbook of leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill. N.Y.: The Free Press, 1974. 312 p.
8. Turchinovskiy, V. Leadership in a globalized world [Electronic resource] // Zbruch. Access mode: <https://zbruc.eu/node/48301> (date of appeal: 10.03.2020).
9. Army Leadership: DoctrineandtheNewFM 22 – 100. URL: [http://www.armystudyguide.com/content/army\\_board\\_study\\_guide\\_topics/leadership/army-leadership-doctrine-.shtml](http://www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/leadership/army-leadership-doctrine-.shtml) (date of appeal: 10.03.2020).
10. Army Doctrine Reference Publication No 6-22 (FM 6-22). Army Leadership. Headquarters. Department of the Army, Washington, DC, 10 September, 2015. URL: [https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6\\_22\\_new.pdf](https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6_22_new.pdf) (date of appeal: 10.03.2020).
11. Cammaert, P.C. “Stress and Psychological Support in Modern Military Operations: A Military Leader’s Perspective”. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, 24-26 April 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235162062\\_Technical\\_Evaluation\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/235162062_Technical_Evaluation_Report) (date of appeal: 10.03.2020).
12. Castro, C.A., Hoge, C.W., & Cox, A.L. Battlemind Training: Building Soldier Resiliency. Paper presented at the NATO RTO HFM-134 Symposium “Human Dimensions of Operations: Military Leaders’ Strategies for Addressing Stress and Psychological Support”, Brussels, 2006. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235131172\\_Battlemind\\_Training\\_Building\\_Soldier\\_Resiliency](https://www.researchgate.net/publication/235131172_Battlemind_Training_Building_Soldier_Resiliency) (date of appeal: 10.03.2020).