

## ФЕНОМЕН ЛІДЕРСТВА: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

## THE PHENOMENON OF LEADERSHIP: THE SOCIAL-PSYCHOLOGICAL DIMENSION

УДК 342.5.159

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.27>**Кісіль З.Р.**

д.юрид.н., професор,  
заступник директора Інституту  
управління, психології та безпеки  
Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Бліхар В.С.**

д.філос.н., професор,  
директор Інститут управління,  
психології та безпеки  
Львівський державний університет  
внутрішніх справ

**Перепелиця А.В.**

к.юрид.н., доцент,  
старший науковий співробітник відділу  
організації наукової роботи  
Львівський державний університет  
внутрішніх справ

У статті проаналізовано феномен лідерства як внутрішнє становище індивідуума, котрому є притаманним прагнення до здобуття успіху, високий рівень мотивації, активна життєва позиція, упевненість у власних прийнятих рішеннях та діях. Зазначено, що лідер реалізовує функції інтеграції й адміністрування колективу та повсякчас діє на засадах особистої участі в його учинах.

Лідерські якості аналізуються як необхідна умова підготовки професіонала, котрий відповідає сучасним запитам. Здійснено аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності понять «лідер», «лідерство», «військове лідерство», «лідерські якості» та їхні основні компоненти у наукових розвідках вітчизняних та зарубіжних авторів. Соціально-психологічне явище «лідерства» виступає індикатором продуктивності офіційного адміністрування.

Суперечлива квінтесенція феномену лідерства є зумовленою синтезом у ньому власне індивідуальної ментальності особи лідера й соціального характеру його вияву. Заразом, природі лідерства є притаманним соціально-психологічна природа, позаяк вплив лідера на інших індивідів й на соціальні угруповання здійснюється виключно завдячуючи його винятковим психологічним властивостям, передусім харизмі. Продуктивне застосування лідером власної соціально-психологічної ментальності потребує від нього знання психологічних властивостей людей, на котрих він учиняє власний вплив та основні характеристики організації.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, військове лідерство, лідерські якості, суперечливість, офіцер-лідер, військовослужбовці, відповідальність.

The article analyzes the phenomenon of leadership as an internal situation of an individual, who is characterized by the desire to achieve success, a high level of motivation, an active life position, and confidence in one's own decisions and actions. It is noted that the leader implements the functions of integration and administration of the collective and always acts on the basis of personal participation in its activities.

Leadership qualities are analyzed as a necessary condition for training a professional who meets modern demands. An analysis of theoretical approaches to defining the essence of the concepts "leader", "leadership", "military leadership", "leadership qualities" and their main components in the scientific research of domestic and foreign authors was carried out. The socio-psychological phenomenon of "leadership" acts as an indicator of the productivity of official administration.

The contradictory quintessence of the leadership phenomenon is caused by the synthesis of the individual mentality of the leader and the social nature of his manifestation. Therefore, the nature of leadership is inherent in the socio-psychological nature, since the influence of the leader on other individuals and on social groups is carried out exclusively thanks to his exceptional psychological properties, primarily charisma. The leader's productive use of his own socio-psychological mentality requires him to know the psychological properties of the people on whom he exerts his own influence and the main characteristics of the organization.

**Key words:** leader, leadership, military leadership, leadership qualities, controversy, officer-leader, military personnel, responsibility.

**Вступ.** Соціальна квінтесенція особистості зумовлює цілу низку інтересних та контроверсійних властивостей її існування. Однією із них є потреба у задоволенні власних життєвих інтересів здебільшого власне в контексті власної участі у сумісній з іншими особами учинів. Позаяк, позиціонована участь потребує чіткого розподілу завдань й обов'язків поміж усіма виконавцями, адміністрування та координування їхніх дій, виникає потреба в керуванні людьми та їхніми учинами. Ця потреба, водночас, обумовлює суспільну необхідність власне у лідерах, себто у людях, котрі є придатними не лишень керувати, але і вміти переконувати інших, чинити на них вплив і провадити за собою. Реагуванням на неї у цілковитій доцільності до синергетичної усталеності самоорганізації, саморозвію й самоуправління казусних систем є феномен лідерства.

Лідерство як соціально-психологічне явище є відомим людям із давніх часів, але загальної теорії зазначеного явища нині ще не має, позаяк є очевидним, та що створити

універсальну теорію лідерства є немислимо, як немислима універсальна теорія особистості. Водночас, на феноменологічному ступені теоретичні наукові розвідки у царині сенсу та сутності феномену лідерства є вкрай необхідними, позаяк вони надають перспективу окреслення певних його закономірностей. Насамперед мова йде про існуючі колізії між індивідуальною сутністю феномену лідерства і його соціальними виявами.

Щонайменше цікавим є кореляційний зв'язок зазначеної квестії з власне практичними запитами, а саме: розроблення ефективних методів та кшталту адекватної маніфестації потенціальних лідерів й організації механізму їх професійного вишкілу й індивідуального розвію; розроблення інноваційних методик осягнення лідерами техніками ефективною інспірації на людей й аргументацією, потрібною задля їхнього переконання.

Застосування системного підходу стосовно аналізу чільних аспектів піднятої проблематики сприятиме позиціонуванню доцільних

корелятив між безкомпромісністю і гнучкістю лідера, між застосовуваними заходами примусу й переконанням, між прагненням зберегти власну конгруентність та тими перемінами, котрі потребує динамічний кшталт сьогодення.

**Мета статті** полягає в дослідженні соціально-психологічної природи феномену лідерства.

**Аналіз досліджень та публікацій** надає можливість виснувати про те, що вона викликає значне зацікавлення серед учених у царині філософії, психології, соціології, педагогіки тощо. Чимала кількість наукових розвідок містить результати аналізу багатоманітних точок зору феномену лідерства. Дослідженню феномену лідерства присвячені наукові праці авторів, як Д. Адаїр, Т. Бендас, Б. Басс, В. Бенніс, А. Віллнер, Т. Гура, М. Гантер, Дж. Конжер, Р. Канунго, Т. Доу, Я. Коломінський, А. Кочетков, А. Менегетті, В. Михайличенко, Л. Грень, Я. Мовчан, В. Мороз, П. Павленко, Д. Пір, О. Романовський, В. Титаренко, З. Черваньова, Р. Фарсон та Р. Кейєс та інші.

Не зважаючи на значний науковий доробок у зазначеній царині надає можливість нам виснувати про те, що дана проблематика є вкрай важливою й, заразом, комплікаційності феномену лідерства, котрий є зумовленим його суперечливим соціально-психологічним характером.

**Виклад основного матеріалу.** Античні філософи по-різному аналізували проблемні засади організації й змісту влади, позиціонували особисті етичні імперативи щодо індивідуума володаря, але їх думки співпадали у поглядах стосовно чільних засад сутності владної архітектоники в державі – розумної організації життєдіяльності громадян, способів та засобів досягнення ними загального благополуччя. Так, зокрема, Платон у своєму трактаті «Держава» окреслює дискусію поміж Сократом та Фрасімахом, котра завершується наступним виснуванням останнього стосовно природи й функції влади: «... жодне мистецтво і жодна влада не корисні самі для себе..., вони передбачають користь і таки дають її своїм підлеглим...», «...той, хто збирається належно користуватися зі свого мистецтва, ніколи не робитиме того, що є найліпшим для нього, оскільки, не йдучи всупереч цьому ж таки мистецтву, віддаватиме розпорядження не на власну користь, а задля найвищого блага підлеглих» [1, с. 30].

У своєму трактаті Н. Мак'явеллі «Державець» відхилив усталені моральні та етичні принципи й зужиткував утилітарно-прагматичний критерій стосовно архітектоники політичних учинів монарха, котрий задля результативного управління недосконалими, наділеними власне тваринними інстинктами підвладними повинен «...навчитися добре приховувати в собі

лиса, бути великим вдавальником і лицеміром» [2, с. 464]. Признаючи право володаря апелюючи до насильства, Н. Мак'явеллі заразом зазначає, що насильство повинно застосовуватися до міри та задля досягнення повселюдного блага: «... добре застосованими насильствами (якщо тільки дозволено сказати про лихе, що воно застосовується добре) можна назвати такі, які робляться лише один раз в інтересах своєї безпеки, після чого до них не вдаються, а добувають з них усю можливу користь для підданців» [2, с. 441]. Також, Н. Мак'явеллі давав пораду державцю цінувати приязнь свого народу, жити із ним у злагоді, утримувати підвладних у згуртованості й відданості, повсякчас займатися воєнним вишкілом, піклуватися про те, щоб «...його люди були в порядку й добре навчені», і в такий спосіб прийти «...до безпеки й успіху...» [2, с. 443-460].

Нині, у сучасному соціумі, феномен лідерства невпинно прогресує, одержуючи нові виклики. Переважно продуктивними лідерами вважають власне тих, хто є придатним консолідувати довкола однієї цілі людей, спонукати рухатися вперед до поставленої цілі, переконати команду увірити у свій потенціал, сформулювати відчуття цілковитої довіри. Лідери, котрі володіють умінням надихати людей, покладають лише на власну внутрішню інтуїцію, задля визначення вірного моменту задля позиціонування власних вад або навпаки власної унікальності. Р. Гоффі, Г. Йонас слушно зазначають, що «...ми кажемо про таких людей, що вони добре «відчувають ситуацію», тобто здатні правильно збирати і тлумачити інформацію про відносини між людьми. Такі лідери відчувають на інтуїтивному рівні, що саме відбувається в їхньому колективі, не потребуючи роз'яснення подробиць від безпосередніх учасників подій» [3].

За ліком Р. Дафта нині налічується понад 350 дефініцій лідерства [4]. А. Бваля вважає, що «...лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку та дії) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей» [4]. Ральф Стогділл, стосовно феномену лідерства зазначає, що: «...існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки людей, які намагалися його визначити» [5, с.31]. Деніел Гоулмен, вважає, що усім ефективним лідерам є притаманною спільна специфіка – високий ступінь емоційного інтелекту. Деніел Гоулмен у своїй науковій розвідці виснує, що власне емоційний інтелект є доконечною передумовою ефективного лідерства. На його думку «...людина може мати найкращу освіту, аналітичний склад розуму і фонтанувати цінними ідеями, але все одно не стане відмінним лідером, якщо має низький рівень

емоційного інтелекту». Д. Гоулмен у своїх наукових розвідках виокремлює п'ять чільних елементів емоційного інтелекту, а саме: «...само-свідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та комунікабельність» [6, с. 5]. Досить складно не погодитись із автором, позаяк усі перелічені елементи, насправді мають бути наявні власне у ефективного лідера.

Аналізові харизматичного лідерства власне як особливого соціального та психологічного феномену присвячені наукові розвідки З. Черваньової [7], М. Гантера [8], Р. Хаммеля [9], Дж. Конжера та Р. Канунго [10], В. Михайличенко та Л. Греня [11], Я. Мовчана [12].

Д. Райзер, С. Сільва, С. Кларк позиціонують соціально- психологічні засади феномену лідерства як «...найважливішою характеристикою твого лідерства є масштаб особистостей тих, хто вирішив іти за тобою» [13]. Д. Алфімов цілком слушно зазначає, що, «...ефективний лідер» – це особистість, яка має значний вплив на думку й поведінку членів групи та яка планує, організовує, контролює діяльність підлеглих задля розв'язання завдань, поставлених перед групою, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватися до нового» [14, с. 50].

А. Менегетті, котрий є засновником онтопсихології, комплексно аналізуючи феномен лідерства, зазначає, що «...в лідері, перш за все, важлива особистість» [15, с. 15]. Автентичний лідер, на його думку, «...це доленосний момент духу в світі як рука допомоги для багатьох. Лідер – це людина, яка, задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес. Великий лідер, керуючи інтересами, розподіляючи блага й розвиваючи власну діяльність, забезпечує роботою сотні людей, стимулює прогрес у суспільстві, вносить оживлення, діалектику, які дають поштовх еволюції» [15, с. 15].

Нині чільну увагу учених викликає власне явище парадоксального лідерства. Так, З. Черваньова вважає, що «...часто лідери є пасіонарями, фокусуючи у собі революційні соціальні сили, і вони несуть відповідальність за значну кількість суспільних трансформацій» [7, с. 80]. Вчена виснує, що «...харизматичних лідерів можна знайти в комерційних фірмах та інших складних формальних організаціях. Існують приклади лідерів харизматичного бізнесу» [7, с. 80].

Низка учених констатують про чималу роль певних якостей, котрі є необхідними лідеріві, а саме:

- індивідуальні властивості (О. Тед, А. Кобера);
- уміння переконувати (В. Мооре);
- уміння консолідувати учини послідовників (Дж. Хемпхил, Д. Мацумото);
- уміння реалізовувати взаємодіяння з послідовниками (Е. Богардус, Н. Бабкова-Пилипенко);

– уміння провадити за собою (Н. Копеланд, Д. Майерс);

– уміння вчинити вплив на людей (Р. Стогділл, А. Робер).

Низка науковців зазначають, що лідерство є наслідком впливу ситуаційної складової, позаяк є інструментом задля досягнення поставлених завдань (І. Кнекербаккер М. Кордуелл), наслідком диференціювання ролей (Т. Гордон), присутності формального адміністрування (Є. Вергилес).

Цілковито підтримуємо позицію М. Досяка, котрий пропонує до основних якостей лідера-керівника відносити: «... індивідуально-особистісну, організаційно-управлінську, соціальну» [16, с. 119]. Так, М. Досяк слушно зазначає, що «...лідер повинен не тільки вміти керувати, але й бути справедливим; відповідальним; комунікативним; впевненим у собі; займати активну життєву позицію; бути прогностичним; здатним розуміти потреби інших, здатним згуртовувати навколо себе осіб та створювати команду для досягнення спільної мети та ін.» [16, с. 119].

Окрім того, немало важливим аспектом, котрий вимагає аналізу є вплив ступеня емоційного інтелекту власне у лідерстві на ступінь адміністрування військовим підрозділом й кореляційний взаємозв'язок поміж емоційною компетенцією, ознаками лідерства, технічними й тактичними вміннями та навиками у військовослужбовців.

У Доктрині з військового лідерства в Національній гвардії України (надалі – Доктрина) дефініція «лідерство» позиціонується як «... соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здійснення впливу на людей через надання їм мети, способу та мотивації для виконання поставлених завдань та вдосконалення організації» [17, с.8]. «Військове лідерство» у Доктрині визначено власне як «цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри і поваги та вдосконалення Національної гвардії України як суспільного інституту» [17]. Водночас, слушно зазначити, що зазначена дефініція є широкою за змістом та не концентрується власне на характерній специфіці військової сфери й вимог до учинів військовослужбовців.

В контексті питань метаморфоз фахової військової освіти поділяємо точку зору О. Васільєва, О. Заболотного, А. Зельницького, Н. Шабатіної, котрі аналізують лідерство



як «...професійно важливу компетентність сучасного військового фахівця» [18, с. 203].

Аналізуючи питання щодо формування лідерських властивостей у майбутніх військових офіцерів О. Бойко феномен лідерства офіцера позиціонує як «...інтегрований прояв професійно-важливих якостей сучасного військового керівника-командира» [19, с. 20]. Також, О. Бойко пропонує під поняттям «офіцер-лідер» уважати «...авторитетну особу, якій надається право приймати важливі рішення, визначати напрям і характер діяльності підрозділу (групи)» [19, с. 20].

Соціальна та психологічна квінтесенція феномену лідерства в певній мірі виявляється власне у складності та, подеколи, суперечливості зазначеного феномену, котрі є виявом як індивідуального так і суспільного явища. Індивідуальна квінтесенція феномену лідерства власне полягає у тому, що лідером є унікальна особистість, котрій є притаманними харизматичність та уміння впливати на людей. Суспільна квінтесенція є пов'язана із тим, що феномен лідерства виявляється лишень в певному людському оточенні власне як здійснення впливу та неформальний ступінь влади над людьми. Отож, із позиціоновано протиріччя виникає індивідуально-соціальна специфіка, відповідно до якої достеменному лідеру повинно бути властивим відчуття його індивідуальної відповідальності власне за тих людей, котрі йому довірилися, а також власне за дії та їхні результати, котрі стали наслідком цієї віри й владування лідера над ними.

Феноменові лідерства, власне як важливому й специфічному соціальному й психологічному феноменові є властивим те, що лідерові повинна бути притаманною властивість – відповідальність за власні слова та вчинки. На жаль, досить часто посеред кандидатів на лідерські ролі зустрічається значна низка безвідповідальних людей, позаяк ступінь їх професійної обізнаності, а особливо моральних властивостей не відповідає тим критеріям, котрі висуваються власне до лідерів. Водночас, непереборне стремління володіти владою над людьми та сформовані навички власне соціальної демагогії й маніпулятивного впливу сприяють їм досягати власних цілей у той же час, коли вони і самі усвідомлюють власну обмеженість. Аналогічні вкрай поширені випадки разом слід уважати виявами складної та суперечливої соціально-психологічної квінтесенції лідерства. Власне ця обставина вимагає проведення ґрунтовних досліджень феномену лідерства, його соціальної та психологічної специфіки й їх виявів у достеменних обставинах суспільного життя. Закономірно З. Черваньова зазначає, що «...для реалізації потенціалу «органічного» лідерства (на відміну від часто штучної функції влади) необ-

хідно зрозуміти, що і як відбувається у психологічному обличчі лідера, з одного боку, і його соціальної ролі – з іншого» [7, с. 80-81]. Вважаємо за доцільне, до даного конструкту додати, як сам лідер усвідомлює власну соціальну роль та як він позиціонує її власному оточенню.

Соціальна та психологічна квінтесенція лідерства викликає потребу лідера у володінні психологічними якостями не лишень задля власного успішної інкорпорації до організації, але і задля сприяння такої інкорпорації іншим особам, що суттєво слугує покращенню загальної продуктивності учинів цієї організації. О. Нестуля, С. Нестуля слушно зазначають, що «...необхідною умовою успішного входження в організацію є вивчення системи цінностей, правил, норм і поведінкових стереотипів, характерних для даної організації» [20, с. 233]. Дана думка є вкрай слушною, позаяк зазначена система де-факто є віддзеркаленням інтегральної соціальної оцінки організації.

Знання інтегральної соціальної оцінки організації квінтесенції щонайбільше сприяє розвію такої виняткової соціальної придатності лідера, як його уміння, перш-за все, оптимально розподілити завдання та службові обов'язки поміж виконавцями з урахуванням їх професійних знань, умінь, навичок й взаємин, котрі склалися поміж ними. По-друге, релевантною здатністю лідера є його вміння навівати в людей упевненість щодо успішної реалізації ними поставлених завдань та усвідомлення важливості цих завдань у загальній структурі цілей учинів організації. По-третє, лідер є повсякчас готовим нести персональну відповідальність за власні дії й рішення, незалежно власне від того чи позитивний або негативний кшталт матимуть їх результати та наслідки.

Апріорі, що соціальна квінтесенція лідера власне полягає у тому, що він є особистістю, котра чітко знає, що слід робити та вміє консолідувати людей на продуктивне здійснення власних планів. Лідер наділений даром переконання та придатний вести колектив за собою, заразом нести персональну відповідальність, котру чимала кількість людей прагне уникати. Лідерові є притаманною дисциплінованість, організованість, обізнаність у тому, що саме та як йому слід вчиняти в будь-яких обставинах. Однією з найбільш значущих рис лідера є власне його сміливість та потенціал до ризику. Водночас, його ризиковані прийняті рішення не є відчайдушними, а є ґрунтовно обмірковані, умотивовані глибоким оцінюванням ризику.

Також до однієї специфічної якості, котра вирізняє дійсного лідера власне від решта людей, полягає у тому, що він повсякчас моделює прийдешнє у власній уяві, подеколи навіть не осмислюючи цього. Власне тому лідер

добивається успіху, повсякчас є на декілька кроків спереду інших осіб. Ця придатність потребує наявності розвинених як моральних так і вольових якостей, а подеколи і високий рівень амбіцій. А. Менегетті вважає, що задля того, «...щоб стати переможцем, лідеру крім природного потенціалу і раціональної техніки необхідна амбіція. Лідеру має бути притаманна мужність, щоб платити особливу ціну за свою винятковість. Без амбіції розум марний. Воля потрібна так само, як і розум; більш того, вище піднімається той, у кого сильніше воля, а не той, у кого більше розуму. Часта розумна людина не наділена волею і амбіціями» [15, с. 78]. Парадоксальне, з першого погляду, твердження А. Менегетті підкріплюють багаточисленні життєві приклади. Так, непоодинокими є ситуації, коли людина, котрій є притаманними лідерські властивості, але є відсутньою амбітність, усвідомлено відмовляється власне від ролі лідера, хоча вона належно здійснює усі потрібні суспільні функції й завдання.

**Висновки.** В контексті аналізу соціальної та психологічної квінтесенції феномену лідерства надають можливість висувати про те, що:

по-перше, комплікація та амбівалентність феномену лідерства значною мірою є зумовлена індивідуальною та соціальною квінтесенцією, позаяк індивідуальність лідера окреслюється індивідуальними й специфічними властивостями, водночас вияв його лідерства є можливим лишень у певному соціальному оточенню;

по-друге, самій квінтесенції феномену лідерства притаманний соціально-психологічна вдача, позаяк вплив лідера власне на інших індивідів й на суспільні угруповання здійснюється лишень завдяки його своєрідним психологічним властивостям, передусім харизмі;

по-третє, соціальна та психологічна квінтесенція феномену лідерства обумовлює необхідність лідера у володінні знаннями стосовно психологічних якостей людей, на котрих він чинить власний вплив, та основні характеристики організації;

по-четверте, задля успішної реалізації власної важливої соціальної місії лідер повинен володіти високим рівнем професійної компетентності, розвиненими моральними та вольовими якостями.

**Перспектива подальших досліджень** полягатиме в подальшому поглибленому дослідженні природи феномену лідерства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Платон. Держава / пер. з давньогр. Київ : Основи, 2000. 355 с.

2. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки; Державець / пер. з іт. А. Перепаді. Харків : Фоліо, 2007. 511 с.

3. Goffi R., Jonas G. Why should anyone be lead by you? *Harvard Business Review*. September 2000.

4. Bwalya, Arthur. Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Volume 11, Issue 8, August 2023. P. 181–194

5. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research. N.Y. : The Free Press, 1974. 312 p.

6. Goleman D. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, Jen 2014.

7. Черванева З. Харизматичне лідерство як соціально-психологічний феномен. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 76–86.

8. Gunter M. Charisma. *Journal of communications*. 1979. Vol. 29. № 2. P. 2–54.

9. Hummel R.P. Psychology of charismatic followers. *Psychological Report*. 1975. December. P. 759.

10. Conger J.A. R. Canungo Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 1994. № 15. P.439–452.

11. Михайличенко В., Грень Л. Активування лідерського потенціалу студентів вищих навчальних закладів у процес їх навчання. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 57–67.

12. Мовчан Я. Соціально-особистісна адаптованість як складова лідерського потенціалу студентів. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 68–75.

13. Riser, D.K., Silva, S.P. da, & Clarke, S.D. (2021). Learning From Teaching: Benefits of Peer Leadership for Peer Leaders in Psychology. *Teaching of Psychology*, 48(2), 110–116. <https://doi.org/10.1177/0098628320959952>

14. Алфімов Д.В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. Вип. 11(64). С. 44–51.

15. A. Meneghetti. The psychology of the leader. *Psicologica Editrice*; 2 edizione 350 p.

16. Досяк М.І. Критерії діагностики лідерського потенціалу керівника внутрішніх військ МВС України та шляхи їх формування. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 14. Ч. I. С. 116–123.

17. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України : Наказ командувача Національної гвардії України від 06.12.2022 № 450.

18. Зельницький А.М., Заболотний О.А., Васильєв О.М., Шабатіна Н.О. Теоретико-методологічні засади управління змінами у системі військової освіти : монографія. Київ : НУОУ, 2021. 250 с.

19. Бойко О.В. Методологічні основи дослідження лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 3. С. 16–24.

20. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.) : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2016. 227 с.