

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343736>

## ЛІДЕРСТВО У МІЖКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ОНТОПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

*Сторожев Р. І., д.н.держ.управ., доцент  
(ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

*Круглов К. О., д. ф., доцент  
(ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4919-3275>



*У статті досліджено значення онтопсихологічного підходу для формування ефективного лідерства в умовах міжкультурного середовища, глобалізації та цифровізації та. Акцентовано увагу на необхідності постійної присутності лідера підприємства в ментальному полі підлеглих, що сприяє стабільності, довірі та згуртованості колективу. Розглянуто ключові принципи онтопсихології, зокрема автентичність, саморозвиток, ціннісну орієнтацію та відповідальність. Доведено, що онтопсихологічні інструменти сприяють формуванню лідерів нового покоління, здатних до ефективної комунікації, фасилітації культурних відмінностей та стратегічного управління в умовах міжкультурного середовища.*

*Ключові слова: онтопсихологія, ментальне поле лідера, автентичне лідерство, міжкультурне середовище, глобалізація та цифровізація, емоційний інтелект, психологічна адаптивність, внутрішня мотивація, організаційна культура, фасилітація міжкультурної взаємодії.*

## LEADERSHIP IN AN INTERCULTURAL ENVIRONMENT: AN ONTOPSYCHOLOGICAL APPROACH

*Storozhev R. I., Doctor of Public Administration, Associate Professor,  
Kruglov K. O., Doctor of Philosophy, Associate Professor  
PHEI «Institute of Psychology and Entrepreneurship»*

*In the context of accelerating globalization and the rapid integration of digital technologies across all sectors of socio-economic activity, the demands on leadership competencies have become significantly more complex - both professionally and personally. Modern leaders must go beyond traditional functions such as strategy execution or process coordination; they are now expected to act as agents of transformation, innovators, and facilitators of intercultural communication in a digital environment. This article explores the importance of maintaining consistent leadership presence within the mental field of employees as a means of sustaining influence and organizational effectiveness. Leadership is no longer limited to formal authority or structural roles - it exists in the mental representations, values, and expectations of followers. The stability and authenticity of a leader's image in the minds of team members directly impact trust, loyalty, and collective motivation. Particular attention is given to the ontopsychological perspective, as introduced by Antonio Meneghetti, which emphasizes the internal structure of the personality, its existential core, and the formation of authentic leadership through self-knowledge and alignment with one's inner values. Key ontopsychological principles - such as the mental field, self-realization, and value orientation - are analyzed in the context of multicultural teams operating in high-change environments. The article argues that ontopsychology provides a powerful framework for understanding and developing leaders who are capable of navigating complexity, maintaining mental presence across diverse cultural groups, and harmonizing interpersonal dynamics. It supports the formation of psychologically resilient, emotionally intelligent leaders who can inspire, transform, and unify teams amid global challenges. Integrating ontopsychological principles into leadership development is presented as a necessary step for organizations aiming to thrive in the digital and multicultural age.*

**Keywords:** *ontopsychology, mental field of the leader, authentic leadership, intercultural environment, globalization and digitalization, emotional intelligence, psychological adaptability, intrinsic motivation, organizational culture, facilitation of intercultural interaction*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних трансформацій бізнес-середовища, підприємства, які прагнуть зберігати високу ефективність своєї діяльності у довгостроковій перспективі та досягати стратегічно важливих цілей, змушені активно впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Здійснення таких змін вимагає наявності

керівників нової генерації - лідерів, здатних мислити системно, діяти гнучко й ефективно адаптуватися до умов постійної невизначеності.

Під впливом глобалізаційних процесів та стрімкої цифровізації, що охопили всі сфери соціально-економічного життя, суттєво ускладнюються вимоги до професійних та особистісних характеристик управлінців. Лідери більше не можуть обмежуватися функціями виконавців організаційної стратегії, координаторів внутрішніх процесів або

ініціаторів покращення продукції та підвищення продуктивності. Натомість вони мають бути провідниками змін, стратегами інноваційного розвитку та фасилітаторами комунікацій у мультикультурному й цифровому контекстах.

Сучасне лідерство передбачає наявність здатності діяти в умовах глобальної взаємозалежності, розуміти транснаціональні тенденції, а також ефективно будувати міжособистісну взаємодію в культурно різноманітних колективах. У цьому контексті розвиток лідерського потенціалу не може здійснюватися виключно в межах національного або локального простору. Необхідним стає формування у лідерів глобальної свідомості, міжкультурної компетентності, цифрової грамотності та внутрішньої зрілості, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

Отже, ключовим викликом сучасної управлінської практики є не лише пошук інновацій, але й підготовка лідерів нового типу, які поєднують глибоке розуміння внутрішньоорганізаційних процесів із здатністю до стратегічного бачення в умовах міжкультурного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Питанням феномену лідерства та визначенню ключових якостей, якими має володіти лідер, присвячено значну кількість наукових досліджень, а саме: Михаліцької Н. Я., Яценка М. Р., Чорної А. В., Лук'янової Л. Б., Андрощука І. М., Баніта О. В., Мулявки К. Ю., Сергєєнкової О. П., Нестулі О. О., Нестулі С. І., Карманенко В. В., Чмельової О. С., Єфремової Я. О.,

Чернобай Л. І., Думи О. І. [1-7] та інші. Однак, не зважаючи на вагомий внесок зазначених науковців, у сучасних умовах вимоги до управлінців постійно ускладнюються, що зумовлює актуальність проблеми лідерства в системі сучасного менеджменту і наразі. Здатність діяти в умовах міжкультурного середовища та оперативно реагувати на зовнішні зміни стає ключовою для ефективного керівництва. Це обґрунтовує необхідність подальшого дослідження лідерства як важливого елементу результативного управління в будь-якій структурі.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів лідерства у міжкультурному середовищі та удосконалення наявних концептуальних здобутків на основі онтопсихологічного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Унаслідок активізації глобалізаційних тенденцій та інтенсивного впровадження цифрових технологій у всі сфери соціально-економічної діяльності, спостерігається істотне ускладнення вимог до управлінських компетенцій як у професійному, так і в особистісному вимірах. Сучасні лідери вже не можуть виконувати лише функції реалізаторів корпоративної стратегії, координаторів внутрішніх процесів або ініціаторів удосконалення продукції та зростання ефективності. Вони мають виступати агентами трансформацій, стратегами інноваційного поступу та посередниками міжкультурної взаємодії, що обумовлено пануванням глобалізації та цифровізації.

Однак, перш ніж розпочати дослідження слід звернути увагу на сучасні концептуальні положення обраного напрямку (рис. 1).

| Концепції та представники                                 | Ключовий зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Харизматичного лідерства<br>(Б. Шамір, Р. Хозе, М. Артур) | Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку та визнання лідерства, що забезпечує власнику харизми владу над послідовниками                                                                                                                                                                       |
| Емоційного інтелекту<br>(Д. Голман)                       | Необхідність розвивати 5 навичок лідера: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички                                                                                                                                                                                                                                        |
| Первинного лідерства<br>(Р. Бояціс Маккі)                 | Залежність ефективності підлеглих від емоційного стану лідера                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Внутрішнього стимулювання лідерства<br>(К. Кешман)        | Лідерство можна розвинути зсередини за рахунок самовдосконалення                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Опосередкованого лідерства<br>(Р. Фішер, А. Шарп)         | Опосередковане лідерство здійсниться завдяки навичкам: чітке формулювання бажаних результатів; вироблення бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання                                                                                                                                                   |
| Двигун лідерства<br>(Н. Тичі)                             | В успішних організаціях є лідери на всіх рівнях, які навчають один одного                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Сполучного лідерства<br>(Дж. Ліпман Брюмен)               | Лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми спонуканнями та цілями, а також цілями та спонуканнями інших                                                                                                                                                                                                                                    |
| Управління парадоксами<br>(Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден)    | Існування «полюсів», між якими балансує лідер у своїй діяльності (універсалізм – специфічність, індивідуалізм – групова орієнтація, жорсткі стандарти – м'які стандарти, придушення емоцій – вираження емоцій, набутий статус – наказаний статус, внутрішній контроль – зовнішній контроль, лінійне відношення до часу – циклічне ставлення до часу) |

**Рис. 1. Концепції лідерства (складено автором на основі [1-7])**

Дослідження даних теорій дозволило дійти висновку, що процес лідерства в межах будь-якого суб'єкта господарювання створює умови для налагодження результативної управлінської взаємодії та є важливим чинником, що виходить за межі формальних норм і правил корпоративної структури. Вплив керівника на колектив значною мірою зумовлений особливостями його підлеглих, оскільки саме їхні очікування, цінності й уявлення

формують ефективність лідерських стратегій. Особистість лідера формується під впливом сприйняття з боку співробітників, які, спостерігаючи за його поведінкою, очікують стабільності й послідовності в захисті спільних інтересів. За таких умов працівники не лише приймають ціннісні орієнтири керівника, але й активно виявляють готовність підтримувати його в реалізації колективних цілей. Таким чином, підтримка авторитету та збереження

лідерської позиції потребує постійного утвердження керівника у свідомості підлеглих, зокрема в їхньому ментальному полі.

Лідеру необхідно постійно затверджуватися в ментальному полі своїх послідовників, оскільки саме це забезпечує стабільність його авторитету та впливу. Ментальне поле є основою світогляду та поведінкових реакцій підлеглих, а тому відсутність у ньому фігури лідера зменшує його здатність ефективно керувати. Постійна присутність лідера в уявленнях, цінностях і мотиваційних орієнтирах колективу формує довіру, лояльність і психологічну готовність до виконання його рішень. Якщо лідер не підтримує свого образу в ментальному полі групи, він ризикує втратити вплив, навіть попри офіційну позицію або формальну владу.

Регулярне затвердження у ментальному полі забезпечує відчуття стабільності та передбачуваності для команди. Це також допомагає уникати когнітивного дисонансу, коли слова і дії лідера не узгоджуються з очікуваннями послідовників. У сучасному середовищі, що характеризується високою динамікою змін, ментальна присутність лідера сприяє формуванню спільного бачення цілей і адаптації до нових викликів. Такий лідер не лише транслює цінності, а й стає їх уособленням, що зміцнює командну згуртованість.

Крім того, ментальна присутність є важливим чинником у формуванні організаційної культури, яка тримається не лише на інструкціях, скільки на уявленнях, моделях поведінки та символах, пов'язаних із лідером. Через постійне затвердження в ментальному полі лідер формує внутрішню мотивацію працівників і зміцнює їхню емоційну залученість у робочі процеси.

Це особливо важливо в умовах мультикультурного колективу, де ментальні відмінності можуть ставати джерелом непорозумінь, адже лідер,

присутній у ментальних структурах різних культурних груп, здатен слугувати об'єднуючим фактором. Затвердження в ментальному полі також зменшує вплив зовнішніх чинників і опору змінам, оскільки послідовники орієнтуються на сталі образи та сигнали. Саме тому лідер має постійно актуалізувати себе через комунікацію, приклад, поведінку, рішення та символічні дії. Це дозволяє зберігати лідерство не лише формально, а й на глибинному психологічному рівні.

У міжкультурному середовищі лідерські якості керівника мають бути адаптивними та чутливими до різноманіття культурних кодів і цінностей підлеглих. Важливо вміти розпізнавати і поважати різні ментальні поля, що формують світогляд кожної культурної групи, щоб ефективно будувати комунікацію і довіру. Лідер повинен демонструвати емпатію, розуміючи унікальні потреби та мотивації співробітників з різних культур. Здатність до гнучкого мислення та прийняття різних точок зору дозволяє створити спільне бачення, що об'єднує команду. Комунікативні навички, зокрема міжкультурна компетентність, є ключовими для уникнення непорозумінь і конфліктів. Лідер у такому середовищі повинен бути фасилітатором, який сприяє взаємоповазі та співпраці. Вміння підтримувати ментальну присутність у свідомості різних груп допомагає зміцнити авторитет і лояльність. Психологічна гнучкість та стресостійкість дозволяють керівнику ефективно реагувати на виклики глобалізації та цифровізації. Такі якості забезпечують гармонійний розвиток колективу, спрямованого на досягнення спільних цілей. Водночас лідер повинен бути прикладом, який уособлює цінності та інтереси всіх культурних груп у компанії.

Отже, зважаючи на зазначене, а також враховуючи такі мега-тренди розвитку світової економіки як глобалізація та цифровізація, можна

зробити висновок, що надзвичайно актуальним наразі є застосування принципів і положень онтопсихології для формування лідерства у міжкультурному середовищі.

Онтопсихологія - це науково-практичний напрямок у психології, який вивчає глибинну природу людської особистості, її сутність, розвиток і внутрішні ресурси. Вона ґрунтується на ідеї, що кожна людина має унікальне «ментальне поле», яке формує її світогляд, поведінку і мотивацію. Онтопсихологія розглядає психіку не лише як набір реакцій, а як цілісну структуру, що пов'язана з екзистенційними аспектами буття, саморозвитку та самореалізації. Цей підхід допомагає виявляти внутрішні механізми, які визначають поведінку людини, сприяє глибинному розумінню себе та інших, а також розвитку автентичного лідерства й ефективної міжособистісної взаємодії [8].

Менегетті А. в своїй роботі виокремлював [8] наступні основні принципи онтопсихології:

- принцип цілісності особистості - людина розглядається як єдине ціле, де всі психічні процеси взаємопов'язані і впливають одна на одну;

- принцип внутрішньої природи (сутності) - психіка людини відображає її глибинну онтологічну природу, тобто сутність буття;

- принцип ментального поля - кожна особистість має унікальне ментальне поле, яке формує її світогляд, цінності, мотиви і поведінку;

- принцип автентичності - людина повинна прагнути до самопізнання і розвитку власної істинної сутності, а не зовнішніх масок чи ролей;

- принцип саморозвитку і самореалізації - психічний розвиток особистості є процесом усвідомлення та втілення своєї сутності у світі;

- принцип ціннісної орієнтації - цінності відіграють ключову роль у формуванні поведінки і прийнятті рішень;

- принцип гармонії внутрішнього і зовнішнього світу - особистість прагне до узгодження внутрішніх прагнень та зовнішніх умов життя;

- принцип відповідальності - людина несе відповідальність за власний розвиток і вплив на оточуюче середовище.

Ці принципи допомагають зрозуміти глибину психічних процесів і сприяють більш ефективному розвитку особистості, зокрема лідерських якостей. Отже, онтопсихологія дозволяє глибше зрозуміти внутрішні мотивації, цінності та світоглядні установки як самого лідера, так і його підлеглих, що є критично важливим для ефективної взаємодії в мультикультурному колективі. Завдяки фокусуванню на сутності особистості, онтопсихологія допомагає лідеру формувати автентичність і внутрішню цілісність, які сприяють довірі та повазі серед співробітників. Вона також підтримує розвиток емоційного інтелекту, що необхідний для розуміння культурних відмінностей та управління ними. Онтопсихологічний підхід сприяє формуванню стійкості до стресів та невизначеності, які є типовими у динамічних міжкультурних середовищах. Лідер, озброєний цими знаннями, здатен краще адаптуватися до різних культурних кодів та будувати конструктивний діалог. Принципи онтопсихології також допомагають у розкритті глибинних ресурсів особистості, що підвищує мотивацію і продуктивність. Вони стимулюють лідера до постійного саморозвитку та самовдосконалення, що є ключовим у конкурентному глобальному середовищі.

Саме тому вважаємо за доцільне застосування онтопсихологічного підходу в міжкультурному середовищі, адже він дозволяє сформувати лідерів, які можуть ефективно фасилітувати комунікацію, забезпечуючи гармонію між різними культурними групами. Це сприятиме зниженню конфліктів та підвищенню рівня співпраці в команді, а також

допоможе лідеру бути стратегом, який не лише управляє процесами, а й надихає команду на досягнення спільних цілей. Онтопсихологія також підтримує розвиток глибокої самосвідомості, що підвищує ефективність прийняття рішень у складних міжкультурних ситуаціях.

Таким чином, інтеграція онтопсихологічних принципів у підготовку лідерів забезпечує їх конкурентоспроможність і здатність успішно функціонувати в умовах глобалізованого бізнес-середовища. Це є необхідною умовою для побудови стійких, продуктивних і гармонійних колективів, здатних до інновацій і сталого розвитку. Лідер, що враховує онтопсихологічні принципи, не лише керує - він надихає, стає носієм позитивного смислового поля, що згуртовує команду довкола спільних ідей. Такий лідер здатен розпізнавати неочевидні конфліктогени у поведінці співробітників, які можуть бути зумовлені внутрішньоособистісними переживаннями або культурною дезорієнтацією. Онтопсихологія навчає бачити за зовнішніми реакціями глибинні причини поведінки, що є особливо важливим у міжкультурному середовищі з високою варіативністю реакцій.

Онтопсихологічний підхід набуває особливого значення в умовах цифровізації та глобалізації, які сьогодні визначають розвиток світової спільноти. Ці процеси створюють складні, динамічні та мультикультурні середовища, де традиційні методи управління та розвитку особистості виявляються недостатньо ефективними. Онтопсихологія дозволяє глибше зрозуміти внутрішню сутність людини, що є важливим для адаптації до постійних змін та невизначеності сучасного світу. Вона сприяє розвитку автентичності та самосвідомості, що є ключовими якостями для лідерів у цифровому та глобальному контексті. Завдяки цілісному розгляду особистості онтопсихологія допомагає формувати стійкість до стресів і психологічних

викликів, характерних для швидкоплинного інформаційного середовища. Крім того, цей підхід підтримує розвиток ціннісних орієнтацій, які забезпечують гармонійну взаємодію між різними культурами та соціальними групами.

У світі, де комунікації відбуваються миттєво і охоплюють різноманітні ментальні простори, розуміння ментального поля іншої людини стає незамінним для побудови ефективних команд і партнерств. Онтопсихологія також акцентує увагу на відповідальності особистості за власний розвиток, що мотивує лідерів бути активними агентами змін. Вона сприяє формуванню глибокого емпатійного розуміння, необхідного для лідерства в мультикультурному середовищі. Таким чином, онтопсихологічний підхід стає базисом для розвитку ефективних лідерів, здатних орієнтуватися у складних глобальних процесах і вести організації до успіху. Його застосування забезпечує гнучкість мислення, креативність і здатність адаптуватися до нових технологічних та соціальних викликів. У світі цифровізації важливо зберігати баланс між технологічним прогресом і людською сутністю, що робить онтопсихологію надзвичайно актуальною. Врешті-решт, цей підхід допомагає формувати лідерів, які не лише управляють процесами, а й надихають людей на спільний розвиток і трансформацію в глобальному контексті.

**Висновок.** Унаслідок активізації процесів глобалізації та інтенсивного впровадження цифрових технологій суттєво зростають вимоги до управлінських компетенцій, що вимагає від сучасних лідерів не лише виконання традиційних функцій, але й здатності бути агентами змін і фасилітаторами міжкультурної взаємодії. Лідерство в сучасному мультикультурному середовищі ґрунтується на формуванні спільних цінностей і світогляду, що

потребує постійного затвердження лідера в ментальному полі колективу для збереження авторитету і стабільності управління. Ментальна присутність лідера формує довіру, лояльність та психологічну готовність до реалізації спільних цілей, що особливо важливо в умовах швидких змін і різноманіття культурних кодів. У такому контексті онтопсихологічний підхід набуває критичного значення, оскільки він дозволяє глибше зрозуміти сутність особистості, сприяючи розвитку автентичності, внутрішньої цілісності та емпатії, необхідних для ефективного лідерства. Цей підхід підтримує розвиток емоційного інтелекту, що допомагає долати культурні бар'єри і стимулює гармонійну взаємодію в мультикультурних командах. Крім того, онтопсихологія сприяє формуванню стійкості до стресів і адаптивності в умовах цифровізації, що підвищує ефективність прийняття рішень у складних глобальних умовах. Отже, інтеграція онтопсихологічних принципів у практику управління лідерами в міжкультурному середовищі є ключовою для формування конкурентоспроможних і гнучких керівників, здатних забезпечувати сталий розвиток та інноваційний поступ організацій у сучасному світі.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
2. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог. 2018. №9 (37). С. 78–84.
3. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. Вісник післядипломної освіти.

«Серія «Педагогічні науки». 2019. Вип. 8 (37). С. 89–108.

4. Мулявка К. Ю., Сергєєнкова О. П. Лідерські компетенції як навички фахівця XXI століття. Наукові здобутки студентів Інсти туту людини. 2017. № 1 (7). URL: <http://studscientist.kubg.edu.ua/index.php/journal/issue/view/11>

5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практич них навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 358 с.

6. Чмельова О. С., Єфремова Я. О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37. С. 102–106.

7. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. Бізнес-Інформ. 2018. № 8. С. 198-204.

8. Менегетті А. Підручник з онтопсихології. Київ, видавництво "Онтопсихологія", 2016. 658 с.

#### REFERENCES:

1. Mykhalytska N. Ya., Yatsyk M. R. (2024) Liderstvo ta komunikatsiyi v orhanizatsiyi : navchal'nyy posibnyk [Leadership and communications in organizations: a textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. 512 p.
2. Chorny A. V. (2018) Suchasni teoriyi liderstva: zahal'nyy ohlyad ta strukturna model' [Modern theories of leadership: a general overview and structural model]. Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy": scientific journal. Ostroh. No. 9 (37). Pp. 78–84.
3. Luk'yanova L. B., Androschuk I. M., Banit O. V. (2019) Teoretychni i praktychni aspekty rozvytku lider's'kykh yakostey u top-menedzheriv u vitchyznyaniy nautsi y praktytsi [Theoretical and practical aspects of the development of leadership

qualities in top managers in domestic science and practice]. Bulletin of postgraduate education. "Series "Pedagogical Sciences". Is. 8 (37). Pp. 89–108.

4. Mulyavka K. Yu., Sergeenkova O. P. (2017) Liders'ki kompetentsiyi yak navychky fakhivtsya 21 stolittya [Leadership competencies as skills of a specialist of the 21st century]. Scientific achievements of students of the Institute of Humanity. No. 1 (7). URL: <http://studscientist.kubg.edu.ua/index.php/journal/issue/view/11>

5. Nestulya O. O., Nestulya S. I., Karmanenko V. V. (2013) snovy liderstva. Treninh liders'kykh yakostey ta praktych nykh navychok menedzhera. Uroky vydatnykh pidpryyemstv : navch. posib [Fundamentals of leadership. Training of leadership qualities and practical skills of a manager. Lessons of outstanding

entrepreneurs: textbook]. Kyiv: Znannia. 358 p.

6. Chmelyova O. S., Efremova Ya. O. (2018) Osnovni teoretychni pidkhody doslidzhennya liderstva. Liderstvo v sferi menedzhmentu [Basic theoretical approaches to the study of leadership. Leadership in the field of management]. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Kharkiv: NTU "KhPI". No. 37. P. 102–106.

7. Chernobay L. I., Duma O. I. (2018) Teoretychni osnovy efektyvnosti kerivnytstva pidpryyemstvom [Theoretical foundations of the effectiveness of enterprise management]. Business-Inform. No. 8. P. 198-204.

8. Meneghetti A. (2016) Pidruchnyk z ontopsykhologiyi [Textbook of ontopsychology]. Kyiv, Ontopsikhologiya publishing house, 2016. 658 p.