

doi:10.15421/151618

УДК 342.5(477)-057.34

## Типологічні характеристики лідерства на державній службі

П.О. ХАІТОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
Дніпропетровськ, Україна

### Авторське резюме

У статті розглянуто можливості практичного застосування даних типологічного аналізу до управлінських взаємодій, що визначають лідерство через індикативні конструкції стосовно державної служби. Специфіка інституту державної служби накладає особливий відбиток на керівників-лідерів і послідовників, обумовлений, перш за все, своєрідністю функцій, які здійснюють державні службовці в межах своїх повноважень. Виходячи з даних особливостей лідерство було визначено як елемент управлінської взаємодії, що перевищує межі формальної організаційної структури, котра базується на базі статусних характеристик суб'єкта і об'єкта управління, в результаті якого спостерігається групове згуртування членів організації.

За основу типології було прийнято таке судження: лідерство є безумовним каталізатором управлінської взаємодії, яке супроводжується позитивною динамікою в діяльності організації в цілому і концентрації керівника на аналізі організаційних ситуацій з метою визначення напрямку міжособистісних взаємодій (орієнтація на результат або на міжособистісні взаємодії) для прийняття ефективних управлінських рішень.

В основу теоретичного обґрунтування типологізації згідно з програмою дослідження увійшли компоненти ситуаційної теорії лідерства, розробленої Ф. Фідлером, відповідно до якої можна виділити такі напрями здійснення лідерства, як орієнтація на завдання (результат); орієнтація на міжособистісне спілкування.

**Ключові слова:** лідерство; державний службовець; керівник.

## The Typological characteristics of leadership in the public service

P.O. HAITOV

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National  
academy for public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine

### Abstract

The article examines the practical application of typological data analysis to the management of interactions that define leadership structures through indicative, and in relation to public service. The specifics of the civil service imposes a special mark on the heads of leaders and followers, due primarily to the peculiar functions carried out by civil servants within its powers. Based on these features lead was identified as an element of management interaction that exceed the limits of formal organizational structure, based on the base characteristics of the status of subject and object management, in which there is a group uniting members.

The basis of the typology made this statement: Leadership is the undisputed catalyst for administrative cooperation, which is accompanied by positive dynamics in the organization as a whole and the concentration of the head in the analysis of organizational situations to determine the direction of interpersonal interactions (focus on the outcome or on interpersonal interaction) for effective management decisions.

The basis of the theoretical justification typology according to the research program includes components situational leadership theory developed by F. Fiedler, according to which areas are the following exercise leadership as task orientation (result); focus on interpersonal communication.

**Key words:** leadership; civil servant leader.

© П.О. Хаїтов, 2016

## Типологические характеристики лидерства на государственной службе

П.А. ХАИТОВ

Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,  
Днепропетровск, Украина

### Авторское резюме

В статье рассмотрены возможности практического применения данных типологического анализа к управленческим взаимодействиям, определяющим лидерство через индикативные конструкции относительно государственной службы. Специфика института государственной службы накладывает особый отпечаток на руководителей-лидеров и последователей, что обусловлено, прежде всего, своеобразием функций, осуществляемых государственными служащими в пределах своих полномочий. Исходя из данных особенностей лидерство было определено как элемент управленческого взаимодействия, что превышает пределы формальной организационной структуры, основанной на базе статусных характеристик субъекта и объекта управления, в результате которого наблюдается групповое сплочение членов организации.

За основу типологии было принято такое суждение: лидерство является безусловным катализатором управленческого взаимодействия, которое сопровождается положительной динамикой в деятельности организации в целом и концентрации руководителя на анализе организационных ситуаций с целью определения направления межличностных взаимодействий (ориентация на результат или на межличностные взаимодействия) для принятия эффективных управленческих решений.

В основу теоретического обоснования типологизации согласно программе исследования вошли компоненты ситуационной теории лидерства, разработанной Ф. Фидлером, согласно которой можно выделить следующие направления осуществления лидерства: ориентация на результат или ориентация на межличностное общение.

**Ключевые слова:** лидерство; государственный служащий; руководитель.

**Постановка проблеми.** Реалізація нового Закону України «Про державну службу», який набрав чинності з 1 травня 2016 р., стане суттєвим кроком на шляху до модернізації управління людськими ресурсами на державній службі. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі реформування державної служби. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з не-обхідних умов для розвитку професійної державної служби.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Висвітленню проблематики розвитку лідерства на державній службі України присвячені наукові праці таких вітчизняних учених, як: В. Алексеев, Н. Гончарук, П. Журавльов, В. Олуйко, Т.

Пахомова, Л. Пашко, Т. Підлісна, С. Серьогін, І. Сурай та інші.

**Мета дослідження** – проаналізувати типологічні характеристики лідерства на державній службі.

**Виклад основного матеріалу.** Можливості практичного застосування даних типологічного аналізу досить широкі. Цей метод характеризується як пошук стійких поєднань властивостей соціальних об'єктів [3]. Як об'єкт типології в даному дослідженні розглядалися управлінські взаємодії, що визначають лідерство через індикативні конструкції, причому стосовно державної служби. Існує широке різноманіття видів типологізації лідерства, викладених у різних концепціях, але специфіка інституту державної служби накладає особливий відбиток на керівників-лідерів і послідовників, обумовлений перш за все своєрідністю функцій, які здійснюють державні службовці в межах своїх повноважень.

Виходячи з даних особливостей лідерство було визначено як елемент управлінської взаємодії, що перевищує межі формальної організаційної структури, що базується на базі статусних характеристик суб'єкта і об'єкта управління, в результаті якого спостерігається групове згуртування членів організації.

За основу типології було прийнято таке судження: лідерство є безумовним каталізатором управлінської взаємодії, яке супроводжується позитивною динамікою в діяльності організації в цілому і концентрації керівника на аналізі організаційних ситуацій з метою визначення напрямку міжособистісних взаємодій (орієнтація на результат або на міжособистісні взаємодії) для прийняття ефективних управлінських рішень.

В основу теоретичного обґрунтування типологізації згідно з програмою дослідження увійшли компоненти ситуаційної теорії лідерства, розробленої Ф. Фідлером, відповідно до якої можна виділити такі напрями здійснення лідерства, як:

- а) орієнтація на завдання (результат);
- б) орієнтація на міжособистісне спілкування.

Таким чином, здійснення процедури типологічного аналізу дозволить відповісти на наступні питання:

1) наскільки значуще для державних службовців вміння керівника впливати по каналах міжособистісного спілкування, або пріоритет віддається суб'єкт-об'єктивним управлінським взаємодіям, орієнтованих на результат;

2) чи значуще для спеціалістів і керівників-керівників саме виділення типів лідерів, відштовхуючись від запропонованої основи (Положення концепції Ф. Фідлера).

При формуванні такої мети виходимо з того, що типологія лідерства існує, хоча немає достатніх даних для доказу їх існування стосовно державної служби. Разом з тим емпіричні об'єкти є носіями типів, а класи (за умови можливості їх виділення) об'єктів характеризують ці типи при вивченні загальних закономірностей в їх характері.

Такі тенденції вивчаються в площині двох позначених сукупностей, поставлених в рівні умови. Розроблено емпіричний інструментарій, необхідний для перевірки цих положень.

У ролі ознак, що описують лідерство на державній службі, виступала сукупність управлінських видів діяльності, що становлять сучасне поняття «активне управління», а саме:

1) врахування в управлінні потреб співробітників;

2) прояв інтересу до благополуччя працівників;

3) заохочення ініціативності співробітників;

4) адекватність оцінки співробітників при плануванні їхніх дій;

5) стимулювання дискусійного характеру спілкування;

6) можливість розширення індивідуальної свободи дій співробітників;

7) актуалізація мотивації на досягнення мети;

8) особистий приклад у прагненні до досягнення мети;

9) розвиток критичної рефлексії у співробітників;

10) спонукання співробітників до аналізу старих методів роботи;

11) розвиток у послідовників креативності;

12) ініціювання у співробітників почуття корпоративності;

13) демонстрування особистої відданості співробітникам;

14) уміння впливати на емоційний клімат колективу;

15) наявність в особистісному плані керівника чітко сформульованих цілей і завдань організації;

16) володіння широким спектром прийомів управління в різних стадіях розвитку колективу.

Як типують ознаки, що належать до умов існування визначеної вище типології лідерства, були виділені такі, як стать, вік, стаж, освіта, наявність бажання подальшої освіти, стаж роботи на керівних посадах.

У ролі чинника, що пояснює існування типів лідерства, виступав тільки один – це спрямованість, якою слідує лідер у

своїй управлінській діяльності, яка розділяється на два вектори: або спрямованість на результат, або – на міжособистісні відносини. Позначення даного чинника має підтверджуватися однакови умовами, в яких проводиться типологічний аналіз, для цього і залучалися зазначені вище ознаки.

Розглядаючи в якості процедури аналізу даних емпіричну типологізацію, слід звернути увагу на достатню різноманітність даного способу. Основну ідею подібної типологізації сформулював П. Лазарасфельд, який ввів поняття «простір властивостей» [4, 5].

Властивості соціальної групи представлялися в тривимірному просторі, тобто в декартовій системі координат. Завдання аналізу ступеня скупчення ознак в багатовимірному просторі є більш складною.

Тому в якості процедури вивчення лідерства на державній службі, а також виходячи із завдань цього блоку дослідження використовувалась операція кластерного аналізу.

У межах дослідження інформація про об'єкт вивчення в польових умовах збиралася за допомогою опитування та інтерв'ю. Отримані дані дозволяють судити про феномен лідерства на державній службі з позиції керівників і підлеглих-спеціалістів, таким чином, застосування кластерного аналізу дозволить перевірити гіпотезу дослідження, пов'язану з визначенням типології лідерства як з боку суб'єкта управління, так і з боку об'єкта управління.

Результати кластерного аналізу відповідей респондентів-спеціалістів дозволяють зробити висновок про підтвердження гіпотези і наявність в управлінні органів виконавчої влади типів керівників-лідерів, орієнтованих на міжособистісні відносини, і керівників-лідерів, які орієнтовані на результат. Розгляд даних опитаних керівників за допомогою тієї ж процедури кластерного аналізу також підтверджує висунуту гіпотезу (рис.).

З рис. видно, що розподіл думок респондентів за кластерами нерівномірний. У процентному співвідношенні різниця виглядає наступним чином (Таблиця).

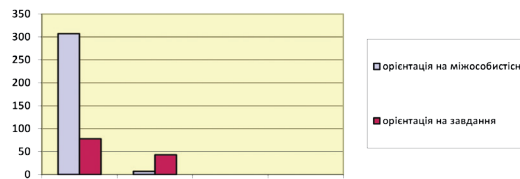


Рис. Результати кластерного аналізу відповідей респондентів - спеціалістів та керівників.

Таблиця  
Розподіл управлінських уподобань (%)

Респонденти	Типи лідерів	
	орієнтація на міжособистісні відносини	орієнтація на результат
Керівники	20,3	79,7
Спеціалісти	86	13

Таким чином, з таблиці видно, що пріоритет в оцінці типу лідерства, а отже, і способу керівництва опитані керівники віддають керівнику, який прагне до виконання завдання, реалізації мети організації, віддаючи перевагу виключно діловим відносинам при здійсненні своїх повноважень, нівелиючи при цьому емоційний клімат у колективі. З одного боку, в такій закономірності можна вловити тенденції, властиві адміністративно-командному стилю, який в даний час вважається малоефективним з позиції сучасної науки про управління. Однак, з огляду на результати факторного аналізу, які показують увагу керівників до емоційної складової управлінської діяльності, необхідно скорегувати згадану доміную авторитарного лідерського стилю. Можливо подібний результат може пояснюватися змінами, пов'язаними з адміністративною реформою, згідно з положеннями якої зміцнюється вертикаль влади, а внутрішньо-організаційні відносини вибудовуються не за принципом особистої відданості і позаслужбових контактів, а виходячи з ділових якостей акторів управлінської діяльності.

Респонденти-спеціалісти згідно з отриманими даними віддають пріоритет

керівнику-лідеру, який приділяє увагу емоційному клімату в колективі і в своїй управлінській діяльності орієнтується на встановлення міжособистісних відносин.

Такий стан речей веде до управлінського конфлікту, який характеризується різними настановами керівника і підлеглих в ході організаційної взаємодії, а в результаті такого «протистояння» втрачається ефективність діяльності організації. Дане дослідження проводилося стосовно державної служби, і тому ситуація, при якій спостерігається зниження коефіцієнта корисної дії інституту держави, пов'язана з проблемами в управлінні, безумовно, відбивається перш за все на авторитеті влади у населення. Така ситуація підвищує роль Національної академії державного управління при Президентіві України в створенні якісного кадрового складу державних службовців, ставить перед навчальними закладами даного профілю принципово нові завдання, пов'язані не тільки з трансляцією сучасних знань, але і з формуванням сучасної управлінської культури як у суб'єкта, так і в об'єкта управління.

Повертаючись до результатів кластерного аналізу, слід підкреслити відмінності між виділеними кластерами.

Результати опитування показали, що самопозиціонування керівників щодо успішного керівника-лідера містить дві полярні точки зору.

Визначаючи успішним керівника-лідера, який завжди добивається результату, респонденти-керівники, які дотримуються цієї точки зору, можуть характеризуватися як «жорсткі» керівники, схильні до бюрократичної спрямованості в управлінській діяльності. Інша група керівників вважає, що показник успішного керівника-лідера – це не тільки високий коефіцієнт виконаних завдань, а й уміння організувати колектив, команду зі своїх підлеглих. Сучасні напрямки в науці про управління персоналом характеризуються особливою увагою, яка приділяється організаційному командуутворенню. Розглядаючи структуру державної служби як організацію

соціальних менеджерів, покликану обслуговувати інтереси громадян, можна застосувати методи створення команд, розроблені західними вченими для різних недержавних організаційних форм [2]. В даний час ефективність діяльності команди характеризується здатністю домогтися результатів [1]. У нашому випадку можна говорити про два контексти лідерської активності, які виражаються наступними схемами: «головне в управлінні – результат, обстановка в колективі має другорядне значення» і «результат не показник успішного управління, емоційний клімат важливіше». Таким чином, команда, як ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, швидко й ефективно реагує на будь-які зміни ситуації в організаційному просторі, що вирішує всі завдання як єдине ціле – це та модель організаційної спільності, яка дозволить об'єднати лідерські позиції обох типів керівників.

Розроблений у ході дослідження інструментарій та процедура статистичного аналізу дозволяють здійснити пошук стійких поєднань якостей, притаманних керівництву як соціальному феномену, і перейти від використання запропонованої моделі до побудови типології і даного явища, і феномена лідерства.

Як процедури виділення типів використовується спосіб пошуку стійких поєднань, виражених у найбільш важливих відповідях в індикативних конструкціях. Цей спосіб застосовується на двох масивах даних: респондентів-спеціалістів і респондентів-керівників. Він дозволяє виділити найбільш часті поєднання відповідей, які розподіляються за групами і потім можуть бути інтерпретовані виходячи зі змісту питань-індикаторів, які формують отримані типи.

Аналіз даних отриманих у ході опитування спеціалістів за описаною процедурою дозволив виділити сорок одне поєднання, статистично значущими з яких є сім. В даному випадку в якості статистично значущих приймаємо типи (компоненти), які включають в себе більше п'ятдесяти одного відсотка власних значень.

Респонденти-спеціалісти виділяють наступні типи керівників:

Тип 1. Діяльність керівника повинна виражатися в суворому дотриманні інструкцій. Необхідно, щоб робота здійснювалася за затвердженим планом, почуття гумору на роботі неприпустиме. Начальник повинен повідомляти вищестояще керівництво про помилки своїх підлеглих. Керівник повинен вимагати, щоб підлегли доповідали про всі деталі виконання доручення. Діяльність всіх членів колективу чітко регламентується керівником. При спілкуванні з підлеглими керівник як метод стимулювання повинен наводити приклади з минулого.

Тип 2. Використання в управлінській діяльності прохання, а не наказу, залучення співробітників до розробки управлінських рішень. Необхідно в управлінській діяльності акцентувати увагу на думці колективу, навіть якщо воно йде врозрід з думкою керівника. У непередбачених ситуаціях керівник приймає рішення спільно з колективом. Співробітники інформуються про те, що їх інтереси відстоюються перед вищим керівництвом. Здійснення загального керівництва колективом, плани роботи не складаються.

Тип 3. Зміцнення авторитету за рахунок постійного підвищення особистого професійного рівня, а також шляхом сприяння професійному зростанню своїх співробітників. Наявність стратегічного мислення як обов'язкової характеристики керівника.

Тип 4. Орієнтація в управлінні повинна робитися на керівників середньої ланки. Для успішної діяльності керівник повинен спиратися і на рядових співробітників.

Тип 5. Керівник розряджає критичні ситуації в колективі. Керівник повинен складати план дій спільно з співробітниками. У непередбачених ситуаціях керівник бере відповідальність на себе і сам приймає рішення.

Тип 6. Начальник і підлегли повинні разом нівелювати напруженість у колективі в критичні моменти, але пріоритет в цьому належить підлеглим. При виникненні непередбачених ситуацій ке-

рівник повинен порадитися з вищим керівництвом. Успіх діяльності організації визначається якісною роботою вищого керівництва. Одним із завдань керівника є заохочення появи в колективі традицій.

Тип 7. Керівник бере відповідальність на себе, навіть якщо помилився хтось із співробітників. При виникненні конфліктних ситуацій начальник вступає в конфронтацію з вищим керівництвом. Використовуючи той же спосіб для обробки масиву даних відповідей респондентів-керівників, ми отримуємо шість типів керівників, що мають статистично значущі показники.

При розгляді виділених індикативних форм з позиції їх кількісної значущості, типи керівників, які виділяються суб'єктами управління, виглядають наступним чином:

Тип 1. При здійсненні управління керівник враховує не тільки професійні здібності співробітників, але і їхні особисті якості. Співробітники можуть висловлювати свою думку навіть з питань, що не відносяться до сфери діяльності організації. Керівник відстоює інтереси підлеглих перед вищим начальством і здійснює контроль за діяльністю кожного підлеглого.

Тип 2. Керівник планує свої дії заздалегідь і ясно дає зрозуміти, в чому полягає робота кожного підлеглого. У разі виникнення критичної ситуації звертається за допомогою до підлеглих. При здійсненні управління керівник спонукає співробітників творчо підходити до виконання доручень.

Тип 3. Керівник бере відповідальність на себе в критичні моменти життя колективу і жертвує особистим успіхом заради успіху колективу. У процесі виконання завдання керівник стежить за тим, щоб співробітник виконував доручення за затвердженим алгоритмом дій. При реалізації управління керівник здійснює свою діяльність відповідно до інструкції.

Тип 4. Здійснюючи свої управлінські функції, керівник обходиться без наказного тону, використовуючи прохання. Чіткі і ясні розпорядження – це не

головне в роботі з підлеглими. Суб'єкт-об'єктні управлінські відносини повинні виходити за межі виключно ділових.

Тип 5. Основною якістю керівника є вміння порушувати у послідовників почуття загальної місії; постійне емоційне стимулювання – одна з основних функцій. Помилки в управлінні – це звичайні робочі моменти, на яких не варто загощувати увагу.

Тип 6. Керівник повинен подавати приклад підлеглим у прагненні досягати поставлених цілей. У завдання керівника входить підтримка добрих відносин в колективі і турбота про особисте благополуччя підлеглих. Керівник заохочує ініціативу співробітників, навіть якщо вона не санкціонована.

Отже, в результаті ми отримали класифікації типів керівників, які виділили керівники і підлеглі. Виходячи з того, що в межах дослідження в якості об'єкта вивчення виступає феномен лідерства на державній службі, а матеріальними носіями цих взаємодій є державні службовці, ми можемо об'єднати розглянуті класифікації з метою узагальнення уявлень чиновників про типи керівників. В ході такого об'єднання типи, які мають схожі характеристики, зводяться разом.

Тип 1. «Керівник-бюрократ». Основні характеристики: жорстке дотримання інструкцій і плану роботи, затвердженого вищим керівництвом. Суворозвітність підлеглих про кожен етап виконання завдання. Кожен співробітник повинен діяти виключно в межах своєї компетенції, визначеної інструкцією. Заохочуються тільки ділові стосунки.

Тип 2. «Керівник-ліберал». Для здійснення управління використовується прохання, а не наказ. Управлінські рішення розробляються разом з співробітниками. Відстоювання інтересів підлеглих перед вищим керівництвом. Здійснення тільки загального керівництва, плани роботи не складаються. Відносини керівник-підлеглі виходять за межі ділових.

Тип 3. «Керівник-інтелектуал». Постійне прагнення до особистого професійного зростання. Стратегічне мис-

лення - головна складова успішного управління. Надання допомоги та стимулювання своїх підлеглих до професійного навчання.

Тип 4. «Керівник-традиціоналіст». Успіх діяльності організації залежить від якості кадрового складу керівників середньої ланки і рядових співробітників. Небажання відстоювати інтереси співробітників у вищого керівництва. Самостійне складання плану дій і регламентація діяльності підлеглих.

Тип 5. «Керівник-демократ». Відповідальність за роботу колективу несе особисто. Може вступати в конфронтацію з вищим начальством, здійснює контроль за діяльністю кожного підлеглого. План роботи складає разом з співробітниками, причому враховує не тільки їхні професійні здібності, а й особисті якості. У колективі підтримує свободу думок, обговорювати дозволяється навіть теми, які не відносяться до сфери діяльності організації.

Тип 6. «Керівник рефлексуючий». Пріоритет у регулюванні емоційних відносин в колективі належить підлеглим, керівник підтримує їхню думку. Заохочує появу в колективі традицій. При здійсненні управлінських функцій покладається на думку вищого керівництва.

Тип 7. «Керівник-новатор». Складає план своїх дій і дій підлеглих. Якщо не вдається, звертається за допомогою до співробітників. Здійснюючи управління, вимагає від співробітників творчого підходу до виконання завдань.

Тип 8. «Керівник емоційний». Постійне емоційне стимулювання як одна з основних функцій в керівництві. Підтримує добрі стосунки в колективі і підключається про особисте благополуччя підлеглих, заохочує несанкціоновану ініціативу співробітників. Не схильний до рефлексії з приводу особистих помилок в управлінні.

Однак, спираючись на визначення, яке характеризує поняття «керівник-лідер» як персоналізоване поєднання формальної владної посадової позиції зі значущими для колективу соціально-психологічними якостями особистості,

що забезпечує можливість активного впливу на співробітників для досягнення організаційних цілей, з виділених типів керівників володіють необхідними характеристиками такі: «керівник-ліберал», «керівник-демократ», «керівник-новатор».

**Висновок.** Таким чином, представлена типологія дозволяє розглядати

систему державної служби як організаційну структуру з усіма властивими їй елементами управління. Виділення різних категорій керівників дає можливість для подальшої роботи по вдосконаленню діяльності різних функцій держави в контексті підвищення ефективності управління виходячи з управлінських пріоритетів керівників і спеціалістів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; [пер. с англ.]. - М.: Дело, 1991. - 320 с.
2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. - К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с.
3. Татарова Г.Г. Типологический анализ в социологии / Г.Г. Татарова. - СПб.: «Наука», 1993. - 283 с.
4. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С.Р. Филонович // 17-ти модульная программа для менеджера «Управление развитием организации». - М.: ИНФРА-М, 1999. - 308 с.
5. Shuman H. Questions and Answers in Attitude surveys experiments on questions forms and context / H. Shuman, S. Presser. - N.Y.: Harper, 1981. - P. 40-53.

#### REFERENCES:

1. Vudkok, M., 1991. Raskreposchennyiy menedzher. Dlya rukovoditelya-praktika [Liberated manager. For Head-practice]. Delo, Moscow (in Russian).
2. Bizo, L., Ibrahimova, I., Kikot', O., Baran', Ye., Fedoriv, T., Ibrahimovoyi, I., 2012. Rozvytok liderstva [Leadership Development]. Proekt «Reforma upravlinnya personalom na derzhavnyi sluzhbi v Ukraini», Kyiv (in Ukrainian).
3. Tatarova, G.G., 1993. Tipologicheskii analiz v sotsiologii [The typological analysis in sociology]. «Nauka», SPb. (in Russian).
4. Filonovich, S.R., 1999. Liderstvo i prakticheskie navyiki menedzhera [Leadership and practical management skills]. 17-ti modulnaya programma dlya menedzhera «Upravlenie razvitiem organizatsii». INFRA-M, Moscow (in Russian).
5. Shuman H. Questions and Answers in Attitude surveys experiments on questions forms and context / H. Shuman, S. Presser. - N.Y.: Harper, 1981. - P. 40-53.

*Хаїтов Павло Олександрович – здобувач*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України  
Адреса: 49044, Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29*

*Haitov Pavlo O. – 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, Ukraine*

*Хаїтов Павел Александрович – соискатель*

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины  
Адрес: 49044, Днепропетровск, ул. Гоголя, 29  
E-mail: chaitov@ua.fm*