

DOI <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-10>

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Алла Клочко,

*доктор психологічних наук, доцент,
професор кафедри романо-германської філології та перекладу
Білоцерківського національного аграрного університету
(Біла Церква, Київська область, Україна)
ORCID ID: 0000-0001-6631-2638
klochko_alla@ukr.net*

Анотація. Вдосконалення управлінської діяльності менеджерів освіти є однією із важливих умов забезпечення ефективності функціонування освітніх організацій. Інноваційні підходи до стилів управління менеджерів освітніх організацій стають пріоритетними. У статті подано результати дослідження інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій та подано їх класифікацію. Зазначено, що стиль управління менеджера освітньої організації є системою особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей освітньої організації. Виділено основні риси стилів управління менеджерів освітніх організацій: цілеспрямованість, гнучкість, суб'єктивність, динамічність, актуальність. Виокремлено п'ять основних груп ситуативних чинників, які впливають на використання менеджерами організацій різних стилів управління. Обґрунтовано доцільність використання організаційно-психологічного підходу для дослідження інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій. Запропоновано авторське визначення поняття «інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій». Представлено класифікацію інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за такими критеріями: «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації». Розкрито особливості кожної з представленої групи стилів.

Ключові слова: освітні організації, менеджери освітніх організацій, інноваційні стилі управління, управлінська діяльність, класифікація інноваційних стилів управління.

CLASSIFICATION OF INNOVATIVE STYLES OF MANAGEMENT OF MANAGERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF THE NEW REALITY

Alla Klochko,

*Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Romano-Germanic Philology and Translation
of the Bila Tserkva National Agrarian University (Bila Tserkva, Kyiv region, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0001-6631-2638
klochko_alla@ukr.net*

Abstract. Improving the management of education managers is one of the important conditions for ensuring the effectiveness of educational organizations. Innovative approaches to management styles of managers of educational organizations are becoming a priority. The article presents the results of a study of innovative management styles of managers of educational organizations and presents their classification. It is noted that the management style of the manager of the educational organization is a system of personal tools and methods of its management activities in order to achieve the goals of the educational organization. The main features of management styles of managers of educational organizations are highlighted: purposefulness, flexibility, subjectivity, dynamism, relevance. There are five main groups of situational factors that influence managers' use of different management styles. The expediency of using the organizational and psychological approach

to study innovative management styles of managers of educational organizations is substantiated. The author's definition of the concept of "innovative management styles of managers of educational organizations" is offered. The classification of innovative management styles by managers of educational organizations, selected according to the following criteria: "Innovative changes in the organization", "Teamwork in the organization", "Partnership in the organization". Features of each of the presented group of styles are revealed.

Key words: educational organizations, managers of educational organizations, innovative management styles, management activities, classification of innovative management styles.

Вступ. Соціально-економічні зміни в українському суспільстві створюють умови для пошуку нових концепцій розвитку системи управління освітою в умовах реформування. Однією із важливих умов забезпечення ефективності функціонування освітніх організацій є вдосконалення управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій. Очевидним став той факт, що традиційні принципи, методи і засоби управління не забезпечують прогресивного розвитку освітніх організацій. Управління освітніми організаціями в сучасних умовах вимагає від менеджерів не лише професійних знань, умінь і навичок, але й інноваційних підходів до реалізації управлінських функцій. Пріоритетними стають завдання, що стосуються інноваційних підходів до стилів управління менеджерів освітніх організацій.

Виникає необхідність у класифікації інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, яка зумовлена, на наш погляд, об'єктивною значущістю інноваційних стилів управління для менеджерів освітніх організацій в умовах реформування системи освіти та відсутністю в менеджерів знань про зміст інноваційних стилів управління, їхню відмінність від традиційних стилів, особливості використання різних видів інноваційних стилів управління.

Саме тому у рамках даної статті ставимо за мету представити класифікацію інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій в умовах нової реальності.

Основна частина. Аналіз літератури свідчить про те, що безпосередньо проблема психології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій не розроблялась. Однак, в наукових дослідженнях у сфері освітнього менеджменту, психології управління та організаційної психології вивчалися питання, що висвітлювали окремі аспекти означеної проблеми.

Значний внесок у дослідження психологічних аспектів стилю керівництва здійснили зарубіжні та вітчизняні вчені.

Зокрема, О. Журавльов (Журавлев, 2005) визначає стиль керівництва як індивідуально-типові особливості цілісної, відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного і якісного виконання управлінських функцій. Як своєрідний стереотип розумових проявів і реальних вчинків, що притаманні особистості, автор розглядає стиль роботи керівника наочним проявом тих принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, завдяки яким наочно демонструються його особистісно-ділові якості та антропологічна підготовленість.

В. Співак (Спивак, 2001) дає своє розуміння стилю керівництва – це сталі особливості реалізації керівником владо-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури.

О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик (Кузьмін, Мала, Мельник, Процик, 2008), досліджуючи стиль керівництва, визначають характерні манери поведінки для керівника, що переважають в його управлінській діяльності та за допомогою яких керівник може впливати на підлеглих і стимулювати їх для досягнення цілей організації. При цьому автор зазначає, що стиль характеризується індивідуальними особливостями, зумовленими особистістю управлінця. Окрім того, стиль може асоціюватися з розподілом між свідомими та позасвідомими діями в структурі поведінки, між внутрішньою готовністю та зовнішньою зручністю умов, між суб'єктивною можливістю й об'єктивною реальністю.

Грунтовністю відзначається тлумачення поняття «стилю керівництва» Р. Пушкар, Н. Тарнавської (Тарнавська, Пушкар, 2003), які розкривають цей феномен як звичну манеру стосунків керівництва з підлеглими, ступінь зусиль, що докладаються керівником з метою впливу на працівників, спонукання останніх до досягнення цілей організації, те, яким чином делегуються повноваження, який тип влади застосовується, яким є ставлення керівника до виробничих завдань та міжособистісних стосунків у колективі.

Окреслюючи теоретичні основи управлінської діяльності загалом, зазначимо зміст основних підходів до поняття «стиль керівництва» в ракурсі діяльності менеджерів освітніх організацій.

На думку Н. Коломінського (Коломінський, 2000), стиль керівництва установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника.

Проте деякі автори дивляться на це питання під дещо іншим кутом зору, трактуючи стиль керівництва як цілісну специфічною систему стабільно повторюваних особливостей діяльності керівника (мотивів і цілей, змісту, способів), яка характеризується внутрішньою гармонією і вироблена для ефективного здійснення функцій управління в певних умовах.

І. Чубова (Чубова, 2017), аналізуючи наукові підходи до вивчення стилю управління сучасного керівника освіти, зазначає, що поєднання суб'єктивної можливості та об'єктивної реальності зумовлює двоякість стилю та створює можливість дослідження феномену стилю, вивчення індивідуальності людини або аналізу особливості діяльності.

Відповідно до підходу Л. Кравченко (Кравченко, 2001) стиль роботи керівника освіти розуміється як гнучка поведінка керівника щодо співробітників та учнів, котра базується на самоорганізації та самоуправлінні і є орієнтованою на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації загалом.

Здійснений аналіз дає змогу дійти висновку, що стиль управління менеджера освітньої організації є системою особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей освітньої організації.

Щодо структури стилю управління, то різні автори в різноманітних комбінаціях відносять до неї найчастіше такі складові: вибір завдань; прийняття рішень; організація групи; вибір методів спонукання; здійснення контролю; стимулювання активності; встановлення взаємовідносин з підлеглими; встановлення зворотного зв'язку з колективом; регуляція інформаційних потоків.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити основні риси стилів управління менеджерів освітніх організацій: а) цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних цілей освітніх організацій); б) гнучкість (зміна (застосування) у певній ситуації); в) суб'єктивність (зв'язок з особистими діями менеджера); г) динамічність (невизначеність і динаміка сучасного освітнього середовище достатньо швидко можуть змінює завдання і пріоритети освітньої організації при цьому відповідно змінюючи в часі стилі управління); г) актуальність (важливість для цього часу).

Отже, значної мірою результат діяльності освітньої організації визначає стиль управління менеджера, який дозволяє усвідомити причини і закономірності його поведінки, радикально змінити ставлення до професійних ситуацій, водночас надаючи успіху його управлінській діяльності.

На основі аналізу літератури можна говорити про те, що традиційні стилі управління є стилями управління, які спрямовані на вирішення традиційних, тобто усталених, таких, які стали звичайними, обов'язковими, управлінських завдань в організації. Мова йде про систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності, які стосуються, відповідно до наявних у літературі підходів (Карамушка, 2004) як управлінського рівня аналізу управління (планування, організації та контролю), так і психологічного рівня аналізу управління (прийняття рішень мотивації, взаємодії, впливу на працівників тощо).

Проте, окрім використання традиційних стилів управління, менеджери організацій стикаються з необхідністю розробки й упровадження інноваційних стилів. Це зумовлено тим, що складність і багатогранність функціонування сучасного суспільства як динамічного соціального організму, зростання його системних змін ставить перед менеджерами все більш складні завдання. Це актуалізує проблему вдосконалення управлінської діяльності менеджерів, зокрема в результаті впровадження інноваційних стилів, тобто стилів управління, які забезпечують вирішення інноваційних завдань, які зумовлені впливами зовнішнього і внутрішнього середовища організації, новими етапами її розвитку.

Для ефективного управління освітніми організаціями в сучасних умовах менеджеру потрібно змінювати стилі управління залежно від ситуації.

До основних ситуаційних чинників, які впливають на використання менеджерами організацій різних стилів управління, можна віднести такі їх групи: 1) зміст діяльності, яка здійснюється в організації, та вимоги до працівників; 2) підготовленість працівників до виконання діяльності та їхні особистісні якості; 3) особливості взаємодії між менеджерами та працівниками, участь працівників у прийнятті рішень; 4) підготовленість, досвід менеджера та його особистісні характеристики; 5) вимоги організаційного середовища, етапи розвитку організації, характеристики організації в цілому та ін.

У дослідженні інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій доцільним є використання організаційно-психологічного підходу, сутність якого полягає в тому, щоб у процесі аналізу видів та чинників розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій урахувати насамперед психологічні особливості діяльності освітніх організацій (як цілісних систем) та організаційно-психологічні характеристики освітніх організацій, менеджерів та особливостей їх взаємодії.

Відповідно до організаційно-психологічного підходу інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій можна визначити як систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до інноваційних завдань, які сьогодні реалізуються в освітніх організаціях згідно з вимогами внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища: уведення освітніх реформ з метою забезпечення інноваційного змісту освіти та впровадження інноваційних освітніх технологій; реалізація менеджерами не лише власне управлінських (адміністративних), але й лідерських функцій; створення управлінських і виконавських команд та забезпечення їх успішної роботи з урахуванням індивідуальних потреб працівників; створення умов для партнерської взаємодії персоналу та гармонійного поєднання інтересів організації й персоналу; розвиток у менеджерів освіти орієнтації на власний саморозвиток й удосконалення та ін. (Клочко, 2021).

Що стосується класифікації інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, ми виділяємо інноваційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій за такими критеріями: «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації».

Вибір саме таких критеріїв класифікації інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій зумовлений активними трансформаційними процесами, які відбуваються в системі освіти України.

Це актуалізує проблему готовності менеджерів освітніх організацій до управління інноваційним середовищем. А для цього необхідно, щоб сучасний менеджер освітньої організації практикував у своїй управлінській діяльності інноваційні підходи щодо вдосконалення стилю управління, приділяв увагу пошуку нових ідей, концепцій, парадигм, які б слугували засобом його подальшого розвитку.

Головним принципом, на якому базується управлінська діяльність менеджерів освітніх організацій, котрі працюють у постійно мінливих умовах, є принцип командної діяльності,

де всі учасники освітнього процесу є рівноправними суб'єктами й забезпечують діяльність на засадах партнерської взаємодії.

Інноваційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій, які виділені за критерієм «Інноваційні зміни в організації», характеризуються показниками інноваційної управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій, котрим властиві ознаки високого рівня самоактуалізації та особистісної зрілості, здатність швидко й адекватно реагувати на зміни, активне залучення педагогів до прийняття рішень в організації та спільне визначення переважно творчих, інноваційних напрямів діяльності та підходів до їх здійснення.

Інноваційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій, які виділені за критерієм «Командна робота в організації», передбачають такі навички: орієнтацію менеджерів освітніх організацій на командну взаємодію на основі чітко визначених ролей, готовність до внутрішнього прийняття поставлених організаційних цілей і завдань, здатність до організації спільної діяльності за рішенням управлінських питань, готовність і навички конструктивного спілкування, діалогу і взаємодії з різними категоріями людей. Характеристиками менеджерів освітніх організацій, у яких розвинені згадані навички, є, на наш погляд, уміння забезпечувати ефективну, творчу діяльність команди, яка здатна підтримувати нові ідеї та підходи, інноваційну діяльність. Окрім того, суттєвим є, що такі менеджери освітніх організацій здатні забезпечувати розвиток команди, тобто ставити більш складні завдання та знаходити ресурси для їх виконання.

Інноваційних стилі управління менеджерів освітніх організацій, які виділені за критерієм «Партнерська взаємодія в організації», характеризуються вміннями менеджерів освітніх організацій встановлювати партнерські стосунки з педагогічним колективом, орієнтуватися на задоволення потреб як організації, так і педагогів, спроможністю створювати розгалужену мережу комунікацій, реалізуючи при цьому інноваційні підходи до організації діяльності педагогічного й учнівського колективів, визначаючи стратегічні, перспективні напрями діяльності.

Значний внесок у розробку інноваційних стилів управління в сучасних умовах трансформації суспільства, у тому числі в освітніх організаціях, здійснили низка вчених.

Так, І. Адізес (Адизес, 2014) розглядає стилі управління (відповідно типи менеджерів) у контексті відповідних функцій, які повинен виконувати менеджмент у будь-якій організації. Автор описав чотири функції, необхідні менеджеру для успішного інноваційного управління організаціями, а саме: Р (Producing) – виробництво результатів; А (Administering) – адміністрування; Е (Entrepreneur) – підприємництво; І (Integrating) – інтеграція. При вирішенні проблем кожна функція націлена на конкретний тип завдань. І. Адізес вважає таку формулу управління придатною для будь-якої сфери. Будь-яка комбінація функцій, кожна із яких виконується на певному рівні, є стилем управління. Хорошому менеджеру не обов'язково блискуче виконувати всі функції, достатньо виконувати їх на рівні, що відповідає вимогам завдання. Залежно від стилю управління менеджер може бути виробником – Раеі, адміністратором – рАеі, підприємцем – РаЕі, інтегратором – раеІ та ін. Щоб стати лідером, мало виконувати кожен функцію на рівні мінімальних вимог, необхідно відмінно справлятися щонайменше з двома функціями, одна з яких І (Integrating – інтеграція). Автор також указує на те, що менеджеру, який блискуче виконує свої функції і став справжнім лідером, необхідно, щоб його стиль відповідав тим завданням, які стоять перед ним, й етапу життєвого циклу організації.

П. Завлін (Завлин, 2000) розробив модель формування стилю управління інноваційною діяльністю, визначаючи два полярних стилі управління: авторитарний та колективний (кооперативний). Автор представляє ці два полярні стилі керівництва як морфологічну матрицю комбінацій монополярних (авторитарних) і мультиполярних (колективних) способів формування проблем, прийняття управлінських рішень та їх реалізації. Але на практиці полярні

стилі керівництва в чистому вигляді трапляються вкрай рідко, тому менеджеру пропонується використовувати певну комбінацію полярних стилів управління інноваційної діяльності: авторитарний стиль (монополярна → екстремальна система (Е), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → найбільш слабка система (С); колективний стиль (монополярна → найбільш слабка система (С), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → екстремальна система (Е).

В. Лозниця (Лозниця, 2000) виділяє процес переходу від «прихованого» («анонімного») до «відкритого» («видимого») стилю управління. «Прихований» («анонімний») стиль управління полягає в тому, що вища ланка управління, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й менеджерам нижчої і навіть середньої ланок. «Відкритий» («видимий») стиль управління сформувався внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус й умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

В. Петренко (Петренко, 2006) звертає увагу на актуальність у сучасних умовах інтелектомотивуючого стилю управління, під яким розуміє манеру поведінки менеджера в стосунках з підлеглими, яка мотивує останніх до пріоритетного та інтенсивного розвитку власного інтелекту й ефективного використання останнього на користь загальної справи – досягнення запланованого результату діяльності. Такий підхід є актуальним з огляду на поширення ідеї менеджменту знань та створення передумов для формування інтелектуального потенціалу організації.

У працях Н. Гончарук, Д. Летучого (Гончарук, Летучий, 2014), О. Саврук (Савчук, 2009) виокремлено, окрім традиційних стилів управління організаціями, такі інноваційні стилі, як-от: загальний, індивідуальний, бюрократичний, прогресивний, волонтаристський, делегуючий, діловий (змістовно-об'єктивний), контрольний, самоцентристський, демотивуючий, нейтральний, дозволяючий.

І. Чубова (Чубова, 2017), досліджуючи диференціацію індивідуальних стилів управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, виокремлює діагностичні критерії когнітивних стилів керівників цього типу закладів освіти в ситуаціях управлінської взаємодії та диференціює визначені стилі (фактологічний, плануючий, креативний та змішаний) відповідно до проявів їх конструктивності/неконструктивності в професійній діяльності керівників-освітян.

В інноваційних освітніх організаціях більш вираженим є підприємницький стиль управління, який пов'язаний насамперед з умінням менеджера в потрібний момент проявити спритність, винахідливість і практичність при прийнятті різних рішень і виконанні своїх функціональних обов'язків. Ядром такого стилю управління є прагнення менеджера освітньої організації домогтися цілей, результатів успіху (Креденцер, 2019).

Висновки. Реформування сучасної управлінської системи освіти доцільно проводити, підтримуючи чинні перетворення та розвиваючи тенденції розвитку управління шляхом змін у змісті, структурі й технології управління, розробляючи та поглиблюючи ситуативний підхід як найбільш відповідний сучасним умовам. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій мають свої особливості порівняно з традиційними стилями. Використання організаційно-психологічного підходу дозволило здійснити класифікацію основних інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій на основі використання критеріїв, які відповідають найбільш актуальним інноваційним напрямкам діяльності освітніх організацій у сучасних умовах.

References:

1. Adyzev Y. (2014) Razvitye lyderov. Kak poniat svoi styl upravleniia y effektivno obshchatsia s nosyteliamy ynykh stylei [How to understand your management style and communicate effectively with people of other styles]. Moskva : Alpyna Byznas Buks [in Russian].
2. Honcharuk N. T., Letuchy D. M. (2014) Vzaiemozviazok metodiv i styliv upravlinnia personalom u sferi derzhavnoi sluzhby [Relationship between methods and styles of personnel management in the civil service]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky ta psykholohii*, 1, 16-20. [in Ukrainian].
3. Zhuravlev A.L. (2005) Psykholohiia sovmestnoi deiatelnosti [Psychology of joint activity]. Moskva : Yzd. «Ynstytut psykholohyy RAN» [in Russian].
4. Zavlyn P.M. (2000) Osnovy ynnovatsyonnoho menedzhmenta: Teoriia y praktyka [Fundamentals of Innovation Management: Theory and Practice]. Moskva : OAO «NPO», Yzd-vo «Ekonomyka [in Russian].
5. Karamushka L. M. (2004) Psykholohiia osvithnoho menedzhmentu [Psychology of educational management]. Kyiv : Lybid. [in Ukrainian].
6. Klochko A.O. (2021) Osoblyvosti vprovadzhennia treninhovoi prohramy «Psykholohiia rozvytku innovatsiinykh styliv upravlinnia u menedzheriv osvithnikh orhanizatsii» [Peculiarities of implementation of the training program "Psychology of development of innovative management styles in managers of educational organizations"]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1 (22), 79–88. [in Ukrainian].
7. Kolomynskyy N. L. (2000) Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno- psykholohichnyy aspekt) [Psychology of management in education (socio-psychological aspect)]. Kyiv : MAUP. [in Ukrainian].
8. Kravchenko L.M. (2001) Styl roboty menedzhera osvity [The style of work of the education manager]. *Pedahohika matematyky i pryrodoznavstva. V Vseukraïnski chytannia, prysviacheni pamiati M.V. Ostrohradskoho, 24-25 veresnia 2001 r. : zb. statey*. Poltava : POIPPO [in Ukrainian].
9. Kredentser O. V. (2019) Psykholohiia rozvytku pidpriemnytskoï aktyvnosti personalu osvithnikh orhanizatsiy [Psychology of development of entrepreneurial activity of the personnel of educational organizations]. Kyiv : Lohos. [in Ukrainian].
10. Kuzmin O.Ie., Mala N.T., Melnyk O.H., Protsyk I.S. (2008) Kerivnytstvo orhanizatsiieiu [Management of the organization]. Lviv: Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnikha». [in Ukrainian].
11. Loznyiatsia V.S. (2000) Psykholohiia i pedahohika [Psychology and pedagogy]. Kyiv : EksOb. [in Ukrainian].
12. Petrenko V.P. (2006) Upravlinnia protsesamy intelektokorystuvannia v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Management of intellectual property processes in socio-economic systems]. Ivano-Frankivsk: Nova Zoria. [in Ukrainian].
13. Savruk O. Yu. (2009) Styli kerivnytstva: sutnist ta kharakterni rysy [Leadership styles: essence and characteristi]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, 640, 387-393. [in Ukrainian].
14. Spivak V.A. (2001) Korporatyvnaia kultura [Corporate culture]. Sankt-Peterburh : Pyter [in Russian].
15. Tarnavska N. P., Pushkar R. M. (2003) Menedzhment: teoriia i praktyka [Management: theory and practice]. Ternopil. [in Ukrainian].
16. Chubova I. I. (2017) Analiz naukovykh pidkhodiv do vyvchennia styliu upravlinnia suchasnoho kerivnyka [Analysis of scientific approaches to the study of management style of the modern leader]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii psykholohichna*, 1, 166–170. [in Ukrainian].