

## ПСИХОЛОГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСОБЛИВИХ УМОВАХ

УДК 159.923.2

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.11>

**Богущ О. Ю.**

*кандидат психологічних наук,  
викладач кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів  
Військової академії (м. Одеса)*

**Корнійчук О. О.**

*старший викладач кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів  
Військової академії (м. Одеса)*

### ОСОБИСТІСНА ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

### PERSONALITY READINESS FOR CHANGES IN THE ACTIVITIES OF A MILITARY LEADER

В статті розглянуто особливості прояву військового лідерства в умовах військової діяльності. Оскільки, особистість військового лідера – ключова фігура в організації та керуванні всіма процесами, що відбуваються в колективі, а також щодо впливу на особовий склад в різних складних ситуаціях, нами здійснено теоретичний аналіз структури лідерських якостей військовослужбовців. Успішність становлення лідера визначається багатьма факторами, зокрема, здатністю проявляти необхідні якості та вміння в залежності від умов виконання завдань. Різноманітність ситуацій за яких виконуються завдання, часто їх невизначеність впливає не лише на поведінку лідера, але і на поведінку підлеглих, що вимагає від керівника вміння пристосовуватись до вимог обставин, в яких перебуває група, оскільки лідерство це групове явище, лідер не може бути без колективу.

Військова служба досить специфічна та екстремальна діяльність, нами проаналізовано сутність психологічної готовності до діяльності в умовах невизначеності. Досліджена особистісна готовність до змін військового керівника, як властивість особистості, що визначає установки на активні дії та впливає на успішність професійної діяльності, зокрема в екстремальних ситуаціях. В дослідженні визначено, що показники особистісної готовності до змін у військовослужбовців проявляються на трьох рівнях: низькому, середньому та високому, зокрема такі показники як «сміливість», «адаптивність» та «толерантність до двозначності» на високому рівні розвитку не проявляються. Досліджено, що значимими показниками особистісної готовності до змін, які впливають на прояви схильності до лідерства у військовослужбовців є «пристрасність», «винахідливість», «впевненість». Нами виявлено, що на прояви військового лідерства в умовах частотої зміни обстановки впливає його енергійність та невтомність, віра в себе та свої можливості та здатність знаходити нові варіанти вирішення складних, нетипових проблем.

**Ключові слова:** військове лідерство, військовослужбовці, особистісна готовність до змін, готовність до діяльності, психологічна стійкість.

In the article the features of display of military leadership are considered in the conditions of military activity. The personality of a military leader is a main figure in the organization and management of all processes taking place in a team, as well as in relation to the influence on personnel in various difficult situations, we have carried out a theoretical analysis of the structure of leadership qualities of military personnel. The success of becoming of leader is determined by many factors, in particular, by ability to show necessary internals and abilities depending on the terms of implementation of tasks.. Variety of situations for that tasks are executed, often their vagueness influences not only on behavior of leader but also on behavior of inferiors, that requires ability to adapt to the requirements of circumstances, there is a group in that, from a leader, since leadership is a group phenomenon, a leader cannot be without a team .

Military service is a rather specific and extreme activity, we have analyzed the essence of psychological readiness for activity in conditions of uncertainty. The personal readiness for changes of the military leader was studied as a personality trait that determines attitudes to active actions and affects the success of professional activities, in particular in extreme situations. The study determined that indicators of personal readiness for change in servicemen are manifested at three levels: low, medium and high, in particular, such indicators as “courage”, “adaptability” and “tolerance to ambiguity” are not manifested at a high level of development. It has been investigated that significant indicators of personal readiness for change, which affect the manifestations of a tendency to leadership in military personnel, are “passion”, “ingenuity”, “confidence”. We have found that the manifestations of military leadership in conditions of frequent changes in the situation are influenced by his energy and tirelessness, faith in himself and his capabilities, and the ability to find new options for solving complex, atypical problems.

**Key words:** military leadership, military personnel, personal readiness for change, readiness for activity, psychological stability.

**Вступ.** Нові вимоги ведення сучасної війни висувають потребу в пошуку нових підходів, щодо роботи з особовим складом у військових підрозділах. Сьо-

годні до війська мобілізують цивільне населення, більшість з яких до широкомасштабного вторгнення росії мали досить розмиті уявлення про особливості

військової служби, і наразі, в ході адаптації до цих специфічних умов, більшість з них розкривають свій потенціал та свої можливості. Грунтуючись на попередньому життєвому та професійному досвіді в різних сферах цивільного життя, а також мотивацією на перемогу, багато військовослужбовців призваних за мобілізацією проявляють свої лідерські якості та здійснюють ефективну управлінську діяльність у військових колективах, привносячи при цьому нові погляди щодо реалізації поставлених завдань та змінюючи усталені стереотипи військової поведінки.

Військове лідерство – широке поняття, що увійшло в систему ефективного управління особовим складом в нетипових умовах військової служби, зокрема, в ході виконання бойових завдань. Одним із показників ефективного управління керівників є психологічна готовність до діяльності, яка розглядається науковцями як сформованість професійно важливих якостей особистості, знань, вмінь, досвіду, особистісних переконань, установок, інтересів та функціональних станів, що сприяють успішній діяльності тощо. Саме психологічна готовність допомагає успішно виконувати поставлені завдання, правильно використовувати знання, досвід, особистісні якості, зберігати самоконтроль і перебудовувати свій спосіб дій в залежності від змінюваних обставин [10].

Військовий колектив (взвод, відділення, екіпаж), який виконує бойові завдання – досить специфічне середовище, тому, призначення на посаду командира підрозділу ще не забезпечить ефективну діяльність підрозділу, важливо зайняти лідерську позицію в даній групі та сформувані довіру до себе, як до командира, за яким будуть слідувати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі поняття військового лідерства пов'язують з відповідністю командира до вимог професії, а також з мотиваційною позицією та ставленням до діяльності.

О.П. Ковальчук розглядає військове лідерство, як цілеспрямовану включеність особистості в професійну діяльність, здатність до свободи вибору дій та рішень, а також креативність в діяльності, незалежність суджень та відповідальність за власні дії та вчинки [6].

За О. Бойко, військовим лідером може стати людина, здатна до адаптації своєї особистості в інтересах досягнення цілей спільної діяльності, що ґрунтується на основі відповідних моральних цінностей і чеснот [1].

О.М. Кокун в психологічній структурі лідерських якостей виділяє такі компоненти: комунікативно-організаційний, емоційно-вольовий, мотиваційний, мисленнєвий та особистісний [90].

С.Нестуля виділяє групи особистісних лідерських якостей: інтелектуальні здібності: розсудливість, оригінальність, освіченість, знання справи, допитливість, інтуїція; риси характеру: ініціативність, гнучкість, чесність, сміливість, урівноваженість, самостійність, незалежність, потреба в досягненнях, енергійність, владність, агресивність, прагнення до переваги, обов'язковість тощо; та набуті вміння: уміння зару-

чатися підтримкою, кооперуватися, уміння брати на себе ризик та відповідальність, уміння організувати та переконувати, уміння бути надійним, уміння жартувати та розуміти гумор тощо [13].

Аналіз теоретичних джерел (Бойко О., Орбан-Лембрик Л., Осьодло В., Маслоу А., Макклелланд Д. Копець Л.) дозволяє виділити в структурі особистості лідера соціальний досвід, спрямованість особистості, характер, процес мислення, емоційний інтелект, потреби та мотиви.

Разом з тим, особистісних якостей та властивостей особистості не достатньо, щоб ефективно впливати на особовий склад підрозділу. Важливим є стиль лідерства, як типова манера поведінки по відношенню до підлеглих та власного ставлення до виконання завдань, який формується поступово, під час опанування професійної діяльності та відповідних лідерських навичок.

Ефективність діяльності саме військового лідера визначається вмінням здійснювати управлінські функції в кризових ситуаціях, зокрема, в умовах бойових дій, які характеризуються невизначеністю, що ускладнює можливість прогнозувати подальший перебіг дій.

Травматичні події посилюють тривогу та викликають стрес у підлеглого особового складу, невизначеність ситуації під час виконання завдань може супроводжуватися почуттям безсилля та супротивом особового складу щодо вироблення нових поведінкових паттернів. Будь-які зміни обстановки в ході виконання завдань потребують певних операційних та психологічних перебудов особистості, оскільки, в більшості, характеризуються відсутністю контролю за ситуацією та недостатністю віри в свої можливості впливати на подальший перебіг подій. Саме сформована психологічна готовність до дій в умовах, що змінюються розширює поведінкові можливості військовослужбовців, впливає на мотиваційну сферу, а також, забезпечує ефективність діяльності в умовах невизначеності.

М. Metwally, P. Ruiz-Palomino, зазначають, що для військового лідера важливо вмотивувати особовий склад сприймати невизначеність ситуації як можливість, а не загрозу, і на прикладі своєї поведінки сформувані відповідну поведінку підлеглих [12].

Психологічна готовність до виконання бойових завдань розглядається як сукупність психологічних властивостей і станів особистості військовослужбовця та складається з особистісної та функціональної готовності [10].

Особистісна психологічна готовність, як властивість особистості формується в результаті підготовки до діяльності через набір психологічних характеристик та рис особистості, моральних якостей фахівця, емоційної та вольової стійкості, професійного мислення, компетенції, прагнення опанувати професію, ціннісних орієнтацій, що відповідають вимогам професійної діяльності та змінюваної ситуації.

Функціональна готовність розглядається як певний стан особистості, що сприяє ефективній професійній діяльності.

О. Юркова розглядає функціональну готовність як психічний стан, який формується через психологічну готовність в процесі професійної підготовки військових фахівців задовго до виконання конкретних завдань. Автор виділяє вміння, що формуються ще на етапі підготовки до діяльності та забезпечують формування функціональною готовності до подальших дій – самоконтроль, надання психологічної допомоги та креативне мислення. Суттєвими на думку автора є результативність професійної діяльності, сформовані на достатньому рівні компетентності, вміння швидко та чітко оцінити обстановку та сили противника, мінімальне задіяння ресурсів для виконання поставлених задач та вміння відновлювати свій психічний стан в найкоротші терміни [14].

Функціональна психологічна готовність визначається військовими науковцями (В. Осюдло, М. Корольчук, О. Кокун) як здатність реагувати на обстановку, що змінюється, вміння керувати своїми психологічними станами в різних умовах виконання завдань, можливість приймати ефективні рішення в ситуаціях невизначеності бойової обстановки, дефіциту часу тощо.

Крім того, психологічна готовність розкривається і через часові параметри. О.Кокун психологічну готовність фахівця до екстремальних видів діяльності поділяє на короткочасну та тривалу. Тривала психологічна готовність формується під час професійної діяльності фахівця, впродовж тривалого часу, поєднує властивості, знання та досвід, усвідомлення обраної професійної ролі. Короткочасна готовність визначає психологічну здатність військовослужбовця до конкретних дій в конкретних умовах та передбачає, зокрема, усвідомлення задачі, оцінку власних можливостей, визначення алгоритму виконання поставленого завдання. Визначається мобілізацією мотиваційних, емоційно-вольових властивостей, реалізацією навичок, необхідних для виконання конкретного завдання. Короткочасна (ситуативна) психологічна готовність базується на основі тривалої психологічної готовності і разом з тим, посилює її за рахунок новоутворень, які набуває військовослужбовець під час виконання наступних завдань [8].

Таким чином, психологічна готовність військового лідера до діяльності в умовах різкої або частоті зміни обстановки під час виконання поставлених завдань та готовність докладати зусилля для успішного виконання завдань під час бойових дій і на етапі підготовки особового складу розглядається нами, як передумова ефективної професійної діяльності військового лідера.

Слід відзначити зацікавленість науковців проблемою формування психологічної готовності до діяльності в умовах невизначеності, разом з тим, вивчення особистісної готовності до змін в діяльності військового лідера, як властивості, що дозволяє корегувати свої дії в непередбачуваних ситуаціях та здійснювати вплив на підлеглих досліджені не достатньо.

**Мета дослідження** – емпірично дослідити прояви особистісної готовності до змін у військових лідерів в умовах професійної діяльності.

Методи дослідження: бесіди, спостереження, тестування, статистичний аналіз отриманих результатів за допомогою комп'ютерної програми для обробки даних SPSS 11.0.

**Виклад основного матеріалу.** У дослідженні прийняли участь 53 військовослужбовця призваних за мобілізацією віком від 30 до 47 років з різним досвідом військової служби, які займають управлінські посади. Застосовані наступні методики: «Особистісна готовність до змін» в адаптації Н.Бажанової та Г.Бардієра, методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є.Жаріков, Є.Крушельницький).

Для визначення статистичної значимості результату та нормального розподілу змінних за обраними методиками використовували критерій  $\lambda$  Колмогорова-Смирнова для однієї вибірки, при  $p \geq 0,05$ : «пристрасність»  $p=0,47$ , «сміливість»  $p=0,56$ , «адаптивність»  $p=0,63$ , «впевненість»  $p=0,72$ , «винахідливість»  $p=0,67$ , «оптимізм»  $p=0,21$  та «толерантність до двозначності»  $p=0,36$ , «лідерські здібності»  $p=0,18$ , що свідчить про нормальний розподіл даних, вірогідність помилки мінімальна.

За методикою вивчення «Особистісної готовності до змін» виділяються три рівні розвитку особистісної готовності до змін та кожної властивості зокрема. Так значення за шкалою до 21 бали свідчить про низький рівень розвитку властивості, від 22 до 26 балів – середній рівень розвитку, а понад 27 балів оцінюється як високий рівень розвитку вимірюваної властивості.

Для більшості досліджуваних бали розподілились в таких діапазонах: за шкалою «пристрасність» від 17 до 25 балів, «винахідливість» від 25 до 28 балів, «оптимізм» від 22 до 25 балів, «сміливість» від 10 до 16 балів, «адаптивність» від 10 до 15 балів, «впевненість» від 18 до 26 балів, «толерантність до двозначності» від 10 до 16 балів. За методикою «Діагностика лідерських здібностей» маємо діапазон від 32 до 40 балів. Середні значення прояву досліджуваних показників наведені в Таблиці 1.

Показник «пристрасність» розглядається як енергійність, невтомність підвищений життєвий тонус, в нашому дослідженні на низькому рівні проявляється у 43,4% опитаних, на середньому рівні – у 41,5%, на високому рівні у 15,1%. Показник «винахідливість» визначає вміння знаходити вихід зі складних ситуацій та пошук нових шляхів та способів вирішення складних проблем, на низькому рівні дана властивість притаманна 15,1% опитаних, на середньому – 43,4%, на високому – 15,1%. Показник «оптимізм» характеризує віру в успіх та прагнення фіксуватися на нових можливостях вирішення проблем, на низькому рівні проявляється у 30,2% опитаних, на середньому рівні – у 54,7%, на високому рівні у 15,1%.

«Сміливість» свідчить про тягу до нового, невідомого, схильність особи відмовитись від випробуваних раніше способів діяти в ситуаціях стресу. В нашому дослідженні проявляється на низькому рівні у 100% опитаних, що може свідчити про усвідомлення військовослужбовцями ситуації невизначеності та непередбачуваності розвитку подій під час виконання

**Результати дослідження особистісної готовності до змін за методиками «Особистісна готовність до змін» та «Діагностика лідерських здібностей»**

Показники	N	Мін	Мах	Середнє	Відхилення
пристрасність	53	11	35	21,40	5,055
винахідливість	53	16	30	24,83	3,657
оптимізм	53	13	30	22,17	4,375
смівливість	53	5	19	11,96	3,447
адаптивність	53	5	23	13,47	3,775
впевненість	53	16	34	22,08	3,407
толерантність до двозначності	53	9	25	14,36	3,574
лідерські здібності	53	15	43	38,66	4,946

бойових завдань, що посилюється страхом за своє життя та посиленою відповідальністю за життя підлеглих, що може стримувати від імпульсивних дій для оцінки можливих ризиків.

Схожа тенденція має місце за шкалою «адаптивність», яка передбачає вміння бути гнучким, змінювати свої плани та пристосовуватись до ситуацій та подій, що змінюються. В нашому дослідженні на низькому рівні властивість проявляється у 94,3% опитаних, 5,7% опитаних мають середній рівень розвитку даної властивості. На високому рівні властивість не проявляється. Шкала «толерантність до двозначності» характеризує самовладання в ситуаціях, коли не визначені цілі та очікування, визначає спокійне ставлення до непередбачуваних подій. У 94,3% опитаних проявляється на низькому рівні, у 5,7% – на середньому рівні. На високому рівні властивість не проявляється, вважаємо, це може бути обумовлене невпевненістю військовослужбовців призваних за мобілізацією в своїх професійних навичках, що і зменшує прояв цієї властивості.

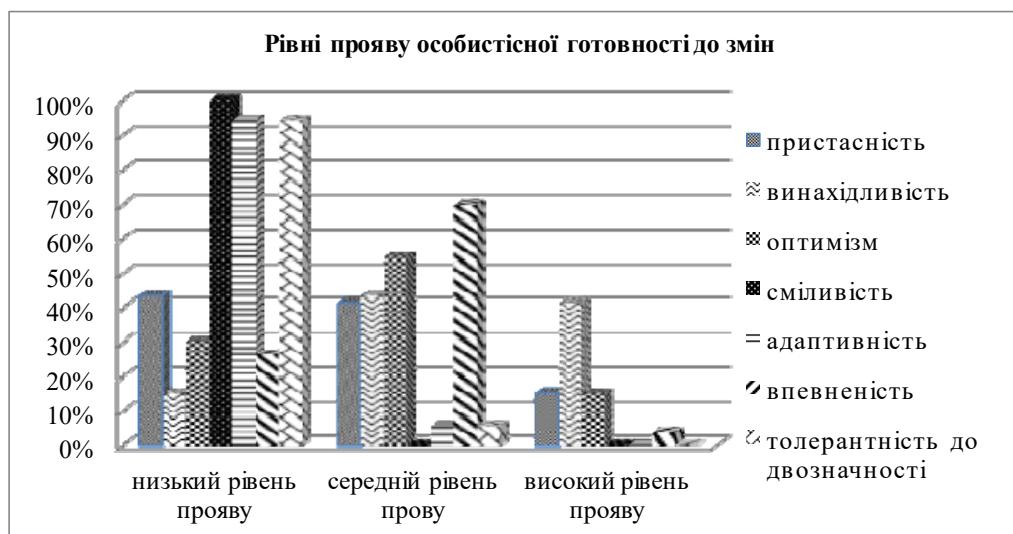
Показник «впевненість» визначає віру в себе та свої можливості, що дає змогу діяти в ситуаціях невизначеності. В нашому дослідженні на низькому рівні

притаманна 26,4% опитаних, на середньому рівні – 69,8%, на високому рівні – 3,8%.

Емпіричні дослідження І.Бринзи та М. Бурдіанського підтверджують, що в структурі особистості, яка переживає гостру психологічну кризу недостатньо розвинені такі властивості особистісної готовності до змін, як: толерантність до невизначеності, смівливість та адаптивність [2].

В нашому дослідженні не всі показники особистісної готовності до змін проявилися на трьох заданих рівнях. Як видно з Рисунку 1, особистісна готовність до змін в даній групі проявляється на низькому (84,9%) та середньому рівнях розвитку (15,1%), враховуючи, що дана категорія опитаних призвані на військову службу за мобілізацією, можна припустити, що ті військовослужбовці, які не мають досвіду участі в бойових діях не відчувають психологічної готовності до дій в екстремальних умовах, переживають психологічну кризу через невизначеність подальшого перебігу подій. Ті військовослужбовці, які мають досвід участі в бойових діях теж можуть переживати психологічну кризу, пов'язану із пережитими травматичними подіями.

На низькому рівні розвитку особистісної готовності до змін людині важко керувати своїми психо-



**Рис. 1. Рівні прояву особистісної готовності до змін**

логічними станами та приймати рішення в ситуаціях невизначеності, складно перебудувати свою поведінку відповідно до нових умов, притаманне відчуття відсутності контролю за ситуацією, тому особа прагне діяти за раніше встановленим алгоритмом, посилюється це і відчуттям незадоволеності собою.

На середньому рівні розвитку особистісної готовності до змін особа проявляє впевненість та віру в себе, здатна перебудувати свою поведінку відповідно до нових умов і обставин, більше орієнтована на позитивний перебіг подій в умовах невизначеності, достатньо енергійна, щоб здійснювати управлінську діяльність та надихати інших.

На високому рівні розвитку особистісної готовності до змін присутні показники: «пристрасність», «винахідливість», «оптимізм» та «впевненість». Це свідчить, що віра в свої сили та впевненість в собі, орієнтація на позитивний перебіг подій, енергійність, здатність фіксуватися на можливостях, а не на проблемах та вміння знаходити нові шляхи подолання проблем дозволяє швидше зреагувати на критичні ситуації, а не уникати їх, крім того приймати рішення в умовах невизначеності.

За результатами проведеного аналізу за методикою «Діагностика лідерських здібностей» визначається чотири рівні прояву лідерських здібностей: виражені слабо – низький рівень, виражені помірно – середній рівень, сильно виражені – високий рівень та дуже високий рівень – схильність до диктату (рис. 2). В нашому дослідженні 62,3% опитаних мають сильно виражені лідерські здібності, що проявляється у вмінні організувати роботу людей в групі та керувати цим процесом, визначається здатністю концентруватися на досягненні поставленої мети, вмінні визнавати допущені помилки та брати відповідальність за неефективні рішення.

Показники «пристрасність», «винахідливість», «оптимізм», «сміливість», «адаптивність», «толерантність до двозначності» проявляються у 62,3% опитаних на високому рівні, у 18,9% опитаних на середньому рівні розвитку лідерських здібностей

та 18,8% розподілились на низькому та дуже високому рівнях.

Для визначення статистично значимих відмінностей за досліджуваними показниками на різних рівнях розвитку лідерських здібностей проведено однофакторний дисперсійний аналіз за тестом Дункана. Так, на різних рівнях при  $p=0,001$ , статистично вирізняються «пристрасність», «винахідливість» та «впевненість», інші показники не дають значимих відмінностей на різних рівнях лідерських здібностей.

З метою визначення статистично значимих зв'язків між досліджуваними властивостями у військовослужбовців щодо особистісної готовності до змін та розвитку лідерських здібностей нами був проведений кореляційний аналіз за Пірсоном (Табл. 2).

За результатами кореляційного аналізу був виявлений зв'язок між «лідерськими здібностями» та «впевненістю» ( $r=0,544$  при  $p=0,001$ ), «винахідливістю» ( $r=0,538$  при  $p=0,001$ ) та «пристрасністю» ( $r=0,458$  при  $p=0,01$ ).

Військовий лідер впевнений в собі, щоб нав'язувати свою волю чи надихати підлеглих втілювати прийняті рішення, успішно взаємодіяти з особовим складом. Йому притаманна енергійність та кмітливість, креативність у вирішенні складних задач та вміння знаходити нові способи та шляхи реалізації задуму, схильний проявляти ініціативу.

Виявлено зв'язок показників «толерантність до невизначеності», «оптимізм» ( $r=0,372$  при  $p=0,001$ ) та «адаптивність», ( $r=0,304$  при  $p=0,05$ ), що свідчить про кращу здатність зберігати спокій, бути гнучким та підлаштовуватись під зміни обстановки, завершувати розпочаті справи при орієнтації на позитивний розвиток подій.

Разом з тим, виявився обернений зв'язок між показниками «сміливість» – «пристрасність» ( $r=-0,399$  при  $p=0,001$ ) та «винахідливість» ( $r=-0,408$  при  $p=0,001$ ). Вміння знаходити вихід зі складних ситуацій, невтомність та енергійність, особливо для військового лідера мають не аби яке значення, але в умовах військової служби, під час виконання бойових завдань, ці якості



Рис. 2. Рівні прояву лідерських здібностей

**Значимі коефіцієнти кореляцій між показниками психологічної готовності до змін та розвитку лідерських здібностей**

Показники	ПР	ВН	ОП	СМ	АД	ВП	ТЛ
ПР		0,566**		-0,399**		0,358**	
ВН	0,566**			-0,408**		0,643**	
ОП						0,276*	0,372**
СМ	-0,399**	-0,408**			0,333*		
АД				0,333*			0,304*
ВП	0,358**	0,643**	0,276*				
ТЛ			0,372**		0,304*		
Л	0,458**	0,538**				0,544**	

Примітка: 1) показники особистісної готовності до змін: ПР (пристрасність), ВН (винахідливість), ОП (оптимізм), СМ (сміливість), АД (адаптивність), ВП (впевненість), ТЛ (толерантність до двозначності), Л (лідерські здібності). 2) \* p < 0,05; \*\* - p < 0,001.

мають поєднуватись із виправданими ризиками та уникнення необачних дій та вчинків, від яких може залежати успіх виконання завдання, а також життя підлеглих.

**Висновки.** На основі аналізу наукової психологічної літератури з проблем розвитку військового лідерства та психологічної готовності до діяльності в умовах зміни обстановки, а також за результатами дослідження, нами визначено, що

особистісна готовність до змін є передумовою для становлення ефективного військового лідерства та потребує подальшого вивчення. Досліджено показники особистісної готовності до змін військовослужбовців, які визначають схильність військовослужбовця до прояву лідерських якостей, разом з тим більш поглибленого дослідження потребує саме мотиваційна складова психологічної готовності до змін.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

- Бойко О. В. Педагогічні умови впровадження у навчально-виховний процес вищих військових закладів освіти методики формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 32-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP\\_2018\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_4_7)
- Бринза І. В. Бурдіянський М. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*. 2016. № 11. С. 43-48.
- Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України: затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України 01.12.2020. Київ, 2020. 23 с.
- Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 425 с.
- Осьодло В. Методичні аспекти діагностики, формування й розвитку психологічної готовності до професійної діяльності. *Вісник Національного університету оборони України. Військово-спеціальні науки*. Київ, 2010. № 24-25. С. 123-125. <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/251781>
- Ковальчук, О. Психологічні особливості військового лідерства у професійній практиці офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2022. № 64(6) С.65-70. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-65-70>
- Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. / для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Ніка-Центр, 2009. 580 с.
- Кокун О. М. Зміст та структура психологічної готовності фахівців до екстремальних видів діяльності. Проблеми екстремальної та кризової психології. *Збірник наукових праць*. Харків : УЦЗУ. Вип. 7. 2010. С. 182-190.
- Кокун О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злягодження : метод. посіб. Київ : 7БЦ, 2021. 170 с.
- Линьов К., Сабол Д., Коцюба А., і Мерзлякова О. Особистісна готовність до змін керівника закладу загальної середньої освіти міста Києва: результати аналітичного дослідження», *ОД*, вип. 36, вип. 1, с. 19-38, Квіт 2022. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/909>
- Mohamed Metwally & Pablo Ruiz-Palomino The Organisational Psychology of Ethical Military Leadership during Times of Crisis: Lessons from the COVID-19 Pandemic *Journal of Military Ethics*, Volume 21, 2022, Issue 3-4 <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2177419> ; URL:<https://www.ingentaconnect.com/content/routledg/smil/2022/00000021/f0020003/art00011>
- Нестуля О. О. Основи лідерства. *Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.)* : навч. посіб. / за заг. ред. О. О. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
- Юркова, О. (2020). Аналіз функціонального компонента психологічної готовності військовослужбовців до бойової діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*, Київ 55(2), С. 137-144. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-55-2-137-144>. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/214248>