

## ЛІДЕРСТВО У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ: МОДЕЛІ ТА ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ

Держава, яка ризикне відділити бійця від мислителя, ризикує вести бойові дії під керівництвом дурнів і роздуми під керівництвом боягузів.

Сер Вільям Френсіс Батлер<sup>1</sup>

**Постановка проблеми.** Україна новітньої доби ніколи не ризикувала реалізувати засторогу, приведену в епіграфі, з однієї і досить простої причини – у незалежній Україні ще не було бійців, які б реалізувалися й мислителями, політиками. Адже сер Вільям Френсіс Батлер під терміном «роздуми», безумовно, мав на увазі роздуми про державу, тобто «політику». Сучасна військова еліта України протягом всього періоду незалежності була відділена від прийняття важливих державних рішень. «Представники правлячого класу України навіть у першому наближенні не розглядають генералів, офіцерів вищої ланки військово-соціального управління як представників особливої соціально-професійної еліти, з яких можуть висуватися політичні лідери, з якими можна розробляти політичну (зовнішньополітичну) лінію» [1, с. 96]. Висновки дослідника М. Цюрупи, зроблені у 2010 році, актуальні й донині, незважаючи на докорінно змінені умови та зростання ролі військових в умовах ведення гібридної війни. Чому представники сучасної військової еліти не стали лідерами у генерації політичного курсу України? Які наші історичні традиції в цьому питанні? Яка генеза сучасного військового лідерства та його основні теорії? Як і де виховувати військових лідерів майбутнього, які будуть здатні генерувати нові тренди розвитку не тільки для сектору безпеки і оборони, а й для держави загалом? Ці запитання є частиною наукової та практичної проблеми, яка потребує свого вирішення, частиною проблем трансформації сектору безпеки і оборони України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у галузі лідерства велися протягом всієї історії людства. Ще в античні часи Конфуцій, Платон, Арістотель описували тогочасних лідерів та якості, якими вони були наділені. Пізніше цей підхід, який опирався на вроджені здібності, харизматичність, назвали *теорією великої людини*. В середині ХІХ та на початку ХХ сторіччя домінувала *теорія лідерських якостей*, яку започаткували Т. Карлайл та Ф. Гальтон. Найбільший розвиток теорії лідерства отримали у ХХ сторіччі. Прихильниками *теорії середовища та особистісно-ситуаційної теорії* були дослідники Е. Богардус, Х. Герт і С. Міллз, С. Казе, Т. Манн, Р. Стогділ, В. Хокінг, С. Шартл. *Поведінкову теорію* лідерства розробляли К. Левін, Д. МакГрегор, вчені Мічиганського університету. П. Херсі та К. Бланшар є прихильниками *ситуаційного підходу до лідерства*. Починаючи з 80-х років минулого сторіччя і по сьогодні однією із діючих теорій є *транзакційна теорія лідерства*, на противагу якій дослідники Дж. Макгрегор Бернс та Б. Басс запропонували трансформаційну модель. *Трансформаційна теорія* лідерства найбільше застосовується в збройних силах західних країн. Ця теорія інтерпретована багатьма зарубіжним авторами. Серед них С. Бейнбрідж, М. Лінч, Ж. Мен-Шун Шин, Ж. Хардінг та ін. Дорін Франклін вважає, що теорія передбачає наступні елементи поведінки лідера: постійний пошук і вивчення потенціалу кожного члена колективу, особистий приклад для підлеглих у виконанні обов'язків, мотивування інших, виділення часу для

<sup>1</sup> Генерал-лейтенант британської армії 19-го сторіччя, письменник, авантюрист.

особистого спілкування з кожним, визнання особливостей і сильних сторін кожного, заохочення до творчого підходу у вирішенні завдань, прозорість рішень і дій керівника [2]. Серед вітчизняних авторів ми вже згадували М. Цюрупу. Варто відмітити серію статей О. Бойка [3; 4 та ін.] про лідерство в українській армії на сайті інформаційної агенції «Петро і Мазепа», де він досліджує як зарубіжний, так і вітчизняний досвід. Щодо лідерства в українській армії свою думку нещодавно висловив і Г. Грант, британський військовий експерт [5].

Варто зазначити, що впровадження трансформаційної теорії у виховання українських військових лідерів у викладених публікаціях є менш інтерпретованим. Яку роль у цьому процесі повинні відігравати вищі військові навчальні заклади (ВВНЗ)? Який зміст і, саме головне, стиль навчання стимулюватиме виховання майбутніх лідерів? Які зразки лідерської поведінки, державних практик регулювання військової служби та інших аспектів слід запозичити у країн, які є родоначальниками впровадження трансформаційного лідерства? Як ми зможемо адаптувати цю теорію у навчальний процес?

**Мета статті.** Ця стаття є спробою відповісти на приведені вище питання не тільки з наукової точки зору, а й з точки зору військового з 26-річним досвідом служби у Збройних Силах України та значним досвідом викладання військових дисциплін у ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** *Українські традиції військового лідерства.* Держави, від яких веде свій родовід Україна, були створені військовою елітою, яка на той час була невіддільною від політичної. Князі та дружина, воєводи, бояри (походить від слова «бій») Київської Русі становили як військову, так і державну (управлінську) еліту.

«Золотий вік» українства – Гетьманщина, мала полковий військово-адміністративний устрій і управлялася військовою елітою. Військові традиції козаччини та Русі відіграють і донині значну роль у вихованні не тільки майбутніх військових, але й всіх громадян України.

Чимало видатних військових діячів, лідерів проявили себе протягом визвольних змагань початку ХХ сторіччя. Серед 12-ти українських військовиків того часу, зображених на сучасних плакатах для календаря 2019 року «Військова еліта Української революції 1917–1921 років [6]» ми бачимо: Євгена Коновальця, командира Січових Стрільців, голову Проводу ОУН; Михайла Білинського, в.о. міністра Морських справ УНР; Всеволода Петріва, військового і громадського діяча, начальника Генерального штабу і військового міністра УНР, автора споминів та праць у військовій галузі; Петра Болбочана, командувача операції зі звільнення Криму від більшовиків; Василя Тютюнника, командувача армією УНР у 1919 році; Олександра Удовиченка, командира 3-ї «Залізної» стрілецької дивізії армії УНР, автора низки військово-історичних праць і спогадів; Марка Безручка, командира 6-ї січової дивізії армії УНР при обороні Замостя; Дмитра Вітовського, державного секретаря військових справ ЗУНР; Михайла Омеляновича-Павленка, командувача армії УНР у Першому зимовому поході, автора спогадів та інших. Всі їх характеризували значний військовий і бойовий досвід, високі моральні якості, ґрунтовна військова підготовка й активна участь у державотворчих процесах УНР та ЗУНР, військовому будівництві української армії [7]. Не випадково низка військових частин сучасної України отримали почесні назви на честь військових діячів та подій того часу.

**Сучасний стан:** *quod licet Jovi, non licet bovi*<sup>2</sup>. Всі ці приклади свідчать лише про одне – поки існували і вели бойові дії Збройні Сили, керовані військовою елітою, доти

---

<sup>2</sup> Крилатий латинський вислів – «Що дозволено Юпітерові, те не дозволено бикові».

існувала Українська держава, яку б назву вона не носила на даному відтинку історії. Чому ж сьогодні військові усунуті від прийняття не тільки рішень щодо внутрішньої політики, хоча умови гібридної війни нагально цього вимагають, але й від зовнішньополітичних, до яких вони безпосередньо причетні?

По-перше, українському офіцерству політикумом постійно нав'язується думка, що армія є поза політикою. Мається на увазі не лише цілком зрозуміла у демократичному суспільстві заборона на участь у діяльності політичних партій, а й будь-яка політична активність. При цьому протягом всього періоду незалежності політичні партії періодично використовують високопоставлених генералів як певних «локомотивів», збирачів голосів (у тому числі самих військових та членів їх сімей) на виборах, включаючи їх до виборчих списків як безпартійних. Так, 2006 року від «Блоку Юлії Тимошенко» до Верховної Ради України 5-го скликання був обраний командувач Сухопутних військ Збройних Сил України генерал-полковник Микола Петрук. Для участі у виборах молодших офіцерів та офіцерів середньої ланки, навпаки, створювалися значні перепони. Завдяки таким політичним «трюкам» (поряд із безліччю інших) вбивався клин відчуження і нерозуміння між генералітетом та офіцерським складом. Хоча варто сказати, що військові у Верховній Раді часто «губляться» і ніяк себе не проявляють.

У переломний момент історії з початком гібридної війни практично всі політичні партії (за виключенням опозиційних) включили до своїх виборчих списків військових чи добровольців, активістів Майдану. Найбільш резонансний випадок із включенням Надії Савченко (на той час знаходилася у полоні) до списку «Батьківщини». Фактично жоден із обраних (Андрій Тетерук, Юлій Мамчур, Семен Семенченко, Сергій Мельничук, Ігор Мосійчук, Надія Савченко, Володимир Парасюк) та інші не зреалізувалися до кінця як політичні діячі. Певний успіх лідерів правих партій та військових рухів (Андрій Білецький та полк «Азов», «азовський рух», партія «Національний корпус»; Дмитро Ярош та «Правий сектор», Українська добровольча армія) все ж ще не дозволяють їм бути політиками «першого ряду» і приводять на вибори лише мізерну долю електорату. Варто зазначити, що більшість із названих не є професійними військовими і успіхів досягли за рахунок організаторських здібностей, природного таланту та значної долі особистої хоробрості і навіть авантюризму.

Партії, засновані колишніми військовими, не є популярними в Україні. Анатолій Гриценко, лідер партії «Громадянська позиція», міністр оборони України у 2005–2007 роках на президентських виборах 2019 року набрав 6,91 % голосів, а його партія на виборах до Верховної Ради України цього ж року – 1,04 %. Результат генерал-полковника, Голови Служби безпеки України у 2003–2005 роках, Голови Комітету з питань розвідки при Президентові України у 2004–2005 роках Ігоря Смешка на президентських виборах – 6,04 %, його партія «Сила і Честь» набрала 3,82 %. Такий стан справ є не тільки результатом популістських очікувань електорату та накопиченою суспільством «втомою» від п'ятирічної війни, а й досить значним розривом між тими проектами, меседжами та сенсами, які генерують вказані політики, та досить приземленими вимогами виборців.

Якщо у законодавчій гілці влади військові не закріпилися, то, можливо, у виконавчій владі їх шанси більші? Адже досвід військових з керування великими колективами в кризових умовах має бути затребуваним в країні, де, фактично, ведеться війна? Певні приклади можна привести.

У жовтні 2014 року головою Донецької ОДА був призначений Олександр Кіхтенко, генерал армії України, командувач Внутрішніми військами України у 2005–2010 роках. На час його роботи головою припали досить складні епізоди АТО, необхідність евакуації людей із низки населених пунктів, будівництво фортифікаційних споруд на

лінії бойового зіткнення. Кіхтенко не знайшов порозуміння із місцевими чиновниками, прем'єр-міністром Яценюком та в червні 2015 року був змінений на посаді.

Головою Луганської ОДА у 2014–2015 роках та Закарпатської ОДА у 2015–2019 роках працював генерал-лейтенант Геннадій Москаль. Його політична кар'єра була більш успішною не лише у виконавчій владі, адже в його активі й робота у Верховній Раді України 6-го скликання як депутата від Блоку «Наша Україна – Народна самооборона».

Підбиваючи підсумки у питанні «військові і влада», можна сказати наступне. В суспільстві в період економічних проблем та криз, воєнних загроз та гібридної війни завжди є запит на «сильну руку», яку часто асоціюють з приходом до влади вихідців із військового середовища. Проте відсутність політичної культури планомірної промоції, просування колишніх військових на керівні посади у виконавчій владі, розірваність і недовіра між цивільним істеблішментом і вихідцями із військових кіл, неспівмірність у стратегії та методах вирішення проблем приводять до досить незначної участі військових в управлінні державою.

Іншою проблемою є «відсутність механізму формування політичних лідерів і реалізації „людського капіталу“ армії, бо авторитарний стиль керівництва, недостатній простір для ініціативи в службовій діяльності, штучне відокремлення верхівки Збройних Сил України від управління державою фактично унеможливають рекрутування вищого командного складу у структури правлячого класу» [8, с. 150].

І хоча в Україні вже назрів час «молодих генералів» (А. Гриценка та І. Смешка вже навіть важко назвати молодими), про яких говорить дослідник М. Цюрупа, «які володіють іноземними мовами, мистецтвом воєнно-політичного аналізу, сучасного політичного мислення, стилем прийняття колективних рішень, як у європейських оборонних структурах» [8, с. 151], їх голос часто не є почутим. Хиткою в РНБО є позиція генерал-майора С. Кривоноса, про що він особисто заявив [9]. В опозиційній партії «Європейська солідарність» перебуває депутат Верховної Ради України 9-го скликання генерал-лейтенант М. Забродський. Приземлені і популістські запити українського суспільства прагнуть не стратегій і віддалених перспектив, а обіцянок про мир і «хліб насущний».

**Військові еліти в США та інших країнах НАТО.** Це різко контрастує із практикою США (Джон Маккейн, Колін Лютер Павелл, Девід Петреус, Веслі Кларк) та ін. Типовою кар'єрою для колишніх військових є їх робота на державу у виконавчій владі, керівництві приватними та державними компаніями військово-промислового комплексу.

Серед військових США протягом навчання заохочується смак та бажання мати власну думку, здоровий критичний погляд на всі події у військовій сфері, у тому числі ті, які вже мають і політичний вимір. Так, у 2007 році підполковник Пол Інлінг в журналі «Збройні Сили» опублікував статтю з різкою критикою американського генералітету за провали війни в Іраку [10]. Порівнюючи війну в Іраку та поразку американських військ у В'єтнамі, Інлінг звинувачував генералітет у невмінні передбачити повстанську війну та всі її наслідки. Він заявив, що США потрібні нові, креативніші генерали з кращими знаннями *воєнної історії, міжнародних відносин і іноземних культур*. Критика Інлінга викликала серйозні дебати і призвела до зміни програм навчання.

Із такою ж різкою критикою українського генералітету в медійному полі України виступає британський військовий експерт Глен Грант у своїй статті в газеті *Kyiv Post* [5] та серії наступних статей та інтерв'ю. Проте критичні погляди Глена Гранта не викликали особливої реакції українського оборонного відомства. На сьогодні Грант, будучи експертом Українського інституту майбутнього, знову звертається до проблеми

лідерства в армії і вважає, що «розкол у мисленні – головний виклик для прогресу та реформ у сфері оборони» [11]. Різниця між радянським та західним стилем управління, про яку говорить експерт, є фактично різницею між *транзакційним* та *трансформаційним* стилями лідерства.

Автор під час навчання в Оборонному коледжі ЗС Франції у 2003–2004 роках особисто спостерігав наявність цього цілком доброзичливого, проте, критичного і суто прагматичного погляду на всі події, сформованого інституційно у більшості офіцерів «західної (і не тільки) школи».

Воно є частиною «індивідуального бріо», культури перфекціонізму і бажання бути кращим у професії серед французьких офіцерів. Без такої культури лідерства Франція не мала б свого де Голля. Після закінчення військової кар'єри французькі генерали продовжують служити державі або займають високі посади в приватному секторі: колишній очільник генерального штабу ЗС Франції генерал армії Жан-Луї Жоржелен є куратором відновлення Нотр-Даму після пожежі, його наступник адмірал Едуард Гіййо з 2014 по 2017 рік очолював Французький офіс з експорту озброєння. Генерал армії П'єр де Вільєр після служби на тій же посаді приєднався до групи експертів американської компанії [Boston Consulting Group](#) (BCG), генерал армії Дідьє Болеллі, колишній керівник військової розвідки, очолює міжнародну компанію GEOS і т. п.

Загалом можна констатувати, що військові західних країн протягом служби набувають значного досвіду не лише керування великими військовими формуваннями, а й взаємодії із політичним проводом та державними інституціями не лише власних країн, а й країн проведення миротворчих операцій. Це дозволяє їм по закінченню військової служби органічно інтегруватися до державної служби на високих посадах, знайти застосування своїм лідерським навичкам у приватному секторі чи розпочати політичну кар'єру. Такий стан є наслідком викладання та тривалого культивування у військовому середовищі культури лідерства.

Такий підхід варто вивчати та впроваджувати у військово-навчальних закладах сектору безпеки і оборони України.

**Що і як викладати у ВНЗ, щоб виховати майбутніх лідерів?** Над цим в українській військовій освіті ніколи не замислювалися. Вважалося, що суто технічне викладання низки військових і цивільних дисциплін та сам процес навчання у військовому середовищі (форма, статуту і т. п.) мають підготувати майбутнього офіцера до служби за обраною спеціальністю на первинних посадах у Збройних Силах та інших силових структурах. Навчання на командних факультетах чи ВНЗ відрізнялося від технічних чи інших спеціалізацій лише кількістю годин, які виділяються на тактику, чи інші дисципліни. Такі дисципліни, як менеджмент не вивчалися. В дисциплінах, які стосувалися управління військами, викладалися лише технічні моменти організації та роботи пунктів управління, порядку роботи командира. Зміст навчання швидше відповідав на питання «що робити?», проте не давав відповіді на інше – «як робити?»

Із розвитком зв'язків із західними країнами у військовій освіті, особливо з початком гібридної війни, виник інтерес до західної концепції лідерства. Іноземні інструктори почали впроваджувати в ЗС України «курси лідерства» різних рівнів. На сьогодні в Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного триває пілотний проект з підготовки офіцерського складу для ЗС України за один рік на «лідерських курсах». Це викликало необхідність вивчення не лише базових концепцій лідерства та західного досвіду їх впровадження.

Особливо цікавими тут є погляди на лідерство самих лідерів, офіцерів і генералів, прізвища яких ми називали вище. Колишній командувач Об'єднаними Збройними силами Коаліції в Афганістан, Центральним Командуванням Збройних сил США та колишній директор ЦРУ Девід Петреус звертає увагу на «культуру розуміння» (*culture of*

*learning*), яка існує у військово-навчальних закладах країн Заходу [12], як необхідного елементу для визначення проблем, пізнання їх причин і суті, визначення шляхів їх вирішення та запуску внутрішньовійськових механізмів їх уникнення для впровадження у навчання, тренувальний процес, бойові процедури. Петреус закликає до «заколоту» думок, захисту армійських «іконокласів» – борців з військовими «іконами» – недоторканими командирами та начальниками, усталеними процедурами, стратегіями, тактиками дій. Петреус в інтерв'ю журналу НВ дав поради і для українського оборонного сектору. «Людський капітал – з точки зору чотиризіркового генерала – не менш важливий компонент обороноздатності, ніж розвиток технологій. Розвивати професійні навички військових – не менш важливе завдання, ніж отримувати супертехнологічне озброєння, і водночас підготовка людей значно дешевша» [13].

Інший чотиризірковий генерал Стівен Таунсенд, командувач ЗС США в Африці, свою філософію лідерства вкладає у чотири тези: *тримай свою честь чистою, будь готовим фізично і морально до будь-чого, дій за дисципліною, будь прикладом* [3].

Деякі канадські автори вбачають основними складовими підготовки військових лідерів *формування критичного погляду на події на базі широкої загальної культури* [14], під якою розуміють соціальні науки (соціологію, політологію, антропологію, географію і т. п.), а також літературу, теорію комунікацій, риторику, філософію. Інші зосереджуються на класичній для західного світу *теорії трансформаційного лідерства* [15] додаючи до нього елемент *інклюзивності*, ролі командира у залученні всіх до виконання завдання.

Початок бойових дій на території України викликав необхідність глибокої трансформації змісту навчання у ВВНЗ. Проте практично не відбулося змін самого стилю навчання. Форми навчання і види навчальних занять не сприяють напрацюванню лідерських якостей у курсантів (слухачів). Значно більший прогрес у цьому питанні відбувся лише у підготовці сержантського складу. Із підвищенням ролі сержанта в ЗС, появі категорії професійних сержантів та початком підготовки сержантів у військових коледжах сержантського (старшинського) складу ВВНЗ лідерські якості сержантського корпусу невинно зростають.

Безумовно, вихованню лідерів сприятиме запровадження передових методів навчання та видів навчальних занять. Операції ЗС України протягом АТО та ООС (оборона ДАП, Луганського аеропорту, бойові дії під Дебальцевим, рейдові дії, звільнення Слов'янська та ін.) повинні стати навчальними матеріалами, кейсами для критичного розбору і пошуку кращих рішень у ситуаціях, які склалися. Проблемний метод навчання у поєднанні з роботою у групах, призначенням лідерів груп сприятиме розвитку лідерських якостей та засвоєнню групових методів опрацювання рішення. Варто зауважити, що процес прийняття рішення в ЗС України центрований на особі командира, на протигагу до західної військової культури, де значно більше уваги приділяється штабним оцінкам та опрацюванню варіантів рішення. Роль командира (лідера) при такому варіанті роботи за стандартами НАТО та в парадигмі трансформаційного лідерства полягає у: представленні мети майбутніх дій, заохоченні до участі, залученні компетентних підлеглих до прийняття рішення, організації спільних дій, керівництві діяльністю штабу [15].

Прискіпливий критичний підхід до виявлення та вибору шляхів вирішення проблем має культивуватися протягом всього часу навчання. Нормою та цінністю на заняттях має стати власна обґрунтована думка курсанта (слухача), а не знання стандартного матеріалу. Формування широкої загальної культури має відбуватися викладанням низки дисциплін, які належать до соціальних наук та обов'язковим списком для вивчення спеціалізованої літератури з соціології, військової історії, міжнародних відносин, стратегічних комунікацій. Адже поряд із міжнародним виміром

діяльності сучасного офіцера (взаємодія із НАТО, спільні навчання, конференції, діяльність іноземних радників) є і абсолютно невідомий майбутнім офіцерам внутрішній соціальний вимір української гібридної війни (історія Донбасу, соціологія конфлікту, право ведення війни, антитерористичне законодавство). Без такого масиву знань логіка рішень майбутніх командирів чи спеціалістів у сфері національної безпеки може бути недолугою чи відверто злочинною. Так, після демонстрації відеосюжету про колишнього студента харківського вузу, а на сьогодні бойовика в угрупованні так званої ДНР, як шлях вирішення проблеми участі молодих людей в бойових діях, їх навчанні у військових закладах цих псевдоутворень, курсантами пропонувалося їх розстріляти після звільнення Донбасу.

**Висновки.** Іншими шляхами удосконалення виховання лідерських якостей для майбутнього офіцерського складу у ВВНЗ, на нашу думку, є:

1. Перегляд освітніх програм та стандартів вищої освіти із залученням військових радників та експертів у галузі лідерства з метою впровадження викладання не тільки окремих модулів з лідерства, а й процедур та форм викладання військових і цивільних дисциплін, які б прищеплювали лідерські якості.

2. Розвиток партнерських відносин між закладами вищої освіти у галузі управління (наприклад, Національна академія державного управління при Президентіві України, Національна академія управління (НАУ)) та вищими військовими навчальними закладами з обміном викладачами, спільними конференціями, колоквіумами, семінарами.

3. Комплектування вищих військових навчальних закладів науково-педагогічним складом, які вже проявили себе як лідери у своїй галузі, мають досвід управління військовими колективами та педагогічний хист до передачі навичок лідерства здобувачам вищої освіти.

4. Розвиток державно-приватного партнерства та партнерства з громадськими організаціями, розробниками лідерських курсів у сфері бізнесу та особистісного розвитку.

5. Забезпечення розвитку можливостей для отримання вищої військової освіти в кращих вищих військових навчальних закладах зарубіжних країн та закладах вищої освіти цивільного сектору України та країн-партнерів офіцерами, які вже зарекомендували себе лідерами на етапі кар'єри молодшого офіцера.

6. Розвиток системи курсової підготовки із обов'язковими елементами розвитку лідерських якостей у професійній сфері за спеціальностями та спеціалізаціями підготовки офіцерського складу.

В процесі служби лідерські якості офіцерів стимулюються шляхом впровадження кадрових процедур, їх моніторингу при атестації та врахування їх результатів при призначенні на посади. Слід запровадити практику планомірного залучення офіцерів по закінченню військової кар'єри до державної служби з метою раціонального використання кадрового потенціалу.

Лише людина, вкорінена в історію, із сформованими цінностями, значним масивом знань, власною думкою, яку поважають і цінують, може стати лідером і сформувавати колектив, який здатен ефективно виконувати бойові завдання. Запит саме на такий зміст навчання формують сучасні молоді офіцери, випускники військових академій, які до цих пір, на 28-му році незалежності протестують проти «радянщини» у військовій педагогіці. В. Липинський у своїй праці «Листи до братів хліборобів. Про ідею і організацію українського монархізму» сформулював тезу про необхідність для українського народу створити власну «легенду про жовніра», ідею про те, яким має бути український вояк і за що він має боротися. Заклик Липинського актуальний і дотепер.

## Список використаних джерел

1. Цюрупа М. В. Військова еліта України: її місце і роль у структурі правлячого класу / М. В. Цюрупа // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. – 2010. – Вип. 1. – С. 82–100 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2010\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_1_9).
2. Franklin D. Leadership Theories: Participative and Transformational Leadership / D. Franklin // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://prezi.com/0qgmed67bjbu/leadership-theories-participative-and-transformational-leadership/>.
3. Бойко О. Філософія лідерства генерала Стівена Таунсенда [Електронний ресурс] / О. Бойко. – Режим доступу : [https://petrimazera.com/uk/filosofiya\\_liderstva\\_generala\\_stivena\\_tausenda](https://petrimazera.com/uk/filosofiya_liderstva_generala_stivena_tausenda).
4. Бойко О. Кастовий дух військових лідерів [Електронний ресурс] / О. Бойко. – Режим доступу : [https://petrimazera.com/uk/kastoviy\\_dukh\\_viyskovikh\\_lideriv](https://petrimazera.com/uk/kastoviy_dukh_viyskovikh_lideriv).
5. Grant G. How Ukraine can build an army to beat Putin By Glen Grant [Електронний ресурс] / G. Grant. – Режим доступу : <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/glen-grant-ukraine-can-build-army-beat-putin.html>.
6. Дяченко М. Військова еліта Української революції 1917–1921 років. Календар [Електронний ресурс] / М. Дяченко. – Режим доступу : <http://www.memory.gov.ua/news/kalendar-viiskova-elita-ukrainskoi-revoljutsii-1917-1921-rokiv>.
7. Стасюк І. М. Військова еліта України доби національно-визвольних змагань 1917–1921 рр.: командувачі Дієвої Армії УНР / І. М. Стасюк // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2012. – № 724. – С. 158–162. – Бібліогр.: 16 назв.
8. Цюрупа М. Військова еліта та правлячий клас: мереживо відносин стосовно влади [Електронний ресурс] / М. Цюрупа // Українознавчий альманах. – 2017. – Вип. 22. – С. 147–151. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukralm\\_2017\\_22\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukralm_2017_22_27).
9. Кривонос не знає, чи лишають його у складі РНБО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pravda.com.ua/news/2019/11/8/7231333/>.
10. Yingling P. [A failure in generalship](#) [Електронний ресурс] / P. Yingling // Armed Forces Journal. – 2007. – Режим доступу : <http://armedforcesjournal.com/a-failure-in-generalship/>.
11. Грант Г. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні [Електронний ресурс] / Г. Грант. – Режим доступу : <https://www.uifuture.org/publications/news/25153-liderstvo/v/armii>.
12. Petraeus D. Pour un surge des idées / D. Petraeus // Penser autrement : pour une approche critique et créative des affaires militaires: Les Cahiers de la Revue Défense Nationale [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.calameo.com/books/00055811533cd3636d191>.
13. Верстюк І. Одкровення генерала. Екс-голова ЦРУ в інтерв'ю НВ пояснює, як Україна може завдати Росії нищівного удару: журнал НВ. – 02.07.2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2010\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_1_9).
14. Parenteau D. La culture générale comme école de commandement: quelle formation pour nos jeunes officiers? / D. Petraeus // Revue militaire canadienne. – 2014. – Vol. 15, No. 1. – P. 59–63.
15. Harding J. Les principes fondamentaux du leadership inclusif / J. Harding // Revue militaire canadienne – 2016. – Vol. 16, No. 4. – P. 62–67.

Рецензенти:

доктор філософських наук  
В. Остроухов,  
кандидат військових наук,  
доцент В. Голінко

**Анотація.** В статті розглядаються теоретичні основи лідерства, українські історичні традиції та сучасний стан впровадження та викладання лідерства в військово-навчальних закладах з метою формування ініціативного офіцерського корпусу, а також подальшого їх використання в органах виконавчої влади та участі в політичній системі держави.

**Ключові слова:** військова еліта, генералитет, транзакційне лідерство, трансформаційне лідерство, критичний підхід, реформи в сфері оборони та безпеки.

**Abstract.** The article deals with the theoretical foundations of leadership, Ukrainian historical traditions and contemporary state of practical use and teaching of leadership in military educational institutions with the aim to form pro-active officer cadre, with further employment in bodies of executive power and participation in the political system of the state.



***Key words:*** top military brass, high brass, transaction leadership, transformational leadership, critical approach, reforms in the defense and security sector.