

УДК 35.081.7

## Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби в Україні

Д.М. ЛЕТУЧИЙ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: letuchy@list.ru

### Авторське резюме

Проаналізовано шляхи інтегрування стилів управління як засобу підвищення ефективності державної служби. Значне місце відведено визначенню понять «стиль», «стиль управління» та аналізу підходів до класифікації стилів управління за різними підставами. На основі аналізу основних стилів управління та їх різновидів визначені їх характерні риси та особливості. Підкреслено, що сьогодні в характеристиках стилів управління переважають їх одновимірні оцінки, що, в свою чергу, накладає відбиток на реальну практику управління, приводить до лінійного мислення, домінування авторитарного стилю управління. Зазначено, що в державному управлінні не існує універсальних стилів, тому особлива увага приділена обґрунтуванню необхідності інтегрування стилів управління як важливого чинника розбудови інституту державної служби в Україні.

**Ключові слова:** державна служба, стиль управління, інтегрування стилів управління.

## Integration of management styles as a means of improving of civil service efficiency in Ukraine

D.N. LETUCHYI

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National  
academy for public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: letuchy@list.ru

### Abstract

The article examines ways of management styles integration as a means of improving the efficiency of public service in Ukraine. Considerable space is devoted to definition of such notions as «style» and «management style» as well as analysis of approaches to the classification of management styles for different reasons. On the basis of analysis of basic management styles and their variations the author defines their characteristics and features. It is stressed that today in the characteristics of management styles predominate their one-dimensional estimates, which in turn, affects the actual practice of management, leads to linear thinking, the dominance of autocratic management style. Noted that in public administration there are no universal management styles, that is why the author pays special attention to justifying the need for the integration of management styles as an important factor in the development of civil service institution in Ukraine.

**Keywords:** civil service, management style, integration of management styles.

**Постановка проблеми.** Ефективність державної служби безпосередньо залежить від стилю управління. Тому в процесі реформування державної служби в Україні важливе значення має інтегрування стилів управління.

**Аналіз досліджень і публікацій.** В державному управлінні проблемі формування та розвитку стилів управління присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна назвати публікації

© Д.М. Летучий, 2014

Г. Атаманчука, Р. Войтович, Н. Гончарук, В. Єганова, А. Решетніченка, С.Тідора, Н. Фомічова та ін. Проте в цілому ця проблематика в науковій літературі залишається малодослідженою, особливо це стосується інтегрування стилів управління як засобу підвищення ефективності державної служби.

**Мета дослідження.** Метою статті є аналіз шляхів інтегрування стилів управління як засобу підвищення ефективності державної служби.

**Виклад основного матеріалу.** Результативність і ефективність діяльності будь-якого державного органу, установи залежить від стилю управління. Стиль (від латинського *stylus* – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якої-небудь роботи, діяльності, поведінки [3, с.177]. В тлумачному словнику говориться, що «стиль» – це сукупність зовнішніх ознак, особливостей, властивих чому-небудь, кому-небудь, характерних рис якої-небудь поведінки, діяльності, методу роботи [11, с.424]. Виходячи з цього, стиль управління визначається як сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення завдань і проблем, що використовуються в практичній діяльності керівником [13, с.198].

Стиль не тотожний індивідуальним особливостям людини (характеру, особистісним рисам, установкам та ін.), а виступає в якості психологічної системи їх узгодження з сукупністю умов її діяльності і зовнішнього середовища (технологіями, вимогами державного органу, соціальними нормами, індивідуальністю партнерів, методами навчання тощо) [18].

На нашу думку, російський вчений Г. Атаманчук, указуючи, що стиль безпосередньо залежить від його основного носія – людини, абсолютно вірно розглядає саме поняття стилю як систему соціально-ефективних способів, засобів, форм і методів щоденного функціонування посадових осіб і в цілому органів державної влади і органів місцевого самоврядування, що постійно розвиваються; систему, яка побудована

на відповідних принципах та забезпечує раціональне і демократичне ведення управлінських справ [3, с.430].

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить, що єдиного підходу до визначення поняття стилів управління у сфері державної служби, їх типології на сьогодні не існує. Вирізняють декілька підходів до проблеми класифікації стилів, виділяючи їх за різними підставами. Не завжди ці підходи незалежні один від одного, частіше вони пересікаються, але все ж різняться за своїми домінуючими ідеями. Відповідно до них виділяються чотири підходи: 1) особистісний (визначається виділенням індивідуальних особливостей керівника в якості головної детермінанти його стилю); 2) поведінковий (пов'язує поведінку керівника з ситуаціями діяльності, структурою виробничих завдань, а також з професіоналізмом, відносинами і мотивами підлеглих); 3) комплексний (виражається в стремлінні узагальнити найбільш відомі детермінанти стилю); 4) структурно-функціональний (характеризується постановкою питання про внутрішню організацію стилю, при цьому зазвичай не конкретизується їх число) [18].

Німецьким психологом К. Левінім наприкінці 30-х рр. минулого століття була введена в науковий обіг класифікація стилів управління (авторитарний, ліберальний і демократичний), яка сьогодні стала класичною, загальноновизнаною. Авторитарний стиль (від французького *autoritaire* – владний) характеризується тим, що керівник покладається виключно на авторитет посади, в прийнятті рішень орієнтується на власні цілі та інтереси, займає жорсткі позиції, застосовує методи адміністративного та психологічного впливу на людей, завжди впевнений у власній правоті, спирається на широкі зв'язки в органах державної влади й серед підприємців. Такий стиль буде ефективним у напружених управлінських ситуаціях, коли потрібні рішучі дії, а також у колективах з низьким рівнем розвитку і з негативно мотивованими працівниками. Керівник такого типу може привести організацію як до

великого успіху, так і до повного краху.

Можна виділити наступні форми авторитарного стилю: патріархальний; харизматичний; автократичний; бюрократичний. За патріархальною формою стилю всі зобов'язані підкорятися «батькові-керівнику». За харизматичною формою – керівник вимагає все від підлеглих і не зобов'язаний про них піклуватися. За автократичною формою керівництво здійснюється апаратом управління через підлеглі інстанції, які проводять рішення автократа, але залишаються підлеглими йому. За бюрократичною формою – виключається свавілля вищої сили, проявляються риси неефективного, формального підходу. Бюрократичний стиль відомий невиробничими методами. На практиці він формується у слабого, нерішучого керівника. Бюрократичний стиль включає в себе такі риси авторитарного стилю, як централізацію рішень, владу над людиною. Авторитарний стиль керівництва призводить до розвитку в колективі конфліктних ситуацій, породжує взаємну недовіру співробітників.

Демократичний стиль передбачає надання підлеглим самостійності, підготовку й прийняття рішень за їх активної участі. Керівник у своїй роботі постійно опирається на групу однодумців в особі ради, президії, колегії, дбає про створення необхідних умов, з повагою ставиться до людей. Керівник такого стилю – хороший політик, «дипломат», «стратег», відкрита людина. Він розділяє відповідальність згідно з наданими повноваженнями, підбирає ділових, грамотних працівників, постійно підвищує свою кваліфікацію, в нього рівна манера поведінки, використовує різні види заохочення та покарання. Недоліки цього стилю виявляються в його недостатній мобільності, динамічності та оперативності.

Ліберальний стиль – це безініціативність, постійне очікування вказівок зверху, небажання прийняти на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Цей стиль досить нестійкий, малоефективний, але його перевага у колективно-му прийнятті управлінських рішень. За

ліберальним стилем відмічаються лише негативні аспекти. Керівник такого типу намагається всім догодити, нікого не покарати. Більше всього – це посередник між підлеглими та вищестоящими організаціями, він віддає ініціативу в руки підлеглих, підбором кадрів не займається, терпимий до порушень, більше користується методами нагородження.

Сьогодні в літературі, поряд з цими основними стилями державного управління, наводять і інші класифікації. Так, В. Єганов пропонує наступну оновлену класифікацію стилів управління, яка поряд із авторитарним, демократичним та ліберальним містить системний, підприємницький, компетентний, дорадчий, експертний та харизматичний стилі. Основними ознаками їх відповідно є: використання всіх наявних ресурсів для досягнення мети діяльності організації; запровадження оцінки ефективності роботи працівників та діяльності органу влади на ринкових засадах; компетентна оцінка існуючої ситуації на підставі наявного професійного досвіду; надання виключно консультативної підтримки з питань діяльності органу влади працівникам у разі необхідності; надання необхідної допомоги з питань діяльності органу влади силами залучених спеціалістів у разі необхідності; покладання на особистісні якості керівників, які надають впевненості іншим в обґрунтованості рішень. Ним, на основі експертного дослідження з'ясовано, що для органів виконавчої влади найбільш доцільним є застосування демократичного з компетентним стилів управління [10, с.9-10].

Аналізуючи праці Г. Атаманчука, Р. Войтович, Н. Гончарук, С. Князева, А. Решетніченка, крім основних стилів державного управління, можна визначити такі їх різновиди, як загальний, індивідуальний, бюрократичний, прогресивний, волюнтаристський, делегуючий, діловий (змістовно-об'єктивний), контрольний, самоцентристський, демотивуючий, нейтральний, дозволяючий різновиди стилів управління:

– загальний – стиль нормативний, тобто загальноновизнаний, його головні

риси виявляються всюди – у широких масштабах, що розділяє та підтримує суспільство;

- індивідуальний – загальний стиль, який пристосований до конкретних умов управлінської діяльності, якостей і здібностей посадових осіб;

- прогресивний – прокладає дорогу усьому новому, проявляються елементи прогресу;

- делегуючий – при такому стилі кожен керівник успішно долає труднощі в роботі, тобто замінює другорядні і повсякденні справи основними, делегує частину справ підлеглим;

- самоцентристський – коли керівник замикає на собі зв'язки, процес діяльності організації;

- демотивуючий – сутність його полягає в тому, що йде явне перебільшення вказівок на помилки підлеглих, ніж на оцінку їх досягнень;

- діловий (змістовно-об'єктивний) – для цього різновиду стилю управління характерні такі риси, як компетентність, орієнтація на основну ціль діяльності колективу, самостійність, практичність, висока оперативність [3; 5; 7; 12; 15; 16].

Тут важливо звернути увагу на думку професора Р. Войтович, яка підкреслює, що стиль діяльності в державному управлінні, на відміну від стилю діяльності в інших сферах суспільного життя, базується на державно-владному відношенні і чітко регламентується певними нормами та умовами управлінської процедури [5, с.68]. Тому вона виділяє індивідуальний та загальний стилі, пропонуючи під загальним розуміти стиль державного управління в цілому, а індивідуальний розглядати як стиль діяльності державних службовців, який безпосередньо залежить від конкретних умов управлінської практики та соціально-психологічних особливостей керівника, від його професійно-ділових якостей, від уміння оволодіти загальним стилем діяльності, який, у свою чергу, являє певні нормативи, що їх продукує та підтримує суспільство [5, с.70].

У цьому зв'язку говорячи про стиль управління, слід відзначити, що його

не можна трактувати як щось автономне, самостійне, що діє лише за своїми власними закономірностями. Він залежить від суспільно-політичного, цільового, функціонального й організаційного устрою державного управління, аналізується лише у взаємодії з його носієм – людиною. Разом з тим суспільство не може покладатися тільки на особисті якості людини (посадової особи), воно повинно мати тверді гарантії, надійні механізми та регулятори, які б забезпечували діяльність людини у необхідному напрямку у визначених формах, методах і процедурах. А тому стиль державного управління повинен складатися з таких елементів:

- цільових, функціональних і організаційних характеристик органів державної влади, які визначають правовий статус і місце в ієрархії керуючої системи державного управління;

- юридично закріплених і, відповідно, використовуваних у практиці форм, методів і процедур управлінської діяльності органів управління та їх посадових осіб;

- реально виявлених загальнокультурних, професійних і особистісних якостей посадових осіб, через які формуються соціально-психологічні механізми управління [3, с. 314 – 315].

Слушну думку висловлюють російські дослідники С. Тідор та Н. Фомічов, які підкреслюють, що в літературі в характеристиках кожного стилю частіше переважають одновимірні оцінки. Такому аналізу стилів сприяють традиційні варіанти визначення, в яких наголос робиться на способах досягнення цілі, які стійко повторюються. Всі недоліки негнучкого одновимірного мислення в управлінні рельєфно проявляють себе у стилі управління. Так, авторитарний стиль, характерний для радянської адміністративно-командної системи, був адекватним в екстремальних ситуаціях, навіть забезпечував підвищення ефективності, досягнення випередження багатьох країн по валовому продукту праці. Але він невідворотно породжує регресивні тенденції. Вичерпавши в період індустріалізації і післявоєнної від-

будови позитивні сторони вкрай жорстких методів авторитарного стилю управління марнотратною економікою, партія пропустила момент, коли треба було переходити до ощадливої (раціональної) економіки і принципово змінювати методи керівництва, а разом з ними і сам інструмент державного менеджменту [17].

Значною мірою наслідки лінійного адміністрування залишаються і сьогодні. Так, відомий фахівець у сфері менеджменту Іцхак Адізес зазначає, що головною проблемою українських і російських менеджерів є автократичний стиль управління. Вирішення цієї проблеми він вбачає у переході від автократичного управління до синергетичної команди (синертим) – стилю управління, який дозволяє організації працювати в одному напрямку. Кожний може брати участь в обговоренні і висловлювати точку зору, яка буде впливати на прийняття кінцевого рішення. Для прийняття правильного рішення потрібна демократія, підкреслює він, але для його імплементації потрібний авторитаризм, потрібна жорстка дисципліна [2].

Торкаючись стилю державного управління в сучасній Україні, Р. Войтович вказує, що нинішній державно-управлінський істеблішмент має виробити нову технологію державної влади (а відповідно до цього і технологію державного управління), яка виходила б за межі апаратного прагматизму, що тим самим позначить виникнення нового стилю державного управління. Для створення такої технології державного управління необхідна передусім мережа стабільних державно-управлінських структур, яка була б спроможна застосовувати новий стиль державного управління, який відповідає умовам ринкової політики. При цьому вона також відзначає, що кожен стиль діяльності застосовується до конкретної управлінської ситуації і його продуктивність безпосередньо залежить від того, наскільки керівник здатен оволодіти такою ситуацією, використовуючи при цьому сучасну управлінську технологію. Характер та продуктивність управлінської праці

визначаються сутністю керівника, яка, у свою чергу, розкривається через його генетичний та соціально-психологічний фонд, що й зумовлює рівень його освіченості та сприяє засвоєнню ментально-управлінського досвіду [5, с.75].

Іншими словами, керівник органу державної влади має вести до досягнення цілі й мети, вирішення завдань, що стоять перед конкретним органом влади, відштовхуючись від інтересів справи в утвердженні методів і стилів управління, а не від того, як йому зручніше поводитися в тій чи іншій ситуації.

Тобто, керівник, який вибрав певний стиль лідерства і суворо його дотримується, оскільки він добре зарекомендував себе в минулому, може бути нездатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації на більш високій посаді, де всі його безпосередні підлеглі орієнтовані на досягнення. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, максимально реалізувати потенціал підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва впродовж всієї своєї кар'єри. Керівник, скоріше, має навчитися користуватись усіма стилями, методами і типами впливу, що найбільше підходять до конкретної ситуації. Отже, найбільш ефективним стилем у швидко змінюваному світі є стиль адаптивний, або, як його називають, стиль, орієнтований на реальність. Мистецтво управління полягає в умінні вплітати найкращі риси стилю в цілісний процес керівництва, в умінні переключатися з одного стилю на інший залежно від ситуації, в умінні підбирати стиль у зв'язку з певним становищем і виходити за рамки звичного стилю, що постійно застосовується в установі. В Японії, наприклад, в даний час більше всього цінується новаторсько-аналітичний стиль, який поєднає в собі сміливий пошук раціональних рішень і енергійних дій, сприйняття нестандартних ідей, стремління до інтеграції колективних дій і готовність враховувати думку інших, терпимість до невдач [1, с.22-23].

При розгляді проблеми інтегрування стилів управління важливе теоретико-

практичне значення має ситуативний підхід до застосування стилів управління. Перш ніж розглянути його, доцільно розглянути поняття ситуаційного підходу в управлінні. Ситуаційний підхід в управлінні – це підхід, який виходить з можливості застосування різних методів управління залежно від їх ефективності в конкретній ситуації. Його методологія базується, передусім, на правильній інтерпретації ситуації (виділенні параметрів) та професійному володінні засобами управління, що дає змогу застосовувати певні методи та прийоми, пов'язані з конкретними ситуаціями, передбачати їх ймовірні наслідки, адекватно й ефективно реагувати на зміни ситуацій та отримані результати управління.

На думку Г. Кунца та С. О'Доннела, він дає змогу зрозуміти, як найбільш ефективно досягти цілей за умов, що склалися. Ситуаційний підхід в управлінні безпосередньо пов'язаний з ситуаційним управлінням. Ситуаційне управління (від латин. *situatio* – положення, збіг обставин і умов, що створюють певне становище) – оперативне управління, здійснюване на додаток до стратегічного та перспективного. Сутність його виражається в тому, що одні й ті ж управлінські функції по-різному реалізуються у конкретних ситуаціях. Практична реалізація ситуаційного управління полягає в прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем, відповідно до ситуації, що складається.

Теорія ситуаційного управління розроблена в 70-х роках ХХ ст. в Гарвардській школі бізнесу як подальший розвиток попередніх теорій менеджменту (школи «людських відносин», «організаційної поведінки», «науки управління» тощо). У фаховій літературі також зустрічається назва «кейсове» (від англ. *case*), що означає – ситуація, або адаптивне управління. Важливою перевагою ситуаційного управління є «гнучкість», тобто можливість адаптації організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Слабким місцем ситуаційного управління є відсутність можливості надання будь-яких «стандартних»

рекомендацій з досягнення результатів діяльності в умовах постійних зовнішніх змін [9, с.651].

У межах ситуативного підходу цікавою є модель Реддіна, розроблена американськими вченими. Реддін у своїй управлінській моделі розглядає три виміри – стиль керівництва-ситуація-результат та чотири основних стилі, кожен з яких може бути ефективним чи не-ефективним у різних ситуаціях управління. За Реддіном найважливішими ситуативними умовами є наступні: вимоги, що випливають з природи виконаного завдання, організація, яку сприймають досить широко, стиль керівництва безпосереднього керівника, співпраця із суміжними ланками, співробітники, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні [6, с.101].

На думку І. Ільченка, також найефективнішим є використання ситуаційного підходу до керівництва та управління, адже ефективність кожного стилю визначається конкретною ситуацією. Він зазначає, що якщо керівнику демократичного стилю управління необхідно терміново виконати певне завдання, але підлеглі, які працюють на відповідній ділянці, є не досить компетентними для цього, тоді керівник переходить до директивного стилю управління, оскільки це єдиний вихід із ситуації. Він також зазначає, що ефективність стилю управління залежить від соціальних, галузевих та місцевих умов.

Однією з умов ефективності управління за допомогою певного стилю є його відповідність особистим рисам самого керівника, оскільки, як свідчить практика, справа просувається досить тяжко, якщо вона не відповідає характеру людини, суперечить її філософії. Скажімо, демократичний стиль управління вдовольняє лише осіб демократичного типу, а люди авторитарного типу, якщо вони намагаються керувати демократичними методами, не відчують ніякого задоволення від роботи [8, с.18].

**Висновки.** Отже, оскільки в державному управлінні не існує універсальних стилів управління, нагальною потребою стає їх інтегрування. Це впливає



з того, що, як зазначає Р. Войтович, майже кожний тип управлінського стилю включає компоненти, які властиві іншим формам організації діяльності, а тому конструктивно стиль постає у ви-

гляді системи, що поєднує в собі кілька стилів, як варіативна сукупність способів і механізмів управлінської взаємодії, з числа яких обирається найбільш адекватний набір для даної ситуації [5; 17].

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

- Анненков В.И. Государственная служба: организация управленческой деятельности: учебное пособие / В.И. Анненков, Н.Н. Барчан, А.В. Моисеев [и др.]. – М. : КНОРУС, 2010. – 256 с.
- Адизес И. Главная проблема украинских и российских менеджеров – авторитарный стиль управления / И. Адизес. – Режим доступа: <http://delo.ua/opinions/ichak-adizes-glavnaja-problema-ukrainskih-i-rossijskih-menedzherov-172449/>.
- Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций / Г.В. Атаманчук. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
- Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие / Г.В. Атаманчук. – М.: ОАО НПО «Экономика», 2000. – 301 с.
- Войтович Р.В. Идеология, технология та стиль у державному управлінні: навч.-метод. посіб. / Р.В. Войтович. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – 192 с.
- Войтович Р.В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. [Текст] / Р.В. Войтович, М.І. Пірен, І.Ф. Надольний / – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 168 с. – (Серія «Бібліотека молодого державного службовця»).
- Гончарук Н.Т. Стили управления: переагги та недоліки / Н.Т. Гончарук // Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д.: Дніпропетр. регіон. ін-т УАДУ при Президентіві України, 2002. – Вип. 3(9). – С. 176–189.
- Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. – К.: – 2000. – №3 (8). – С. 18–21.
- Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Троциньського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
- Єганов В.В. Розвиток стилю державно-управлінської діяльності / автореферат дисертації на здобуття канд. наук з держ. упр. – Харків, 2009. – 20 с.
- Журавлев П.В. Персонал: словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташев, Н.К. Маусов [та ін.]. – М.: Экзамен, 2000. – 511 с.
- Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: учеб. пособие. / С.Н. Князев. – Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с.
- Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 198 с.
- Прохоров В.Т. Стиль и метод работы советского государственного аппарата / В.Т. Прохоров, В.Д. Свинцов. – М.: Знание. – 1983. – 207 с.
- Решетніченко А.В. Гуманістична концепція управління / А.В. Решетніченко // Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – Д.: Дніпропетр. регіон. ін-т УАДУ при Президентіві України, 2003. – Вип. 3(13). – С. 21–43.
- Решетніченко А.В. Світоглядний аналіз державного управління / А.В. Решетніченко // Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. – ДФ УАДУ, 2000 – Вип. 3(3). – С. 130–142.
- Тидор С.Н. Системний стиль керівництва – базис ефективного менеджмента / С.Н. Тидор, Н.П. Фомичев. – Режим доступа: <http://www.library.vscs.ac.ru/Files/Inform/7-2005-08.doc>.
- Управление персоналом и стили руководства. – Режим доступа: <http://sec4all.net/modules/myarticles/article.php?storyid=272>.

#### REFERENCES:

- Annenkov V.I. Gosudarstvennaya sluzhba: organizatsiya upravlencheskoy deyatel'nosti: uchebnoe posobie (Public service: business management activities: a tutorial). M. : KNORUS, 2010. 256 p.
- Adizes I. Glavnaya problema ukrainskih i rossijskih menedzherov – avtokraticeskij stil upravleniya (The main problem of the Ukrainian and Russian managers - autocratic management style). Mode of access: <http://delo.ua/opinions/ichak-adizes-glavnaja-problema-ukrainskih-i-rossijskih-menedzherov-172449/>.

rossijskih-menedzhero-172449/.

*Atamanchuk G.V.* Teoriya gosudarstvennogo upravleniya: Kurs lektsiy (Theory of Public Administration). M.: *Yurid. lit.*, 1997. 400 p.

*Atamanchuk G.V.* Gosudarstvennoe upravlenie (organizatsionno-funktsionalnye voprosy): Ucheb. posobie (Public administration (organizational and functional issues)). M.: *OAO NPO «Ekonomika»*, 2000. 301 p.

*Voitovych R.V.* Ideolohiia, tekhnolohiia ta styl u derzhavnomu upravlinni: navch.-metod. posib. (Ideology, technology and style in government). K. : *Vyd-vo NADU*, 2003. 192 p.

*Voitovych R.V.* Kerivnyk v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia. (Head of government agencies and local government). K. : *Tsentr spryannia instytuttsiinomu rozvytku derzhavnoi sluzhby*, 2006. 168 p.

*Honcharuk N.T.* Stili upravlinnia: perevahy ta nedoliky (Management Styles: advantages and disadvantages). *Aktualni probl. derzh. upr.: zb. nauk. pr. D.: Dnipropetr. rehion. in-t UADU pry Prezydentovi Ukrainy*, 2002. Vyp. 3(9). P. 176–189.

*Ilchenko I.* Styl upravlinnia personalom, optymizatsiia pratsi kerivnyka (The style of personnel management, labor optimization manager). *Aspekty samovriaduvannia*. K.: 2000. №3 (8). P. 18–21.

Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia (Encyclopedic Dictionary of Public Administration). K.: *NADU*, 2010. 820 p.

*Yehanov V.V.* Rozvytok styliu derzhavno-upravlinskoj diialnosti (The development of public-style management activities). Kharkiv, 2009. 20 p.

*Zhuravlev P.V.* Personal: slovar ponyatiy i opredeleniy (Staff: Dictionary of concepts and definitions). M.: *Ekzamen*, 2000. 511 p.

*Knyazev S.N.* Upravlenie: iskusstvo, nauka, praktika: ucheb. posobie. (Management: art, science, and practice). Mn.: *Armita – Marketing, Menedzhment*, 2002. 512 p.

*Malynovskiy V.Ya.* Slovnyk terminiv i poniat z derzhavnoho upravlinnia (Glossary of terms and concepts of public administration). K. : *Tsentr spryannia instytuttsiinomu rozvytku derzhavnoi sluzhby*, 2005. 198 p.

*Prohorov V.T.* Stil i metod raboty sovet'skogo gosudarstvennogo apparata (Style and method of work of the Soviet state apparatus). M.: *Znanie*. 1983. 207 p.

*Reshetnichenko A.V.* Humanistychna kontsepsiia upravlinnia (Humanistic management concept). *Aktualni probl. derzh. upr.: zb. nauk. pr. D.: Dnipropetr. rehion. in-t UADU pry Prezydentovi Ukrainy*, 2003. Vyp. 3(13). P. 21–43.

*Reshetnichenko A.V.* Svitohliadniy analiz derzhavnoho upravlinnia (Ideological analysis of public administration). *Aktualni probl. derzh. upr.: zb. nauk. pr. DF UADU*, 2000. Vyp. 3(3). P. 130–142.

*Tidor S.N.* Sistemnyi stil rukovodstva – bazis effektivnogo menedzhmenta (System management style - a basis for effective management). Mode of access: <http://www.library.vsc.ac.ru/Files/Inform/7-2005-08.doc>.

Upravlenie personalom i stili rukovodstva (Personnel management and leadership styles). Mode of access: <http://sec4all.net/modules/myarticles/article.php?storyid=272>.

**Легучий Дмитрий Николаевич** – здобувач

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

E-mail: [letuchy@list.ru](mailto:letuchy@list.ru)

**Letuchy Dmytro Mykolaiovych** – applicant

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine

Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044

E-mail: [letuchy@list.ru](mailto:letuchy@list.ru)