

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.19>

**Клочко Алла Олексіївна,**

доктор психологічних наук, доцент,

завідувачка кафедри психології

Білоцерківського національного аграрного університету

ORCID ID: 0000-0001-6631-2638

## РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

### THE ROLE OF LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

*В умовах сучасного суспільства від лідерської позиції менеджера освіти залежить не тільки ефективність роботи освітньої організації, а й його задоволеність роботою та злагожденість у виконанні завдань. У статті на основі емпіричного дослідження виділено три типи менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією: «Менеджерський», «Лідерський», «Гармонійний». Констатовано, що менше, ніж у п'ятій частині опитаних менеджерів виявився тип «гармонійний». Отримані дані свідчать про необхідність посилення розвитку лідерського потенціалу менеджерів освітніх організацій, який, на нашу думку, має «вливатися» в цілеспрямований процес формування й поглиблення відповідних якостей і навичок, який передбачає вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, розвитку професійної компетентності, аналітичності, гнучкості, передбачливості, впевненості в собі, умінні планувати й ставити мету, готовності ухвалювати рішення й брати на себе відповідальність тощо. Зазначене вказує на проблеми зі сформованістю готовності менеджерів виконувати не лише функції відповідно до своєї діяльності та професійних обов'язків, а й бути лідером у своєму колективі. Проаналізовано роль лідерства в освітніх організаціях в умовах сучасних організаційних змін. Нововведення, передбачені реформою, не повинні здійснюватися адміністративними методами, які притискатимуть ініціативу її безпосередніх виконавців. Саме тому потрібно розвивати насамперед професійні компетентності менеджерів освітніх організацій, які в умовах змін одержують додаткові повноваження, котрі вимагають лідерських якостей, відповідальності, професійної майстерності та використання інноваційних стилів управління. Результати дослідження показали необхідність впровадження спеціальної психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до формування лідерської позиції в умовах організаційних змін. Отримані результати можуть бути використані у практиці діяльності освітніх організацій та для психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій.*

**Ключові слова:** освітні організації, лідерський тип, менеджерський тип, гармонійний тип, організаційні зміни.

*In the conditions of modern society, the leadership position of the education manager depends not only on the effectiveness of the work of the educational organization, but also on his job satisfaction and coherence in the performance of tasks. The article, based on empirical research, singles out three types of managers of educational organizations by leadership position: "Managerial", "Leader", "Harmonious". It was established that less than a fifth of the surveyed managers had the "harmonious" type. The obtained data indicate the need to strengthen the leadership potential of managers of educational organizations, which, in our opinion, should "flow" into a purposeful process of formation and deepening of relevant qualities and skills, which involves the development of personal motivation, a persistent desire to be a leader, the development of professional competence, analytical, flexibility, foresight, self-confidence, ability to plan and set a goal, readiness to make decisions and take responsibility, etc. This indicates problems with the formation of managers' willingness to perform not only functions in accordance with their activities and professional duties, but also to be a leader in their team. The role of leadership in educational organizations in the conditions of modern organizational changes is analyzed. Innovations envisaged by the reform should not be carried out by administrative methods that will suppress the initiative of its direct executors. That is why it is necessary to develop, first of all, the professional competences of managers of educational organizations, who in the conditions of changes receive additional powers that require leadership qualities, responsibility, professional skills and the use of innovative management styles. The results of the study showed the need for the implementation of special psychological training of managers of educational organizations for the formation of a leadership position in the conditions of organizational changes. The obtained results can be used in the practice of educational organizations and for the psychological training of managers of educational organizations.*

**Key words:** educational organizations, leadership type, managerial type, harmonious type, organizational changes.

Управління освітніми організаціями повинно відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх здійснюватися на засадах інноваційних стратегій

моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

В умовах організаційних змін українського суспільства значний вплив на ефективність управління освітньою організацією, виконання завдань та прийняття рішень відіграє лідерська позиція менеджера. Від лідерської позиції менеджера освіти залежить не тільки ефективність роботи освітньої організації, а й його задоволеність роботою та злагоженість у виконанні завдань.

Сучасний менеджер освітньої організації має бути лідером, який мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього, сприяє розвитку здібностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях аутентичність, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, забезпечує задоволення людей, досягає успіхів у змаганні з конкурентами, демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції, проявляє готовність до спільного управління, діє відповідно до визначених цінностей, однак може змінювати ці цінності, якщо того вимагає ситуація

Основні поняття «лідерства» і «менеджменту» в управлінні організаціями досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці [6; 11; 12; 16 та ін.]. При цьому важливими, і разом з тим, недостатньо вивченими є ті аспекти проблеми, які стосуються визначення типів менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією та їх ролі в сучасних умовах організаційних змін.

Відповідно, мета дослідження полягає у визначенні типів менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією та аналізі ролі лідерства в умовах організаційних змін в освітніх організаціях.

За допомогою опитувальника «Ви лідер чи менеджер?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [3] нами було визначено рівні розвитку типів менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією таких, як «Менеджерський», «Лідерський», «Гармонійний».

З даних, представлених у табл. 1, бачимо, що високий рівень розвитку стилю управління «адмі-

ністративний» було виявлено у 28,1% опитаних, у більше однієї третини менеджерів (34,9%) виявлено стиль управління «лідерський» і зовсім у невеликої кількості виявлено (17,9%) стиль управління «гармонійний».

Для менеджерів освітніх організацій, які належать до типу «адміністративний», найбільш характерним є фокусування на таких функціях менеджера, як планування, організація, аналіз, прийняття рішень, приділення великого значення чітким правилам та директивам з використанням посадових інструкцій, чіткого формулювання організаційних стосунків, завдань і компетенцій, орієнтація переважно на порядок і стабільність, ніж на зміни. Менеджери зазначеного типу характеризуються наявністю таких адміністративних якостей, як орієнтація на офіційну владу, дотримання чітких інструкцій, формальні підходи у взаємодії та орієнтація на одноосібне прийняття менеджером рішень.

Керівники при цьому є виконавцями чітко поставлених перед ними завданнями.

До типу «лідерський» належать такі менеджери освітніх організацій, які надихають співробітників своїм стилем, убачають свою роль насамперед як наставника педагогів, котрі у свою чергу відчують відповідальність за виконання своєї роботи. Для таких менеджерів характерним є вміння повести за собою колектив, партнерська взаємодія, урахування індивідуальних якостей працівників, створення умов для самовираження персоналу та справедлива оцінка праці. Менеджери пояснюють працівникам, на досягнення яких стратегічних, світоглядних цілей вони повинні орієнтуватися.

І для менеджерів, які належать до типу «гармонійний», характерним є те, що вони ідеально поєднують лідерські та адміністративні якості, які необхідні сьогодні сучасному менеджеру освітніх організацій. При цьому приділяючи велику увагу як роз'ясненню стратегічних цілей, так і конкретному виконанню окремих завдань. Вони реалізують ситуативну управлінську поведінку.

Діяльність менеджерів освітніх організацій за своєю психологічною природою тісно пов'язана з феноменом «лідерство», і те, що лише менше,

Таблиця 1

**Рівень розвитку типів менеджерів освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

Типи менеджерів освітніх організацій	Рівні розвитку		
	Високий	Середній	Низький
«Адміністративний»	28,1	41,6	30,3
«Лідерський»	34,8	34,9	30,0
«Гармонійний»	17,9	47,0	35,0

ніж у п'ятій частини опитаних менеджерів виявився тип «гармонійний», вказує на проблеми зі сформованістю готовності менеджерів виконувати не лише функції відповідно до своєї діяльності та професійних обов'язків, а й бути лідером у своєму колективі.

Отже, варто говорити про необхідність посилення розвитку лідерського потенціалу менеджерів освітніх організацій, який, на нашу думку, має «вилитися» в цілеспрямований процес формування й поглиблення відповідних якостей і навичок, який передбачає виробленню особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, розвитку професійної компетентності, аналітичності, гнучкості, передбачливості, упевненості в собі, умінні планувати й ставити мету, готовності ухвалювати рішення й брати на себе відповідальність тощо. З цього випливає, що роль менеджера полягає у його гнучкості та здатності успішно управляти змінами в освітній організації [13].

Аналіз наукових розвідок [7; 11; 15] дає можливість стверджувати, що немає однозначного розуміння у співвідношенні понять «лідерство» та «управління».

Ключові відмінності між поняттями «лідер» і «менеджер» полягають у тому, що менеджер – це адміністратор, який спирається на систему, працює за цілями інших, використовує аргументи, докази, контролює. Лідер – це новатор, який мотивує колег, працює з цілями очолюваної ним групи, надихає, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, володіє найважливішими для групи особистісними якостями. Обов'язками менеджера є турбота про ефективне виконання співробітниками доручених їм завдань, а лідера – розвиток інноваційних ідей, необхідних для успішного вирішення найважливіших проблем.

Лідерство – це не є менеджертство, тому менеджера й лідера розрізняють за багатьма позиціями. Їх основні фактори і характеристики знаходяться в різних вимірах. Сучасні зміни, такі як глобалізація, інтернаціоналізація, діджиталізація, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків впливають на характер взаємовідносин, а отже змінюють вимоги до діяльності лідера [9].

Для виконання управлінських функцій менеджера освіти важливо бути лідером, володіти сучасними технологіями співробітництва, спираючись на розвиток і застосування різноманітних прийомів, методів, засобів і способів організації взаємодії, заснованих на задоволенні нагальних потреб співробітників. Лише в такому випадку менеджмент трак-

тується як інтеграція яскравої, гармонійно та духовно розвиненої особистості лідера з можливостями організації взаємодії та творчістю, що виражається в стилі управління.

Головна якість лідера – це чітке бачення мети, яка для інших окреслена зовсім «туманно» або не видима абсолютно. Основна ж якість менеджера – уміння з найменшими втратами реалізувати поставлену мету. Суттєвим також, на думку науковців, є відмінність між менеджерами та лідерами в нестандартних, форсмажорних або критичних ситуаціях. Як правило, менеджери (адміністратори) намагаються використати процедури й відповідні правила, причому роблять це ефективно. Лідери ж отримують кредит довіри в інших та створюють свої правила, беручи на себе відповідальність за досягнення результату [8].

Аналізуючи відмінності між менеджером і лідером, звертаємо увагу на те, що менеджер спрямовує дії інших людей для досягнення «звичайних» цілей, тоді як для лідера значущими є високі цілі, він надихає підлеглих для їх досягнення [7].

Лідер та адміністратор мають як певні спільні характеристики, так і відмінні. Спільним, на нашу думку, є те, що адміністратор – це той, хто керує, веде, вказує дорогу, тобто лідер. Відмінним є те, що адміністратор виражає свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні міжособистісні взаємини в групі, хоча ці дві форми управління іноді поєднуються в одній особі.

У силу відмінностей між управлінням та лідерством можуть спостерігатися такі ситуації, коли сильні лідери можуть бути слабкими управлінцями. Такі індивіди можуть привести свою групу в рух, але не в силах змусити її рухатися в напрямку, який найкоротшим шляхом може привести до поставленої мети. Також можливі й інші поєднання. Людина може бути слабким лідером і водночас ефективним менеджером, особливо якщо вона управляє підлеглими, які чітко усвідомлюють свої завдання й мотивовані до праці. Але такі ситуації трапляються достатньо рідко, оскільки блискучий менеджер повинен мати розвинуті навички лідерства.

На думку Дж. Ламбі, лідерство в освітніх організаціях часто асоціюється із змінами на краще. Тому воно сприймається більш позитивно, на відміну від менеджменту з його жорсткими та негнучкими освітніми організаційними структурами [14].

О. Заболотна [2] виділяє функціональні та психологічні відмінності між керівником та лідером, що передбачають три типи ситуацій, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя й діяль-

ності групи: 1) лідер і керівник можуть бути різними особами, які не знаходять спільних точок взаємодії, що невідворотно призводитиме до зниження успішності діяльності групи та гармонізації міжособистісних стосунків; 2) лідер і керівник можуть бути різними особами, але в ситуації розподілення ролі лідера й менеджера між різними людьми вони знаходять точки взаємодії на основі взаємодопомоги та компромісів, тоді група працюватиме успішно, відчуваючи дух змагання та суперництва; 3) ролі лідера і керівника збігаються в одній особі, і в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, стане віддана своєму керівникові в діяльності і буде найбільш гармонійною з погляду людських стосунків.

Керівники, які несуть формальну відповідальність за роботу інших, повинні вміти робити багато, і їм потрібно бути компетентними як в управлінській діяльності, наприклад у плануванні й організації роботи, так і в лідерській діяльності, у здійсненні впливу та передачі певної точки зору. Можна говорити про те, що ефективний керівник має бути як хорошим управлінцем, тобто виконувати адміністративні функції, так і лідером, тобто здійснювати вплив на людей.

У свою чергу М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [15] об'єднують найбільш суттєві управлінські функції в невелику кількість функцій, які сьогодні реалізуються практично в усіх типах організацій, а саме: а) планування (визначення того, якими повинні бути цілі організації і що мають робити члени організації, щоб досягти цих цілей); б) організація (створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення цілей); в) мотивація (спонукання членів організації до діяльності для досягнення їхніх особистих цілей і цілей організації); г) контроль (забезпечення досягнення організацією своїх цілей). На думку авторів, первинні функції об'єднуються між собою двома процесами, які притаманні кожній із первинних функцій: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій). При цьому керівництво (лідерство) виступає як самостійна діяльність, яка передбачає можливість впливати на окремих працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямку досягнення цілей, що є важливим для успіху організації.

Таким чином, у сучасних складних соціально-економічних умовах, нестабільних умовах зовнішнього середовища, які вимагають від менеджера освітньої організації ухвалення оригіналь-

них, творчих рішень, гнучкості, адаптивності, лідерство можна розглядати як модель ефективного управління освітньою організацією [4].

Подібно до вищезазначених авторів О. Романовський, О. Пономарьов, А. Лаврентьєва [10] зазначають про можливість трансформації вказаних форм управління. Автори допускають, що лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник може стати лідером. Ідеальною, найбільш сприятливою для ефективної управлінської діяльності можна вважати ситуацію, коли формальний керівник є справжнім загально визнаним лідером колективу.

Аналізуючи проблему співвідношення лідерства та управління, варто зазначити на тому, що вона не отримала однозначної інтерпретації, при цьому підкреслимо, що зарубіжні автори роблять акцент на соціально-психологічному аспекті справи, на тому, що більше характерно для лідера (на неофіційних стосунках між лідером та тими, кого він очолює). Вітчизняні ж науковці більше уваги приділяють офіційній вертикалі керівництва, але помітно недооцінюють важливість неформальних стосунків і роль неформальних лідерів. Автор сам поділяє точку зору, що офіційному керівнику, без сумніву, потрібно бути лідером, але при цьому підкреслює, що в дійсності це відбувається далеко не завжди.

Лідерські якості менеджерів освітніх організацій вимагають умілого поєднання у своїй роботі особистих і колективних інтересів. Стимулювання працівників у їхньому прагненні покращити своє ставлення до праці потребує використання різних форм заохочень, покарань і санкцій щодо трудової та виробничої дисципліни. Тому лідерство є одним із процесів організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним результатом. Вирішальна роль лідера полягає в інтеграції членів колективу та регулюванні взаємин у ній.

К. Линьов [5], досліджуючи проблеми лідерства в контексті управління закладом середньої освіти, наголошує, що пріоритет особистісно орієнтованого лідерства в організації відходить у минуле й поступається місцем лідерству, в основі якого лежать взаємозв'язки та взаємодія в колективі, спроможність до змін та інновацій, досягнення цілей установи.

Л. Бондарчук, К. Крамаренко, Т. Рудик [1] зазначають, що лідерство будується за такими рисами, які відрізняють сучасного лідера від просто керівника, а саме: лідер повинен бути інноватором, застосовувати нові технології, ідеї, думки для отримання найкращих результатів; мотиватором, тобто спонукати

своїх колег до роботи, результатів та досягнень; ентузіазом, бачити перспективи та перетворювати недоліки на переваги; бути емоційно активним та використовувати свою інтуїцію для досягнення результатів; приймати рішення та бути готовим до відповідальних кроків; мати повагу в колективі.

Інноваційний лідер характеризується з позиції його здатності підтримувати й упроваджувати інноваційні зміни. Для інноваційних лідерів створення нових ідей не є необхідною складовою, для них важливіше розуміти цінність творчих підлеглих. Вони мають заохочувати нові ідеї, шукаючи та збираючи активний внесок від співробітників, розвиваючи таким чином інноваційну культуру в організації, тому що саме розвиток такої культури є другою необхідною складовою інноваційного лідерства.

Згідно з підходами до характеристик лідерства сучасне управління освітніми організаціями вимагає залучення до управлінської діяльності таких менеджерів, які не лише здобули професійні знання з теорії управління (менеджменту), а й є лідерами в освітніх організаціях.

Відповідно зростає роль менеджерів освітніх організацій, здатних забезпечити проведення конструктивних змін та володіти такими механізмами їх регулювання в трансформаційні періоди, які б сприяли як розвитку освітньої організації загалом, так і кожного суб'єкта освітнього процесу зокрема.

У сучасному надзвичайно динамічному світі постійно змінюються завдання, що стоять перед освітніми організаціями, і менеджери повинні, на наш погляд, розглядатися як «лідери команди лідерів», які визначають таланти своїх співробітників, розширюють їх права та обов'язки для вироблення й реалізації єдиної мети.

Концепція «Нова українська школа» акцентує увагу на необхідності отримання соціальних компетенцій, своєчасній соціалізації учнів, де важливо врахувати і вплив соціуму, й інноваційну діяльність педагогічних працівників, коли школа має бути в авангарді суспільних змін. Зазначається, що важливо, щоб нововведення, передбачені реформою, не здійснювалися адміністративними методами, які притискатимуть ініціативу її безпосередніх виконавців, сприяти поверненню рецидиву «процентоманії», формальних показників і звітів про оманливі досягнення. Саме тому потрібно розвивати насамперед професійні компетентності менеджерів освітніх організацій, які в умовах «Нової української школи» одержують додаткові повноваження, котрі вимагають лідерських якостей, відповідальності, професійної

майстерності та використання інноваційних стилів управління.

Очевидним став той факт, що традиційні принципи, методи й засоби управління не забезпечують ефективного розвитку освітніх організацій, їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Усе це можуть забезпечити тільки менеджери, які вміють правильно будувати систему роботи освітніх організацій, володіти спеціальними вміннями та наділені професійними якостями, мають досить розвинений лідерський потенціал – сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій їх функціонування.

Таким чином, управлінський лідер має більше можливостей для ефективного управління освітньою організацією, ніж просто менеджер чи лідер, який не має статусної влади. При цьому важливим і очевидним є визначення індивідуально-психологічних особливостей лідера, завдяки яким лідер вміло використовує потенціал людських ресурсів, який недоступний керівнику, що не володіє лідерськими якостями. Тому однією з моделей управління освітньою організацією, яка здатна забезпечити успіх, повинно стати лідерство [4]. Лідерство як модель управління освітньою організацією стимулює інноваційну поведінку педагогів, забезпечує використання новітніх на всіх рівнях організації. Завдяки домінуючій позиції, лідери відіграють важливу роль у формуванні поставленої мети освітньої організації, поглядів педагогів, оскільки управляють людськими ресурсами та володіють комунікативними здібностями.

Отже, на успішність упровадження інноваційних змін в освітніх організаціях впливає як об'єктивна ситуація, характеристики самої освітньої організації, так і різні процеси, що відбуваються в педагогічному колективі, а також вагомий вплив має лідерський потенціал менеджера, який здійснює управління колективом і є, безумовно, безперечним лідером освітньої організації.

Результати дослідження показали, що менеджери освітніх організацій, які належать до типів «лідерський» та «гармонійний», мають резерви для вдосконалення, що передбачають, на наш погляд, приділення особливої уваги розвитку лідерських якостей за допомогою спеціальних тренінгових програм. Представлені вище підходи в контексті нашого дослідження дають можливість зробити висновок про те, що ефективний менеджер освітньої організації повинен бути здатним виконувати як власне

адміністративні функції, так і лідерські функції. освітньої організації повинен гармонійно про-  
Отже, мова йде про те, що лідерство має бути являти у своїй діяльності як адміністративні,  
складовою управління і що сучасний менеджер так і лідерські якості.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бондарчук Л. В., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 664–667.
2. Заболотна В.О. Основи лідерства в контексті вміння спрямувати зусилля працівників організації на досягнення мети. *Психологічні основи управління персоналом* : навч. посіб. Київ: Гнозис. 2021. С. 86–112.
3. Ключко А.О. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Ін-т психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2018. № 1 (12). С. 77–89.
4. Ключко А.О. Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією. *Освітнє лідерство: від теорії до практики* : монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. С. 47–59.
5. Линьов К. О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті. *ScienceRise: Pedagogical Education*. Volume 8 (4). 2016. С. 29–34.
6. Михайличенко В. Модель ефективного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2018. №3. С.48-56.
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття – початок ХХ століття). Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 12–46.
8. Остафійчук Т.В., Штанько Н.А. Сучасні підходи у дослідженні лідерства. *Юридична психологія та педагогіка*. 2016. №1(7). С. 116–126.
9. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера. Харків, 2017. С. 57.
10. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьєва А.О. Психологія управління. Харків, 2001. 161 с.
11. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки. Тернопіль. 2016. 276 с.
12. Bolman Lee G., et al. Reframing organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017. 499 P.
13. Francis D. Exploiting agility for advantage: A step-by-step process for acquiring organizational agility. Berlin, Germany: De Gruyter. 2020.
14. Lumby J. Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management, Administration and Leadership*. 2019. №47(1). PP. 1–15.
15. Mescon M.Kh., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. M.: Williams, 2016. 672 p.
16. Shtuler I., Cherlenyak, I., Domyshe-Medyanik A., Voitovych S. Conditions of formation and stimulation of the activators of innovative development of Ukraine. *Problems and perspectives in management*, 2017. 15, Iss. 4. PP. 150–160.