

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри  
Тамара ЛОЗИНСЬКА  
12 грудня 2022 року

---

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Шляхи формування політичного лідерства в Україні»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Дмитренко Сергій Миколайович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр ДОРОФЄЄВ

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	9
1.1. Політичне лідерство як об'єкт наукового дослідження .....	9
1.2. Характеристика стилів політичного лідерства в публічному управлінні .....	17
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ .....	25
2.1. Становлення та особливості політичного лідерства в Україні .....	25
2.2. Аналіз розвитку політичного лідерства в Україні .....	34
Висновки до розділу 2 .....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ .....	42
3.1. Етичний вектор політичного лідерства в Україні .....	42
3.2. Інструменти формування позитивного іміджу політичного лідера .....	50
Висновки до розділу 3 .....	58
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	63
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Україна зараз перебуває в стані демократичного переходу і, як наслідок, стикається з низкою викликів, кожен із яких має історичні наслідки та значення для подальшої долі держави. Це розвиток політичного простору, поява політичних партій з різними ідеологіями, формування регіональних та місцевих політичних лідерів, адаптація пропорційної виборчої системи до українських реалій тощо. Адекватна відповідь на ці виклики, безперечно, свідчить про успіх не лише реформи державного управління, а й модернізації всього українського суспільства. Серед цих викликів значне місце посідає політичне лідерство, яке більшість науковців вважають основою демократичного переходу української держави. Тому систематизація та аналіз теоретичних і прикладних досліджень питань формування політичного лідерства в Україні є дуже актуальною темою. З огляду на це виникає потреба у ґрунтовному та всебічному дослідженні світових та національних розробок щодо проблем формування та функціонування політичного лідерства, визначення його місця та ролі в системі державного управління.

Питанням формування політичного лідерства в країні присвячені роботи видатних науковців і дослідників, таких як: Г. Алмонд, Ж. Блондель, М. Вебер, Р.-А. Даль, Р. Дафт, Д. Істон, Б. Кухта, С. Ліпенцев, Ліпсет, І. Лопушинський, Н. Макіавеллі, Г. Моска, Ф. Ніцше, Т. Парсонс, А. Пахарев, К. Поппер, Л. Приходоченко, Г. Райт, Ф. Рудич, Р. Такер, В. Томахів, М. Херман, З. Фрейд, О. Якубовський та ін.

Як відомо, Україна сьогодні перебуває, мабуть, у найгіршому становищі з моменту відновлення незалежності, і її майбутнє залежить від її політичних лідерів. З цієї причини дослідження процесу формування політичного лідерства, його ролі в державному управлінні, прояву потенціалу політичних лідерів у прийнятті політичних рішень є надзвичайно актуальним для українського суспільства.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутнісних характеристик політичного лідерства в Україні та визначення шляхів їхнього формування.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади політичного лідерства в системі публічного управління;
- дослідити стан та особливості розвитку політичного лідерства в Україні;
- представити напрями розвитку політичного лідерства в Україні.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження виступає процес формування політичного лідерства в Україні.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі формування політичного лідерства в Україні.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження: метод теоретичного аналізу – для з'ясування основних понять; метод системного аналізу – для розгляду політичного простору у державі через його складові – політичну платформу, соціальне партнерство, функціональність завдань; метод моделювання – для виявлення соціокультурних чинників трансформації політичного лідерства, таких як стратегія поведінки, цінності, норми та фактори формування етичного політичного лідерства – відповідальна поведінка, демократичні цінності, стандарти (норми).

**Інформаційна база.** Інформаційною базою слугували літературні джерела, довідково-нормативні матеріали та теоретичні напрацювання

вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування політичного лідерства, інформація з мережі Internet та особисті спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

**набуло подальшого розвитку:**

окреслення етичного вектора політичного лідерства в Україні;

узагальнення використання інструментів формування позитивного іміджу політичного лідера.

**Практичне значення одержаних результатів.** Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення й висновки дослідження розширюють межі наукового аналізу з представленої теми, визначають напрями формування політичного лідерства в Україні й можуть бути використані у практичній діяльності учасників політичного життя суспільства, зокрема народних депутатів різних рівнів, партійних лідерів, членів політичних партій, громадських активістів тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

– «The study of the interaction between public authorities and civil society in the information space», яку включено до матеріалів щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 10 листопада 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022.

– «Типологія лідерства, що відповідає запитам сучасного суспільства», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Випуск 2. Грудень 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел,

додатків. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту, робота містить 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Політичне лідерство як об'єкт наукового дослідження

Лідерство – це соціально-психологічний феномен, який тільки виникає і реалізується в соціальному середовищі, тобто це відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування в системі міжособистісних групових відносин. Публічне управління розглядає лідерство як феномен політичного життя суспільства та досліджує його місце в системі владних відносин.

Політичне лідерство як соціальний феномен є багатовіковою проблемою, яка привертала увагу з давніх часів. У центрі історичних оповідань стародавнього мислителя Геродота були дії, прагнення та пориви видатних вождів – монархів, полководців, царів. Подібний підхід характерний і для інших мислителів античності, середньовіччя та наступних століть. Проблему лідерства порушували Ніцше, Гегель, Макіавеллі, Плутарх, Аристотель, Платон і Конфуцій, які акцентували увагу на видатних політичних діячах – монархах і полководцях – і бачили в них справжніх творців історії. Її фундаментальні праці вплинули на формування сучасних знань про політичне лідерство [45, с. 281].

Залежно від політичної системи розрізняють політичних лідерів демократичних і авторитарних режимів (олігархічного, тоталітарного, військового, диктаторського тощо). За напрямками громадської діяльності лідерів можна розділити на консервативних, реформістських і революційних. Тому всі типи політичного лідерства необхідно класифікувати відповідно до політичної ситуації, в якій вони виникають.

Наукові розробки вчених містять численні спроби розробки типології політичного лідерства. Одну з перших типологій запропонував М. Вебер [5, с.

34-38]. Лідерство він розуміє як здатність «...віддавати накази і домагатися послуху...», а типи політичного лідерства виводить з типів влади (правління). Перш за все, це лідерство, характерне для традиційного правління. Це передбачає переконання підлеглих у тому, що влада є легітимною, оскільки вона існувала завжди. Влада правителя пов'язана з традиційними нормами, на які він посилається в організації своєї діяльності. Правитель, який нехтує традицією, може втратити свою владу.

Далі йде харизматичний характер влади. Це той, чия влада над іншими заснована на вірі в те, що вони володіють особливими магічними здібностями. Нарешті, верховенство права означає обрання політичного лідера шляхом демократичних процесів і надання йому повноважень, за зловживання якими він несе відповідальність перед виборцями.

Кожен дослідник намагається розробити свою типологію політичного лідерства. Так, у Є. Вятра воно базується на психологічних особливостях і поведінці політичних лідерів: на ставленні до своїх однодумців (харизматичний лідер і лідер-депутат), на ставленні до опонентів (лідер-примиритель і лідер-фанатик), на спосіб оцінки дійсності (відкритий лідер і лідер-догматик), за ступенем вірності ідеології власного руху (лідер-ідеолог і лідер-прагматик) [71].

Дж. Блондель, наприклад, пропонує два виміри лідерства, виходячи з того, що «...вони прагнуть змінити або зберегти існуючу ситуацію та масштаби проблем, які їм необхідно вирішити». Взаємозалежність цих двох вимірів дає змогу визначити типи впливу лідерів на суспільство [64, с. 17].

Існує також соціально-психологічна класифікація політичного лідерства, згідно з якою виділяють конформістський і нонконформістський типи. Професор Університету штату Огайо (США) М. Дж. Херрманн вважає, що на політичне лідерство впливають такі фактори:

- основні політичні переконання лідера;
- політичний стиль;
- мотиви, якими керує керівник;

- реакція менеджера на тиск і стрес;
- обставини, через які керівник вперше опинився на керівній посаді;
- попередній політичний досвід керівника;
- політичний клімат, у якому політичний лідер приступив до своїх обов'язків.

На основі цих розробок вона пропонує чотири типи (образи) лідерства: Прапорносець, Пожежник, Слуга і Торговець [53].

Залежно від особистих якостей лідера деякі політологи пропонують різну класифікацію політичного лідерства:

- парламентський політик, тобто політичний лідер, який націлений на парламентську кар'єру. Як правило, це людина з гуманітарною освітою, високим рівнем політичної орієнтації, комунікабельності та риторики;

- управлінський бюрократ, тобто фахівець зі створення різноманітних організаційних структур, який вміє ними керувати, вміє маніпулювати масовою свідомістю;

- лідер-демагог – це особа, яка спирається переважно на неорганізовані маси, підкоряється їх впливу і вірить у забобони. Такий лідер тяжіє до консерватизму, вчасно осягає потреби мас, підключає їх до ситуації та власних потреб;

- технократичний лідер. Цей тип лідерства характеризується технократичним мисленням, зосередженістю на техніко-технологічних проблемах, підпорядкуванням їм усіх «інших проблем», загалом скептичним ставленням до гуманітарного змісту політики [52, с. 9].

Феномен лідерів пояснює також теорія послідовників (Ф.Стенфорд, Д.Рісман, К.Шатол тощо), предтечею якої є основоположник теорії соціологізації французький соціолог Габріель Тард. Він стверджував, що основним законом суспільного життя, основоположним принципом існування і розвитку людства є наслідування послідовників. Теорія послідовників трактує лідерство як особливий вид відносин між лідером і послідовниками. Коло прихильників досить широке: виборці, активні прихильники лідера, а

також ті, хто на нього впливає. Основним моментом цієї теорії є специфіка відносин між лідером і його послідовниками: односторонні, багатосторонні або поперемінно змішані. Позиція лідера по відношенню до його послідовників залежить від ступеня концентрації його влади, культурного рівня його суспільства і суспільства, політичного режиму, в рамках якого здійснюється його влада. У цьому випадку розгадка секрету лідерства полягає не в ньому, а в аналізі послідовників, їх психології, потреб і інтересів [17].

При розгляді стилів політичного лідерства не втратили своєї актуальності ідеї Н. Макіавеллі [20] та В. Паретто про політиків-лисів та політиків-левів. Стиль лідерства першого визначається переважанням таких рис, як обережність, рибальська майстерність, прагнення до компромісу. У поведінці Лева переважає прямолінійність, рішучість і схильність до використання силових ресурсів.

На основі такого критерію, як ставлення керівника до змін і здатність до інновацій, виділяють:

- консервативний стиль. Консервативні керівники орієнтуються на керівництво відповідно до заздалегідь визначених норм. Її сильні сторони – наполегливість, толерантність, вірність, уважність і вміння передбачати обставини;

- ініціативний стиль проявляється в здатності лідера виходити за рамки загальноприйнятих правил лідерства і в генерації нових ідей. Ініціативним політикам притаманні, з одного боку, рішучість, сміливість, упертість у досягненні цілей, з іншого – розчарування, невміння змінювати завдання, імпульсивність, намагання завалити [7, с. 117].

Що стосується публічної особи, то в свою чергу ініціативний стиль може проявлятися в декількох формах:

- реформаторське лідерство – лідер ставить завдання поступового еволюційного перетворення політичної реальності;

- революційне лідерство – лідер зосереджується на завданні принципової зміни суспільного устрою в цілому або окремих його сфер;

– реалістичне лідерство – політик представляє відповідні ситуації завдань, враховує наявність ресурсів для їх виконання та прогнозує можливі наслідки;

– авантюрне лідерство – при прийнятті рішень політик керується емоціями, а не тверезим розрахунком, прагне до завищених або ризикованих завдань [52, с. 9].

Професійна компетентність лідера полягає в його здатності зібрати навколо себе команду експертів, здатних розробити ефективні економічні та політичні програми:

– лідер – «ключова людина» є «обличчям» групи, яке він виражає назовні і від імені якого діє;

– ведучий – «рефері і миротворець». Політик акцентує увагу на вирішенні соціальних конфліктів, на ролі судді, гаранта громадської безпеки. Такий тип політики відображає, з одного боку, бажання різних верств еліти мати арбітра, який би гасив їхні корпоративні конфлікти, а з іншого боку, бажання населення мати захист від свавілля елітарної бюрократії та можливі ризики конфліктних соціальних відносин або економічних труднощів;

– лідер – це «символ». Багато громадських і політичних рухів ідентифікуються за іменами їх засновників або найвидатніших лідерів. Сам лідер часто служить мірилом політичної поведінки членів групи. Лідер – «символ» може виступати в різних формах: він уособлює релігійність (Р. Хомейні), суспільно-політичну (Й. Сталін, А. Сахаров) чи національну орієнтацію (О. Бісмарк як втілення «німецькості»);

– ведучий – «батько». Такий політик зосереджує в собі всі ті ролі, які очікують від нього його послідовники. Політик ототожнює себе з ідеалами групи чи населення в цілому, вбирає позитивні емоції та відчуває лояльність з боку їхніх прихильників. Можливі ситуації, в яких розвивається культ особи, що розуміється як крайня, максимально переоцінена функція і роль політичних лідерів в історії, включаючи їх обожнювання. Це найчастіше зустрічається в суспільствах з патріархальною та суб'єктивною політичною

культурою, в умовах тоталітаризму. Найважливішим наслідком культури може бути значна концентрація політичної, духовної, економічної та інших видів влади в руках однієї особи;

– ватажок – «жертвний козел». Психологи слушно зазначають, що наскільки лідер може бути об'єктом позитивних почуттів при досягненні групою поставленої мети, настільки він може бути об'єктом звинувачень у разі невдачі. На політику перекладається відповідальність за невдалий економічний і політичний курс, за політичну нестабільність і за втрату міжнародного авторитету країни [23].

На всіх рівнях діяльності політичне лідерство реалізується через специфічні функції. Вищезгаданий американський політолог Р. Такер виділяє три основні фазові функції в діяльності керівників:

1) функція оцінки: від лідера завжди очікується об'єктивна, мудра і, головне, своєчасна оцінка подій;

2) командна функція: лідер пропонує певну політичну лінію, тобто лінію поведінки, яка дозволить вирішити проблемну ситуацію в інтересах групи;

3) мобілізуюча функція: лідеру пропонується заручитися підтримкою групи для визначення ним своєї позиції та запропонованого плану дій [69].

Інші дослідники виділяють особливості, що характеризують спрямованість зусиль керівника:

– інтегративна – об'єднання інтересів окремих груп населення навколо певної політичної програми;

– координація – координація діяльності трьох органів влади – суду, адміністрації, парламенту;

– прагматичний – реалізація соціальних цілей і завдань у конкретних програмах дій [63; 65].

Залежно від компетентності лідера він здійснює певний вплив на своїх послідовників за допомогою таких функцій:

– комунікативний – політик вирішує долі, він є колективним організатором, який працює з групою чи суспільством і для неї. У його

компетенції є різні ролі: комунікатора, автономного, агресора, які він використовує залежно від тактики та збігу обставин. Виконання ролі першого плану відбувається в моменти необхідності досягнення ефекту міжособистісної взаємодії (президентський матч-реванш Ж. Ширака); другий план – піднятися над життєвою прозою в лихоліття (Ш. де Голль); третій – у рішучих діях проти людей (Гоміндан);

- перетворювальна – вибір оптимальної форми впливу на дійсність – революція чи еволюція до реалізації головної мети. За цими формами впливу на історичний процес політичні суб'єкти поділяються на революціонерів, які борються за ідеали, і еволюціоністів, які борються за людей. Революціонерами стають заради перетворень, еволюціоністами – заради існування;

- адаптивна – сукупність пристосувальних реакцій, що мають цілеспрямований, цілеспрямований характер; узгодити цілі та результати, структуру, функції та умови середовища; підсилюють захисні якості, що забезпечують динамічність, рухливість, блокують негативні явища, перевантаження; адекватне сприйняття, ініціація дій; оптимізуйте прийняття рішень у правильному темпі з високим рівнем відповідальності [32, с. 24].

В умовах відносної стабільності суспільства коло функцій політичного лідера значно розширюється і виникає потреба у комунікативній, інноваційній, організаційній, координаційній, інтеграційній функції:

- комунікативна, яка присутня майже в усіх переліках функцій політичного лідера, передбачає відображення всього спектру потреб та інтересів людей як у політичних маніфестах і програмах політичних лідерів, так і в їхній практичній діяльності. Політичний лідер встановлює зв'язок між масами і політичними інститутами, між самими політичними інститутами, в тому числі між керівниками вищих органів держави – парламенту, уряду, глави держави, верховних судів. Завдяки лідерам злагоджені та злагоджені дії всіх політичних суб'єктів.

- інноваційний означає, що політичний лідер свідомо вносить нові конструктивні ідеї для соціального розвитку суспільства. У ньому

формулюються нові суспільні цілі та завдання, уточнюються стратегічні пріоритети та тактичні засоби їх досягнення та вирішення. Він пропонує щось нове порівняно зі своїми попередниками, переконує інших у вигоді своїх цілей, пропонує методи та шляхи їх досягнення.

– організаційна, потребує мобілізації народу для реалізації політичних програм і життєвих рішень, передбачає формування кадрів і згуртування прихильників реформи. Щоб організувати і керувати діями мас, політичний лідер повинен мати організаторські здібності, вміти заслужити довіру мас і повести за собою їх. Регулювання ходу суспільних перетворень і контроль за їх здійсненням є невід'ємною частиною організаційної роботи політичних лідерів.

– координаційна функція є продовженням організаційної і спрямована на координацію та узгодження дій усіх суб'єктів політичних перетворень – інституцій та органів влади, а також практичних виконавців рішень.

– інтегративна функція політичного лідера полягає в інтеграції дій своїх прихильників на основі запропонованої лідером програми [12, с. 38].

В ідеалі драбинна програма повинна передбачати задоволення інтересів і потреб кожної групи населення даної території. Хоча на практиці це неможливо через конфлікт інтересів, лідер повинен прагнути максимально узгодити всі інтереси і таким чином залучити на свій бік якомога ширше коло населення. Інтегративна функція спрямована на підтримку цілісності і стабільності суспільства, громадянського миру і злагоди, єдності політичних сил і згуртованості всіх соціальних груп. Збереження соціальної цілісності суспільства неможливе без цілеспрямованих зусиль щодо об'єднання всіх соціальних спільнот. Подолання кризових явищ, своєчасне вирішення суперечностей сприяють розвитку інтеграційних суспільних процесів, збереженню цілісності соціальної системи. Лідери, які відстоюють вузькогрупові або суто класові інтереси, діють на шкоду суспільству, сприяють його розколу, розпалюванню соціальних конфліктів [8, с. 67].

Тому завдання політичних лідерів багато в чому визначаються цілями,

які вони ставлять, і ситуацією, в якій їм доводиться діяти. Різноманітність типів лідерства багато в чому пояснюється їх стилем керівництва.

## **1.2. Характеристика стилів політичного лідерства в публічному управлінні**

Політичний стиль – це досить цілісне поняття, зміст якого включає сукупність стандартних процедур розробки та прийняття рішень, визначення політичного курсу та методів його реалізації, різні види взаємодії лідера з його послідовниками, а також як способи реагування на виникаючі проблеми і вимоги різних груп населення. Стиль політичного лідерства є результатом ряду факторів, пов'язаних з характеристиками лідера, характеристиками членів групи та станом середовища [29, с. 12].

На формування стилю впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори (характерні риси особистості, особливості їх розвитку та вираження).

До об'єктивних факторів відносяться:

- закономірності систем управління (закономірності функціонування ринкової економіки, організаційно-психологічна залежність менеджера);
- соціально-психологічні характеристики виконавців. Керівник повинен враховувати вік, професійну підготовку, потреби, темперамент, інтереси, освіту тощо, стиль повинен бути гнучким, ситуативним;
- специфіка сфери конкретної діяльності;
- конкретна ситуація (яка в силу своїх характерних параметрів вимагає свого типу менеджера, свого методу управління).

Перелік цих об'єктивних факторів можна продовжувати, а головне, що їх необхідно враховувати разом з індивідуальними особливостями, ступенем їх розвитку та співвідношенням. Умовно ці «якості» поділяють на п'ять груп: ідейно-політичні, виховні, організаційні, морально-етичні та професійні». Безсумнівно, класифікація може бути різною, і кожна з груп (підструктур)

характеризується великою кількістю компонентів. Існує три описи стилів лідерства:

1. одноплановий – залежить від ступеня делегування повноважень (авторитарний, демократичний, ліберальний стилі);
2. двовимірний – залежить від уваги до людини та уваги до обов'язків (диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор);
3. тривимірний – залежить від уваги до особистості, уваги до обов'язку і ситуації керівництва (адміністратор, прогресивний, жорсткий самодержець, доброзичливий самодержець, місіонер, бюрократ, дезертир) [47].

Вчені розрізняють загальний та індивідуальний стилі керівництва. Загальне виявляється в науковому підході до всіх суспільних процесів, високій вимогливості, нетерпимості до бюрократії та формалізму в управлінні. Зокрема, це може проявлятися у практичному застосуванні сучасних принципів менеджменту, основних положень теорій менеджменту, використанні стандартів менеджменту тощо. До суб'єктивних якостей керівника, що визначають його стиль керівництва, відносяться інтелект, загальна культура, технічні здібності, темперамент і риси характеру, моральні якості тощо.

Ще в 1934 році американський соціальний психолог Курт Левін класифікував стилі лідерства на основі особистих характеристик:

- авторитарність (директивність), тобто суворе керівництво з акцентом на адміністративний примус і егоцентризм у прийнятті рішень;
- демократичний (колегіальний);
- ліберальний, при якому менеджер дає людям і подіям право на розвиток, сподіваючись, що характер людини або характер процесу самі по собі гарантують очікуваний результат [36].

Формальне і неформальне лідерство розрізняють за типом. Формальне лідерство – це лідерство як реалізація інституціоналізованої влади. Він відноситься до встановлених правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини. Неформальне лідерство базується не на формальній

владі, а на авторитеті лідера, його визнанні оточуючими.

У політиці першочерговим є формальний, інституційний аспект. Тому дуже важливо, щоб офіційний керівник був ще й авторитетною особою, але це не завжди так. Є три можливі комбінації лідерства та управління.

По-перше, керівник не є лідером, тобто не користується авторитетом у своїх підлеглих. Така ситуація може виникнути не лише на рівні групи чи організації, а й у масштабах країни, не лише при зайнятті керівної посади неавторитетною особою, а й у результаті втрати лідером колишнього авторитету.

Другий варіант: збіг управління і лідерства, за якого формальний менеджер одночасно виступає як авторитетна особа. Це найкращий випадок.

Третій варіант: суто неформальне лідерство, де лідер і керівник – це різні особи. У політиці неформальне лідерство, як правило, нетривале і незабаром доповнюється призначеннями на керівні посади в громадських політичних асоціаціях або державних установах. Адже обійняти таку посаду, особливо у вищих органах державної влади, є однією з головних цілей політичного лідера. Посада, у свою чергу, стає засобом досягнення інших цілей, які не завжди офіційно оголошуються [57, с. 94].

Політична діяльність лідера потребує специфічних стилів політичної поведінки, характерних для лідерства, згідно з якими Л. Столяр виділяє чотири стилі лідерства:

- напрямок, коли лідер дає конкретні вказівки та очікування;
- допоміжний, який полягає у вихованні емпатії до підлеглих;
- орієнтований на досягнення, коли керівник ставить високі цілі і має високі очікування щодо успіху та відповідальності підлеглих;
- колективно, коли керівник спонукає підлеглих висловлювати думки та пропозиції [42, с. 61].

Але, як правило, відмінність полягає в основному в самій назві, а суть залишається незмінною. Тому більш вдалою видається класифікація, в якій дослідники розрізняють анархічний, ліберальний, демократичний і

автократичний стилі управління. Кожен з цих стилів варто розглянути окремо.

Анархічний стиль – це відмова від управління, влади взагалі. На рівні повсякденної свідомості анархізм (від грец. *anarchy* – беззаконня) скрізь і в усьому сприймається як беззаконня. По суті, анархізм – це загальнополітична течія, яка проголошує своєю метою знищення держави і заміну будь-яких форм примусового насильства вільним і добровільним об'єднанням громадян. Вона проголошує звільнення людини від усякого соціального насильства, від усіх різновидів політичної, економічної та духовної влади.

Слово «анархія» означає не хаос і анархію, а анархію влади. Анархізм виступає проти регламентації і порядку всіх відносин у суспільстві, проти будь-якої влади, будь-якої влади (але не проти дисципліни, яка є особливою формою суспільних відносин між людьми).

Теоретик анархізму М. Бакунін вважає, що у вільному суспільстві ми стійко відчуваємо принцип народного самоврядування. Виступаючи проти всіх вождів, ідолів і авторитетів, замість справжньої, а не фіктивної свободи, він пропонує федеративну організацію робітничих спілок, груп, громад, регіонів і народів «знизу-догори», а не навпаки, проти централізованої влади «згори-донизу».

М. Бакунін палко вірить, що у вільному суспільстві послідовно реалізується принцип самоврядування народу, цілком здатного до розумного і справедливого правління. Народом керує знать не тому, що він слабкий і дозволяє себе обдурити, а тому, що він абсолютно не знає причини правління обраних. Концепція соціального менеджменту Бакуніна базується на великій довірі до людей, їх творчих можливостей і навичок самоуправління. «Дайте людям повноцінне людське життя, і вони здивують вас глибокою раціональністю своїх думок», – закликав він [1].

Ліберальний стиль керівництва – або стиль невтручання – характеризується тим, що керівник намагається дистанціюватися від вирішення проблем і перекладає всю відповідальність на плечі підлеглих. Інструкція такого керівника – максимально непомітно триматися осторонь і

уникати конфліктів з людьми (довіряти своїм заступникам, оточенню, керувати цілими галузями та структурами, а також вирішувати конфліктні ситуації). Більшість дослідників недооцінюють цей стиль, але він існує. Наприклад, особливо за умов слабкості першої особи ліберальний стиль керівництва в СРСР набув певного поширення, особливо в періоди застою.

Авторитарний стиль керівництва характеризується зверхністю, безініціативністю, схильністю до одноосібного лідерства в гіпертрофованих формах і прагненням зосередити всі важелі влади у своїх руках:

- всі вказівки даються фактично, коротко, прямо і відкрито;
- персональне вирішення абсолютної більшості проблем;
- заборони і накази видаються і виконуються з погрозами і без поблажок;
- непривітний тон, лаконічна і чітка (командна) мова;
- заохочення або покарання є цілком суб'єктивними;
- авторитарний керівник намагається підвищити активність підлеглих адміністративними методами, його основною зброєю є «залізна» вимогливість;
- свідоме обмеження контактів з підлеглими, недопущення критики, протиріччя [30, с. 43].

Демократичний стиль керівництва характеризується такими характеристиками:

- уся діяльність у колективі, якщо й здійснюється, то у формі пропозицій;
- залучення підлеглих до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка і прийняття рішень;
- нормальна, не «суха» мова, товариський тон, заохочення і покарання у вигляді демократичних порад з урахуванням намірів, реакцій;
- демократично декларуються (пропонуються і реалізуються у формі пропозицій чи дискусій) те, що можна і не можна робити;
- соціально-просторове положення лідера всередині групи;

– інформація не монополізована лідером, вона доступна всім членам команди;

– демократичні лідери тактовні, уважні та тверезі, у спілкуванні з учасниками групи створюють атмосферу співпраці [там само, с. 14].

В останні десятиліття відбулася переорієнтація від авторитарних до демократичних стилів управління та керівництва. У ХХ столітті переважали авторитарні лідери (слухняність була беззаперечним обов'язком підлеглих). Сьогодні акцент суттєво змінився. Демократичне «м'яке» лідерство протиставляється авторитарному «грубому» лідерству. Вважається більш гнучким і оптимальним з точки зору соціальних конфліктів (не принижує прихильників, підвищує самооцінку, стимулює їх активність і дозволяє досягти найвищої продуктивності праці).

Звернемося до досвіду нашої країни. У роки, коли Україна була частиною Радянського Союзу, авторитарне керівництво було повсюдним. Це один з найважливіших елементів системи управління і командування. У період демократичних перетворень, побудови гуманного демократичного суспільства, європейської держави основним стилем управління має бути демократичний. Звичайно, не можна абсолютизувати демократичне лідерство (наприклад, якщо корабель потрапив у шторм, капітан повинен використовувати диктаторські повноваження) [39, с. 216].

Слід зазначити, що стилі лідерства тісно пов'язані з питаннями тактики, оскільки вони стосуються конкретно політичних дій. Дійсно, прагнучи до ефективної роботи групи, автократичний лідер використовує одноосібну владу, контроль над основними комунікаціями, а також інформацію, необхідну для досягнення успіху, і прагне діяти швидко та рішуче. Навпаки, демократичний лідер хоче, щоб кожен член групи мав можливість впливати на рішення, зберігав певну свободу у виборі альтернатив, щоб групове спілкування, яке має місце в процесі прийняття рішень, було вище, ніж просте бажання окремого лідера. Який із згаданих стилів є найкращим, залежить від різних ситуаційних факторів, коли вони вже забезпечили невеликі успіхи та

створили певні стимули, є найбільш підходящим стилем, який може їх посилити.

Тому Д. Хміль виділяє такі складові ефективного лідерства:

- колегіальність, за якої найкраще виражається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна робоча обстановка, свідомо дисципліна;
- здатність реалізовувати намічені програми. Діяльність лідера завжди на очах громадськості, тому важливо не тільки правильно сформулювати позицію, а й чітко і переконливо донести її до аудиторії;
- єдність слова і діла;
- компетентність.

Також можна додати творчий підхід до справи і постійне бажання вдосконалювати всі сфери своєї діяльності. І, звичайно, велике значення для формування стилю лідерства мають моральні якості [54, с. 312].

З цього можна зробити висновок, що проблема політичного лідерства є однією з найактуальніших проблем сучасності.

## **Висновки до розділу 1**

Політичний лідер – це особа, яка має статус соціального лідерства, здатність, певні індивідуально-психологічні здібності впливати на людей, приймати рішення з метою прямого чи опосередкованого впливу на суспільство.

Залежно від політичної системи розрізняють політичних лідерів демократичних і авторитарних режимів (олігархічного, військового, тоталітарного, диктаторського тощо). За напрямками громадської діяльності лідерів можна розділити на консервативних, реформістських і революційних. Тому всі типи політичного лідерства необхідно класифікувати відповідно до політичної ситуації, в якій вони виникають.

Існують різні підходи до розуміння поняття політичного лідерства, його

генезису та етапів дослідження. З давніх часів проблема політичного лідерства була в центрі досліджень, адже люди, які стояли на чолі державних інституцій, були творцями історії, і завдяки їм ми маємо сучасний світоустрій. Залежно від багатьох факторів, а саме психологічних і моральних якостей керівника, його компетентності, професіоналізму, покладених на нього завдань, системи управління, форми здійснення влади та багатьох інших аспектів, різні види, стилі та функції політичне лідерство нагороджується.

Стиль керівництва – це складна категорія з досить жорсткими вимогами. Будь-який політичний лідер, який бажає досягти максимальної ефективності управління і отримати від нього найбільшу користь, повинен навчитися застосовувати до нього всі стилі і методи впливу. Кожен стиль керівництва виконує свою певну функцію і служить лише досягненню певної мети. Так само кожна дія управління слугує досягненню певного результату. Тому потрібно шукати і знаходити стиль керівництва під конкретну дію і під конкретну ситуацію. Тільки такі стилі керівництва та дії мають найкращі шанси бути правильними.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

#### 2.1. Становлення та особливості політичного лідерства в Україні

Процес становлення інституту політичного лідерства в Україні є складним і суперечливим, потребує масштабних і ретельних досліджень. Оскільки кожна епоха має своїх лідерів, простежити історичну спадковість цього явища надзвичайно важко. Безумовно, проблему формування політичного лідерства в Україні неможливо розглядати без вивчення політичної еліти, оскільки саме з політичної еліти народжуються політичні лідери.

Виникнення та глибинне заґрунтування елітарних теорій в Україні пов'язують з іменами Д. Донцова [11] та В. Липинського [18], які, визначаючи потребу в Україні політичної еліти, мають власні підходи до її розуміння, що ґрунтуються на ідеї щодо побудови Української державності.

У своїй теорії еліт Д. Донцов розрізняє «ініціативну меншість» (еліту) і «пасивний чинник нації» (народ). Еліта формує певну ідею, робить її доступною для мас і мобілізує їх для її реалізації. Д. Донцов, як і Ф. Ніцше [26], вважав, що лише «сильна людина» може реалізувати державотворчу та національну ідею. На його думку, критерієм оцінки панівних класів має бути державотворча діяльність, усі засоби та дії політичної еліти можливі для досягнення національної державності.

Передумовою керівної ролі національної аристократії В. Липинський вбачав її прагнення до влади, готовність боротися за те, що можливе в суспільстві за наявності «сильної, організованої, якісної інтелігенції». Держава може бути побудована лише завдяки «розумній і наполегливій волі та зусиллям меншості», а не меншості, яка керує від імені більшості народу і

не несе відповідальності за свої дії, але меншість є авторитетом серед людей і повинна робити найкращих і найактивніших представників усіх станів для створення матеріальних і духовних цінностей, які є надбанням суспільства в цілому Д. Донцов і В. Липинський пояснювали причини поразки української національно-визвольної боротьби саме відсутністю Українська національна політична еліта.

Такої думки дотримуються і сучасні вчені. Канадський історик українського походження О. Субтельний зазначає, що «...важко переоцінити тяжкі наслідки, які мала для українців втрата власної еліти. У суспільствах, які породили сучасну Європу з її ієрархічною структурою, народ без знаті схожий на тіло без голови. Це означало, що українці втратили клас, який зазвичай здійснював політичне керівництво, ставив конкретні політичні цілі, заохочував розвиток культури та освіти, підтримував церкву та плекав почуття етнополітичної ідентичності суспільства. У міру поглиблення соціалізації української шляхти і православ'я, і українська мова почали асоціюватися насамперед із низами, через що все українське втрачало свій престиж. У зв'язку з цим амбіційна та обдарована молодь українців постійно змушена була вибирати між вірністю власному народу, його традиціям і відповідністю панівному суспільству та його культурі. Останньому частіше надавали перевагу. Отже, проблема української історії – це проблема верхівки українського суспільства, а точніше, її відсутності» [44, с. 238].

Згідно з думкою історика, зазначимо, що це не означає, що протягом своєї історії український народ був позбавлений власної еліти, інша справа, що відсутність власної державності завадила формуванню повноцінної національної держави і, особливо, політичної еліти. Сучасний український вчений М. Головатий визначає чотири періоди у формуванні української національно-політичної еліти.

Перший період тривав майже триста років (XIII-XVI ст.). Саме в цей час формується етнічна та релігійна самосвідомість українців та їх еліти.

Другий період також тривалий – півтора століття (з 1648 р. до кінця XVII

ст.). Своєрідність цього періоду визначається тим, що еліта формувалася з козацтва, з представників молодшої української демократії часів Б. Хмельницького. Вона заповнила вакуум, який виник після того, як польська еліта на деякий час залишила Україну. Водночас слід зазначити, що козацька старшина, керуючись корисливими інтересами, діяла по-різному, іноді навіть всупереч інтересам держави. Не маючи надійної підтримки серед національної еліти, гетьмани звернулися по допомогу за кордоном. Проте втручання іноземців призвело до остаточного знищення української державності, а з нею і національної еліти.

Третій період фактично тривав близько вісімдесяти років і завершився розпадом Гетьманщини (1918 р.) та УНР (1919 р.). Тоді виникла ситуація, подібна до Гетьманщини, коли виникла нова нагода для творення Української держави та завершення державотворення. Коли з'явилася Центральна Рада, а згодом і Директорія, стало зрозуміло, що українцям не вистачає людей для державного будівництва. Прихід у політику представників культурної еліти не вирішив проблеми, оскільки їх чесність і відданість Україні не могли замінити політичного професіоналізму. Неefективність державного керівництва призвела до краху Української Народної Республіки, подальшої орієнтації на чужі держави та зрештою втрати ще однієї історичної можливості створити незалежну державу.

Четвертий період почався в 1917 році з народженням так званої радянської еліти і закінчився в Україні майже в 1991 році [6, с. 74-76].

Важливе місце в державному управлінні посідає розуміння елітарності українського суспільства. Комуністичний режим знищив не лише національні пласти, а й національну основу для відтворення національно мислячої та дієвої еліти. Роль еліти в тоталітарному суспільстві взяла на себе номенклатура, характеристики якої значною мірою не відповідали сучасним вимогам до національної еліти та політичних лідерів.

Політична еліта України на початку державного відродження складалася переважно з колишньої компартійної номенклатури і була ідеологічно

активною, проповідуючи необхідність реформ, але не займаючись їх проведенням. За визначенням О. Субтельного, починаючи з 1991 р. в Україні сформувалися та діють різного роду групи політичних еліт. Це правляча еліта, опозиція (контреліта), молода еліта, що формується, регіональна та надрегіональна еліта.

Більше того, важко не погодитися з думкою деяких політологів, що в Україні потрібно говорити не про еліту, а про «псевдоеліту» – явище, характерне для посттоталітарних політичних систем. Вона має волю до влади, трохи підкріплену турботою про інтереси суспільства та майбутнє України. Цей феномен можна пояснити тим, як сформувалася політична еліта в Україні після відновлення її незалежності. Він сформувався, як уже зазначалося, на основі так званих «старих» (колишня номенклатура – партійно-державні господарники СРСР) і «нових», що склалися з неоднорідного конгломерату колишніх ідеологічних противників комуністичного режиму (дисиденти, політв'язні), вихідців з мистецьких і наукових кіл, інтелігенції та бізнесменів 1990-х рр.

Водночас в Україні, на відміну від Польщі, Чехії та країн Балтії, протягом 1991-2004 років не відбулося зміни «критичної маси» політичної еліти, тож її кістяк у підсумку склало об'єднання колишньої номенклатури та представники великого бізнесу. З одного боку, зі скасуванням багатопартійності зникли обмеження та контроль, які існували навколо номенклатури, зокрема невідворотність відповідальності та покарання, якщо факти зловживань стають загальновідомими. У свою чергу, для представників наростаючого великого капіталу головним завданням було домовитися з урядом про перетворення (обмін) власності та власності на ще більшу владу. Збіг інтересів і завдань створив умови для симбіозу номенклатури та бізнес-еліти. Така політична еліта виявилася ефективною лише для досягнення власних цілей та захисту власних інтересів.

Тому виникає логічне запитання: чи адекватно така еліта відповідає поняттю «політична еліта» та функціям, які вона має виконувати в суспільстві?

Звичайно ні. Професор А. Колодій зазначає, що якщо політична еліта не відстоює національні інтереси України, а лише переслідує свої власні, то до неї цілком обґрунтовано можна застосувати термін «псевдоеліта» і не можна вважати її національною елітою. Національна еліта України виконає своє призначення лише тоді, коли її діяльність забезпечить успішний розвиток України як суверенної держави, збереження її національних цінностей, власної національної та національно-культурної ідентичності [14, с. 29].

Щодо контреліти (опозиції), то зауважимо, що так було у другій половині 1990-х років. Воно втілювалося переважно в діяльності соціалістів, прогресивних соціалістів і комуністів, яким вдалося сформуванню найбільшу на той час фракцію в парламенті. Водночас прогресивна соціалістична опозиція була штучно створеною владою проектом для послаблення соціалістів, а комуністичну опозицію політологи визначають як «копіювальну».

На початку 2000-х років в Україні сформувалася некомуністична опозиція, активно заявила про себе контреліта, яка активізувала суспільно-політичні процеси в Україні. Через це у 2004 році українське суспільство постало не лише перед виборами нового президента та втілення влади та еліти, а й перед вибором свого подальшого розвитку. Проте Президент України В. Ющенко та його оточення виявилися неспроможними реалізувати задекларовані реформи та створити умови для формування в Україні політичної еліти, яка б відповідала стандартам сучасних демократичних держав.

Характерними рисами політичної еліти за президентства В.Януковича були клановість, неопатримоніалізм та вождівство.

Для характеристики еліт пострадянського простору науковці часто використовують термін «клан». Клан – тіньова закрита група, яка не має легітимної реєстрації і сформована на основі спільних інтересів її учасників. Клановість у політиці виявляється не тільки в закритості дій, незрозумілості, непрозорості для суспільства процесу прийняття рішень, а й у перенесенні багатьох засобів і методів досягнення цілей із кримінальної сфери в політику.

Сприятливим середовищем для розвитку кланів є така ситуація в суспільстві, коли ще не викристалізувалися соціальні сили, що утворюють основу соціальної влади, державна влада слабка, а ознаки кризи в економічній, політичній і соціальній сферах мають гігантські масштаби.

Термін «неопатримоніалізм» використовується в західній політології для характеристики авторитарних політичних режимів, а також правлячих еліт і суспільства в цілому. Воно походить від латинського слова *patrimonium*, що означає успадковане майно предків. У патримоніалізмі глава держави вважає всю сферу політичного управління своєю особистою справою і тому використовує владу як корисний додаток до своєї приватної власності. Її характерними рисами є:

- політичний центр відокремлений і незалежний від периферії, концентрує політичні, економічні та символічні владні ресурси і водночас закриває доступ до цих ресурсів і позицій контролю всім іншим групам і верствам;

- держава управляється як приватна власність;

- етнічні, родові, регіональні та родинні зв'язки відтворюються в сучасних політичних та економічних відносинах і визначають способи і принципи їх функціонування. Неопатримоніалізм, таким чином, є симбіозом елементів традиціоналізму та сучасної держави, що зумовлює принципову внутрішню невідповідність «зовнішнього фасаду» держави (існування конституції, різних гілок влади, парламентських і партійних інститутів, виборчої системи тощо) і внутрішньої логіки його функціонування [17].

Іншою особливістю політичного лідерства часів Януковича були рецидиви у військовому керівництві. Зовнішніми проявами вождівства є клієнтелізм – функціонування політичної системи як ієрархії могутніх кланів, у яких переважає тип відносин «клієнт-патрон», непотизм – вербування до правлячої еліти за спорідненою ознакою, трайбалізм – політичне просування на основу з принципу країни.

Керівництву держави на чолі з Президентом Петром Порошенком

довелося працювати в найважчих умовах за весь час незалежності Української держави – це військовий конфлікт на сході України, втрата частини території України, реальна загроза державі крах і втрата незалежності тощо. Незважаючи на те, що П. Порошенко мав достатньо позитивних якостей (великий управлінський досвід, розгалужена мережа міжнародних контактів, навички ведення переговорів) і перший раз президент був обраний у першому турі, його недоліки були велика залежність від бізнес-орієнтації, підтримка бізнесменів, відсутність власної команди, незадовільна кадрова політика та залежність від оточення. Крім того, з боку керівництва держави тоді не було помітно бажання проводити далекосяжні реформи та брати на себе відповідальність за їх реалізацію.

Усе це на фоні військового конфлікту, зубожіння населення, відсутності реформ, відкритої боротьби між командами президента та прем'єр-міністра за можливості впливу призвело до значного падіння рейтингів правлячої еліти і політичних лідерів. Переважна більшість тогочасної політичної еліти мала прагнення швидкого збагачення, прагнення до влади, посад і притуплене почуття патріотизму, відповідальності за долю народу і держави.

Епоху президента Володимира Зеленського політологи та історики ще не охарактеризували. Незважаючи на досить хиткий старт із відвертим непрофесіоналізмом і популізмом, його поведінка та дії під час бойових дій в Україні, які почалися в лютому 2022 року, характеризували його як лідера нації.

Ще в давньоіндійських пам'ятках державного управління, зокрема Законах Ману, було зафіксовано, що якщо державне управління бере людина зі схильністю до комерції (звичайна мрія багатьох українців про «доброго батька» на чолі держави), то він, швидше за все, трансформує процес корпоративного управління.

Ми приділяли стільки уваги вивченню політичних еліт в Україні протягом їхньої історії, оскільки політичні лідери рекрутуються з політичних еліт і водночас є частиною політичних еліт. Значну роль у державотворчих

процесах в Україні відіграє не лише правляча еліта чи певна політична сила, а й політичний лідер, особа як головна фігура, яка визначає хід політичних процесів. Якщо проаналізувати історію українського державотворення, не применшуючи ролі українського народу, то стає зрозуміло, що українське суспільство було провідним суспільством. Князі, а згодом гетьмани, полководці, провідні політики, президенти в більшості випадків відігравали домінуючу роль у виборі суспільно-політичного розвитку держави. Це стосується і сучасних реалій політичного життя в Україні. Загалом у сучасній Україні можна виділити три основні групи політичних лідерів:

- відомі в українському суспільстві політичні діячі, які обіймали чи обіймали високі державні посади, належать до правлячої чи опозиційної еліти;
- політичні лідери партій чи рухів, профспілок, громадсько-політичних об'єднань;
- представники регіональних політичних угруповань.

Проаналізувавши процеси формування політичної еліти та політичного лідерства в Україні, можна виділити їх відмінні риси:

- кожна стадія суспільного розвитку, кожна держава, кожна соціальна група, кожна політична система мають свої методи формування та вербування політичних лідерів. В умовах тоталітаризму та авторитаризму немає лідерів у сучасному загальнодемократичному розумінні, а є диктатори, номенклатура та бюрократія, які приходять до влади не за законами політичного лідерства, а за законами та правилами сильнішого. В Україні політичне лідерство стало центром політичної науки та практики державотворення лише після здобуття Україною незалежності;
- ситуативний характер політичної поведінки політичних лідерів в Україні. Сучасний український політичний лідер завжди є функцією ситуації: він міг з'явитися і бути затребуваним лише в певній політичній ситуації. З цієї причини зміна політичної ситуації позбавляє політичних лідерів атрибутивних якостей (стратег, лідер);
- інституціоналізований характер більшості лідерів країни.

Український політичний лідер набуває своїх якостей лише в межах конкретної політичної структури, як правило, державної. Якщо він втрачає контакт зі структурою (вихід, виключення, відставка), то його першою спонукальною дією є побудова нової структури (центру, партії, руху). Поза структурою, неформального політичного лідера в Україні практично немає.

Характерною рисою політичного лідерства в Україні (як центрального, так і регіонального) є відсутність харизми. Через це український політичний лідер є результатом очікувань прихильників («король грає оточення»). Національного лідера неможливо уявити без середовища, яке «формує» його в лідера.

Отже, процес формування повноцінної національної еліти та лідерства сучасного демократичного типу в Україні тільки починається, оскільки формування національної еліти та лідерства можливе лише за умов існування незалежної демократичної держави. Відомий американський політолог З. Бжезінський розробив схему трифазної посткомуністичної трансформації (перехідний період). У різних країнах вони проходять по-різному від 3-5 до 15 і більше років. До «невизначеної» групи він відносить Україну та її східних сусідів, тобто тих, для яких, на його думку, ознаки їх трансформації у вільні ринкові, плюралістичні демократичні держави залишатимуться невизначеними протягом п'ятнадцяти і більше років [32, с. 24].

З одного боку, ми вважаємо, що поява політичних партій і лідерів, які відповідають своїм класичним політичним характеристикам, зможе прискорити цей процес. У їхній боротьбі за владу сформується справжня політична еліта, яка матиме високі професійні та моральні якості, стратегічну мету та волю до її реалізації, зможе поставити гідних політичних лідерів. З іншого боку, це вимагає політичної активності людей і формування основ громадянського суспільства.

## 2.2. Аналіз розвитку політичного лідерства в Україні

Вивчення політичного лідерства на основі українських трансформацій у перехідній державі від авторитаризму до демократії потребує вивчення залученості різних політичних сил до цих суспільно-політичних процесів та готовності їхніх лідерів пропагувати прихильність до демократичних і загальнолюдських цінностей. Слід зазначити, що накопичений досвід, а особливо український, свідчить про наявність суттєвих особливостей у становленні, становленні та розвитку політичного лідерства як інституту громадянського суспільства при використанні механізмів політичного лідерства.

Історичний досвід, особливо України, свідчить, що політичне лідерство є не лише впливовим чинником національного соціально-культурного розвитку, а й основою духовної безпеки людини та суспільства. Їхня здатність зберігати й утверджувати смислові координати державного устрою, формувати сприйняття й імідж держави у світі дає змогу розглядати політичне лідерство не лише як впливовий професійний і соціальний інститут, а й як дієвий інструмент внутрішньої – й зовнішньої політики, важливою умовою успішного розвитку української політичної нації.

Слід підкреслити, що справжні політичні лідери формуються безпосередньо в політичній боротьбі. У недавньому минулому не було справжньої політичної боротьби та попиту на політичних лідерів. Наше сьогодення підтверджує, що політичні проблеми, пов'язані з представництвом у політичній владі в Україні різних політичних партій, рухів, організацій, соціальних груп і різних класів, не тільки не зникають, а, навпаки, поглиблюються. Значно зріс попит на політичних лідерів. І через ті ж обставини, наведені вище, іноді в ролі лідерів потрапляють «політики» з низьким ступенем політичної та соціальної зрілості та політичної культури.

В Україні змішана форма правління, і лідер країни не поєднує в своїй особі функції Президента та Прем'єр-міністра, в країні немає партії, яка б

однозначно претендувала на лідерство, а політична система працює у змішаному режимі, який «поглинає» функції шести-семи режимів. Національно-державна ідеологія повільно і болісно утверджується в суспільстві.

У країні є політичні сили, які виступають за федералізацію країни, наголошуючи на специфіці регіонів. Значна частина законодавчої влади прагне реалізувати ідею «слов'янської федерації». У суспільстві панують конфліктні відносини в усіх їх проявах, консенсусний розвиток – постійна мрія політиків-центристів. У зв'язку з цим закономірно постає питання про тип політичного лідера (лідерства), здатного стати гарантом творчого входження країни в «курс нормальної життєдіяльності».

Цей тип надається в певних рисах у розглянутих раніше класифікаціях і типах лідерства, але реалії країни вимагають конкретизації та виведення цього типу з ряду кон'юнктурних факторів. В умовах неоднорідної політичної культури та ідейно-ціннісної поляризації можлива поява таких лідерів – формальних і неформальних:

– *державний діяч*, орієнтований на національні цінності, який відстоює «кольори» республіки в міждержавному просторі та створює умови для нормальної взаємодії «громадянського суспільства й держави»;

– *інтегратор* є протилежністю «державника», він бачить у створенні «слов'янської федерації» оптимум цілісного з'єднання трьох слов'янських народів, він досить ефективний як лідер, але досить далекий від ідеології національно-суверенного державного будівництва;

– *миротворець* – лідер, який у внутрішній політиці виходить з необхідності досягнення макроконсенсусу, але через обмеженість ресурсів може досягти своєї мети лише в невеликому соціальному просторі, на рівні галузей, груп і колективів (цей тип є вкрай подібний до типу «Пожежний» за типологією М. Герман);

– *строгий адміністратор* – володіє перевіреною технологією управління; його рішення не обговорюється, але його не сприймають як

диктатора, оскільки він підкоряється закону; компанія цінує його адміністративний педантизм і особисте захоплення тонкощами управління;

– *молодий радикал* виражає настрої та інтереси молоді та частини дорослого населення, налаштований на рішучі зміни в окремих аспектах політичного та економічного механізму країни, але не прагне кардинальних змін у всіх політичних та економічних структурах;

– *обережний прагматик* – за багатьма критеріями протилежність «молодому радикалу», але за низкою показників ефективніший, зокрема «за рівнем втручання» у сфері, що модернізуються: він послідовно і комплексно проводить виважену політику, готуючи ґрунт для подальших реформ; це «середній», але необхідний лідер;

– *реформатор* – лідер, який поєднує в собі позитивні якості націонал-радикала, адміністратора та прагматика; це вища форма керівництва в «проблемній» країні; він отримує менше атак від суперників – як «зліва», так і «справа»; за методологією політичної дії він центрист і заходить у ситуативний глухий кут з усіма «силами», зацікавленими у стабільності суспільства; це соціал-демократичний тип лідера;

– *апологет соціалізму* має стійких виборців і виборців, його суспільний ідеал однозначний і не піддається змінам; на словесному рівні він може жонглювати соціал-демократичними гаслами, але як лідер-слуга він жорстко «прив'язаний» до своїх виборців і своєї партії, тому його політичне охоплення обмежене, у нього надзвичайно вузький горизонт співпраці з опонентами та нейтральною стороною сили.

Така типологія не є гіпотетичною: за законом відповідності типу політичного лідера рівню політичної соціалізації та політичної культури в Україні можуть з'явитися лідери такого типу [4, с. 95-96].

Реалії вітчизняного політичного життя свідчать про суттєву відмінність сучасного стану політичних, морально-етичних, правових, конституційних, управлінських, структурних (а не лідерських у розумінні функціональних механізмів) зв'язків і відносин. Все це впливає на рівень науково-теоретичної

та практичної розробки досліджуваної проблеми в Україні. Нинішню ситуацію можна пояснити різними причинами. Найважливіша з них пов'язана з незацікавленістю правлячих еліт (як окремих осіб, так і органів влади, структур) у рівноправних, потужних політичних опонентах. Наслідком цього є відсутність у суспільному замовленні інтегрованого, адекватного, якісно виваженого наукового підходу до вивчення зв'язків і механізмів дії інституту політичного керівництва та політичного лідерства, а також політичного лідерства та політичних еліт як важливих складових функціонування українського суспільства в демократичних умовах.

Нехтування накопиченим досвідом створює політичній еліті ілюзію можливості писати суспільно-політичне життя з чистого аркуша. При цьому боротьба здебільшого ведеться за захист і визнання пріоритету інтересів, прав і свобод політичної дії між різними політичними групами вітчизняних можновладців. Традиційні риси українського суспільства – покірність, терпіння, виражене прагнення до злагоди, надійність – сприймаються й оцінюються як апатія до політичного життя. З огляду на це стає зрозумілим конфронтаційний характер, взаємна непримиренність і маргіналізація тих, хто веде політичну боротьбу під час «тихого» розвитку [37, с. 47].

Як наслідок – хронічний, перманентний дисбаланс у діях усіх гілок української влади. Кожна з них сприймається суспільством як сила, що нав'язує свої правила гри, свої ідеї суспільного розвитку, свої моделі такого розвитку. В Україні є не лише механізм, а й більш-менш дієвий спосіб своєчасного та цивілізованого впливу суспільства на уряд та парламент з метою впровадження плавних, органічних реформ та (певною мірою) синхронного вирішення соціальних проблем, які ще не розроблені.

Політичний процес зміни одних правителів іншими не може відновитися сам по собі. Тут діють системні фактори інституційного змісту. Три з них актуальні: зміна поколінь у верхівці політики, стабілізація політичного та економічного життя та розвиток громадянського суспільства в Україні. Як механізм політичне лідерство являє собою систему правил, що регулюють

діяльність політиків, що забезпечує не тільки законність дій, але і їх відповідність системі духовних цінностей, прийнятих у суспільстві.

Місце і роль політичного лідера в Україні сформульовано як «кожного, незалежно від формального рангу, учасника політичного процесу, який намагається і вміє консолідувати зусилля інших та активно на них впливати (на території міста, області, країни) цей процес для досягнення встановлених і поставлених цілей». Співпрацюючи і змагаючись один з одним, впливаючи один на одного, вони сприяють контролю за діяльністю всіх владних інституцій (особливо вищих) і участі різні соціальні групи в політичному процесі.

Сьогодні в Україні формується загальнонаціональна система політичного лідерства, яка має спиратися на набутий політичний (соціокультурний) досвід усіх попередніх епох, кожна з яких збагачувала національну політичну історію. Зміна змісту та функцій політичного лідерства/управління та його моделі визначається динамікою суспільних трансформацій та конкретно-історичною ситуацією. Подальший розвиток України (не лише в політичній сфері) значною мірою залежить від побудови адекватної системи політичного лідерства, яка б на сучасному етапі відповідала нагальним потребам українського суспільства.

Сьогодні, як ніколи раніше, дедалі більше визнається необхідність моральної поведінки з боку політичних лідерів. На перший план висуваються такі моральні якості, як совість, чесність, благородство. Для політичного лідера честь – це перш за все єдність слова і діла; благородство – це толерантність і повага до тих, хто інакше мислить, у тому числі до думок політичних опонентів.

За сучасних умов становлення суспільно-політичного лідерства в молодій українській державі кожен, хто претендує на політичне лідерство, будь то партія, громадський рух, масова організація чи держава, повинен враховувати такі моменти: нести особисту відповідальність перед суспільством за виконання рішень і програм; навчитися слухати та вести

рівноправний діалог з політичними опонентами, навчитися недовіркою ставитися до інакше мислячих; відмова від позиції універсального судді людських долі, претензії останньої інстанції.

Деякі політологи відзначають, що основними тенденціями формування політичного лідерства в Україні є інституціоналізація, професіоналізація та зменшення ймовірності появи в сучасних умовах видатних політичних лідерів, здатних бути в одному ряду з Цезарем, Петром I, Наполеоном, Бісмарком; трансформація поля битви за політичне лідерство на політичний ринок і кадрове омолодження «великої» політики [55, с. 43].

Зосередження роботи керівників на вирішенні економічних і політичних проблем тепер висувається на перший план роботи будь-якого керівника будь-якого рангу. Саме результативність діяльності лідера, спрямованої на забезпечення економічної стабільності та соціальної справедливості, підвищення рівня життя та добробуту громадян, нараховує лідеру сьогодні найбільше балів.

Головний зміст політичного лідерства полягає в тому, що, незважаючи на всю різноспрямованість впливу, воно виступає невід'ємною частиною загальної суспільної організації та побудови правової та демократичної держави в Україні зокрема. Політичне лідерство в сучасній Україні набуває демократичних пріоритетів: спрямування легалізації національно-державної політики, створення законодавчої та правової бази, персоналізації, професіоналізації, інституціоналізації тощо.

Політичне лідерство, яке має численні важелі впливу на процес управління суспільством, досі широко визначається як вплив або володіння владою. Як показує політична практика, ефективність лідерства залежить від взаємодії, від взаємовпливу лідера та його послідовників, від розподілу влади між ними.

Україна лише на початку процесу формування нового типу реального політичного лідерства. Частково цьому перешкоджають несприятливі умови розвитку демократії та зміцнення засад державності. Тенденції розвитку

політичного лідерства в Україні подібні до тенденцій, що спостерігаються в інших країнах пострадянського простору: постійна зміна та боротьба поколінь політиків, неконтрольована суспільством, «лобіювання» як форма політики та економічний тиск. Все це негативно позначається на діяльності політиків, які претендують на статус лідерів. Між тим, ситуація в країні вимагає формування якісно інших політичних лідерів, насамперед за професіоналізмом, креативністю, інтелектуальними здібностями і, нарешті, духовністю. Відсутність лідера нового типу ставить під загрозу демократизацію суспільства [4, с. 96-99].

Незважаючи на певні недоліки, політичне лідерство є позитивним фактором розвитку українського суспільства. Вивчення елементів політичного лідерства, особливо тенденцій його формування, сприятиме створенню умов для більш ефективного функціонування цього інституту.

## **Висновки до розділу 2**

Процес становлення інституту політичного лідерства в Україні є складним і суперечливим, потребує масштабних і ретельних досліджень. Оскільки кожна епоха має своїх лідерів, простежити історичну спадковість цього явища надзвичайно важко. Безумовно, проблему формування політичного лідерства в Україні неможливо розглядати без вивчення політичної еліти, оскільки саме з політичної еліти народжуються політичні лідери.

Процес формування повноцінної національної еліти та лідерства сучасного демократичного типу в Україні тільки починається, оскільки це можливо лише за умов існування незалежної демократичної держави. З одного боку, прискорити цей процес зможе поява політичних партій і лідерів, які відповідають їхнім класичним політичним характеристикам. У їхній боротьбі за владу сформується справжня політична еліта, яка матиме високі професійні

та моральні якості, стратегічну мету та волю до її реалізації, зможе поставити гідних політичних лідерів. З іншого боку, це вимагає політичної активності людей і формування основ громадянського суспільства.

Політичне лідерство, яке має численні важелі впливу на процес управління суспільством, досі широко визначається як вплив або володіння владою. Як показує політична практика, ефективність лідерства залежить від взаємодії, від взаємовпливу лідера та його послідовників, від розподілу влади між ними.

Україна лише на початку процесу формування нового типу реального політичного лідерства. Частково цьому перешкоджають несприятливі умови розвитку демократії та зміцнення засад державності. Ситуація в державі нагально вимагає формування якісно інших політичних лідерів, насамперед за професіоналізмом, креативністю, інтелектуальними здібностями, зрештою – духовністю. Відсутність лідера нового типу ставить під загрозу демократизацію суспільства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ

#### 3.1. Етичний вектор політичного лідерства в Україні

Аналізуючи наукові джерела з питань політичного менеджменту та парламентаризму, ми бачимо, що політичне лідерство – це складний соціокультурний феномен, який ґрунтується на авторитеті та престижі політичного лідера, формує його імідж у державі та суспільстві, впливає на встановлення взаємовідносин між суспільством і владою. Водночас діяльність політичного лідера залежить від його особистих якостей і вмінь, на відміну від політичного лідерства, яке залежить від ситуації, в якій ці якості та вміння проявляються. Отже, ми виявляємо, що політичне лідерство залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на політичне лідерство в політичному просторі.

Одним із компонентів політичного простору є політична платформа, під якою розуміють політичну позицію партії, виражену через сукупність принципів ідеологічних позицій, визначень, що базуються на відповідній концептуальній теорії чи суспільно-політичних доктринах. На їх основі формуються політичні програми та певна ідеологія. Саме вона визначає поведінкову стратегію лідера політичної партії, яка «є основою його політичної культури і характеризується духовно-світоглядною сферою (політичною свідомістю та політичною ідеологією) і спадково-рефлекторними реакціями, звичками та здібностями» [9, с. 72].

Політична поведінка залежить від політичної свідомості та політичної ідеології, які є її основними складовими, а стратегія політичної поведінки залежить від вибору її типу:

– імпульсивний, характеризується емоційною неврівноваженістю, низьким самоконтролем, підвищеною агресивністю, спонтанними бажаннями,

низьким інтересом до інших;

- нормативний, що характеризується впорядкованістю, стабільністю, стійкістю соціальної взаємодії;

- відповідальний – характеризується особистісною зрілістю, здатністю свідомо і вільно приймати власні рішення, схильністю до інтересів інших людей і суспільства, здатністю до саморегуляції, дотриманням соціальних норм і законів.

Наше спостереження за діяльністю політичних лідерів держави в період незалежності України дає підстави стверджувати про переважно імпульсивний характер їхньої політичної поведінки. Проте, як свідчать результати досліджень вітчизняних вчених, виною тому стратегія поведінки лідерів політичних партій України. Тобто бажання політичних лідерів і реальність не збігаються. У демократичних державах вони збігаються. На думку дослідників, у демократичних державах політичні партії, як «охоронці етичних норм», відповідають за формування відповідальної поведінки парламентарів. Вони першими перевіряють і відбирають політичних кандидатів і діють як «етичні фільтри». Вони підтримують лише тих кандидатів, які дотримуються високих етичних стандартів.

Ми звернули увагу на те, що в розвинених демократіях, таких як Австрія, Велика Британія, Польща, США, Нідерланди, Угорщина та Франція, існують чіткі правила службової поведінки депутатів: «встановлено, що наділений повноваженнями головуєчий відповідає за порядок; визначено правила поведінки євродепутатів на пленарному засіданні; визначено санкції недопущення на засідання за порушення регламенту служби» [13, с. 3-4].

Тобто правила поведінки депутатів у багатьох парламентах світу регулюються різноманітними правовими актами, моральними кодексами та окремими кодексами етики. Порушення службового розпорядку не тільки шкодить репутації окремого депутата, але й створює негативний імідж парламенту загалом, впливаючи на ефективність усього законодавчого процесу.

Тому, важливим завданням для українського парламенту є формування нових політичних традицій, які є усталеними нормами політичної поведінки, політичними цінностями, ідеями та звичаями і передаються з покоління в покоління, оскільки традиції об'єднують ці елементи політичного досвіду, які фактично відповідають інтересам і цілям суспільства, визнаються ним і встановлюються як нормативні орієнтири. Вони змінюються або поступово (в процесі тривалого суспільного розвитку), або стрімко (в період фундаментальних соціальних змін, коли на зміну усталеним приходять інші уявлення й цінності).

Тому визнання українським суспільством і державою пріоритету європейських цінностей призводить до необхідності формування та розвитку нового типу політичного лідерства, відмінного від багаторічного ідеократичного та харизматичного лідерства. Новий тип політичного лідерства (етичне лідерство) пов'язаний з повагою до етичних переконань і цінностей, гідності та прав інших людей. Цей тип лідерства, на відміну від інших типів, характеризується більшою відкритістю та підзвітністю (прозорістю) політичних лідерів – керівників політичних партій, уряду, парламенту, діяльність яких зазвичай оцінюється на всеукраїнських та місцевих виборах. Для більшості громадян цей вибір ґрунтується на їхній повсякденній свідомості, для експертів у сфері політики – на політичній і теоретичній свідомості, що базується на доказовій базі, представленій зокрема міжнародними показниками, що визначають трансформацію політичного лідерства в Україні. Серед них індекси демократичного розвитку, морально-етичних норм поведінки, а також соціально орієнтованого партнерства.

Ми дослідили динаміку зміни деяких із них (індекси демократії, сприйняття корупції, інновації) і виявили, що вони не зазнали суттєвих змін за останні роки, що свідчить про повільну соціокультурну трансформацію політичного лідерства в нашій країні. Так, за Індексом демократії Україна у 2007 році посідала 67 місце, у 2021 році – 86 місце (із 167 країн світу), за Індексом сприйняття корупції – 134 місце зі 180 країн списку (2003) та 122-е

(2021 р.); 47 місце зі 132 країн у списку (2019) і 49 місце в 2021 році за глобальним індексом інновацій.

Такі повільні зміни, на нашу думку, зумовлені інертністю мислення політичних лідерів – вихідців із пострадянського періоду, які не мають достатнього досвіду побудови демократичного суспільства, а також «особливістю перехідного періоду від соціалістичного до ринкового способу функціонування економіки та низький рівень політичної культури лідерів політичних партій і держави». Водночас, як зазначають науковці, у більш освіченого покоління молоді спостерігається «постматеріальний» ціннісний компонент, що відповідає рівню економічно розвинених європейських країн. Цим, на нашу думку, пояснюється вибір українського суспільства на останніх парламентських і президентських виборах, який пов'язаний з молоддю нашої країни, до якої майже 75% достатньо освічених і прагматично налаштованих виборців – тих, хто зацікавлений в утвердженні демократії в державі, використанні соціального партнерства та управління якістю.

Покоління, народжене в часи незалежності, більше тяжіє до демократичних нематеріальних цінностей, ніж попередні покоління, в яких переважають матеріальні цінності. Це дає надію, що політичне лідерство в Україні стане національною цінністю, сприяючи завершенню системних реформ в країні. Тому одним із соціокультурних чинників трансформації політичного лідерства в Україні ми визначаємо розвиток ціннісної орієнтації на основі ідеологій демократичного спрямування.

Нині така трансформація відбувається на структурному рівні та зумовлена системними змінами у структурі політичного простору держави, особливо у частині зміни способу формування політичної платформи політичних партій – від абстрактної і від напіваабстрактних партійних програм до чітких, прозорих, зрозумілих кожному партійцю і кожному громадянину.

Ця зміна політичного керівництва супроводжується постійними змінами законодавства, що регулює діяльність політичних партій в Україні. Наш аналіз чинного закону України «Про політичні партії в Україні» показав, що з 2001

року до нього вносилися 26 змін. Більшість із них стосується посилення дотримання чинним законодавством статутної діяльності політичних партій. Статут політичної партії визнається основоположним для вирішення майже всіх питань її життєдіяльності і, перш за все, затверджує програму партії, яка може бути змінена лише разом з ним (ст. 10). Також встановлює повноваження політичної партії, її обласних, міських, районних організацій та первинних осередків, порядок внутрішнього фінансового аудиту партії, порядок прийняття рішення про обрання голови, визначення кількісного та персонального складу керівних і контрольно-ревізійних органів обласної, міської, районної організації, первинного осередку політичної партії чи іншого структурного утворення (ст. 8).

Незважаючи на зазначені статті Закону України «Про політичні партії в Україні» в чинному законі, які є прогресивними, термін «лідер» досі залишається невизначеним, вимоги до лідера політичної партії не визначені, а порядок змін програми політичної партії не фіксується. У зв'язку з цим пропонуємо законодавчо врегулювати ці питання та розглянути сутність поняття «політичне лідерство» як способу створення політичного простору на основі визнання демократичних цінностей, формування морально-етичної поведінки та управління якістю, які мають значний вплив на інститути держави та суспільства та забезпечують їхнє реформування та модернізацію.

Зближення політичних платформ різних політичних партій сприятиме формуванню відповідальної політичної поведінки кожного партійця, на відміну від тієї поведінки, яка зараз є в українському парламенті. У ході нашого дослідження з'ясувалося, що, на думку респондентів, парламентські партії практично не проявляють відповідальної політичної поведінки. На запитання: «Чи самостійно приймають закони парламентські політичні партії Верховної Ради України під час свого скликання?» більшість респондентів відповіли «ні» (77,3%). На запитання «Чи має значення для парламентських політичних партій контроль за виконанням самоприйнятих законів?» також була почута відповідь «ні» (84,7%). Натомість партія була названа «слуга

народу» як нормативна поведінка (55,2%) і лише іноді відповідальна (12,5%); інші політичні партії демонструють імпульсивну поведінку (73,4%) і лише іноді нормативну поведінку (11,6%). Про це свідчить більшість політичних партій харизматичного типу та харизматичного лідерства у Верховній Раді України, на відміну від партій з етичним лідерством.

Перехід від харизматичного до етичного лідерства, на нашу думку, можливий за умови зміцнення соціального партнерства та чіткого (нормативного) визначення функціональних завдань політичних лідерів.

Тому наступним соціокультурним фактором трансформації політичного лідерства ми визначаємо розвиток соціальної взаємодії в діяльності політичних інститутів, який стає його новою цінністю та сприяє формуванню суспільної довіри до політичних інститутів влади, детермінант з яких прозорість, відкритість, взаємність спілкування, перспективність взаємодії, довгострокові стосунки, раціональність, доцільність, вигідність стосунків, емоційність спілкування.

Вважаємо, що індекс соціальної взаємодії необхідно враховувати при проведенні різноманітних соціологічних досліджень щодо формування довіри до політичних інститутів держави. Це сприятиме більш чіткому визначенню функцій політичних лідерів, рівня розвитку громадянської та суспільної активності, спільних цінностей та реалізації активної громадянської участі у справах держави та суспільства, встановленню норм, що відповідають міжнародним стандартам якості та вимог до політичного керівництва щодо відмови від авторитарного стилю керівництва та переходу до демократичного.

Тенденція посилення позицій соціальної взаємодії політичних партій та політичних лідерів зумовлена, зокрема, використанням міжнародних стандартів якості, які передбачають:

- поява нових традицій у діяльності політичних інститутів (партій, парламенту, уряду), які стосуються, наприклад, систематичного оприлюднення позитивного досвіду соціальної взаємодії;
- нормалізація прозорості системи винагороди за результати соціальної

взаємодії;

- руйнування старих правил і норм соціальної взаємодії як всередині, так і поза політичними інститутами, заснованими на угодах, і впровадження нових правил, заснованих на юридичних угодах;

- запровадження регулярного моніторингу потреб та інтересів членів політичних інституцій та суспільства загалом;

- встановлення норм етично відповідальної поведінки для політичних лідерів у процесі соціальної взаємодії.

Важливим соціокультурним чинником трансформації політичного лідерства є встановлення функціональних обов'язків політичних лідерів, що забезпечують суспільну довіру до інститутів політичної влади, головними детермінантами якої є прозорість, відкритість і взаємність спілкування, перспективність взаємодії, довгострокові стосунки, раціональність, доцільність, вигідність стосунків, емоційна прив'язаність.

Вважаємо, що при визнанні політичних лідерів громадяни/виборці мають враховувати не лише показники розвитку демократії в державі та соціальної взаємодії в суспільстві, а й показники:

- соціальний розвиток, за яким Україна, наприклад, у 2021 році займає 48 місце зі 168 країн, увійшовши до групи країн із помірно високою якістю життя (показники: доступ до вищої освіти, толерантність, якість довкілля);

- соціальний капітал, який є ресурсом для формування та поширення нових, більш ефективних інститутів, наприклад, такими установами стають нові політичні «мережеві» партії, інші об'єднання громадянського суспільства в Інтернеті тощо;

- соціальна згуртованість і примирення, що включає такі показники, як дружні стосунки з сусідами, соціальна ізоляція та відкритість до різних соціальних груп.

Врахування цих показників сприятиме зміні норм дій політичного керівництва. Вони переходитимуть від ситуаційних до стандартних на основі принципів міжнародних стандартів якості.

Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку України як соціальної, незалежної, демократичної держави важливими є соціокультурні чинники трансформації політичного лідерства: чітке визначення ідеології політичних партій у партійних програмах, функціональні обов'язки політичного лідерства. політичного лідерства в чинному законодавстві, визнання соціального партнерства як цінності політичного лідерства.

Важливо розрізняти поняття «політичне лідерство» та «етичне політичне лідерство», сутністю яких є різні форми формування політичного простору – через отримання публічно-політичного визнання в державі та суспільстві (політичне лідерство) та соціально орієнтоване партнерство в державі та досягнення високого рівня довіри в суспільстві (етичне лідерство).

Політичне лідерство – це складний соціокультурний феномен, який ґрунтується на авторитеті та престижі політичного лідера, формує його імідж у державі та суспільстві, впливає на встановлення відносин між суспільством і владою. Етичне політичне лідерство пов'язане з повагою до етичних переконань і цінностей, гідності та прав інших людей, воно характеризується більшою відкритістю та підзвітністю (прозорістю) політичних лідерів, довірою до них [25, с. 82-85].

Трансформаційні процеси складових політичного простору, таких як політична платформа, соціальне партнерство та функціональні завдання, що базуються на демократії, стають фокусом діяльності етичних політичних лідерів, у результаті чого відбуваються якісні зміни в їх стратегіях. поведінки, цінностей і норм дій, зокрема: у поведінці політичних лідерів – від ситуативних до відповідальних, у цінностях, що об'єднують громадян у політичні партії – від пострадянських до демократичних, які чітко структуровані й функціональні нормативно-правові документи в нормах діяльності – від ситуаційних до типових, заснованих на принципах міжнародних стандартів якості.

### **3.2. Інструменти формування позитивного іміджу політичного лідера**

Формування іміджу політичного лідера та політичної партії в українській практичній політології має певні особливості. Вони пояснюються не лише характером суспільно-політичних трансформацій останніх років, а й історичними традиціями. За свою складну історію український народ не раз втрачав політичну еліту. Навіть у недавньому тоталітарному минулому, коли панувала адміністративно-партійна номенклатура, у нас не було справжньої культурно-політичної еліти.

Процеси демократизації та політичної модернізації в Україні також актуалізують необхідність формування політичного іміджу. Економічні та соціальні труднощі сьогодення є історичними наслідками трансформації посттоталітарного суспільства. Процес становлення демократичної політичної системи в Україні є динамічним і водночас складним. Необхідною умовою існування та розвитку демократії є зміцнення демократичних політичних цінностей на всіх рівнях суспільної свідомості та практики. Особлива роль у процесі демократизації суспільства належить політичному лідеру. Принцип лідерства, стиль і особистість лідера тісно пов'язані з його іміджем, або як зараз прийнято називати імідж політичного лідера. Спостерігаючи за політичним лідером, суспільство поступово формує уявлення про властивий йому стиль владної діяльності, тобто спосіб прийняття рішень, методи, механізми організації виконання цих рішень і, зрештою, його поведінку [15].

У політиці вдало сформований імідж політиків визначає перемоги на виборах і успіх політичних партій. Багато в чому це визначається діями їх лідерів, оскільки в сучасній політичній культурі увага потенційного виборця зосереджена на особі, яка представляє цю партію. Це пов'язано зі специфічно українським феноменом так званої «персоніфікації» політики, що практично актуалізує проблему формування іміджу політичного лідера. Через це останнім часом політичні діячі почали приділяти пильну увагу формуванню

свого іміджу, але поки що в Україні цей процес відбувається стихійно, а виборчі кампанії перетворилися на справжню війну іміджів. Імідж політичного лідера активно базується на технологіях голосування, а його формування є елементом виборчої кампанії. Це дуже важливо для політика, тому що має довгостроковий термін реалізації. Говорячи про формування іміджу політичного лідера, варто пам'ятати про широкий арсенал засобів і методів цілеспрямованого впливу на виборців в інтересах конкретної особи чи групи осіб, що борються за суспільне визнання [31, с. 112].

Політичний імідж зараз є найважливішим чинником, з яким мають рахуватися політики, які хочуть отримати або утримати владу. Нова політична практика висунула відповідні вимоги до теорії, після чого виник новий напрям у практичній політології, який отримав назву іміджології. Це комплексна дисципліна, яка, крім політології, використовує результати інших наук – соціології, психології, антропології, соціальної психології, дані окремих соціологічних досліджень, етнографії, історії та ін. Тому знання та досвід фахівців з формування політичного іміджу користуються великим попитом серед політичних партій та їх лідерів, а також інших гравців політичного ринку.

Імідж політичного лідера формується на основі принаймні двох основних факторів: виборців та індивідуальних особливостей самого політика. Однак слід мати на увазі, що в сучасному політичному житті, коли ефективні методи політичного просування в різних мас-медіа набули широкого розповсюдження та виявляється величезний і загальний вплив на громадську думку, образ «громадського лідера» може суттєво відрізнятись від «лідера в реальному житті».

Дослідження показало, що в суспільстві існує досить стійкий образ «ідеального президента». Респонденти визначили основні риси характеру, які, на їхню думку, повинні характеризувати образ ідеального Президента України: мудрість і розважливість відзначили 68,8% респондентів, розум – 68,1%, гнучкість – 56,0%, розум – 47,5%, гумор – 29,8%, комунікабельність –

27,0%, людяність – 27,0%, колегіальність – 16,3%, розважливність – 8,5%, кмітливість – 22,7%, витривалість – 22,0%, хоробрість – 21,3%, працездатність – 19,2%, хитрість – 7,1%, закоханість – 4,3%, упертість – 4,3%, акуратність – 7,1%, емоційність – 5,0%. Такі риси характеру, як твердість, войовничість, романтичність, авантюризм і авторитарність, зросли з 1,4% до 2,1% переваг [38, с. 359-360]. Як видно з наведених даних, необхідними рисами характеру лідера нації є мудрість, розсудливість, розум, гнучкість і кмітливість. Значно відстають такі якості, як гумор, комунікабельність, розум, наполегливість, сміливість, працездатність і колегіальність. Ті риси характеру, які експерти хочуть бачити в особистості ідеального президента, це певною мірою риси українського національного характеру, української ментальності.

Водночас слід відзначити одну надзвичайно важливу частину загальної діяльності іміджування фірмера, яку в сучасній політологічній літературі називають позиціонуванням. Цей пункт вимагає визначення та оприлюднення всієї системи ідейно-політичних і програмних позицій кандидата з урахуванням вказівок його найближчих конкурентів. У зовнішньополітичній практиці ці питання мають суто тактичний характер і зводяться до пошуку вільної ніші на політичному ринку країни. Г. Почепцов пише, що для створення відповідного іміджу зарубіжні політтехнологи використовують рекомендації маркетолога К. Ларсона, який за аналогією з економічною сферою пропонує схему політичного позиціонування, що базується на таких принципах: «бути першим», «бути найкращим», показати «чим ми не є», врахувати особливості різних вікових груп [33, с. 167].

Виходячи з формування політичної картини, деякі дослідники виділяють такі елементи: легенду, інструктивні позиції. Легенда – це найголовніше. Це дозволяє політикам підтримувати імідж, витратити менше часу та зусиль на рекламу кампанії. Хороша легенда робить його популярним і впізнаваним.

Легенда складається із загального враження про людину і формується на рівні підсвідомості. Хороша легенда створює ситуацію, коли людині пробачать деякі слабкості та вади. За політичною діяльністю, як правило,

стоїть легенда. Це може бути набір дуже важливих для людей дій, реакції на події в країні, чітко сформульовані ідеї та гасла. Політична ідея є найважливішим активом політичної особистості. Ідея може бути як власна, так і запозичена. Політичні ідеї стосуються насамперед особливостей суспільного розвитку та державного устрою, системи цілей і шляхів їх досягнення. Усі ці компоненти залишають слід у розумі та серцях людей, допомагаючи їм зробити вибір.

Політичний імідж має пройти певну кількість фаз формування, на яких визначаються цілі та закладається базова основа для створення позитивного політичного іміджу. Усі ці етапи мають специфічні методи реалізації. Етапи формування політичного іміджу за Н. Малишевським [21, с. 149]:

1-й етап – збір та аналіз інформації, на базі якої формується імідж політичного лідера;

2-й етап – формування іміджу політика;

3-й етап – адаптація кандидата до образу. Фаза включає пробну стадію, під час якої кандидат намагається вжитися в роль і визначити рівень комфорту для себе;

4-й етап – утвердження створеного іміджу серед електорату;

5-й етап – аналіз іміджу політиків з різних джерел;

6-й – корекція зображення, остаточний варіант пропонується виборцям.

Іміджмейкери, які створюють, аналізують та впроваджують у суспільну свідомість політичний імідж лідера, перш за все звертають увагу на фізичні, комунікативні, політичні та психологічні дані лідера, оскільки особистісні характеристики мають великий емоційний зв'язок з аудиторією, легше проникають у масову свідомість і міцніше засвоюються. За багаторічне існування парламентської демократії та політичного ринку в західних країнах накопичено великий досвід дизайну іміджу, розроблено його детальну типологію, яка далеко не повною мірою відповідає українським традиціям політичного життя та нашому менталітету, а також попиту на вітчизняних лідерів, який зараз дуже затребуваний [15].

У зв'язку з цим українські автори виділяють в українській політичній практиці інші, ближчі нам типи політичного іміджу кандидатів у депутати. Зокрема, В. Бебик пропонує таку класифікацію:

- «діловий імідж», який найкраще характеризує ідеологія – «заробили собі, зробимо і вам»;
- «інтелектуальний імідж», створений на основі твердження, що для роботи в парламенті потрібні компетентні професіонали;
- «популярний імідж» будувався на класичній популістській основі, на прагненні виробити позитивне ставлення до себе як до «свого друга»;
- «політичний імідж» формувався на протилежному протистоянні соціалістів-комуністів (формальних чи реальних) і націонал-демократів, представників влади та опозиції. В обох випадках фокус був на визначених, відомих базових цінностях основних політичних сил суспільства, а реальний імідж створювався на декларації відданості цим цінностям, а не на основі особистісних характеристик кандидата;
- «імідж жінки» вийшов із кредо: «Чоловіки, здається, вже нічого не можуть. Вибирайте жінок і ви зробите цей світ кращим»;
- образ «рідного» будувався на основі постулату «Я свій, я тут живу і нікуди не піду, бо тут у мене рідні, родина...» [2, с. 52-53].

Багато дослідників підкреслюють, що для всіх типів образів, окрім одягу, зачіски тощо, дуже важливим елементом є наявність комунікаційної аури, базовою ознакою якої може бути посмішка політика. Тому іміджмейкери рекомендують своїм клієнтам обов'язково посміхатися, якщо хочуть сподобатися виборцям. До того ж, як стверджують психологи, цьому мистецтву не складно навчитися.

Останнім часом значно зросла роль особистості політичного лідера, його ділових і моральних якостей, рівня його слави. Беручи до уваги маркетингову термінологію, можна сказати, що зростає роль іміджевого фактора політичного лідера та зростає його вплив на електоральне середовище. Особливої актуальності набуло питання іміджу харизматичного лідера, який

впливає на громадську думку та політичні процеси в суспільстві. Експерти стверджують, що дії таких політиків часто не піддаються раціональній логіці, їх неможливо «прорахувати», вгадати, але ефективність харизматичного лідера завжди надзвичайно висока.

Дослідник В. Костиков так визначив його якості: «Харизматичний лідер отримує і утримує владу, незважаючи на всі помилки, які він допускає, часто всупереч здоровому глузду. Харизма спалює все політичне сміття навколо Президента. Населення або не вірило «інсинуаціям» опозиції та преси, або взагалі не хотіло бачити плями на костюмі свого президента» [33, с. 340].

Водночас імідж багатьох наших політичних лідерів явно не дотягує до харизматичного рівня. Водночас слід зазначити ще одну важливу обставину. Особистість, наближена до харизматичного ідеалу лідера, допомагає всій партії виграти вибори. Наприклад, коли політичні спостерігачі підбивали підсумки британських виборів 2001 року, вони справедливо зауважили, що Лейбористська партія багато в чому має бути вдячна за свою перемогу Тоні Блеру, який «зробив щось історично майже неможливе, як і його політичний приклад для наслідування». Білла Клінтона, який здійснив переобрання своєї партії на новий термін, неминуче через стільки років, коли це здавалося неможливим». У нашій українській дійсності ця закономірність також проявляється повною мірою: не випадково практика створення політичних партій (як національного, так і місцевого значення) серед певних політичних лідерів, а останнім часом на кожних виборах навколо найпопулярніших політиків того періоду формується ряд політичних блоків.

Водночас деякі аналітики при формуванні іміджу кандидата на виборну посаду закликають враховувати принцип певної відповідності рівнів інтелектуального розвитку. Наприклад, Г. Дилигенський намагається пояснити, чому досягають успіху ті кандидати, інтелектуальний рівень яких суттєво не відрізняється від рівня пересічного виборця: оптимальний показник розриву становить не більше 25-30%. Якщо лідер (дуже розумний або дуже дурний) різко обривається, він відразу втрачає підтримку мас.

Г. Дилигенський пояснює це так: лідер, який просувається вгору, сильно залежить від своєї команди, він повинен адаптуватися до групових цінностей та очікувань. «Така ситуація вкрай несприятлива для людей із сильним інтелектом. Сила розуму – це, перш за все, його творчий потенціал, здатність знаходити неординарні, принципово нові рішення. Психологія нонконформізму неминуче пригнічує цю здатність. Тому люди, які мають сильний дух і потребу його реалізувати, часто йдуть не в політику, а в науку, літературу та журналістику» [9, с. 183].

У сучасній практиці політичної конфронтації велике значення надається використанню технологій дискредитації конкурента, або, як кажуть політтехнологи, «зниження іміджу конкурента». В основу цієї роботи покладено такі підходи: ненав'язливе інформування про відомі та невідомі виборцю деталі негативного іміджу, порівняння поведінки конкурента з «нормальними» чи «ненормальними» моделями поведінки, доведення його залежності від певних осіб чи організацій, підтвердження його залежності від певних осіб чи організацій, підтвердження поведінки конкурента. його причетності до бізнесу, корупція, рейдерські плани, наявність кримінального минулого. Адже виборці порівнюють антигероя з негативними асоціаціями.

Для формування відповідної громадської думки використовуються найрізноманітніші засоби масової інформації та зв'язки з громадськістю, але перш за все преса і телебачення. Водночас у країнах розвиненої демократії вже вимальовується цікава закономірність: у загальному обсязі рекламних проєктів постійно збільшується кількість критичних матеріалів, спрямованих на зниження іміджу конкурента. Співвідношення позитивної та негативної телевізійної реклами в президентській виборчій кампанії в США особливо ілюструє наступна статистика. Усі передвиборчі кампанії в Америці з 1960 по 1988 разом мали 71% позитивних і 29% негативних рекламних роликів. Однак у 1992 році кампанія Клінтон/Буш вже мала їх: Буш мав 56% негативних і 44% позитивних, Клінтон мав 63% негативних і 37% позитивних [2]. Це означає, що виборча кампанія спрямована на дискредитацію конкурента. Подібні

тенденції характерні і для сучасного українського політичного ринку. Зокрема, у виборчій кампанії до Верховної Ради України у 2014 році відсоток негативу та позитиву становив 58% та 42% відповідно [31, с. 117]. По суті, така ж тенденція збереглася на парламентських виборах 2019 року.

Політичні прийоми, що створюють негативний імідж конкурента, мають на меті показати виборцям слабкі сторони опонентів. Приводом для антиреклами можуть стати певні реальні дії та характеристики конкурента, які, звісно, належним чином розкручені та доведені до рівня переконливого, принаймні для пересічного електорату, викривального документа. Серед них, наприклад, досвід заявника може бути недостатнім; його певні негативні особистісні якості, невдалі прояви; невиконання попередніх обіцянок або негативні результати роботи на попередньому місці; невірні судження та помилки, які демонструють некомпетентність тощо.

Сучасна практика формування політичного іміджу лідера чи партії має у своєму розпорядженні широкий арсенал ефективних інструментів – від професійно проведеної політичної реклами до системи зв'язків з громадськістю. Використовуються перевірені методи «заявки кандидата», «презентації» та «продажу», «зниження іміджу конкурента», «спуфінгової війни» тощо. У сучасній політичній боротьбі часто використовуються «брудні» технології, вивчення яких допоможе протистояти їх впливу на громадську думку.

Відповідно до потреб українського політичного ринку вся ця робота перетворилася з образу «словесного» лідера перших років незалежності на образ «прагматичного лідера». Проте останнім часом у громадській думці дедалі більше зацікавлені політичні лідери, здатні викликати щиру симпатію більшості населення і багато в чому відповідають іміджу «народного улюбленця». Сучасний «ідеальний лідер» повинен синтетично поєднувати в собі якості попередніх типів з високим професіоналізмом, моральністю і патріотичною відповідальністю перед своїм народом, здатністю об'єднати зусилля мільйонів для кардинального поліпшення як внутрішнього, так і зовнішнього становища країни.

### Висновки до розділу 3

У сучасних умовах розвитку України як незалежної демократичної соціальної держави важливими є соціокультурні чинники трансформації політичного лідерства: чітке визначення ідеології політичних партій у партійних програмах, функціональні обов'язки політичних лідерів у поточній ситуації. законодавства, визнання соціального партнерства як цінності політичного лідерства.

Важливо розрізняти поняття «політичне лідерство» та «етичне політичне лідерство», сутністю яких є різні форми формування політичного простору – через отримання публічно-політичного визнання в державі та суспільстві (політичне лідерство) та соціально орієнтоване партнерство в державі та досягнення високого рівня довіри в суспільстві (етичне лідерство).

Трансформаційні процеси складових політичного простору, таких як політична платформа, соціальне партнерство та функціональні завдання, що базуються на демократії, стають фокусом діяльності етичних політичних лідерів, у результаті чого відбуваються якісні зміни в їх стратегіях. поведінки, цінностей і норм дій, зокрема: у поведінці політичних лідерів – від ситуативних до відповідальних, у цінностях, що об'єднують громадян у політичні партії – від пострадянських до демократичних, які чітко структуровані і функціональні нормативно-правові документи в нормах діяльності – від ситуаційних до типових, заснованих на принципах міжнародних стандартів якості.

Відповідно до потреб українського політичного ринку вся ця робота перетворилася з образу «словесного» лідера перших років незалежності на образ «прагматичного лідера». Проте останнім часом у громадській думці дедалі більше зацікавлені політичні лідери, здатні викликати щиру симпатію більшості населення і багато в чому відповідають іміджу «народного улюбленця». Сучасний «ідеальний лідер» повинен синтетично поєднувати в собі якості попередніх типів з високим професіоналізмом, моральністю і

патріотичною відповідальністю перед своїм народом, здатністю об'єднати зусилля мільйонів для кардинального поліпшення як внутрішнього, так і зовнішнього становища країни.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Політичним лідером є особа, яка має статус соціального лідерства, здатність, певні індивідуально-психологічні здібності впливати на людей, приймати рішення з метою прямого чи опосередкованого впливу на суспільство.

2. Залежно від політичної системи розрізняють політичних лідерів демократичних і авторитарних режимів (олігархічного, військового, тоталітарного, диктаторського тощо). За напрямками громадської діяльності лідерів можна розділити на консервативних, реформістських і революційних. Тому всі типи політичного лідерства необхідно класифікувати відповідно до політичної ситуації, в якій вони виникають.

3. Існують різні підходи до розуміння поняття політичного лідерства, його генезису та етапів дослідження. З давніх часів проблема політичного лідерства була в центрі досліджень, адже люди, які стояли на чолі державних інституцій, були творцями історії, і завдяки їм ми маємо сучасний світоустрій. Залежно від багатьох факторів, а саме психологічних і моральних якостей керівника, його компетентності, професіоналізму, покладених на нього завдань, системи управління, форми здійснення влади та багатьох інших аспектів, розрізняють різні види стилів та функцій політичного лідерства.

4. Стиль керівництва – це складна категорія з досить жорсткими вимогами. Будь-який політичний лідер, який бажає досягти максимальної ефективності управління і отримати від нього найбільшу користь, повинен навчитися застосовувати до нього всі стилі і методи впливу. Кожен стиль керівництва виконує свою певну функцію і служить лише досягненню певної мети. Так само кожна дія управління слугує досягненню певного результату. Тому потрібно шукати і знаходити стиль керівництва під конкретну дію і під конкретну ситуацію. Тільки такі стилі керівництва та дії мають найкращі

шанси бути правильними.

5. Процес становлення Інституту політичного лідерства в Україні є складним і суперечливим, потребує масштабних і ретельних досліджень. Оскільки кожна епоха має своїх лідерів, простежити історичну спадковість цього явища надзвичайно важко. Безумовно, проблему формування політичного лідерства в Україні неможливо розглядати без вивчення політичної еліти, оскільки саме з політичної еліти виходять політичні лідери.

6. Процес формування національної еліти та лідерства сучасного демократичного типу в Україні тільки починається, оскільки це можливо лише за умов існування незалежної демократичної держави. З одного боку, прискорити цей процес зможе поява політичних партій і лідерів, які відповідають їхнім класичним політичним характеристикам. У їхній боротьбі за владу сформується справжня політична еліта, яка матиме високі професійні та моральні якості, стратегічну мету та волю до її реалізації, зможе поставити гідних політичних лідерів. З іншого боку, це вимагає політичної активності людей і формування основ громадянського суспільства.

7. Політичне лідерство, яке має численні важелі впливу на процес управління суспільством, досі широко визначається як вплив або володіння владою. Як показує політична практика, ефективність лідерства залежить від взаємодії, від взаємовпливу лідера та його послідовників, від розподілу влади між ними.

8. Україна лише на початку процесу формування нового типу реального політичного лідерства. Частково цьому перешкоджають несприятливі умови розвитку демократії та зміцнення засад державності. Ситуація в державі нагально вимагає формування якісно інших політичних лідерів, насамперед за професіоналізмом, креативністю, інтелектуальними здібностями, зрештою – духовністю. Відсутність лідера нового типу ставить під загрозу демократизацію суспільства.

9. У сучасних умовах розвитку України як соціальної, незалежної, демократичної держави важливими є соціокультурні чинники трансформації

політичного лідерства: чітке визначення ідеології політичних партій у партійних програмах, функціональні обов'язки політичних лідерів у поточній ситуації. законодавства, визнання соціального партнерства як цінності політичного лідерства.

10. Важливо розрізняти поняття «політичне лідерство» та «етичне політичне лідерство», сутністю яких є різні форми формування політичного простору – через отримання публічно-політичного визнання в державі та суспільстві (політичне лідерство) та соціально орієнтоване Партнерство в державі та досягнення високого рівня довіри в суспільстві (етичне лідерство).

11. Трансформаційні процеси складових політичного простору, таких як політична платформа, соціальне партнерство та функціональні завдання, що базуються на демократії, стають фокусом діяльності етичних політичних лідерів, у результаті чого відбуваються якісні зміни в їх стратегіях поведінки, цінностей і норм дій, зокрема: у поведінці політичних лідерів – від ситуативних до відповідальних, у цінностях, що об'єднують громадян у політичні партії – від пострадянських до демократичних, які чітко структуровані. і функціональні нормативно-правові документи в нормах діяльності – від ситуаційних до типових, заснованих на принципах міжнародних стандартів якості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакунин М. А. Філософія. Соціологія. Політика. *ПЛАТОНАНЕТ* : веб-сайт. URL: [https://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofii/istorija\\_russkaja/bakunin\\_filosofija\\_sociologija\\_politika/15-1-0-3926](https://platona.net/load/knigi_po_filosofii/istorija_russkaja/bakunin_filosofija_sociologija_politika/15-1-0-3926) (дата звернення: 18.09.2022).
2. Балабаєва З. В. Теорія зміни еліт: класика і сучасність. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2014. №2. URL: <http://apfs.onua.edu.ua/index.php/APFS/article/view/23> (дата звернення: 16.09.2022).
3. Бебик В. М. Політологія для політика і громадянина : монографія. Київ : МАУП, 2003. 424 с.
4. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 91-100.
5. Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогрес, 1990. 808 с.
6. Головатий М. Ф. Політична психологія : підручник. Київ : МАУП, 2006. 400 с.
7. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №10. С. 116-119.
8. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. ... доктора. політ. наук : 25.00.04 / НАДУ. Київ, 2017. 448 с.
9. Даниленко Л. І. Політична поведінка державних службовців: ціннісно-мотиваційний аспект. *Вісник НАДУ*. 2015. № 4. С. 71-76.
10. Дилигенський Г. Г. Соціально-політична психологія. Київ : Либідь, 1996. 352 с.
11. Донцов Д. І. Націоналізм. URL: [http://mnk.org.ua/media/filer\\_public/55/ed/55eda776-6171-4b87-a01f-bc5becfb33dc/dmytro-doncov-nacionalizm.pdf](http://mnk.org.ua/media/filer_public/55/ed/55eda776-6171-4b87-a01f-bc5becfb33dc/dmytro-doncov-nacionalizm.pdf) (дата звернення 21.11.2022)
12. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління : навчальний

посібник у 3-х частинах. Ч. 1. *Основи теорії державного управління*. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.

13. Когут А., Савчук О. Етичне та правове регулювання поведінки парламентарів: міжнародний досвід та пропозиції для України (Policy Paper). URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28800.pdf> (дата звернення: 16.09.2022).

14. Колодій А. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення / за ред. Е. А. Афоніна. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 252 с.

15. Кулеба О. В. Процес формування іміджу політичного лідера. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=218> (дата звернення: 19.09.2022).

16. Культура й етика в публічному адмініструванні : навчальний посібник / С. М. Серьогін та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. 118 с.

17. *Лідерство в нову епоху* : веб-сайт. URL: [www.piter.com](http://www.piter.com) (дата звернення: 18.09.2022).

18. Липинський В. К. Листи до братів-хліборобів : про ідею і організацію українського монархізму : писані 1919-1926 р. Wien: Buchdruckerei Carl Herrmann, 1926. 580 с. URL: <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/3615/file.pdf> (дата звернення: 21.09.2022).

19. Ліпенцев А. В., Мошура І. І. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (20 квітня 2012 р.) : плен. засід. / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 7-14.

20. Макиавелли Н. Избранные сочинения. Москва : Художественная литература, 1982. 503 с.

21. Малишевский Н. Н. Технология и организация выборов. Минск : Харвест, 2003. 256 с.

22. Міщишин В. Лідерство на державній службі !?! *Вісн. держ. служби України*. 2011. № 3. URL: <http://old.csi.org.ua/?p=2424> (дата звернення: 21.09.2022).

23. *Молодіжне лідерство і волонтерство в Україні* : веб-сайт. URL: <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?> (дата звернення: 18.08.2022).

24. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: «Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження» Програми розвитку лідерства. 2010. URL: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699&cat\\_id=34595](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595) (дата звернення: 15.10.2022).

25. Негулевський І. П. Трансформація політичного лідерства в сучасній Україні: соціокультурні чинники. *Науковий журнал «ПОЛІТИКУС»*. 2021. Випуск 2. С. 81-86.

26. Ніцше Ф. Так казав Заратустра. Київ : Андронум, 2022. 220 с.

27. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки* : матер. XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2005 р. Київ : К.І.С., 2005. С. 11-13.

28. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. URL: <http://www.trn.ua/articles/5931/> (дата звернення: 28.09.2022).

29. Пахарев А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище : автореф. дис. ... доктора. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2003. 32 с.

30. Пашко Л. А. Лідерство управлінських кадрів: сучасні виклики та небезпеки. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 черв. 2015 р.) ; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. Київ : Вид-во Ліра-К, 2015. 244 с.

31. Петракова Є. В. Деякі аспекти формування іміджу політичного лідера. *Політичний менеджмент*. 2004. № 2. С. 109-120.

32. Політичне лідерство : навчальний посібник / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.
33. Почепцов Г. Г. Как становятся президентами: избирательные технологии XX века. Київ : Знання, 1999. 380 с.
34. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/liderstvo-na-derzhavnij-sluzhbi/> (дата звернення: 15.10.2022).
35. Розвиток лідерства / Л. Бізо та ін. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
36. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.academy.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2022).
37. Рудич Ф.М. Політична система сучасної України. Київ, 2003. С. 39-52.
38. Симоненко О. Інформаційні основи у формуванні іміджу сучасних політичних лідерів України. *ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. Наукові записки*. 2018. Випуск 2(70). С. 352-364. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/symonenko\\_informatsini.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/symonenko_informatsini.pdf) (дата звернення: 28.09.2022).
39. Скоропад О. В. Історія створення державної служби в Україні як передумова успішної державної служби майбутнього. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи* : матер. II-ої Міжнар. наук. конф. аспірантів та докторантів з державного управління (3 червня 2011 р). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. С. 216-219.
40. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісн. НАДУ* : зб. наук. редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.). Київ : Вид-во НАДУ, 2006. № 2. С. 123-132.
41. Соломанидина Т. О. Организационная культура : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2007. 395 с.

42.Столяр Л. Проблеми лідерства в державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 1. С. 58-65.

43.Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 158-164.

44.Субтельний О. М. Україна. Історія. Київ : Либідь, 1993. 720 с.

45.Токовенко В. В. Політичне лідерство, політична конкуренція і державне управління в Україні. *Вісник УАДУ : Науковий журнал*. 2017. № 3. С. 280-285.

46.Толкованов В. В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. *«Лідерство в державному управлінні», щорічні Рішельєвські академічні читання (2011; Одеса) / гол. ред. В. В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.»*. Одеса : Юрид. л-ра, 2012. С. 3-8.

47.Тренінг розвитку лідерських якостей. *Все в твоїх руках* : веб-сайт. URL: <https://psychologist.net.ua/trening-rozvytku-liderskyh-yakostej/> (дата звернення: 15.10.2022).

48.Филонович С. Р. Лідерство: реальна проблема или популярный лозунг. *Бизнес-образование*. 2003. № 1. С. 31-34.

49.Франчук В. И. Основы общей теории социальных организаций. URL: <http://socio-org.narod.ru/gen.htm> (дата звернення: 18.09.2022).

50.Хаитов П. А. Развитие лидерства на государственной службе в условиях современных законодательных новаций в Украине. *Jurnalul juridic național: teorie și practică* : междунар. науч.-практ. журн. 2016. № 3. С. 18-22.

51.Хаитов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетр : ДРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 2 (29). С. 161-166.

52.Хаитов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Дніпропетр. регіон.

ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2017. 20 с.

53.Херманн Маргарет Дж. Стили лидерства в формировании внешней политики. URL: [https://pravo33.files.wordpress.com/2012/04/1991-1-12-hermann\\_stili\\_liderstva.pdf](https://pravo33.files.wordpress.com/2012/04/1991-1-12-hermann_stili_liderstva.pdf) (дата звернення 14.10.2022).

54.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

55.Холод В. В. Лекції з політології : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 408 с.

56.Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 109-115.

57.Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2007. 336 с.

58.Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпро : Монолит, 2009. 242 с.

59.Adizes Ichak. The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it. Santa Barbara, California, 2003. 266 p.

60.Aélion F. Manager en toutes lettres: guide d'action et de culture. Paris : Editions. d'Organisation, 1995. 394 p.

61.Bargo M. Jr. Choicer and Decisions: A guidebook for constructing values. San Diego, Ca: University Associates, 1980. 416 p.

62.Bennis W. and Goldsmith J. Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader. London : Nicholas Brealey Publishing, 1997. 240 p.

63.Blanchard Kenneth, Robert Lorber. The One Minute Manager. New York : Morrow/Avon, 1982. pp. 21.

64.Blondel J. Political Leadership : Towaras General Analysis. London, 1987. 256 p.

65.Brown L. M., Posner B. Z. Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership and Organization Development Journal*. 2001. vol. 22.

№ 6. pp. 274-280.

66. Krishnan V. R. Value systems of transformational leaders. *Leadership and Organization Development Journal*. 2001. vol. 22. № 3. pp. 126-142.

67. Service Canada. People serving people. URL: <http://www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml> (дата звернення: 18.09.2022).

68. Stogdill R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. *Journal of Psychology*, 1948. Vol. 25. pp. 35-71.

69. Tacker R. Analyzing research in transformative learning theory / In: Mezirow J. and Associates. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. pp. 32-57.

70. Tichy N. M. *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. N.-Y. : HarperBusiness, 2004. 435 p.

71. *Tuning educational structures in Europe* : веб-сайт. URL: <https://www.unideusto.org/tuningeu/> (дата звернення: 15.09.2022).