

# КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Голуб Е.М., студентка группы СГНЗ-32Б*

*Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана*

*Научный руководитель: Карась Р.А., кандидат политических наук,  
доцент кафедры «Информационная аналитика и политические технологии»,  
karas@bmstu.ru*

**Аннотация:** Когнитивные искажения – это систематические ошибки мышления, которые существенно влияют на восприятие информации и принятие решений, особенно в информационной аналитике. Рассмотрены подходы к исследованию природы когнитивных искажений, влияния на процессы анализа данных аналитиком, предложение рекомендаций и принятие решений. Рассматриваются конкретные примеры искажений, методы их выявления и стратегии минимизации. Приведены приемы повышения объективности анализа, и показано, как избегать распространенных ловушек мышления в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** Когнитивные искажения, информационная аналитика, принятие решений, объективность, ошибки мышления, методы минимизации, анализ данных.

Когнитивные искажения – это систематические ошибки в мышлении, возникающие из-за особенностей работы человеческого мозга. Эти ошибки проявляются, когда человек интерпретирует информацию или принимает решения на основе субъективного восприятия, а не объективного анализа. Одной из ключевых причин когнитивных искажений является использование эвристик – упрощенных ментальных стратегий, которые помогают быстро решать задачи. Эвристики экономят когнитивные ресурсы и позволяют оперативно находить решения в условиях ограниченного времени или информации. Однако они часто приводят к искаженному восприятию реальности [1].

Роль эвристик в мышлении заключается в упрощении сложных задач. Например, когда человек сталкивается с большими объемами информации, эвристики помогают выделить главное, и принять быстрое решение. Однако такое упрощение может иметь негативные последствия. В стремлении к эффективности мозг может игнорировать значимую информацию, основываясь лишь на поверхностных или легко доступных данных. Это может привести к принятию решений, которые не отражают реальную картину ситуации. Например, при оценке риска люди могут опираться на эмоционально окрашенные воспоминания о недавних событиях, а не на объективные статистические данные.

Когнитивные искажения классифицируются на множество типов, но наиболее распространенными являются эффект подтверждения, эф-

эффект привязки, искажение доступности и эффект избыточной уверенности. Эффект подтверждения заключается в склонности человека искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы она подтверждала его уже существующие убеждения. Это может проявляться, например, в информационной аналитике, когда специалист сосредотачивается только на данных, которые подтверждают его гипотезу, игнорируя те, что ей противоречат. Эффект привязки выражается в зависимости от начальной информации или первого впечатления, даже если они не имеют решающего значения.

Это может мешать объективному анализу новых данных, так как внимание концентрируется на исходных параметрах [4]. Искажение доступности связано с тем, что человек оценивает вероятность событий на основе легкости, с которой он может вспомнить похожие примеры. Яркие или эмоционально насыщенные события вспоминаются легче, что создает ложное ощущение их частоты или важности. Наконец, эффект избыточной уверенности проявляется в склонности переоценивать свои знания или способности, что приводит к излишней самоуверенности при принятии решений.

Когнитивные искажения оказывают значительное влияние на процессы аналитики данных, поскольку они формируют субъективное восприятие информации и могут исказить интерпретацию результатов. Одной из основных проблем является избирательность интерпретации данных. Люди часто склонны уделять больше внимания информации, которая подтверждает их предположения, или, что еще хуже, предположения руководителя, и игнорировать ту, что противоречит их ожиданиям или предубеждениям ЛПР. Это особенно опасно в аналитике, где объективность играет ключевую роль. Вместо того чтобы всесторонне анализировать данные, человек может фокусироваться на ограниченном наборе показателей, что ведет к неправильным выводам.

Еще одной распространенной проблемой является игнорирование альтернативных гипотез. Аналитики или руководители, подверженные когнитивным искажениям, часто рассматривают только одну гипотезу или стратегию, упуская из виду возможные альтернативы. Например, успех в одном аспекте проекта может быть ошибочно приписан выбранной стратегии, тогда как реальная причина может быть связана с внешними факторами или случайными событиями.

Существуют конкретные примеры влияния когнитивных искажений на аналитические процессы. Одной из таких ошибок является неправильная интерпретация статистики. Например, аналитик может выделять только корреляции, которые подтверждают его гипотезу, игнорируя то, что данные могут быть случайными или искажены выборкой. Еще одним примером является предвзятость в выборе визуализаций, когда

графики или диаграммы создаются таким образом, чтобы акцентировать внимание на нужных данных, скрывая потенциально важные аспекты, не подтверждающие предварительные установки. Ошибки в прогнозах также часто возникают под влиянием эффекта подтверждения: когда человек выбирает исторические данные, подтверждающие ожидаемую тенденцию, игнорируя те, которые противоречат прогнозу [4].

Риски таких ошибок для информационно-аналитической деятельности и практики принятия решений весьма значительны. Во-первых, это приводит к потере времени и ресурсов, поскольку действия, основанные на неверных выводах, не только не дают ожидаемого результата, но и могут усугубить положение. Во-вторых, ошибочные выводы могут иметь долгосрочные последствия, влияя на стратегическое планирование, репутацию организации и конкурентоспособность. Например, принятие социально ориентированного решения без учета ценностных ориентаций аудитории может привести к репутационным потерям и утрате доверия со стороны социально незащищенных граждан.

Методы минимизации когнитивных искажений являются важным инструментом для повышения качества анализа данных и принятия решений. Одним из ключевых подходов является развитие осознанности, которое начинается с признания существования когнитивных искажений. Понимание того, что они неизбежны, помогает относиться к своим выводам критически и избегать поспешных решений. Анализ прошлых ошибок также играет важную роль: он позволяет выявить, какие искажения повлияли на принятие неверных решений, и разработать стратегии для их предотвращения в будущем. Регулярная работа над осознанием когнитивных ловушек делает процесс анализа более объективным.

Использование структурированных подходов помогает систематизировать мышление и минимизировать влияние субъективных факторов [2]. Например, чек-листы для проверки гипотез обеспечивают уверенность, что все аспекты задачи рассматриваются последовательно, без пропусков или предвзятости. Еще одним полезным методом проверки является обратное мышление, предполагающее постановку вопроса: «А что, если я ошибаюсь?». Этот подход стимулирует поиск контраргументов и рассмотрение альтернативных объяснений, что делает выводы более обоснованными и надежными.

Командное взаимодействие также является мощным инструментом борьбы с когнитивными искажениями. Привлечение независимых экспертов позволяет получить свежий взгляд на проблему и выявить возможные предвзятости, которые могли остаться незамеченными. В рамках групповой работы эффективным оказывается роль «адвоката дьявола» – человека, специально назначенного для критики предложен-

ных решений. Такой подход помогает вскрыть слабые места в гипотезах и избежать однобокого анализа данных [4].

Современные технологии также играют важную роль в минимизации когнитивных искажений. Автоматизированные алгоритмы анализа данных исключают влияние человеческого фактора на процесс обработки информации, предоставляя объективные результаты. Умные инструменты визуализации помогают представить данные в наглядной и точной форме, что снижает вероятность ошибочной интерпретации. Однако важно помнить, что использование технологий не отменяет необходимости критического мышления и проверки результатов.

Примеры из практики информационно-аналитической деятельности наглядно демонстрируют, как когнитивные искажения могут влиять на аналитику и принятие решений, а также как можно эффективно их минимизировать. Например, в принятии административных решений анализ мнения аудитории может быть искажен эффектом подтверждения: руководители могут сосредоточиться только на тех метриках, которые подтверждают успех нового направления, игнорируя данные об отсутствии интереса, негативных оценках и высоких затратах. Вовлечение информационных аналитиков, мониторинг данных из СМИ или применение автоматизированных систем для контент-анализа помогает получить более полную картину и принять рациональное взвешенное решение. Использование мультидисциплинарных команд и методики «адвоката дьявола» снижает вероятность таких ошибок, обеспечивая более качественное реагирование на запросы аудитории. Эти примеры подчеркивают значимость осознанности, структурированного подхода и командной работы в борьбе с когнитивными искажениями [6].

В борьбе с когнитивными искажениями важно осознавать их неизбежность и потенциальные последствия для результата анализа данных и принятия решений. Эти искажения, являясь следствием ограничений нашего мышления, могут существенно повлиять на объективность выводов, что, в свою очередь, приводит к ошибкам с серьезными последствиями. Однако разработка и внедрение методов их минимизации позволяет повысить качество аналитики и принять более обоснованные решения.

Ключевым элементом преодоления когнитивных искажений является развитие осознанности: признание своих предвзятостей и изучение прошлых ошибок. Структурированные подходы, такие как чек-листы и метод обратного мышления, помогают выстроить процесс анализа данных более объективно. Вовлечение независимых экспертов, использование роли «адвоката дьявола» и работа в команде способствуют выявлению слабых мест в гипотезах и предотвращению однобокого мышления. Технологические инструменты, такие как автоматизация и умные визуа-

лизации, играют дополнительную роль, помогая снизить влияние человеческого фактора на обработку данных [1].

Примеры из практики социального управления показывают, насколько разрушительными могут быть когнитивные искажения, и одновременно демонстрируют эффективность подходов к их минимизации. Таким образом, осознанная работа над устранением предвзятостей, комбинирование структурированных и технологических решений, а также командное взаимодействие являются основой для принятия решений, основанных на анализе данных, а не на субъективных предположениях. В современном мире, где точность анализа определяет успех, эти методы становятся не просто полезными, но необходимыми.

#### **Литература и источники:**

1. Попов А.Ю., Вихман А.А. Когнитивные искажения в процессе принятия решений: научная проблема и гуманитарная технология // Психология. Психофизиология. 2014. № 1.
2. Ильин В.А. Проблема когнитивных искажений в социально-когнитивной психологии // Вопросы психологии. 2016. № 2. С. 5–18.
3. Бочарников И.В., Овсянникова О.А. Риски и вызовы информационной работы при проведении специальных военных и полицейских операций // Вестник Академии военных наук. 2024. № 1. С. 22–29.
4. Васильев Ю.В. Когнитивные искажения и их роль в принятии управленческих решений // Управление персоналом. 2018. № 4. С. 42–48.
5. Шмелёва Е.В. Эвристики и когнитивные искажения: влияние на интерпретацию данных // Современная психология. 2020. № 3. С. 28–33.
6. Протопопова Е.А. Когнитивные искажения и их влияние на прогнозирование в бизнесе // Журнал экономической психологии. 2021. Т. 6. № 5. С. 67–75.
7. Информационная аналитика в современном социально-политическом процессе: теория и практика / Ремарчук В.Н., Бочарников И.В., Артемьев А.А., Галаганова С.Г., Гришнова Е.Е., Егоров В.Г., Карась Р.А., Катков О.Н., Ламинина О.Г., Смутьский С.В., Шевчун В.Н., Урсул В.И. Москва, 2024.
8. Ремарчук В.Н. Управление смыслами как инструмент современной политики: технологии, вероятные последствия // Этносоциум и межнациональная культура. 2019. № 2 (128). С. 9–21.
9. Content of the process of formation of students' speech abilities at the university. Ovsyannikova O.A., Mishcherina M.A., Bocharnikov I.V. В сборнике: E3S Web of Conferences. 8. Сер. "Innovative Technologies in Science and Education, ITSE 2020" 2020. С. 18106.

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: РОЛИ ЛИЧНОСТИ И КОМАНДЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Морякина В.А., Курская А.С., Каланчекаев Н.М.*

*студенты группы СГНЗ-33Б*

*Московский государственный технический университет им. Н.Э.Баумана*

*Научный руководитель: Карась Р. А.,*

*доцент кафедры «Информационная аналитика и политические технологии»,*

*кандидат политических наук,*

*karas@bmstu.ru*

**Аннотация:** Процесс принятия управленческих решений приобретает особую значимость в современных условиях динамично развивающейся сферы социального управления для обеспечения эффективного функционирования организаций. Статья исследует психологические механизмы и личностные детерминанты, влияющие на процесс принятия решений руководителем и коллективными ЛПР.

**Ключевые слова:** управленческие решения, психология лидерства, личность руководителя, коллективное ЛПР, когнитивные процессы, эмоциональный интеллект, стиль руководства.

В современных условиях эффективность организации во многом определяется качеством принимаемых управленческих решений. Процесс принятия решений представляет собой сложный психологический феномен, в котором личность руководителя играет ключевую роль [9]. Исследования показывают, что индивидуально-психологические характеристики лидера существенно влияют на процесс выбора и реализации управленческих решений [15].

Теоретический анализ литературы позволяет выделить несколько ключевых аспектов влияния личностных характеристик руководителя на процесс принятия решений. Согласно исследованиям Н.В. Антоновой, когнитивные особенности личности, такие как тип мышления, способность к анализу и синтезу информации, определяют стратегию принятия решений [1]. Эмоциональный интеллект руководителя также играет существенную роль в этом процессе, позволяя более точно оценивать социально-психологический климат в коллективе и прогнозировать последствия принимаемых решений [4].

Л.М. Королев отмечает, что стиль руководства непосредственно влияет на характер принимаемых решений [4]. Авторитарные руководители склонны к единоличному принятию решений, в то время как демократический стиль предполагает более широкое вовлечение сотрудников в процесс принятия решений [12].

Исследование психологических механизмов принятия решений позволило систематизировать основные факторы, влияющие на этот процесс. Представим их в виде таблицы 1:

*Таблица 1*

**Психологические факторы,  
влияющие на процесс принятия управленческих решений**

<b>Группа факторов</b>	<b>Содержание</b>	<b>Влияние на принятие решений</b>
Когнитивные	Особенности мышления, память, внимание	Определяют способность к анализу информации и генерации альтернатив
Эмоциональные	Эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость	Влияют на способность оценивать риски и работать в условиях неопределенности
Мотивационные	Ценности, цели, установки	Определяют направленность и приоритеты при принятии решений
Социально-психологические	Лидерские качества, коммуникативные навыки	Влияют на способность реализовывать решения через взаимодействие с коллективом

В таблице 1 представлены четыре основные группы психологических факторов, каждая из которых играет существенную роль в процессе принятия управленческих решений. Данная систематизация позволяет комплексно рассмотреть психологические аспекты управленческой деятельности.

Когнитивные факторы составляют базовый уровень процесса принятия решений. Они включают фундаментальные познавательные процессы: особенности мышления, память и внимание. Эти факторы определяют интеллектуальную способность руководителя обрабатывать информацию, анализировать ситуацию и генерировать альтернативные решения. Без развитых когнитивных способностей невозможно эффективное принятие сложных управленческих решений.

Эмоциональные факторы, представленные эмоциональным интеллектом и стрессоустойчивостью, играют критическую роль в условиях неопределенности и риска. Высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет руководителю лучше понимать собственные эмоциональные реакции и управлять ими, а также точнее считывать эмоциональное состояние подчиненных. Стрессоустойчивость обеспечивает сохранение эффективности принятия решений в сложных ситуациях.

Мотивационные факторы, включающие ценности, цели и установки руководителя, формируют направленность принимаемых решений. Эта группа факторов определяет приоритеты в выборе альтернатив и влияет на стратегическое видение руководителя. Личные ценности и

цели руководителя могут как способствовать развитию организации, так и создавать определенные сложности и ограничения в процессе принятия решений.

Социально-психологические факторы, представленные лидерскими качествами и коммуникативными навыками, особенно важны на этапе реализации принятых решений. Эффективная коммуникация и лидерское влияние необходимы для обеспечения поддержки решений со стороны коллектива и их успешного воплощения в практику.

Важно отметить взаимосвязанный характер всех четырех групп факторов. Так, высокий уровень развития когнитивных способностей без достаточной эмоциональной регуляции может приводить к чрезмерно рациональным, но социально неприемлемым решениям. Аналогично, развитые лидерские качества без соответствующей мотивационной направленности могут быть использованы неэффективно.

Представленная классификация имеет практическую ценность для:

- диагностики психологической готовности руководителей к принятию решений;
- разработки программ развития управленческих компетенций;
- совершенствования процессов принятия решений в организации;
- понимания причин неэффективных управленческих решений.

Современные исследования в области психологии управления подчеркивают значимость развития лидерских компетенций для повышения эффективности принятия решений. Дж. Юкл отмечает, что успешные руководители обладают развитой способностью к стратегическому мышлению и эмоциональной регуляции [11].

Особое внимание следует уделить психологическим барьерам, возникающим в процессе принятия решений. К ним относятся когнитивные искажения, эмоциональные блоки, страх ответственности [5]. Преодоление этих барьеров требует от руководителя развитой рефлексии и психологической готовности к принятию сложных решений [8]. Для информационного аналитика, предлагающего ЛПР рекомендации по принятию управленческого решения в такой ситуации, этот страх также сопровождает процесс подготовки рекомендаций.

Исследования С. Заккаро демонстрируют, что эффективность принятия решений зависит от способности руководителя интегрировать различные источники информации и учитывать множественные факторы влияния [14]. При этом важную роль играет опыт руководителя и его способность к обучению на основе предыдущих решений [7].

К.Б. Малышев подчеркивает необходимость развития психологической компетентности руководителей через специальные программы обучения и тренинги [5]. Это позволяет совершенствовать навыки при-



нятия решений и минимизировать влияние негативных психологических факторов. Е.Г. Кузьмина отмечает, что современные условия требуют от руководителей высокой адаптивности и гибкости в принятии решений [4]. Способность быстро перестраивать стратегию принятия решений в зависимости от изменяющихся условий становится критически важной компетенцией современного руководителя. Транслируя этот вывод на обязанности аналитика, получаем аналогичные требования по подготовке и использованию гибких и адаптивных подходов к разработке рекомендаций.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что эффективность принятия управленческих решений существенно зависит от психологических характеристик личности руководителя. Развитие соответствующих компетенций и преодоление психологических барьеров становится важной задачей в контексте повышения эффективности управленческой деятельности.

В дополнение к теоретическим аспектам рассмотренной проблемы следует отметить ряд важных практических наблюдений. Современная управленческая практика показывает, что процесс принятия решений становится всё более комплексным и многофакторным, а почти всегда – коллективным. В условиях растущей неопределенности социально-политической среды особую значимость приобретает способность руководителя к интуитивному схватыванию ситуации и быстрому принятию решений, учету мнений узких специалистов, глубоко разбирающихся в затронутых подготовкой решения вопросах, и аналитиков, могущих системно рассмотреть складывающуюся информацию и подготовить рекомендации ЛПР на основе обобщения опыта специалистов и результатов обработки реальных данных.

Интересным аспектом является взаимосвязь между личным опытом руководителя и его склонностью к определенному типу решений. Руководители, имеющие успешный опыт преодоления кризисных ситуаций, как правило, демонстрируют большую готовность к принятию рискованных решений. При этом важно отметить, что такая готовность не всегда означает склонность к необоснованному риску – скорее, речь идет о более взвешенной оценке возможных последствий.

Заслуживает внимания и роль профессионального становления руководителя в формировании его стиля принятия решений. Часто можно наблюдать, как руководители, прошедшие путь от рядового сотрудника до топ-менеджера в одной организации, демонстрируют более глубокое понимание операционных аспектов принимаемых решений. Это позволяет им более точно оценивать практическую реализуемость тех или иных управленческих инициатив. Та же самая практика использования практического опыта для поддержки руководителя в области принятия

управленческих решений справедлива по отношению к команде, в том числе и к информационному аналитику.

Особый интерес представляет влияние цифровизации на психологические аспекты принятия решений. Доступность больших объемов данных и аналитических инструментов создает новую реальность, в которой интуитивные решения руководителя должны органично сочетаться с data-driven подходом. При этом важно сохранять баланс между опорой на данные и доверием к собственному управленческому опыту.

Нельзя обойти вниманием и гендерные аспекты в принятии управленческих решений. Практика показывает, что женщины-руководители часто демонстрируют более высокую склонность к коллегиальному обсуждению решений и более тщательному анализу социально-психологических последствий принимаемых мер. Это не означает меньшей решительности или эффективности, а скорее указывает на различия в подходах к процессу принятия решений. При этом многие аналитики используют преимущества коллективных приемов принятия решений в практике поддержки ЛПР.

Важным фактором является и культурный контекст, в котором происходит принятие решений. В российской деловой среде можно наблюдать определенную специфику, связанную с высокой значимостью личных отношений и доверия в процессе принятия решений. Это создает дополнительное измерение в психологии управленческих решений, которое необходимо учитывать при анализе этой проблематики. Отдельного внимания заслуживает вопрос о роли стресса и эмоционального выгорания в процессе принятия решений. Современные руководители и участники коллегиальных органов принятия решений часто работают в условиях высокого психологического напряжения, что может существенно влиять на качество принимаемых решений. В этой связи особую актуальность приобретают навыки эмоциональной саморегуляции и стресс-менеджмента.

Можно также отметить тенденцию к возрастанию роли этических аспектов в принятии управленческих решений. Современные руководители все чаще сталкиваются с необходимостью учитывать не только экономические, но и социальные, экологические и этические последствия своих решений. Это требует развития особого типа мышления, способного интегрировать различные ценностные аспекты в процесс принятия решений. Поэтому специалисты, в том числе и информационные аналитики при подготовке итоговых рекомендаций часто включают аспекты экологической безопасности, социальной защиты и этики, особенно в предложениях, затрагивающих вопросы коррупции и материального стимулирования.

Таким образом, психологические аспекты принятия управленческих решений представляют собой сложную и многогранную проблему, требующую дальнейшего изучения и осмысления как со стороны ЛПР, так и со стороны специалистов и аналитиков. Практический опыт показывает, что успешность руководителя во многом определяется его способностью учитывать многообразие факторов, влияющих на процесс принятия решений, и находить оптимальный баланс между различными подходами членов управленческой команды к решению управленческих задач.

Проведенное исследование психологических аспектов принятия решений и роли личности руководителя и его команды позволяет сделать ряд выводов и определить перспективные направления дальнейшего развития данной области. Анализ теоретических источников и практических наблюдений показал, что эффективность принятия управленческих решений непосредственно связана с комплексом психологических характеристик руководителя, включающих когнитивные, эмоциональные, мотивационные и социально-психологические факторы. При этом ключевое значение имеет способность руководителя интегрировать эти аспекты при принятии управленческих решений, и учесть мнения всей управленческой команды специалистов и аналитиков в процессе выработки коллективного решения.

#### **Литература и источники:**

1. Антонова, Н.В. Психология управления: учебное пособие М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 271 с.
2. Зеленков М.Ю., Бочарников И.В. международные конфликты XXI века. Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по укрупненной группе специальностей и направлений 41.03.00 «Политические науки и регионоведение» (квалификация (степень) «бакалавр») / Сер. Высшее образование: Бакалавриат. Москва, 2019.
3. Информационная аналитика в современном социально-политическом процессе: теория и практика / Ремарчук В.Н., Бочарников И.В., Артемьев А.А., Галаганова С.Г., Гришнова Е.Е., Егоров В.Г., Карась Р.А., Катков О.Н., Ламинина О.Г., Смутьский С.В., Шевчун В.Н., Урсул В.И. Москва, 2024.
4. Королев Л.М. Психология управления: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2022. – 184 с.
5. Кузьмина Е.Г. Психология управления: практикум. М.: ФЛИНТА, 2020. – 107 с.
6. Малышев К.Б. Психология управления: учебное пособие. М.: Инфра-Инженерия, 2022. – 160 с.
7. Перепелкина Д. Какими качествами должен обладать руководитель. – URL: <https://dass365.ru/stati/7481-kakimi-kachestvami-dolzhen-obladat-rukovoditel/> (дата обращения: 15.04.2024).
8. Подкалюк Е.А. Психологические аспекты принятия управленческого решения // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2023. – С. 218–224.

9. Решение / Большой психологический словарь. – URL: [https://www.psychologist.ru/dictionary\\_of\\_terms/](https://www.psychologist.ru/dictionary_of_terms/) (дата обращения: 01.07.2023).
10. Ремарчук В.Н. Управление смыслами как инструмент современной политики: технологии, вероятные последствия // Этносоциум и межнациональная культура. 2019. № 2 (128). С. 9–21.
11. Ремарчук В.Н. Модернизация России в социальном измерении В книге: Безопасность России – 2011. Экспертно-аналитическое обозрение. Москва, 2010. С. 111–124.
12. Стили руководства / Психологический информационный ресурс. – URL: <https://psyfactor.org/> (дата обращения: 10.07.2023).
13. Украинский кризис в условиях трансформации современного миропорядка: тенденции развития, угрозы и вызовы для России / Баранов В.П., Бартош А.А., Бочарников И.В., Дульнев П.А., Караваев И.Н., Кардаш И.Л., Карпович О.Г., Корабельников А.А., Кулаков А.А., Манойло А.В., Овсянникова О.А., Петренко А.И., Ремарчук В.Н., Стригунов К.С., Сурма И.В., Суханов П.В. (2-е издание, исправленное) Москва, 2022.
14. Yukl G. Leadership in Organizations. – New York: Pearson, 2023. – 528 p.
15. Zaccaro S. The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success. Washington, DC: American Psychological Association, 2023.