

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-18-24>

 <https://orcid.org/0000-0003-0800-9328>

ТИМОШЕНКО Юрій Васильович

кандидат філологічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: tim_yuriy@ukr.net

 <https://orcid.org/0000-0002-6241-5856>

ЗАВГОРОДНЯ Лариса Віталіївна

кандидатка філологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: larisa_z@ukr.net

УДК 378.018.8::005-051:[005.5:316.46](045)

ОСВІТА У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ: МІЖ ПАРАДИГМАМИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА

В основу статті покладено ідею про те, що якість освіти у сфері менеджменту значною мірою залежить від чіткості концептуальних орієнтирів, на яких будуються і реалізуються освітні програми підготовки управлінців. На думку авторів, яка спирається на численні дослідження інших науковців, висновки та рекомендації практиків, сьогодні закладам вищої освіти недостатньо готувати тільки менеджерів або тільки лідерів. Натомість їх зусилля доцільно спрямувати на виховання менеджерів-лідерів, що відповідатиме сутності й завданням управління в нових реаліях і дасть змогу ефективно реагувати на комплекс викликів в умовах невизначеності і нестабільності. Для цього вкрай важливо збалансувати в системі підготовки майбутнього менеджера освітні компоненти парадигми керівництва і лідерства за принципом їх взаємодоповнювальності.

Ключові слова: управління; менеджмент; лідерство; управлінська парадигма; менеджер; лідер; освіта у сфері менеджменту; якість освіти.

Постановка проблеми. Як зазначено в низці стратегічних документів, які з'явилися в Україні останнім часом і ви-

значають комплекс ключових завдань з реалізації стратегічних і операційних цілей освітньої галузі, пріоритетом розвитку національної та регіональних систем освіти виступає вдосконалення управлінської діяльності, підвищення її ефективності та результативності на всіх рівнях [1; 2; 3; 4; 5].

Саме в неефективному управлінні закладами освіти розробники цих стратегій убачають недостатню ефективність усієї системи освіти й кожного з її сегментів, зокрема дошкільної, загальної середньої, професійної, (професійно-технічної), передвищої, вищої освіти. Ось чому стратегічний курс, приміром, політики у сфері вищої освіти, окреслений у Національній економічній стратегії на період до 2030 року, першочергово передбачає зміну підходів до управління закладами вищої освіти [1].

Своєю чергою, стратегічні плани розвитку регіонів на період 2021–2027 років для досягнення такої загальної цілі, як «Люди: професійні, адаптивні, згуртовані», окреслюють завдання забезпечити високу якість управлінських кадрів [4; 5].

Розв'язання цього важливого завдання має відбуватися на ретельно продуманій системній основі, охоплювати як управлінську науку і практику, так і обов'язково їх посередника – формальну фахову освіту в галузі менеджменту, уможливаючи їх єдність і цілісність, постійне відтворення і розвиток.

Однак якраз із цією *dura necessitas* триєдності науки, практики і освіти в царині менеджменту виникають проблеми, інспіровані викликами, що постають перед ними на сучасному етапі. На цьому тлі своєю вагомістю і злободенністю вирізняється проблема забезпечення й гарантування якісної, тобто щонайперше актуальної прикладної освіти для величезної кількості охочих пов'язати свою майбутню професійну діяльність з управлінням.

І тут закономірно виникає засадниче питання: на якому підґрунті має будуватися ця освіта, яку парадигму управління варто покласти в основу підготовки здобувачів освіти зі спеціальності 073 Менеджмент (0413 Management and administration), щоб вони могли стати ефективними менеджерами? Йдеться про сприйняття і розуміння менеджменту як керівництва (традиційна парадигма) і як лідерства (нова парадигма). Адже від цього врешті-решт значною мірою залежить якість фахівця з менеджменту, а отже – і якість самого процесу його професійної підготовки у вищій школі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Студіювання літератури (як з управлінських, так і освітніх та педагогічних наук), де порушується і/або висвітлюється окреслена проблема, не дає переконливої однозначної відповіді щодо шляхів її розв'язання. Автори цієї літератури зазвичай тяжіють до однієї з трьох позицій, надаючи перевагу або ж традиційній парадигмі, або ж новій, або ж намагаються їх поєднати. І тим самим залишають питання відкритим для подальшого осмислення.

Варто згадати, що початок дискусіям довкола двох управлінських парадигм – менеджменту і лідерства було покладено ще в 1977 році, коли професор Гарвардської школи бізнесу Абрахам Залезник (Abraham Zaleznik) оприлюднив у «Harvard Business Review» (HBR) статтю під промовистою назвою «Менеджери і лідери: чим вони відрізняються». Відтак масив публікацій (монографічних, журнальних, газетних, навчальних, популярних) про відмінності феноменів лідерства і менеджменту невинно розростається, особливо в останні десятиліття, в епоху так званого менеджменту 3.0.

Щоб мати більш-менш цілісне уявлення про корпус досліджень з лідерства достатньо звернутися до спеціально присвяченої цій темі ґрунтовної роботи Олексія Нестулі

«Основи лідерства» [6; 7], в якій можна знайти систематизовану аналітичну інформацію про еволюцію теорій і концепцій лідерства від найдавнішого часу до початку XXI століття. З-поміж праць важливих для розуміння феномену лідерства як парадигми управління назвемо перекладені українською мовою твори Юргена Аппело (Jurgen Appelo) [8], Джима Коллінза (James C. Collins), Мортена Т. Хансена (Morten T. Hansen) [9; 10], Джона Максвелла (John Maxwell) [11].

Значний унесок у наукове осмислення парадигм керівництва і лідерства зробив Річард Дафт (Richard L. Daft) у книзі «Уроки лідерства» [12]. Саме ознайомлення з його слушними ідеями та аргументованими поглядами надихнули авторів цієї статті долучитися до обговорення відображеної в її заголовкові проблеми.

На окрему увагу заслуговують результати досліджень Світлани Калашнікової щодо педагогічних аспектів удосконалення професійної підготовки управлінців на основі лідерства, висвітлені в її змістовній монографії [13] та дисертаційній роботі [14].

Мета статті. Ґрунтуючись на аналізі цих та нижчецитованих джерел, ми спробуємо обґрунтувати в пропонованій публікації свій погляд на один із можливих підходів до проблеми якісної професійної підготовки менеджерів. Свою мету автори статті звели до пошуку відповіді на дискусійне питання як збалансувати в системі фахової підготовки менеджерів освітніх організацій парадигми менеджменту як керівництва і менеджменту як лідерства для виховання менеджера-лідера і лідера-менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз стану управління, починаючи від державного (публічного) і до локального (в межах організації чи її структурного підрозділу) показує, що сьогодні традиційний менеджмент не завжди може успішно справлятися з усією сукупністю цілей, завдань, які йому треба досягати й вирішувати. Причому цей факт визнають і самі практики менеджменту, і його теоретики.

Так, відомий фахівець з питань організаційної ефективності, американський економіст і бізнесмен Том Пітерс (Thomas J. Peters) ще 30 років тому проголосив у книзі «Liberation Management» («Менеджмент звільнення») ідею необхідності революції в управлінні, покликаної звільнити останнє від помилкових фундаментальних принципів, старих методів і стилів керівництва [15]. Для цього менеджери організацій, на його думку, мають переглядати організаційну структуру, займатися децентралізацією і відмовлятися від частини контролювальних функцій, а головне надавати свободу співробітникам, заохочувати ство-

рення атмосфери «навмисного безладу» як джерела прояву креативності і прискореного розвитку, формувати високу корпоративну (організаційну) культуру, домагатися прийняття її спільних цінностей усіма працівниками. Це те, що разом із 7-S (сімома організаційними змінними), як-от: structure (структура), strategy (стратегія), systems (системи), skills (спроможності, уміння), staff (співробітники), style (стиль управління), shared values (спільні цінності), забезпечує управлінську досконалість. Важливою характеристикою останньої Т. Пітерс справедливо вважає вміння здійснювати управління в умовах невизначеності – цього наріжного атрибута сучасної організації (докладніше див. про це у книзі, якій судилося стати бестселером цього автора: “In Search of Excellence”).

Таким чином, сучасний менеджмент у баченні Т. Пітерса та інших авторів потребує кардинального оновлення через свою інтеграцію із лідерством, призначеним якраз для ситуацій невизначеності, нестабільності, хаосу, змін, ризиків, зовнішніх і внутрішніх небезпек.

Ключовим сенсом у розуміння сучасного менеджменту є взаємодія його з лідерством і навпаки. Адже чи під силу самому лідерству, в якому його адепти нині вбачають головну панацею від неефективності менеджменту, справитися з усім колом викликів без того, що становить якраз сутність останнього, а саме: адекватне оцінювання ситуацій, ефективно реагування на них через прийняття компетентних рішень, організування й контролювання їх виконання.

Безперечно, сила лідерства криється в його здатності мобілізувати групи (Девід Майерс), у взаємовідносинах «між лідером і членами групи, які впливають один на одного й разом прагнуть до реальних змін та досягнення результатів, що відображають спільні цілі» [12].

Але чи це робить феномен лідерства автономним, самодостатнім і дієвим без менеджменту, завдання якого полягає, за резонним визначенням Расела Акоффа (Russel Ackoff), в тому, щоб організувати й координувати частини системи (наприклад, тих же членів групи), досягаючи гармонії між ними. «Організувати систему (а це те, що здійснює саме менеджер, а не лідер. – Ю. Т. і А. З.), – наголошує Р. Акофф, – означає ... функціонально розподілити роботу між її частинами й подбати про координацію» [16]. При цьому елементи системи, якою управляють, «повинні пасувати один одному, щоб гармонійно працювати разом» [16]. До того ж сучасний менеджмент має опиратися на методологію синтетичного управління. Ця методологія принципово відмінна від методології управління, яка базована на аналітичному

мислені як рудименті « епохи машин» і яка ще дотепер нерідко трапляється в теорії та практиці менеджменту.

Оскільки цілі керівництва як парадигми управління пов'язані з умінням розв'язувати складні проблеми (до речі, саме таке вміння покладено в основу інтегральної компетентності, визначеній у Стандарті вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент), то вважаємо за доцільне коротко окреслити суть синтетичної методології у розв'язанні проблем. «Коли управлінці стикаються з великими складними проблемами, вони майже завжди розбивають їх на частини, якими управляють, – «розрізають їх». Після цього вони розв'язують або виконують кожну частину найкращим чином, а результати цих автономних зусиль збираються потім у «розв'язання» цілої проблеми. Однак ми, – констатує Р. Акофф, – можемо бути впевнені, що сума кращих рішень, отриманих для частин окремо, не є ліпшим рішенням для цілого [16]. Звідси випливає важливий висновок для менеджменту на основі синтетичного мислення: «Якщо кожну частину системи змусити функціонувати з максимальною ефективністю (чому так старанно навчають майбутніх менеджерів у вищій школі. – Ю. Т., А. З.), система як ціле ще не буде в результаті цього функціонувати з максимальною ефективністю» [16]. Унаслідок чого управління всією системою (окремою організацією, регіоном, територіальною громадою, державою в цілому) виявляється неефективним. І цей неефективний через свою методологію менеджмент, намагаються, йдучи слідом за модою, замінити лідерством, яке в системному баченні й розв'язанні складних проблем значно поступається парадигмі керівництва, основаному на синтетичному мисленні. Не можна тут недооцінювати того факту, що методологія системного підходу і синтетичного управління дають змогу менеджеру-керівникові швидко знаходити інструменти для ефективного реагування на складні проблеми і тим самим досягати максимальної ефективності всієї системи, якою управляють.

Ми нарочито вдалися до розлогих цитувань непересічної праці Р. Акоффа, щоб застерегти від заміни на практиці однієї парадигми управління іншою і піддати методологічному сумніву подібні спроби взагалі.

Таке твердження не безпідставне: воно, з одного боку, ґрунтується на власній багаторічній управлінській діяльності авторів статті і тих керівників, з якими їм випала нагода співпрацювати, а з іншого боку, знаходить свої вагомні підтвердження в інших джерелах. Скажімо, не можна не погодитися із авторитетною думкою відомого теоретика менеджменту і лідерства,

співвласника компанії і консультанта Річарда Дафта, яка лишається незмінною в його роботах, а саме: що « і управління, і лідерство однаково важливі для організації» і що «ефективний менеджер зобов'язаний бути лідером»[17]. Для цього вченого менеджери і лідери не належать до протилежних типів людей, навпаки: І ті, і ті поєднують у собі здібності та якості один одного, а тому лідерство не спроможне замінити менеджмент, так само як і менеджмент лідерство – вони мають доповнювати один одного. Потреба цього взаємодоповнення пояснюється різницею в напрямках та орієнтаціях менеджерів і лідерів. При цьому головна відмінність усе ж таки зумовлена джерелами влади: формальною посадою в менеджера і особистісним якостями в лідера.

На важливості обох понять – менеджменту і лідерства для сучасних організацій у мінливих і непередбачуваних умовах їх життєдіяльності наголошує і Джон Коттер (John P. Kotter) у своїй знаменитій праці «A Force for Change: How Leadership Differs From Management», 1990 («Сила змін: чим лідерство відрізняється від управління»). Потреба в лідерах виникає залежно від тих завдань, які вони виконують в організації: спрямування руху, орієнтування людей, мотивування. Специфічний характер завдань лідера розкривається в їх зіставленні із завданнями менеджера: планування, ресурсне забезпечення, організування, добір персоналу, комунікування, контроль, розв'язання проблем. Відповідно результатом діяльності лідерів є зміни в організації, а менеджерів – стабільність і порядок[18].

Не розмежовуючи діяльності менеджерів і лідерів, Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg), розвінчує поширений міф про те, що для них потрібні різні вміння (компетентності). Ось чому, переконаний Г. Мінценберг, неправильно чинять ті, хто більше уваги приділяє лідерству, а не менеджменту, або ж навпаки[19].

Проте не позбавлені певного практичного сенсу, особливо для освіти в галузі управління, намагання виокремити якості лідера і менеджера, як це робить, наприклад, Genevieve Capowski. У статті «Анатомія лідера: де лідери завтрашнього дня?» («Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow?»), яка побачила світ у березневому випуску журналу «Management Review» за 1994 рік, він робить спробу розвести якості лідера і менеджера за двома сферами – душі (ментальності) і розуму.

Таким чином до ментальних якостей лідера було віднесено небайдужість, творчість, гнучкість, уміння надихати людей, новаторство, рішучість, уяву, схильність до експериментування, ініціативність, особистісну владу, а до раціональних властивостей менеджера зараховано схильність ра-

дити, наполегливість, уміння розв'язувати проблеми, здоровий глузд, аналітизм, використання структурного підходу, обережність, владність, уміння стабілізувати ситуацію, посадову владу. Щоправда, спектр якостей керівника-лідера, як ми розкрили це у своїй попередній роботі [20], набагато ширший і гнучкіший. Однак в аналізованій диференціації якостей лідера і менеджера продуктивною ідеєю видається їх пов'язаність з більш загальними об'єднувальними категоріями. Водночас викликає тут сумнів категорія душі як вмістилища якостей лідера. На наш погляд, загальним феноменом щодо лідерських якостей могло б слугувати поняття «мудрість», а властивостей менеджера – «інтелект». Невипадково цими категоріями оперує вже згаданий Р. Акофф, розмірковуючи про кризу і проблеми управлінської освіти. Різницю між ними науковець виводить, з одного боку, із продуктивності поведінки або дій і обсягом ресурсів, необхідних для виконання завдань, а з іншого – ефективності як оціненої продуктивності, або, інакше кажучи, продуктивності «помноженої на цінність, результативність оціненого результату»[21]. Здатністю збільшувати продуктивність виступає інтелект, натомість підвищення ефективності робить можливою мудрість. Якщо від інтелекту залежить зростання, то від мудрості, яка має справу з цінностями, – розвиток, досягнення цілей. Як бачимо, ці категорії більшою чи меншою мірою корелюються з керівництвом і лідерством, а тому, ми цілковито погоджуємося з Р. Акоффом, що «в процесі освіти необхідно приділяти розвитку і тренуванню мудрості (vs лідерства. – Ю. Т., Л. З.) не менше часу, ніж розвитку і тренуванню інтелекту» [21].

Ясна річ, можна повністю зрозуміти тих авторів, які шлях подолання недоліків традиційного менеджменту (централізація влади, надмірний і жорсткий контроль, адміністративні методи впливу, слабке мотивування персоналу) вбачають у швидкій імплементації лідерства, бо, як вони вважають, « саме лідерська управлінська парадигма має лягти в основу реформування системи органів державної влади й місцевого самоврядування, супроводжувати програму радикальних реформ в економіці, соціальній і суспільно-політичній сферах в Україні. Її ж потрібно покласти в основу... освітньо-професійних програм, які визначають рамки підготовки управлінців ...» [6].

Утім зазначені недоліки менеджменту, які піддаються справедливій критиці як прибічниками лідерства, так і самими послідовниками традиційної парадигми управління, – це, на нашу думку, – радше наслідок нерозуміння природи і завдань менеджменту (керівництва) в реаліях сьогодення, відсутність у багатьох керівників

спеціальної управлінської освіти і брак системного синтетичного мислення, та, звичайно, недосконалість підготовки менеджерів у закладах вищої освіти.

Із трьох названих чинників саме якість вищої освіти, яку здобувають майбутні менеджери, є чи найбільш актуальною і суспільно чутливою темою, що має теоретичне і практичне значення. Кризовий стан, в якому ця освіта перебувала і перебуває зумовлений, на наше глибоке переконання, передовсім нечітким баченням концепції системи підготовки не просто менеджерів або лідерів, а саме менеджерів-лідерів, без ідеалізації як парадигми керівництва, так і лідерства.

Наразі закладам вищої освіти, які готують управлінців, украй важливо компетентно і зважено – під кутом зору сучасної управлінської теорії і критичного аналізу дійсного стану справ у сьогоднішній практиці менеджменту – знайти розумний баланс між освітніми компонентами, призначеними для того, щоб формувати (розвивати, тренувати) лідерські здатності (стратегічне планування, управління змінами, ризик-менеджмент, розвиток і мотивування персоналу, управління командами, корпоративна культура, інноваційний менеджмент, психологія впливу, іміджеологія, управління конфліктами і т. ін.) і менеджерські компетентності (планування, управління людськими та іншими ресурсами, забезпечення якості, культура управління, прийняття рішень тощо). Якщо перший – лідерський блок освітніх компонентів – націлений на формування готовності управляти змінами та інноваціями й забезпечувати розвиток, то другий – менеджерський блок – уможливає розв'язання проблем і досягнення результатів з найбільшою продуктивністю. Неважко помітити, що менеджмент у його традиційному розумінні призначений для стабільних умов і типових ситуацій, про які нині можна лише мріяти. Натомість лідерство покликане до життя реальністю тотально змінюваного світу. Тож головне завдання підготовки менеджерів – навчити розв'язувати проблеми, а лідерів – управляти змінами. При цьому реалізація завдань менеджменту і лідерства відбувається одночасно та в тісній взаємодії, сутність якої і розкриває якраз поняття «менеджер-лідер».

З огляду на те, що «призначення будь-якої організаційної форми управління – менеджменту, лідерства, виховання дітей або управління державою – розв'язувати сьогоднішні проблеми й готуватися до завтрашніх», то професійна підготовка менеджерів обов'язково має охоплювати дві рівноправні і взаємодоповнювальні складові – керівництво та лідерство. Хоч як не прикро, але треба визнати, що з цим своїм

основним завданням управлінська освіта поки що справляється лише почасти.

З-поміж причин того, «чому, – як справедливо запитує Іцхак Адізес (Ichatk Adizes), – освіта у сфері менеджменту веде нас оманливим шляхом і чому неможливо стати ідеальним керівником, якого намагається підготувати існуюча освітня система» [22], назвемо бодай той беззаперечний факт, що переважна частина тих наукових і науково-педагогічних працівників, які сьгодні задіяні в науці управління і/або викладанні за освітніми програмами з менеджменту, не мають особистого практичного досвіду в управлінні організаціями, менеджменту яких вони навчають здобувачів цих програм. І як результат – замість актуальних «живих» знань вони продукують і транслюють студентам «книжні» знання, не збагачені саморефлексією, власними смислами, розумінням, баченням можливих шляхів їх застосування в реальних ситуаціях управлінської діяльності.

Зрештою, проблема якості академічного персоналу, що входить до так званих груп забезпечення освітніх програм з менеджменту, прямо пов'язана з фундаментальними питаннями освіти майбутніх менеджерів-лідерів: чому і як їх навчати, до яких діяльностей або, кажучи словами І. Адізеса, ролей готувати: керівника-продуцента результатів, керівника-адміністратора, керівника-підприємця, керівника-інтегратора. І хоча, якщо погодитись з І. Адізесом, ідеального керівника, котрий би поєднав у собі непоєднувальні ролі, не може бути, проте дві головні ролі він все-таки неодмінно має поєднати – це ролі менеджера-керівника і менеджера-лідера.

Навчитися мистецтву виконувати ці ролі можна лише в тих, кого Джон Генрі Ньюмен, перший ректор Католицького університету в Дубліні, називав першоджерелами освіти – викладачів, які самі володіють цим найскладнішим мистецтвом.

Висновки. У підсумку маємо підстави стверджувати, що вища освіта у сфері менеджменту повинна продукувати не лише актуальний на цьому етапі зміст, а й демонструвати випереджальний характер результатів навчання майбутніх менеджерів-лідерів для задоволення як сьгоднішніх, так і завтрашніх потреб, очікувань та запитів стейкхолдерів у тих секторах економіки і організаціях (підприємствах, установах), де вони працюватимуть на управлінських посадах. А це, як показано в статті, можна досягти тільки тоді, коли система підготовки менеджерів буде ґрунтуватися на сучасній концепції менеджменту як керівництва і лідерства.

Від чіткості й цілісності концептуальних засад та орієнтирів, на яких будуються й реалізуються освітні програми підготовки

управлінців, значною мірою обумовлюється якість вищої освіти у сфері менеджменту. Як свідчать результати проведеного дослідження, так і роботи інших науковців, а також висновки та рекомендації практиків, сьогодні закладам вищої освіти необхідно готувати тільки менеджерів або тільки лідерів. Натомість їх зусилля доцільно спрямувати на виховання саме менеджерів-лідерів, що відповідатиме сутності й завданням управління в нових реаліях і дасть змогу ефективно реагувати на комплекс викликів в умовах невизначеності й нестабільності.

Список бібліографічних посилань

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
2. Стратегія людського розвитку: затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>
3. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>
4. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
5. Стратегія розвитку Черкаської області на період 2021–2027 років: затверджена рішенням Черкаської обласної ради від 11.09.2020 р. № 38-9/VII. URL: <http://strategy2027-ck.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/01/Strategiya-rozvytku-CHerkaskoyi-oblasti-2021-2027.pdf>
6. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.
7. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 277 с.
8. Апело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. Г. Якубовська. Харків: Фабула, 2019. 432 с.
9. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / пер. з англ. О. Савчин. Київ: Наш формат, 2018. 368 с.
10. Коллінз Дж. Величчя за власним вибором / пер. з англ. В. Заборов. Київ: Наш формат, 2016. 384 с.
11. Максвелл Дж.К. 5 рівнів лідерства / пер. Т. Курінко. Харків: Фабула, 2019. 304 с.
12. Daft R.L. The leadership experience. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Leadership%20Experience-Daft-%20R.L.-%207ed.pdf>
13. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
14. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Київ, 2011. 462 с.
15. Peters T.J. Liberation management. New York: Fawcett Columbine, 1992. 884 p. URL: <https://archive.org/details/liberationmanage00pete/page/n7/mode/2up>
16. Ackoff R.L. Creating the corporate future. Plan or be planned for. New York: John Wiley & Sons, 1981. 321 p.
17. Daft R.L. Management. Cengage learning, 2016. 800 p. URL: https://books.google.com/vc/books?id=X0FVAAAQBAJ&printsec=copyright&view=1&source=gb_s_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
18. Kotter J.P. A Force for Change: How Leadership Differs From Management. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc., 1990. 178 p. URL: <https://ia804702.us.archive.org/29/items/AForceForChange/AForceForChange.pdf>
19. Mintzberg H. Managing. Berrett-Koehler and Pearson, 2009. URL: <https://www.bkconnection.com/books/title/managing>
20. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Soft skills та особистісні якості керівника закладу освіти як основа розвитку його управлінської культури. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», 2021. Вип.4. С. 18 – 24.
21. Ackoff R.L. Ackoff's Fables: Irreverent Reflections on Business and Bureaucracy. New York: John Wiley & Sons, 1991. 240 c.
22. Adizes I. The ideal executive: why you cannot be one and what to do about it. A New Paradigm for Management. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004. 79 p. URL: <https://silo.tips/download/the-ideal-executive-why-you-cannot-be-one-and-what-to-do-about-it>

References

1. National Economic Strategy for the period up to 2030, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 3, 2021, No. 179. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> [in Ukr].
2. Human Development Strategy: approved by the Decree of the President of Ukraine of June 2, 2021, No. 225/2021. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> [in Ukr].
3. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032: approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 23, 2022, No. 286-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> [in Ukr].
4. State Strategy for Regional Development for 2021–2027: approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 5, 2020, No. 695. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11> [in Ukr].
5. Cherkasy Region Development Strategy for 2021–2027: approved by the decision of the Cherkasy Regional Council of 11.09.2020 No. 38-9/VII. Retrieved from <http://strategy2027-ck.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/01/Strategiya-rozvytku-CHerkaskoyi-oblasti-2021-2027.pdf> [in Ukr].
6. Nestulya, O.O. (2016). Fundamentals of leadership. Scientific concepts (from ancient times to the middle of the twentieth century). Poltava: PUET. 375 p. [in Ukr].
7. Nestulya, O.O. (2016). Fundamentals of leadership. Scientific concepts (the middle of the 20th – the beginning of the 21st century). Poltava: PUET. 277 p. [in Ukr].
8. Appelo, Y. (2019). Management 3.0. Agile-management. Leadership and management of teams. In G. Yakubovska (transl.). Kharkiv: Fabula. 432 p. [in Ukr].
9. Collins, J. (2018). From good to great. In O. Savchyn (transl.). Kyiv: Our format. 368 c. [in Ukr].
10. Collins, J.(2016). Great by their own development. In V. Zaborov (transl.). Kyiv: Our format. 384 p. [in Ukr].
11. Maxwell, J.K. (2019). 5 levels of leadership. In T. Kurinko (transl.). Kharkiv: Fabula. 304 p. [in Ukr].
12. Daft, R.L. The leadership experience. Retrieved from <https://nibmehub.com/opacservice/pdf/read/The%20Leadership%20Experience-Daft-%20R.L.%207ed.pdf>.
13. Kalashnikova, S.A. (2010). Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership: a monograph. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University. 380 p. [in Ukr].
14. Kalashnikova, S.A. (2011). Theoretical and methodological foundations of professional training of manag-

- ers-leaders in the conditions of modern social transformations: PhD thesis. Kyiv. 462 p. [in Ukr].
15. Peters, T.J. (1992). Liberation management. New York: Fawcett Columbine. 884 p. Retrieved from <https://archive.org/details/liberationmanage00pete/page/n7/mode/2up>
 16. Ackoff, R.L. (1981). Creating the corporate future Plan or be planned for. New York: John Wiley & Sons. 321 p.
 17. Daft, R.L. (2016). Management. Cengage learning. 800 p. URL: https://books.google.com/vc/books?id=X0F-BAAAQBAJ&printsec=copyright&rview=1&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
 18. Kotter, J.P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs From Management. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc. 178 p. Retrieved from <https://ia804702.us.archive.org/29/items/AForceForChange/AForceForChange.pdf>
 19. Mintzberg, H. Managing. Berrett-Koehler and Pearson, 2009. Retrieved from <https://www.bkconnection.com/books/title/managing>
 20. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya, L.V. (2021). Soft skills and personal qualities of the head of an establishment of education as the basis of the development of his management culture. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 4: 18–24 [in Ukr].
 21. Ackoff, R.L. (1991). Ackoff's Fables: Irreverent Reflections on Business and Bureaucracy. New York.: John Wiley & Sons. 240 p.
 22. Adizes, I. (2004). The ideal executive: why you cannot be one and what to do about it. A New Paradigm for Management. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing. 79 p. Retrieved from <https://silo.tips/download/the-ideal-executive-why-you-cannot-be-one-and-what-to-do-about-it>

TYMOSHENKO Yurii

PhD in Philology, Associate Professor,
Chair of Educational and Socio-Cultural Management and Social Work Department,
Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy

ZAVHORODNYA Larysa

PhD in Philology, Associate Professor,
Associate Professor of Educational and Socio-Cultural Management and Social Work Department,
Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy

EDUCATION IN THE FIELD OF MANAGEMENT: BETWEEN THE PARADIGMS OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP

Summary. *The article is based on the idea that the quality of management education largely depends on the clarity of the conceptual guidelines on which educational programs for training managers are built and implemented. According to the authors, who rely on numerous studies by other scholars and the conclusions and recommendations of practitioners, today it is not enough for higher education institutions to prepare only managers or only leaders. Instead, their efforts should be directed to the education of managers-leaders who will meet the essence and objectives of management in the new realities, and will be able to effectively respond to a set of challenges in conditions of uncertainty and instability. For this purpose, it is extremely important to balance educational components and management and leadership competencies in the system of training a future manager on the principle of their complementarity. The authors conclude that higher*

education in management should not only produce content that is relevant at this stage, but also demonstrate the advanced nature of the learning outcomes of future managers-leaders to meet both today's and tomorrow's needs, expectations and demands of stakeholders in the sectors of the economy and organizations (enterprises, institutions) where they will work in managerial positions. And this, as shown in the article, can only be achieved if the system of managerial training is based on a modern holistic concept of management as management and leadership.

Keywords: *management; leadership; management paradigm; manager; leader; education in management quality of education.*

*Одержано редакцією 16.11.2022
Прийнято до публікації 01.12.2022*