

## ЗМІСТ

<i>Спеціальна передмова авторів до українського видання</i> .....	7
<i>Пролог</i> .....	13
<i>Розділ 1</i> Очікуй неочікуваного .....	25
<i>Розділ 2</i> Думай, як інвестор .....	41
<i>Розділ 3</i> Вибери ефективність, а не результативність .....	59
<i>Розділ 4</i> Будь відповідальним .....	83
<i>Розділ 5</i> Будь готовий до ризику .....	111
<i>Розділ 6</i> Довіряй професіоналам .....	133
<i>Розділ 7</i> Веди бій за «ми» у світі «я» .....	149
<i>Епілог</i> .....	163
<i>Подяки</i> .....	169
<i>Примітки</i> .....	171

Цю книжку я присвячую українському народові. У темряві війни він є променем світла, який показує світу, що значить вести бій за «ми»

## СПЕЦІАЛЬНА ПЕРЕДМОВА АВТОРІВ ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ

**Я** звільнився зі штаб-квартири НАТО 17 січня 2025 року. Уже наступного понеділка відбулася інавгурація президента Трампа на його другий термін. На початку квітня 2025 року, коли рукопис цієї книжки було завершено, другий термін перебування Дональда Трампа на посаді президента тільки почався. Тепер, через рік, той факт, що адміністрація Трампа знову фундаментально вплинула на Альянс, є очевидним. Шалений тиск президента Трампа на Канаду і європейських союзників НАТО привів до того, що вони погодили наміри про збільшення своїх інвестицій в оборону до 5 відсотків ВВП, що для багатьох країн Альянсу є інвестиційним проривом. Якщо Європа й Канада дотримуватимуться цього зобов'язання, то зрештою ми побачимо більш збалансовану палітру військових можливостей і витрат на оборону в усій Європі та Північній Америці. Це суттєво посилить загальну обороноздатність Альянсу й захистить від небезпеки мільярди громадян, яких він узяв під свій щит. Водночас ми також почули дуже шкідливі заяви адміністрації Трампа, зокрема з погрозами вторгнутися в одну з країн НАТО і силоміць загарбати її територію.

Ці заяви та дії адміністрації Трампа є спробою встановити домінування Америки силою, хаосом і беззаконням. Безсумнівно, серед усіх країн найбільше від цього постраждала Україна. Протягом останнього року українському народові довелося спостерігати, як його лідера привселюдно принижують ті, хто мав би бути його найвідданішим союзником. А ще — як лідери США обговорюють умови так званої мирної угоди безпосередньо з Кремлем, тобто говорять про Україну без України. Але, як побачив уже навіть президент Трамп, Кремль не зацікавлений у мирі, бо його прагнення загарбувати Україну не має міри.

Тиск і вмовляння — ось на що ставить президент Путін у перемовинах із президентом США. Бо хоч уже понад мільйон російських солдатів було вбито або поранено, Кремль досі не досяг жодної зі своїх стратегічних цілей. Україна залишається вільною і демократичною державою. Сильною та єдиною країною. Її народ точно знає, за що бореться, і він готовий працювати й воювати за важливі для нього цінності.

На момент виходу українського видання цієї книжки з друку повномасштабна війна в Україні триватиме довше, ніж Друга світова на території Радянського Союзу. Росіяни втратили на полі бою понад мільйон своїх співвітчизників. Проте вони не здобудуть слави. Реальність така, що Москва віддала своє майбутнє під заставу Пекіну. Без Китаю Росія не здатна продовжувати бойові дії. Дозволити собі зупинити їх вона теж не може. Урешті-решт Росія сплатить високу ціну, як це відбувалося з кожною країною, яка уклала союз із Китаєм. Немає сумніву, що Китай використає це «партнерство без меж» для просування у своїй боротьбі зі Сполученими Штатами за глобальну першість.

Тимчасом посеред руйнувань і масових убивств в Україні ми бачимо піднесення громадянської свідомості. В усіх частинах суспільства бурхливо розвиваються ініціативи на підтримку тих, хто потребує її найбільше. Спільноти по всій

країні докладають зусиль, щоб подолати нерівність, підтримуючи ветеранів, дітей, людей з обмеженими можливостями і жертв домашнього насильства, попри те що країна веде бій за виживання. Загальна думка, яку втілюють усі ці ініціативи, проста: ми в цьому разом. Це послання вкрай важливе для захисту України так само, як і будь-якої іншої цілі.

Уперше я відвідав Україну у 2024 році на запрошення фонду «Відкрий Україну», який заснував Арсеній Яценюк. Нині, завдяки нашому партнерству, ця книжка доступна читачам українською. Я цілком підтримую мету фонду відкрити Україну світові й зробити все, щоб вона отримала належне місце у світовій спільноті. Світ багато чого може навчитися від України, і всі ми багато чого можемо запропонувати одне одному.

Під час свого візиту до України я дізнався про благодійний фонд «Діти героїв», що підтримує дітей, які втратили батька чи матір на війні. Саме там я почув історію Іринки\* — дівчинки, якій було всього лише шість років, коли її батько загинув на фронті. Іринка, хоч і охоплена горем, вирішила діяти. Вона почала продавати віночки, які сама й плела, а вторговані кошти віддавала на потреби Сил оборони України. Попри свій юний вік, Іринка вже збрала гроші на придбання шести автівок, п'яти тепловізорів і кількох пускових установок. У листі Борисові Джонсону вона написала: «Привіт, я — Іринка. Пишу до Вас, бо Ви, як і я, любите Україну. Я знаю, що Ви нам дуже допомагаєте. Мій татусь загинув на війні, тепер я допомагаю захищати Україну. Я хочу купити джавелін, бо він точно допоможе. Ми переможемо, і все буде добре. Допоможіть купити джавелін для татових друзів. Слава Україні».

Українці розуміють, що це не військо потребує їхньої допомоги. Це їм потрібно допомагати війську, щоб їхня країна

\* Ідеться про Іринку Васильєву. Детальніше про її історію дивіться, наприклад, тут: [insider-media.net/video/irinka-vasilyeva-kupila-4-masini-dlya-zsu-vigotovlyayuci-vinocki](https://insider-media.net/video/irinka-vasilyeva-kupila-4-masini-dlya-zsu-vigotovlyayuci-vinocki). — Прим. ред.



залишалася вільною і незалежною. Багато людей не втрачають надії, бо завжди запитують себе: «Що я зробив для перемоги?».

Що я зробив для перемоги? Сподіваюся, саме це запитання ставлять собі всі люди в Альянсі. Ми маємо запитувати себе, що ми зробили, щоб допомогти Україні перемогти, і ми маємо запитувати себе, що ми зробимо для перемоги, якщо Росія коли-небудь вирішить напасти і на нас. Європа може опинитися сам на сам із дедалі більш агресивною Росією і зі Сполученими Штатами, які грають дедалі більш сольну гру, і зрозуміло одне: маємо вести бій за «ми» у світі «я». Обидва боки Атлантики мають об'єднатися, щоб вести бій за те, що є цінним для всіх нас. Разом ми значно сильніші, ніж поодиночі. Ведення бою за «ми» передбачає, що нам потрібно ставати стійкішими.

І Україна показує нам, як це робити. Стійкість — це щось значно більше, ніж просто фізична безпека. Вона пов'язана з процесом психологічного, емоційного й демократичного переосмислення — процесом, який потребує зміцнення громадянських організацій і використання сили приватного сектору для створення обороноздатності в економічному плані. Адже хоч війська можуть вигравати битви, та саме економіки виграють війни.

Я продовжую свій квест кабінетами засідань правлінь компаній, театральними залами і навіть церквами по території Альянсу, щоб переконати людей, що нам потрібно усвідомити не лише загрозу, яка нависла над нами, а й те, що в нас є все потрібне для перемоги. Суверенність і самовизначення народів — це фундаментальні принципи міжнародного права, які не підлягають обговоренню, і їх потрібно поважати без винятків.

Хоч би яка темрява сунула на світ, не маємо права втрачати впевненість у своїй здатності вести бій за те, у що віримо, і в тому, що разом ми справді сильніші. Якщо шестирічна

Іринка, яка втратила батька й живе в умовах війни, може зробити так багато для своєї країни, то дорослі, за плечима яких десятиліття миру і процвітання, можуть зробити значно, значно більше, ніж думають.

Надія пов'язана з правильною дією. З боротьбою за те, що ми вважаємо істинним і справедливим. Надія пов'язана з усвідомленням власної влади зробити вибір. Подолати прірву між тим, яким ви бачите світ і яким ви хотіли б його бачити. Надія не має нічого спільного з наївним оптимізмом. І з будь-якою формою безтурботної впевненості в майбутньому. І саме тому надія така сильна. Надія — це хороbra дія.

Україна показує нам силу надії. У темряві війни Україна світить, немов маяк, який показує світові, що значить вести бій за «ми».

І головне послання, яке, як я сподіваюсь, українці побачать у цій книжці:

ВИ НЕ САМІ. YOU ARE NOT ALONE.

Слава Україні.

Адмірал у відставці РОБ БАУЕР  
за участю ЕЛЕОНОРИ РАССЕЛЛ,  
січень 2026 року