

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ПОЛІТИЧНИХ ТЕОРІЙ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ КОНСОЛІДАЦІЇ
ПЕРЕХІДНОГО СУСПІЛЬСТВА

Виконала: здобувачка вищої освіти

2 курсу магістратури

галузь знань – 28 «Публічне управління та
адміністрування»

спеціальність 281 – «Публічне управління та
адміністрування»

Левинська Валерія Костянтинівна

Керівник – д.політ.н., проф. Вітман К.М.

Рецензент – д.і.н., проф. Кормич Л.І.

АНОТАЦІЯ
на магістерську роботу Левинської Валерії Костянтинівни
на тему «Політичне лідерство як механізм
консолідації перехідного суспільства»

Магістерський дослідницький проект на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячено аналізу теоретичних, соціокультурних та інституційних детермінант політичного лідерства як механізму консолідації перехідного суспільства, а також виявлення особливостей і перспектив розвитку такого лідерства в Україні в умовах війни та повоєнної трансформації. Робота складається із вступу, 3 розділів, що містять 6 підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що Україна перебуває у стані глибоких політичних, соціальних та інституційних трансформацій, посилених умовами війни. У цих обставинах політичне лідерство набуває вирішального значення як чинник консолідації суспільства, стабілізації політичної системи та зміцнення державної єдності. Воно виступає інструментом ефективного управління, здатним об'єднати громадян навколо спільних цілей і спрямувати державу шляхом демократичного розвитку. У повоєнний період саме політичне лідерство визначатиме успішність відбудови країни, реформування інституцій і відновлення довіри до влади.

Об'єктом дослідження є політичне лідерство як суспільно-політичний феномен. Предметом дослідження є політичне лідерство як механізм консолідації перехідного суспільства. Метою магістерської роботи є визначення сутності політичного лідерства як механізму консолідації перехідного суспільства, аналіз його теоретичних, соціокультурних та інституційних детермінант, а також виявлення особливостей і перспектив

розвитку політичного лідерства в Україні в умовах війни та повоєнної трансформації.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає у комплексному аналізі феномену політичного лідерства як механізму консолідації перехідного суспільства в Україні та визначенні його ролі у зміцненні демократичних інститутів у контексті сучасних воєнних і післявоєнних трансформацій. На основі узагальнення практики діяльності органів влади в умовах воєнного стану запропоновано концептуальні підходи до розвитку лідерського потенціалу у публічному секторі як ключового чинника ефективного державного управління та демократичного відновлення країни.

Встановлено, що політичний діалог у перехідному суспільстві є ключовою формою реалізації лідерства, що забезпечує комунікацію між владою й громадянським суспільством, формує консенсус і стабільність розвитку. У воєнних умовах саме діалогічна модель лідерства забезпечує єдність суспільства, гармонізацію відносин і сталий демократичний поступ.

З'ясовано, що в українському контексті відбувається перехід від харизматичних до інституційно-етичних форм лідерства, що передбачають підзвітність, колегіальність і стратегічність мислення.

Підкреслено, що цифрові технології трансформували політичне лідерство, надавши йому рис відкритості, прозорості та сервісності. Водночас цифрове лідерство вимагає нових компетентностей: стратегічного мислення, інформаційної грамотності й готовності діяти в умовах кіберзагроз.

Окреслено перспективи розвитку політичного лідерства в умовах війни та повоєнного відновлення, що полягають у формуванні етичного та представницького типу лідерства. Воно має ґрунтуватися на партнерстві між владою й громадянами, поєднувати ситуаційні й стратегічні функції, забезпечуючи стабільність у кризах та модернізацію у мирний час. Така модель стане основою формування ефективної, інноваційної й демократичної системи публічного врядування, заснованої на довірі, відповідальності та національній єдності.

Зроблено висновок, що саме лідер здатний забезпечити єдність політичної волі, визначити стратегічні напрями розвитку, сприяти формуванню довіри до інститутів влади та інтегрувати різні соціальні групи навколо спільних цінностей і національних пріоритетів. Доведено, що ефективність політичного лідерства в Україні залежить від поєднання етичних, інституційних та управлінських чинників, зокрема професійної компетентності, відповідальності, політичної культури та здатності до комунікації. Водночас у період війни та повоєнного відновлення роль політичного лідерства набуває особливого значення, адже воно визначає стійкість політичної системи, рівень суспільної єдності та ефективність публічного управління. Отже, політичне лідерство розглядається як системоутворюючий чинник демократичного транзиту України, що поєднує у собі управлінську раціональність, моральну відповідальність та стратегічне бачення майбутнього держави.

Ключові слова: політичне лідерство, етичне лідерство, представницьке лідерство, публічне управління, консолідація суспільства, соціокультурні чинники, цифровізація, воєнний стан, повоєнне відновлення; публічна влада.

SUMMARY

**for the masters's thesis of Levynska Valeriia Kostiatynivna
on the topic: "Political leadership as a mechanism for consolidating a
transitional society"**

Master's research project for a master's degree in the specialty 281 "Public management and administration". – National University "Odesa Law Academy", Odesa, 2025.

The master's thesis is devoted to the analysis of theoretical, socio-cultural and institutional determinants of political leadership as a mechanism for consolidating a transitional society, as well as identifying the features and prospects for the development of such leadership in Ukraine in the conditions of war and post-war transformation. The work consists of an introduction, 3 chapters containing 6

subsections, conclusions and a list of sources used.

The relevance of the research is determined by the fact that Ukraine is undergoing profound political, social, and institutional transformations intensified by the ongoing war. Under these circumstances, political leadership acquires decisive importance as a factor of societal consolidation, stabilization of the political system, and strengthening of state unity. It serves as an instrument of effective governance, capable of uniting citizens around common goals and guiding the state along the path of democratic development. In the post-war period, political leadership will play a crucial role in the reconstruction of the country, institutional reform, and restoration of public trust in government.

The object of the research is political leadership as a socio-political phenomenon, while the subject is political leadership as a mechanism of consolidating a transitional society. The purpose of the master's thesis is to determine the essence of political leadership as a mechanism of societal consolidation, to analyze its theoretical, sociocultural, and institutional determinants, and to identify the specific features and prospects for the development of political leadership in Ukraine during wartime and post-war transformation.

The scientific novelty of the study lies in a comprehensive analysis of political leadership as a mechanism for consolidating a transitional society in Ukraine and in defining its role in strengthening democratic institutions amid contemporary wartime and post-war transformations. Based on a generalization of governance practices under martial law, the research proposes conceptual approaches to developing leadership potential in the public sector as a key factor in effective governance and democratic recovery.

It has been established that political dialogue in a transitional society serves as a key form of leadership implementation, ensuring communication between government and civil society, fostering consensus, and promoting stability of development. Under wartime conditions, the dialogical model of leadership ensures societal unity, harmonization of relations, and sustainable democratic progress.

The study reveals that in the Ukrainian context there is an ongoing shift from

charismatic to institutional and ethical forms of leadership, characterized by accountability, collegiality, and strategic thinking. It also emphasizes that digital technologies have transformed political leadership, endowing it with features of openness, transparency, and service orientation, while simultaneously demanding new competencies such as strategic thinking, information literacy, and the ability to act under cyber threats.

The research outlines the prospects for developing political leadership during wartime and post-war recovery, which consist in shaping an ethical and representative model of leadership. This model should be based on partnership between government and citizens, combining situational and strategic functions to ensure stability in crises and modernization in peacetime. Such an approach will form the foundation for an effective, innovative, and democratic system of public governance grounded in trust, responsibility, and national unity.

The study concludes that a leader is capable of ensuring political coherence, defining strategic directions of development, fostering public trust in institutions, and integrating diverse social groups around shared values and national priorities. The research proves that the effectiveness of political leadership in Ukraine depends on a combination of ethical, institutional, and managerial factors — namely, professional competence, responsibility, political culture, and communication skills. During wartime and post-war recovery, the role of political leadership becomes particularly significant, as it determines the resilience of the political system, the level of societal unity, and the effectiveness of public administration. Therefore, political leadership is viewed as a system-forming factor of Ukraine's democratic transition, integrating managerial rationality, moral responsibility, and strategic vision for the state's future.

Keywords: political leadership, ethical leadership, representative leadership, public administration, societal consolidation, sociocultural factors, digitalization, martial law, post-war recovery, public authority.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА.....	7
1.1. Концепція політичного лідерства в політичній науці	7
1.2. Політичний діалог як форма реалізації політичного лідерства у процесі консолідації перехідного суспільства.....	20
Висновки до 1 розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. ДЕТЕРМІНАНТИ СТАНОВЛЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В ПЕРЕХІДНИХ СУСПІЛЬСТВАХ.....	31
2.1. Соціально-культурні чинники становлення політичного лідерства	31
2.2. Цифрові технології як інструмент реалізації політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій.....	43
Висновки до 2 розділу.....	52
РОЗДІЛ 3. ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	54
3.1. Особливості розвитку лідерства в сфері публічного управління ...	54
3.2. Перспективні напрями розвитку політичного лідерства.....	66
Висновки до 3 розділу.....	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна Україна перебуває у стані політичного транзиту, що супроводжується глибокими соціально-політичними трансформаціями, реформуванням системи публічної влади та пошуком ефективних механізмів консолідації суспільства. У цих умовах держава стикається з низкою викликів, серед яких – розвиток політичного простору, інституціоналізація партійної системи, формування нової генерації політичних лідерів на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також адаптація європейських стандартів управління до українських реалій. Вирішення цих завдань визначає не лише успішність демократичного переходу, а й здатність держави забезпечити стабільність, ефективність управління та суспільну єдність. Політичне лідерство у цьому контексті виступає ключовим механізмом консолідації перехідного суспільства, адже саме воно забезпечує узгодження інтересів різних соціальних груп, формування спільних цінностей і стратегічних орієнтирів розвитку держави. Ефективний лідер здатен не лише організовувати політичний процес, а й виступати моральним орієнтиром, сприяти зміцненню довіри громадян до влади, забезпечуючи сталість демократичних перетворень. Таким чином, політичне лідерство як механізм консолідації перехідного суспільства у сфері публічного управління є визначальним чинником демократичних перетворень. Його розвиток забезпечує не лише стабільність політичної системи, а й формує основу для побудови відкритої, етичної та відповідальної держави, орієнтованої на європейські цінності та суспільне благо.

В умовах повномасштабної війни політичне лідерство в Україні набуло критичного значення як чинник виживання держави та збереження її інституційної цілісності. Воєнний стан висунув підвищені вимоги до політичних і управлінських лідерів, які змушені діяти в умовах невизначеності, ризиків та дефіциту ресурсів, забезпечуючи при цьому стабільність управління і довіру громадян. Саме лідери публічного сектору стали ключовими фігурами мобілізації суспільства, координації цивільно-

військової взаємодії та підтримання морального духу нації. Війна стала своєрідним тестом на ефективність державного управління та справжню лідерську зрілість, виявивши необхідність переходу від ситуативного реагування до стратегічного планування, заснованого на принципах солідарності, відповідальності та служіння суспільству. У повоєнний період роль політичного лідерства лише зростатиме – саме від нього залежатиме ефективність процесів відбудови держави, реформування інституцій, відновлення довіри громадян до влади та інтеграція України до європейського політичного простору.

Проблематика політичного лідерства, його сутності, функцій, ролі у процесах демократичного транзиту та суспільної консолідації є предметом дослідження багатьох українських і зарубіжних учених. Серед дослідників, які зробили значний внесок у вивчення цієї тематики, слід виділити: Т. Василевська, В. Гапоненко, Л. Даниленко, Л. Кормич, Т. Краснопольська, І. Негулевський, Т. Підлісна, Е. Вілсон, Дж. Юкл та ін. Попри наявність значної кількості праць, комплексного дослідження політичного лідерства саме як механізму консолідації перехідного суспільства в умовах війни та повоєнного відновлення України наразі бракує. Більшість існуючих досліджень зосереджуються на теоретичних або соціокультурних аспектах лідерства, не приділяючи достатньої уваги управлінським механізмам, практичним моделям реалізації лідерських стратегій у сфері публічного управління, а також питанням формування етичного та представницького типів лідерства в умовах суспільної трансформації.

Об'єктом дослідження – політичне лідерство як суспільно-політичний феномен.

Предметом дослідження є політичне лідерство як механізм консолідації перехідного суспільства.

Мета і завдання дослідження. Мета даної роботи – визначення сутності політичного лідерства як механізму консолідації перехідного суспільства, аналіз його теоретичних, соціокультурних та інституційних детермінант, а

також виявлення особливостей і перспектив розвитку політичного лідерства в Україні в умовах війни та повоєнної трансформації.

Для досягнення даної мети були поставлені такі **завдання**:

- розкрити концепцію політичного лідерства в політичній науці;
- проаналізувати політичний діалог як форму реалізації політичного лідерства у процесі консолідації перехідного суспільства;
- визначити соціально-культурні чинники становлення політичного лідерства в перехідних суспільствах;
- досліджено цифрові технології як інструмент реалізації політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій;
- охарактеризувати особливості розвитку лідерства в сфері публічного управління в умовах воєнного стану;
- визначити перспективні напрями розвитку політичного лідерства в Україні в умовах війни та повоєнної трансформації.

Основні методи дослідження. Методологія дослідження базується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечують комплексний аналіз феномену політичного лідерства як механізму консолідації перехідного суспільства та його ролі у формуванні стабільного політичного простору сучасної України. Системний підхід використано для розгляду політичного лідерства як складної багаторівневої системи, у межах якої взаємодіють політичні інститути, еліти, громадянське суспільство, медіа та цифрові комунікаційні середовища. Інституційний метод дав змогу проаналізувати політичне лідерство як форму інституційної взаємодії між владними структурами та суспільством, визначити його роль у процесах демократичного транзиту та консолідації влади. Соціокультурний підхід застосовано для дослідження впливу цінностей, політичної культури та суспільних очікувань на становлення і трансформацію політичного лідерства в Україні. Структурно-функціональний метод використано для аналізу функцій політичного лідера в системі публічного управління, а також для визначення взаємозв'язку між лідерством, управлінською ефективністю та

політичною стабільністю. Кейс-метод застосовано для аналізу конкретних прикладів політичного лідерства в Україні в умовах воєнного стану, діяльності представників парламенту, уряду та місцевого самоврядування, а також їхньої ролі у забезпеченні суспільної консолідації.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає у комплексному аналізі феномену політичного лідерства як механізму консолідації перехідного суспільства в Україні та визначенні його ролі у зміцненні демократичних інститутів у контексті сучасних воєнних і післявоєнних трансформацій. У роботі систематизовано підходи до розуміння політичного лідерства в умовах транзиту від кризової до стабільної моделі розвитку держави; уточнено зміст категорій «етичне політичне лідерство» та «представницьке лідерство» у системі публічного управління; розкрито вплив соціокультурних та цифрових детермінант на формування нових типів політичного лідерства в Україні; обґрунтовано взаємозв'язок між лідерськими якостями управлінців і рівнем суспільної консолідації. На основі узагальнення практики діяльності органів влади в умовах воєнного стану запропоновано концептуальні підходи до розвитку лідерського потенціалу у публічному секторі як ключового чинника ефективного державного управління та демократичного відновлення країни.

Структура магістерської роботи. Робота містить вступ, три розділи, що включають шість підрозділів, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

1.1. Концепція політичного лідерства в політичній науці

Проаналізувавши наукові джерела, ми уточнили зміст поняття «політичне лідерство», яке розглядаємо як багатогранне соціокультурне явище, що забезпечує формування та динамічну трансформацію політичного простору суспільства [50]. ґрунтується на авторитеті, репутації та іміджі політичних лідерів у державі й суспільстві, визначає характер взаємовідносин між владою та громадянами, а також зумовлює спосіб формування політичного простору – демократичний, у якому лідерство є пріоритетною рисою політичної культури, або автократичний, за якого справжнє лідерство фактично нівелюється [25].

Таке розуміння базового поняття дослідження сформувалося в результаті проведеного теоретичного аналізу різних концепцій і наукових підходів до феномену політичного лідерства.

Розглянемо окремі з них, зокрема:

- філософію прагматизму Дж. Дьюї, відповідно до якої політичні лідери створюють і реалізують управлінські дії, спрямовані на вплив на суспільство та формування громадської думки [5];

- філософію Ф. Ніцше, у центрі якої – здатність невеликої кількості людей мислити стратегічно, передбачати тенденції суспільного розвитку та здійснювати вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства, спрямовуючи його на шлях перетворень [49];

- філософію Нового та Новітнього часу, у межах якої осмислюється епоха глобалізації, що супроводжується утвердженням ідеології лібералізму, яка, з одного боку, сприяє розширенню демократичних цінностей, а з іншого – призводить до політичної дезінтеграції та культурної ерозії національних держав [36];

- сучасну філософію світових мегатрендів, у межах якої розглядаються такі процеси, як глобалізація, регіоналізація та інтеграція, що мають суттєвий вплив на політичні та партійні системи, а також на політичний розвиток держав усього світу. У певному сенсі це стосується й інститутів представницької влади Європейського Союзу, до складу якого входять країни як «старої», так і «нової» демократії.

Нами проаналізовано погляди низки науковців щодо трактування сутності поняття «політичне лідерство». Так, Г. Файф вважав, що в умовах демократичного устрою ключового значення набуває принцип «правління найкращих», а не «правління всіх», підкреслюючи важливість якості еліти для ефективного управління. Л. фон Мізес зазначав, що у демократичній системі набуття статусу політичного лідера можливе лише за наявності особливих якостей у найкращих представників суспільства, що забезпечує природний відбір найбільш компетентних осіб. На думку Е. Дюркгейма, інституціоналізація влади відбувається шляхом підвищення ролі політичних партій і зменшення залежності від особистих якостей їхніх лідерів, що сприяє стабільності політичної системи. М. Дюверже наголошував, що коливання між персоналізованою та інституціоналізованою моделями політичної партії визначається передусім волею її членів, а не лідерів, акцентуючи на внутрішньопартійній демократії. Водночас Дж. Локк розглядав політичне лідерство як ефективне виконання делегованих державою функцій, що забезпечує баланс між владними повноваженнями та відповідальністю перед суспільством [65].

Поняття «політичне лідерство» у науковій літературі трактується неоднозначно, що підкреслює його багатогранний і складний характер як соціокультурного феномена. Воно реалізується через діяльність впливових представників суспільства, які поєднують офіційні повноваження з високими моральними та особистісними якостями, здатними забезпечити ефективне управління та довіру громадян [11, с.145-150].

У сучасній зарубіжній науковій літературі поняття «політичне лідерство» посідає важливе місце та розглядається у контексті різних галузей знань, що свідчить про його міждисциплінарний характер. Вітчизняні дослідники систематизували ці підходи, згрупувавши їх за основними концептуальними напрямками аналізу феномену політичного лідерства [50, с. 21-22].

Спираючись на різноманітність сутнісних смислів поняття «лідерство», нами здійснено його класифікацію за особистісним, груповим і соціальним вимірами.

В особистісному розумінні лідерство відображає індивідуальні риси особистості, здатність переконувати інших та впливати на суспільну думку. У груповому контексті воно виступає центром об'єднання, основою взаємодії та чинником диференціації ролей у спільноті. Натомість у соціальному аспекті лідерство розглядається як мистецтво єднання, показник якості діяльності й поведінки, інструмент досягнення суспільно значущих цілей, форма ставлення до влади, механізм упровадження нових структур та ефективного виконання делегованих функцій. Відповідно до цього, виділено три основні наукові підходи до вивчення феномена лідерства – соціально-психологічний, соціально-економічний та соціально-політичний [50].

Як свідчить аналіз, лідерство за своєю природою виникає всюди, де взаємодіють кілька осіб або великі соціальні групи. Більшість дослідників розглядають цей феномен передусім у соціальному вимірі, коли йдеться про оволодіння мистецтвом управління, реалізацію власних ідей, формування суспільного ставлення до влади, ефективне виконання делегованих державою функцій і повноважень, а також використання сучасних інструментів досягнення мети, упровадження інноваційних технологій, моделей і структур.

На відміну від особистісного та групового підходів, соціальний смисл лідерства передбачає усвідомлення цінності самостійно прийнятого рішення та зростання відповідальності за його практичну реалізацію. Варто зазначити, що в країнах-членах Європейського Союзу феномен лідерства визнається на

рівні державних стандартів вищої освіти, що підкреслює його стратегічне значення для підготовки майбутніх управлінців і формування демократичної політичної культури [15]. В Україні також розроблено та впроваджено стандарти вищої освіти, які становлять сукупність нормативних положень, що визначають зміст, результати навчання, засоби діагностики та терміни здобуття освіти. У межах цих стандартів лідерство розглядається як одна із загальних компетентностей магістра незалежно від спеціальності, що підкреслює його універсальне значення для формування професійної та громадянської зрілості фахівців[47].

Це свідчить про те, що кожен фахівець, який здобув освітній ступінь магістра, повинен володіти навичками лідерства. Така компетентність є базовою і закріплена у моделі досконалості, розробленій Європейським фондом управління якістю (EFQM).

Згідно з цією моделлю, лідерство визнається ключовою якістю особистості, яка передбачає здатність:

визначати місію організації, формувати стратегію її розвитку та забезпечувати її реалізацію;

створювати систему цінностей, необхідну для досягнення довгострокового успіху, та впроваджувати її через конкретні дії й особистий приклад;

залучати учасників організації до процесу підвищення якості послуг та ефективності діяльності.

Таким чином, лідерство відкриває для сучасного фахівця-професіонала можливість максимально ефективної самореалізації як відповідального лідера на різних рівнях – особистісному, міжособистісному (командному), інституційному (управлінському) та громадському (організаційному). В основі кожного з цих рівнів лежать такі засадничі принципи, як надійність, довіра, розподіл повноважень та досягнення узгодження чи консенсусу [32, с. 40].

На відміну від загального типу лідерства, що формується у представників різних професійних сфер, політичне лідерство виникає у розвиненому та цілеспрямованому соціумі з політично активним громадянським суспільством, яке структуроване за ідеологічними орієнтирами та політичними цілями. Формування політичного лідерства відбувається в межах спеціалізованих освітніх програм закладів вищої освіти. Так, в Україні з 2008 до 2021 року функціонувала єдина в державі освітня програма «Парламентаризм і парламентська діяльність», що забезпечувала підготовку магістрів за спеціальністю «Державне управління» на базі Національної академії державного управління при Президентові України. З 2021 року ця програма продовжує реалізовуватися у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Таким чином, загальне лідерство ґрунтується на авторитеті особистості, довірі та пошані, тоді як політичне лідерство базується на іміджі, що поєднує авторитет і репутацію, а також на громадсько-політичному визнанні в державі та суспільстві. Отже, лідерство в загальному сенсі пов'язане з особистими моральними якостями та соціальним авторитетом, тоді як політичне лідерство – з публічним іміджем, репутаційним капіталом і суспільним схваленням діяльності лідера [25].

Відмінність між цими видами лідерства є цілком очевидною. По-перше, імідж виступає складною комбінацією авторитету та репутації, кожен із яких формується та підтримується за різними механізмами. Авторитет зазвичай має особистісне походження і виникає внаслідок здобуття людиною поваги та довіри з боку оточення. Він базується на визнанні професіоналізму, моральних якостей і досвіду, а також на здатності впливати на інших власним прикладом. На відміну від авторитарності, авторитет не спирається на страх чи примус, а ґрунтується на добровільному визнанні цінності особистості та її лідерських якостей [21].

У кожній сфері суспільного життя існують авторитетні особистості, чий професіоналізм, компетентність і високі морально-етичні якості здобули визнання серед колег, партнерів і громадськості. Думка таких людей часто має вирішальний вплив на ухвалення рішень, слугує орієнтиром раціональності, доцільності та моральної виправданості дій. Завдяки своїй етичній позиції вони уникають маніпуляцій, адже не сприймають владу як самоціль, а тому здатні пожертвувати власними інтересами, кар'єрою чи свободою заради спільного блага та суспільних інтересів.

На відміну від авторитету, репутація особистості може формуватися та контролюватися ззовні, особливо у сфері політики, де вона часто стає інструментом боротьби за владу. Як зазначав італійський мислитель Н. Макіавеллі, справжній політичний лідер повинен глибоко розуміти природу людських прагнень, адже для нього влада та її утримання є центральним змістом суспільного життя [5].

Політичний лідер повинен постійно дбати про власну репутацію, адже саме від неї залежить його особистий імідж та імідж політичної організації, яку він представляє. Іміджем необхідно цілеспрямовано управляти, тоді як авторитет слід формувати й підтримувати протягом усього життя. Імідж можна розглядати як позитивний результат тривалої та злагодженої взаємодії керівництва і колективу, що забезпечує довіру до лідера. Він відображає зовнішній і внутрішній образ особистості керівника, який визначає сприйняття його оточенням. Крім того, імідж характеризує здатність особистості здобувати громадсько-політичне визнання в державі та суспільстві, стаючи важливим чинником ефективного політичного лідерства. [7; 11].

По-друге, визнання особистості політичного лідера на рівні держави та суспільства є значно складнішим і тривалішим процесом, ніж здобуття довіри та пошани в межах окремої організації чи системи. Водночас без наявності такої довіри й авторитету на нижчих рівнях неможливо досягти загальнодержавного або загальносуспільного визнання.

Отже, лідерство і політичне лідерство тісно взаємопов'язані. Стати політичним лідером неможливо, не пройшовши етапів становлення лідера в різних соціальних і професійних спільнотах, зокрема в політичних організаціях. Формування лідерства відбувається не лише завдяки освіті, а й у специфічному соціальному середовищі – інформаційному, професійному, родинно-сімейному, груповому тощо.

Як зазначають українські науковці, у сучасному інформаційному суспільстві важливу роль відіграє інформаційний простір, який формується політичними інститутами та наповнюється відповідним політичним змістом. З розвитком інформаційно-комп'ютерних і цифрових технологій динаміка обміну інформацією значно зросла, що вимагає від політичних лідерів і представників еліти високої гнучкості, оперативності та здатності швидко реагувати на зміни, особливо під час ухвалення політико-управлінських рішень [58].

Отже, політичне лідерство формується в межах певного політичного простору, який базується на політичних платформах партій, принципах соціального партнерства та системі функціональних обов'язків політичних акторів. У цьому контексті лідерство розглядається як ключова цінність і пріоритетна якість політичного керівника, що визначає ефективність його діяльності, рівень суспільної підтримки та здатність до стратегічного управління політичними процесами [11, с. 139-140]. У результаті політичне лідерство постає не лише як ціннісна складова суспільного розвитку, але й як важливий ресурс інформаційного простору держави. Саме цей ресурс наповнюється відповідним політичним та ідеологічним змістом, від якого безпосередньо залежать стан держави, її стійкість, стабільність функціонування, ефективність управління та рівень міжнародного визнання [58].

Політичне лідерство характеризується як невід'ємний елемент демократичного розвитку, що поєднує в собі принципи соціально орієнтованого партнерства, морально-етичні норми поведінки та суспільно-

прогностичну функцію. Воно реалізується, як правило, керівниками органів державної влади урядів, парламентів, місцевих рад або громадських об'єднань, зокрема політичних партій, громадських і міжнародних організацій, діяльність яких спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства та підвищення ефективності управлінських процесів [32, с. 40]

Таким чином, політичних лідерів можна розглядати як провідних представників політичної еліти, які виступають активними суб'єктами трансформаційних процесів у державі та суспільстві. Вони визначають напрями політичного розвитку, впливають на формування державної політики та забезпечують суспільну консолідацію навколо спільних цілей і цінностей. На думку М. Вебера, ефективне політичне лідерство можливе лише за умови високого рівня професійної підготовки лідерів до виконання загальнодержавних завдань, адже саме з таких особистостей формується політична еліта нації, здатна забезпечити стабільність і поступальний розвиток держави [32].

Проблематика політичного лідерства та елітознавства посідає особливе місце в сучасних наукових дослідженнях. Аналізуючи наявні підходи, ми розглядаємо ці поняття у діалектичній єдності, виходячи з того, що політична еліта формується з політичних лідерів, а політичні лідери, своєю чергою, виростають із лідерів інших сфер професійної, громадської чи соціальної діяльності.

Таким чином, політичний лідер потенційно може стати представником політичної еліти своєї держави, а в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів і світової спільноти, об'єднаної спільними цінностями та стратегічними цілями.

Л. С. Хорішко розглядає еліту як політичний інститут, що характеризується стійкою, нормативно структурованою системою процедур і практик взаємодії, спрямованих на завоювання владних повноважень і здійснення політичного управління на основі наявних ресурсів [57, с. 3].

Отже, саме політична еліта покликана забезпечити ефективну комунікацію в суспільстві, де відбувається активна взаємодія між владою та громадянами на основі соціального партнерства, довіри та взаємної відповідальності.

У цьому контексті надзвичайно важливим є вибір політичними лідерами оптимальної моделі взаємодії у державі. Зазвичай виділяють дві основні моделі:

«суспільство – влада», у межах якої формується громадська думка, розвиваються механізми громадського лобізму та забезпечується вплив суспільства на процес ухвалення рішень;

«влада – суспільство», що передбачає використання технологій залучення громадян до процесів управління, зокрема через консультації, публічні обговорення та інші форми участі.

Вважається, що перша модель є більш прогресивною для держав, які перебувають у процесі демократичного транзиту, оскільки сприяє посиленню громадянського контролю, розвитку політичної культури та формуванню відповідального управління. У такій моделі політична еліта виступає творцем, який, за концепцією Ф. Ніцше, регулює всі сфери життя держави та суспільства, формує нормативну базу, систему цінностей і зразки поведінки, необхідні для сталого розвитку [49].

Науковцями визначено основні проблеми політичного лідерства управлінської еліти, що сьогодні набуло статусу одного з державних пріоритетів України. Актуальність цієї проблематики зумовлена соціально-політичною ситуацією перехідного періоду, головною рисою якого є характер і динаміка взаємовідносин у системі «народ – влада».

Дослідники відзначають, що внаслідок низки суспільно-політичних революцій в Україні – таких як «Україна без Кучми», «Революція на граніті», «Помаранчева революція» та «Революція Гідності» – відбулися якісні зміни у ставленні політичної еліти та лідерів до громадянського суспільства. Це ставлення стало більш демократичним і відкритим, зросло значення

європейських цінностей у політичній культурі. У результаті сформувався новий тип політичного лідерства – етичний, який ґрунтується на пошані до моральних переконань, людської гідності та прав людини, а також на відповідальності лідера перед суспільством [7, с. 142].

Проте, як показав досвід демократичного транзиту пострадянських держав, зокрема України, задекларовані цінності виявилися далекими від очікуваних результатів. Це зумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників.

По-перше, на зміну плюралістичній демократії у більшості пострадянських країн сформувалися політичні системи неповної демократії, або ж так звані гібридні режими, у яких поєднуються демократичні інститути з авторитарними практиками.

По-друге, замість розвиненого громадянського суспільства утвердився соціум із високим рівнем соціальної диференціації, що спричинило відродження вождистських тенденцій серед політичної еліти та зниження рівня громадянської активності.

По-третє, замість побудови соціально орієнтованої ринкової економіки було створено олігархічно-кланову економічну систему, якій властивий низький рівень інтелектуальної праці, концентрація ресурсів у руках вузького кола осіб та обмежені можливості соціальної мобільності [13; 35].

Унаслідок зазначених тенденцій процес демократичних змін в Україні відбувався повільно, а активізація пошуку суспільно-політичного консенсусу розпочалася лише після повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року. Саме в цей період політична еліта, політичні лідери та представники різних сфер життєдіяльності держави, у тісній взаємодії з науковими й громадсько-політичними діячами, розпочали пошук узгоджених підходів до реалізації єдиного, конституційно визначеного європейського та євроатлантичного вектора розвитку України, спрямовуючи всі наявні ресурси на досягнення цієї стратегічної мети. Як зазначають дослідники, консенсус має три основні виміри – ціннісний, процедурний і результативний. Це означає,

що на кожному з цих рівнів формуються спільні уявлення, принципи та цілі, які забезпечують узгодженість дій політичних і суспільних суб'єктів, сприяючи стабільності, єдності та цілеспрямованому розвитку держави [6, с. 125-126].

Консенсус на рівні суспільства характеризується визнанням більшістю громадян спільних цінностей і стратегічних цілей, серед яких – утвердження незалежності держави, демократичний розвиток, верховенство права, збереження соборності та національної єдності.

На рівні держави консенсус проявляється у встановленні єдиних для всіх учасників політичного процесу правил і процедур, що закріплені Конституцією та чинним законодавством, забезпечуючи стабільність і передбачуваність функціонування політичної системи. На місцевому рівні він досягається через активну, прозору й конструктивну взаємодію між владою та громадськістю, а також між владою й опозицією, що сприяє формуванню культури діалогу, взаємної довіри та спільної відповідальності за розвиток територіальних громад [8].

В Україні консенсус переважно спостерігається на рівні суспільства, яке у своїй більшості чітко визначилося щодо національних цінностей і пріоритетів суспільного розвитку. Як підкреслюють вітчизняні науковці, національні інтереси є важливою передумовою національного відродження України, адже вони відображають реалізацію природного права народу на гідне існування.

Національні інтереси виступають активною рушійною силою історичного розвитку, оскільки саме через їх утвердження забезпечується право кожного народу на самостійне існування, збереження ідентичності та інтеграцію у світову цивілізацію [52, с. 61].

Зазначене узгоджується з позицією вітчизняних науковців щодо необхідності після завершення сучасної російсько-української війни та перемоги України дотримуватися низки фундаментальних постулатів державного розвитку. Серед них – збереження пріоритетної ролі Верховної

Ради України як єдиного органу законодавчої влади та найвищого представницького інституту українського народу; підтримання однопалатної структури парламенту, що відповідає унітарному устрою держави; а також збереження пропорційної виборчої системи формування парламенту, яка враховує національні традиції та європейські стандарти демократичного виборчого процесу [3, с. 142-149].

Ядром домінуючих національних цінностей українського народу мають залишатися: збереження конституційного ладу та природних ресурсів, патріотизм, права і свободи людини, національна безпека, соціальна справедливість, а також матеріальні й духовні надбання українського народу.

Захист і збереження цих цінностей можливі лише за умови посилення та подальшого розвитку політичного лідерства, насамперед у діяльності українського парламенту, уряду та інших представницьких органів влади. У цьому контексті слід відзначити, що в межах парламентської діяльності України за роки незалежності спостерігається позитивна динаміка переходу від україноцентричної парламентської меншості до формування парламентської більшості, орієнтованої на національні інтереси та демократичні цінності.

Ця тенденція є позитивною і вкрай важливою для українського суспільства, адже вона сприяє подальшому утвердженню європейських стандартів у всіх сферах державної діяльності, зокрема стандартів демократії, відкритості, підзвітності та політичної відповідальності [3].

Щодо інших рівнів досягнення суспільного консенсусу, слід зазначити, що в Україні також відбулися позитивні зміни. Зокрема, консенсус на рівні держави частково забезпечується оновленим законодавством, спрямованим на реалізацію принципів рівності громадян перед законом. Важливу роль у цьому відіграють закони про деолігархізацію та декомунізацію, які встановлюють єдині правила та обмеження для всіх громадян, сприяючи зміцненню демократичних засад державного управління, підвищенню прозорості

політичних процесів і формуванню справедливого суспільного порядку [38; 39].

Щодо досягнення консенсусу на місцевому рівні, то його результатом можна вважати активну та прозору взаємодію між владою і громадськістю, яка проявляється, зокрема, у процесах інформатизації та сайтизації. Завдяки цим процесам публічна інформація стає відкритою і доступною для кожного громадянина України, що забезпечує реалізацію принципів прозорості, підзвітності влади та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування та зміцненню механізмів демократичного врядування на місцях [40].

Водночас залишаються невирішеними низка питань, пов'язаних із налагодженням ефективної взаємодії між владою та опозицією, забезпеченням реального верховенства права, а також встановленням єдиних і прозорих процедур та правил політичної гри, закріплених Конституцією України.

У зв'язку з цим можна констатувати, що демократичні перетворення в українському політичному процесі залишаються незавершеними, що свідчить про транзитивний характер сучасного політичного розвитку держави, який перебуває на етапі поступового утвердження демократичних інститутів і політичної культури.

Що стосується політичної системи України, то вона нині зазнає впливу численних сучасних викликів і потребує підвищеної здатності до адаптації та ефективного функціонування в умовах нестабільності та швидких трансформацій. Як зазначають вітчизняні дослідники, цьому може сприяти розвиток ключових функцій політичної системи, зокрема таких, як політична соціалізація, політична мобілізація, політичне реагування, політичне рекрутування, політична дистрибуція та політичне регулювання.

Підсумовуючи, слід наголосити, що в сучасній науковій літературі сформувалася широка палітра підходів до осмислення феномену політичного лідерства, серед яких – політичний, соціально-економічний, правовий,

культурний, релігійний та психологічний. Це явище розглядається через призму здатності політичного лідера до ефективної взаємодії із суспільством та іншими політичними акторами, що є необхідною умовою стабільного функціонування демократичної держави.

1.2. Політичний діалог як форма реалізації політичного лідерства у процесі консолідації перехідного суспільства

У сучасних умовах суспільно-політичної трансформації та воєнних викликів політичний діалог набуває особливого значення як механізм забезпечення стабільності, єдності та суспільної злагоди. Для перехідного суспільства, яким нині залишається Україна, політичний діалог є не лише формою комунікації між владою та громадянами, але й важливим інструментом реалізації політичного лідерства, що ґрунтується на довірі, відповідальності та взаємній повазі учасників політичного процесу.

Політичне лідерство, орієнтоване на діалог, сприяє узгодженню позицій різних соціальних і політичних груп, зменшенню конфліктності та формуванню спільного бачення стратегічних напрямів розвитку держави. У цьому контексті політичний діалог виступає індикатором рівня демократичності політичної системи, а також формою практичного втілення лідерських якостей, спрямованих на досягнення суспільного консенсусу.

У наукових працях сучасних українських дослідників підкреслюється, що ефективність політичного діалогу безпосередньо залежить від здатності політичних лідерів бути посередниками між владою та суспільством, сприяти консолідації навколо спільних цінностей і збереженню державної єдності. Таким чином, політичний діалог у перехідному суспільстві можна розглядати як ключову форму реалізації демократичного політичного лідерства, яке орієнтоване на суспільну стабільність і відтворення довіри між владними інститутами та громадянами.

Враховуючи, що політичний діалог являє собою форму міжсуб'єктної комунікативної взаємодії, тобто процес двостороннього спілкування, який здійснюється за допомогою вербальних засобів, має політичний зміст і спрямований на виявлення взаємних інтересів, пошук спільної позиції, своєчасне вирішення проблем та узгодження намірів і дій учасників політичного процесу, його можна розглядати як один із базових механізмів реалізації політичного лідерства в умовах перехідного суспільства [62, с. 22].

Як уже зазначалося, політичний діалог формується та реалізується на різних рівнях, які, за масштабами, поділяють на міжнародний, державний, галузевий, локальний і територіальний. Водночас, як наголошує дисертантка, будь-який різновид політичного діалогу виступає чинником розвитку суспільних взаємин, а отже, і рушійною силою суспільного поступу. Особливе значення при цьому має діалог між владою та громадськістю, адже саме громадянське суспільство є каталізатором демократизації, здатним відігравати роль активного суб'єкта формування політичних цілей і стратегій розвитку держави.

Прикладом цього стала ситуація під час Революції Гідності 2014 року, коли відбулася глибока криза довіри між учасниками політичного діалогу на рівні держави. Причини цих подій були багатограними: суспільна потреба у «перезавантаженні влади», реформуванні політичної системи та відновленні справедливості не знайшла належного відображення у діях тодішньої політичної еліти. Внаслідок цього елітні групи не усвідомили справжню природу кризи, що призвело до ще більшого відчуження між владою та народом.

Сьогодні вже можна спостерігати певні позитивні зрушення, зокрема реалізацію євроінтеграційної стратегії, що засвідчує прагнення до побудови партнерських відносин між державою та суспільством.

Однак цей процес ще далекий від завершення. У суспільстві зберігається значний запит на формування довіри та відкритої взаємодії, тоді як політичні еліти нерідко демонструють розбіжності у баченні шляхів розвитку держави.

Опозиція схильна зосереджуватися на критиці, владна еліта – на збереженні власних позицій, а громадянське суспільство – на пошуку власних способів впливу та контролю. Це свідчить про незавершеність процесу формування справжнього політичного діалогу, який є основою консолідації перехідного суспільства [42].

Дійсно, специфіка та масштаби розвитку демократії участі безпосередньо залежать від ефективності взаємодії між державою та громадянським суспільством, оскільки саме активна громадськість формує ціннісні орієнтації громадян і визначає їхнє ставлення до використання діалогових методів у процесі політичної участі [43].

Перший тип політичного діалогу відображає стратегію односторонньої комунікації «згори вниз», коли влада обмежує обсяг інформації про процес ухвалення політичних рішень, не демонструє альтернатив і фактично ігнорує участь громадян у формуванні політичного порядку денного. Така модель зводиться до монологу влади, у межах якого суспільству відводиться роль пасивного спостерігача, що лише сприймає й схвалює запропоновані стратегії або програми.

Другий тип передбачає обмежену взаємодію «згори», коли влада формально приймає пропозиції громадянського суспільства, але не надає належної реакції або обмежується поверховими відповідями. У цьому разі йдеться радше про імітацію діалогу, ніж про реальну двосторонню комунікацію.

Третій варіант характеризується відносно відкритим демократичним діалогом між політичною елітою та громадянами, у межах якого влада визнає необхідність узгодження позицій, однак зберігає за собою право визначати пріоритети, тематику та формат комунікації. Така модель передбачає погодження інтересів, але результат переважно залишається вигідним для владних структур.

Найбільш ефективною формою політичного діалогу є четвертий варіант, який ґрунтується на принципах спільного володіння інформацією та

демократії участі. У цьому випадку громадяни відчувають власну значущість і рівність із представниками влади, їхні пропозиції мають таку ж вагу, як і позиції політиків. Це єдина модель, у якій влада та суспільство мають рівні права, поділяють спільну відповідальність і здійснюють контроль за виконанням спільно ухвалених рішень. Такий підхід забезпечує реальну паритетність, прозорість і відповідальність обох сторін на всіх етапах політичної взаємодії [43].

На думку Н. Ротар, в українському суспільстві у повному обсязі було реалізовано лише перший варіант політичного діалогу, що відповідає етапу становлення демократії. Така модель характеризувалася односторонньою комунікацією з боку влади та мінімальною участю громадськості у прийнятті політичних рішень. Нестабільність комунікаційних процесів усередині владної еліти не дозволила реалізувати другий варіант діалогу, оскільки влада зберігала надмірний контроль над політичними процесами і не допускала справжніх демократичних форм взаємодії з громадянами. Наслідком такого стану речей стало поширення абсентеїзму, зростання недовіри до влади та політичних інститутів, а також підвищення ризику делегітимації державної влади, що негативно позначилося на стабільності політичної системи та темпах демократичних перетворень [43].

Варіант політичного діалогу, який найчастіше застосовується у сучасній політичній практиці, відомий як стратегія партнерства між правлячою елітою та громадянським суспільством. Така модель взаємодії передбачає, що політичні лідери та інститути влади діють відкрито в інформаційному просторі, детально пояснюють свої рішення, позиції та дії, забезпечуючи тим самим прозорість і підзвітність перед громадянами.

Реалізація цієї стратегії передбачає налагодження системи постійних консультацій із громадськістю, що сприяє розвитку двостороннього політичного діалогу та підвищенню рівня довіри до органів влади. У такій моделі громадянське суспільство відіграє ініціативну роль, зокрема у

формуванні урядової політики, здійсненні громадського контролю та участі у процесах прийняття рішень.

Спираючись на наукові підходи сучасних дослідників, можна запропонувати класифікацію політичного діалогу між державою та громадянським суспільством залежно від характеру, напрямів і ступеня взаємодії між ними, що дозволяє глибше зрозуміти природу партнерських відносин у демократичному політичному процесі [66, с. 23].

У ситуації, коли держава домінує над громадянським суспільством, виникає загроза утвердження тоталітарного або авторитарного політичного режиму. У таких умовах політичний діалог фактично перетворюється на монолог влади, який має декоративний, «фасадний» характер. Формально зберігаються ознаки комунікації між владою та громадськістю, однак реальної взаємодії та прозорого процесу ухвалення рішень не існує. Подібна модель характерна для авторитарних і гібридних режимів, у яких діалог використовується як інструмент легітимації влади, а не як засіб досягнення суспільного консенсусу [61].

У разі, коли між державою та громадянським суспільством зберігається нестійка рівновага, створюються умови для функціонування авторитарних режимів різного рівня жорсткості. За такої моделі частка громадянської участі формально зростає, однак вона практично не впливає на результати політичного діалогу, який залишається контрольованим владою і позбавленим реальної ефективності [60].

У такій ситуації держава може виступати партнером громадянського суспільства, діючи в межах правового поля, що створює передумови для розвитку демократичного політичного режиму. У цьому випадку політичний діалог набуває повноцінного змісту, включаючи реалізацію прав усіх учасників, відкритість процесів та демократизацію взаємин між владою і суспільством.

Інший підхід до класифікації взаємодії між державою та громадянським суспільством запропоновано О. Руденко, яка розробила деталізовану

типологію форм політичної комунікації, поділивши їх на кілька моделей залежно від ступеня відкритості, участі громадськості та рівня впливу на процес ухвалення політичних рішень [45].

В ідеальній моделі політичного діалогу як форми реалізації політичного лідерства у процесі консолідації перехідного суспільства обидві сторони – держава та громадянське суспільство мають реальний вплив на прийняття рішень. Такий діалог вибудовується за принципом «сильна держава – сильне суспільство», де спостерігається взаємна довіра, правова відповідальність і конструктивна взаємодія. Характерними рисами цієї моделі є сформоване громадянське суспільство, правова держава, яка відповідає суспільному ідеалу, високий рівень контролю й підтримки з боку громадян, довіра до влади, а також здатність сторін досягати компромісу замість конфронтації чи насильства. У такій системі політичне лідерство проявляється через діалог, спрямований на консолідацію та стабільність суспільства.

Разом з тим, у межах цієї ж системи може виникати модель конфлікту цінностей. У ній ціннісні орієнтації громадянського суспільства не збігаються з пріоритетами правлячої еліти, що породжує боротьбу за вплив і підтримку політичних лідерів, прагнення кожної сторони до домінування у владному просторі. Така взаємодія набуває деструктивного характеру, породжуючи конфліктний тип діалогу, який замість консолідації веде до загострення суперечностей у перехідному суспільстві.

Ще однією моделлю є модель домінування держави, що формується у системі «сильна держава – слабке суспільство». У цьому випадку громадянське суспільство є слабоорганізованим, малокомпетентним або неактивним через страх чи апатію, тоді як держава виступає єдиним суб'єктом управління, зосереджуючи владу та ресурси у своїх руках. Метою правлячої еліти стає не розвиток суспільства, а збереження контролю, що призводить до монополізації влади й поступового утвердження авторитаризму чи тоталітаризму. За таких умов політичний діалог зводиться до формальності, а

лідерство перетворюється на інструмент легітимації влади, а не засіб суспільної консолідації [53].

Модель корпоративної держави також відповідає системі «сильна держава – слабе суспільство», проте її особливість полягає у пануванні впливових корпоративних груп, які чинять системний тиск на владні структури. Унаслідок цього суб'єкти державної влади фактично перетворюються на об'єкти маніпуляції з боку олігархічних або бізнесових кланів, що підриває принципи демократичного управління. У такій моделі захист прав громадян і суспільних інтересів стає неможливим, оскільки державна політика формується під впливом вузьких групових інтересів, а політичне лідерство втрачає свою суспільну місію, перетворюючись на інструмент обслуговування корпоративних привілеїв [53].

Модель домінування громадянського суспільства формується у системі «слабка держава – сильне суспільство». Її характерною ознакою є те, що громадянське суспільство стає провідним ініціатором і рушієм суспільно-політичних змін. Саме воно генерує нові ідеї, аналізує та пропонує інноваційні моделі управління, виступаючи лідером реформаторських процесів [45]. У такій моделі громадські об'єднання та активні соціальні групи не лише формулюють пропозиції для державних інституцій, але й тлумачать, диктують умови та здійснюють контроль за діяльністю органів влади. Це сприяє розвитку горизонтальних форм політичного лідерства, посиленню участі громадян у прийнятті рішень і водночас вимагає від держави підвищення її інституційної спроможності, аби зберігати баланс між ініціативністю суспільства та стабільністю державного управління.

Модель інноваційного суспільства також формується в системі «слабка держава – сильне суспільство», однак має прогресивний характер і відображає поступовий перехід до демократичної взаємодії між владою та громадянами. Для неї характерне розширення владних повноважень на горизонтальному рівні, розвиток децентралізації, а також зростання політичної свідомості громадян, які усвідомлюють сутність політичної системи та власну

відповідальність за її функціонування. Така модель сприяє зміцненню державності через активізацію політичного діалогу, формуванню партнерських відносин між владою та суспільством і посиленню ролі політичного лідерства як механізму комунікації та консолідації.

Натомість модель інертного протистояння характеризується слабкістю як держави, так і громадянського суспільства. У цьому випадку політичний діалог перебуває на початковій стадії формування, а держава та суспільство розвиваються ізольовано або паралельно, що породжує відсутність узгодженої стратегії національного розвитку. Брак сильного політичного лідера призводить до неефективності комунікації між владою та громадянами, що часто виливається у протести, соціальні конфлікти чи революційні процеси. Такий стан відображає кризу політичного лідерства і нездатність державних інституцій налагодити конструктивний діалог із суспільством, що, у свою чергу, гальмує консолідацію перехідного суспільства [9; 80].

Модель держави системної кризи характеризується слабкістю як держави, так і громадянського суспільства, що унеможлиблює становлення ефективного політичного діалогу. У таких умовах активне громадянське суспільство відсутнє, державна влада не виконує своїх функцій, а політичне лідерство має фрагментарний і егоцентричний характер, коли ресурси спрямовуються на особисті, а не суспільні цілі. У результаті комунікація між владою та громадянами зводиться до декларативних заяв, без реальних механізмів взаємодії й консолідації [23].

Отже, розглянуті моделі взаємодії між владою та громадянським суспільством дозволяють зробити висновок, що політичний діалог є показником ефективності цих взаємин і визначається низкою ключових чинників. Серед них – наявність спільних цінностей та узгоджених цілей, спрямування суспільної енергії на реалізацію загальнонаціональних інтересів, рівень політичної культури влади й громадян, а також ментальні особливості, політичні традиції та механізми узгодження інтересів держави й громадянського суспільства. Відсутність ефективного діалогу неминуче

породжує конфлікти та напруження, що у підсумку може дестабілізувати суспільно-політичну систему держави й уповільнити процес її демократичної консолідації [44].

Отже, політичний діалог як форма реалізації політичного лідерства у процесі консолідації перехідного суспільства є важливим механізмом узгодження інтересів між державою, політичними акторами та громадянським суспільством. Він виступає системою соціально-правових форм взаємодії, що сприяє досягненню компромісу, консенсусу та суспільної злагоди. У контексті розвитку демократичного політичного лідерства політичний діалог забезпечує залучення різних соціальних груп до прийняття рішень, формування спільних цінностей та пріоритетів, а також зміцнення політичної культури участі.

Зміст і динаміка політичного діалогу визначаються реальними соціально-політичними, історичними та економічними умовами, що впливають на характер комунікації між владою і суспільством. Залежно від масштабу й мети, політичний діалог може мати формальний або неформальний характер, реалізовуватися через переговори між владними структурами, партіями, громадськими організаціями, лідерами громадської думки або через електронні інструменти демократії – е-петиції, е-вибори, громадські консультації тощо. Впровадження цифрових форм участі посилює прозорість політичних процесів, сприяє демократизації управління та формує нові стандарти взаємодії між державою і громадянами.

Особливе значення політичного діалогу проявляється в умовах євроінтеграційних і трансформаційних процесів, коли ефективна комунікація між владою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами стає передумовою успішної реалізації реформ. Саме через політичний діалог досягається консолідація політичних інтересів, узгоджується стратегія демократичного розвитку, а політичне лідерство набуває інституційної зрілості та суспільного визнання.

Таким чином, політичний діалог є не лише інструментом політичної взаємодії, а й ключовою умовою консолідації перехідного суспільства, що

забезпечує стабільність політичної системи, підвищення рівня довіри між владою та громадянами й утвердження демократичних стандартів державного управління. Він виступає індикатором зрілості політичного лідерства, адже лише лідери, здатні до відкритого, толерантного й конструктивного діалогу, можуть забезпечити справжню єдність суспільства та поступ у напрямі демократичних змін.

Висновки до 1 розділу

Визначено теоретико-концептуальні засади дослідження політичного лідерства як ключового чинника стабільності, розвитку та консолідації перехідного суспільства. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до розуміння феномена політичного лідерства у вітчизняній і зарубіжній політичній науці, узагальнено основні філософські, соціально-політичні та культурні концепції, що розкривають його сутність. Уточнено зміст базових понять, зокрема «лідерство» та «політичне лідерство», розмежовано їхні особистісні, групові та соціальні виміри, а також обґрунтовано роль авторитету, репутації та іміджу як основних складових ефективного політичного лідерства.

На основі проведеного аналізу доведено, що політичне лідерство є багатогранним соціокультурним феноменом, який поєднує у собі як індивідуальні риси лідера, так і інституційні характеристики політичної системи. Визначено, що у перехідному суспільстві воно відіграє системоутворюючу роль, оскільки сприяє консолідації суспільства, узгодженню інтересів різних соціальних груп, формуванню політичної культури участі та утвердженню демократичних цінностей. З'ясовано, що формування політичного лідерства в Україні відбувається в умовах трансформації політичної системи, розвитку громадянського суспільства та впровадження євроінтеграційних стандартів публічного управління.

Проаналізовано політичний діалог як форму реалізації політичного лідерства у процесі консолідації перехідного суспільства. Визначено, що

політичний діалог є важливим механізмом узгодження інтересів між державою, громадянським суспільством та політичними акторами, сприяє досягненню компромісу, зниженню рівня конфліктності та зміцненню суспільної єдності. Розглянуто основні моделі політичного діалогу, що відображають різні типи взаємодії між владою і громадянами – від монологічних і фасадних до демократичних і партнерських. Доведено, що ефективність політичного діалогу безпосередньо залежить від рівня розвитку політичного лідерства, його відкритості, підзвітності та здатності до толерантної комунікації.

Узагальнено, що політичний діалог є ключовим чинником демократизації політичної системи та індикатором зрілості політичного лідерства. Саме завдяки конструктивному діалогу формується довіра між владою і суспільством, забезпечується стабільність політичного процесу та створюються передумови для консолідації перехідного суспільства. Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що політичне лідерство, орієнтоване на діалог, є необхідною умовою ефективного управління, суспільної згуртованості та сталого розвитку демократичної держави.

РОЗДІЛ 2.

ДЕТЕРМІНАНТИ СТАНОВЛЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В ПЕРЕХІДНИХ СУСПІЛЬСТВАХ

2.1. Соціально-культурні чинники становлення політичного лідерства

Становлення політичного лідерства у перехідних суспільствах є складним і багатовимірним процесом, який визначається взаємодією соціальних, культурних, інституційних і політичних факторів. У контексті суспільних трансформацій політичне лідерство виступає не лише інструментом управління, а й чинником інтеграції, мобілізації та консолідації громадян навколо спільних цінностей і стратегічних цілей розвитку.

Аналіз політичного процесу в Україні засвідчує, що ключову роль у ньому відіграє політичний лідер, який виступає центральною фігурою політичного життя держави і, разом із правлячою елітою, формує стратегічні напрями розвитку політичної системи.

В умовах сучасного світу вплив політичних лідерів істотно посилився внаслідок процесів віртуалізації та персоніфікації політичного простору. Мас-медіа, соціальні мережі та цифрові платформи формують нові механізми політичної комунікації, у яких особистість лідера часто відіграє визначальну роль. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження комплексу соціально-політичних чинників, що визначають зміст, логіку формування та траєкторію розвитку політичного лідерства. Серед них центральне місце посідають соціокультурні (політико-культурні) детермінанти, які відображають взаємозв'язок політичної культури, ціннісних орієнтацій та ментальних особливостей суспільства.

Для сучасного українського суспільства інтерес до проблеми політичного лідерства зумовлений специфікою національного політичного менталітету, особливостями взаємодії між лідерами та громадськістю, а також унікальними історичними, політичними й соціокультурними умовами розвитку держави. Політичні та культурні зміни в Україні часто мають

волютаристський характер, коли радикально налаштовані політики прагнуть нав'язати суспільству моделі розвитку, не враховуючи національні традиції, ментальні особливості та історичний досвід українського народу. Така невідповідність між політичними практиками і суспільними очікуваннями породжує недовіру, соціальну напруженість і політичну фрагментацію.

Водночас саме узгодженість політичних ідей і програм із національним менталітетом, культурними традиціями та моральними цінностями народу є однією з ключових передумов легітимності політичного лідера. Успішні політичні лідери в Україні спираються на колективні уявлення про справедливість, солідарність і патріотизм, виступаючи виразниками суспільних інтересів і гарантіями стабільності.

Проблема становлення політичного лідерства та управлінської еліти набула статусу одного з державних пріоритетів сучасної України. Її актуальність зумовлена низкою чинників:

соціально-політичною ситуацією демократичного транзиту, що характеризується складною динамікою взаємовідносин у системі «влада – народ»;

європейським і євроатлантичним вектором розвитку, який передбачає запровадження відкритих і прозорих форм комунікації влади з громадянами;

воєнним станом і безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабним вторгненням Російської Федерації 24 лютого 2022 року, що актуалізувало потребу у відновленні довіри між суспільством і владою.

У цих умовах політичне лідерство набуває консолідаційної функції, спрямованої на захист демократичних цінностей, зміцнення політичної стабільності та формування національної єдності. Відповіддю на зазначені виклики мають стати:

розвиток політичного простору та підвищення якості політичної культури;

формування національно орієнтованих політичних партій;

становлення регіональних і місцевих політичних лідерів;

адаптація пропорційної виборчої системи до українських реалій і принципів справедливого представництва.

Адекватна реакція політичного лідерства на ці процеси є індикатором рівня модернізації українського суспільства. Визнання європейських цінностей – демократії, верховенства права, політичної участі та відповідальності – стає необхідною умовою формування нового типу політичного лідерства, відмінного від історично притаманних Україні моделей.

Зокрема, у минулі десятиліття домінували два типи лідерства:

ідеократичний, орієнтований на домінування однієї політичної сили, яка нав'язує суспільству єдиний ідеологічний курс;

харизматичний, зосереджений навколо особистості лідера, що володіє винятковими рисами, але часто протиставляє себе інституціям і законам.

Сучасна демократична трансформація вимагає переходу до інституційного типу політичного лідерства, заснованого на компетентності, діалозі, довірі та відповідальності. Саме такий тип лідерства відповідає потребам консолідації перехідного суспільства, забезпечуючи єдність держави, стабільність політичної системи та стратегічний розвиток України в європейському цивілізаційному просторі [73].

У сучасному демократичному світі поступово формується новий тип політичного лідерства – етикоцентричний, що ґрунтується на повазі до моральних принципів, гуманістичних цінностей, гідності особистості та невід'ємних прав людини. Такий лідер орієнтований не лише на досягнення політичних цілей, а передусім на утвердження етичних засад у владних відносинах, відповідальність перед суспільством і служіння спільному благу [12].

Наявність етичного типу лідерства свідчить про сформованість політичної культури та конкурентного середовища в державі, сприяючи переорієнтації суспільних цінностей із матеріальних на нематеріальні. Сучасні дослідження засвідчують, що українська молодь дедалі більше поділяє

постматеріальні цінності, характерні для громадян розвинених європейських країн [51].

Сучасне покоління молодих українців, що сформувалося в умовах незалежності держави, орієнтується переважно на демократичні нематеріальні цінності, формуючи тип політичного лідерства, який поступово трансформується у загальнонаціональну цінність – незалежність, демократію, верховенство права, боротьбу з корупцією. Це сприяє посиленню соціальної взаємодії між політичними партіями та лідерами на основі міжнародних стандартів якості, утвердженню нових традицій у діяльності парламенту, уряду та інших представницьких органів влади, пов'язаних із систематичним оприлюдненням позитивного досвіду політичної співпраці. Водночас поступово унормовується прозорість системи винагород за результати соціальної взаємодії, відбувається відмова від неформальних практик минулого та перехід до юридично закріплених домовленостей. Важливого значення набуває запровадження системного моніторингу суспільних потреб і інтересів громадян, а також членів політичних інституцій, що сприяє встановленню етичних і відповідальних норм поведінки політичних лідерів у процесі соціальної взаємодії [28].

Формування етичного політичного лідерства в Україні зумовлює появу нових суспільних очікувань щодо якостей і поведінки політичних діячів. Серед основних вимог – усвідомлення лідерами власних політичних цінностей і традицій, а також здатність формувати нові, орієнтовані на демократичний розвиток держави. Водночас змінюється мотивація політичної поведінки, що дедалі більше визначається співвідношенням між прагненням до особистої вигоди та готовністю діяти в інтересах суспільства.

Становлення етичного типу лідерства сприяє формуванню політичного простору, заснованого на концепції відповідального лідерства. Основними складовими цього простору є: політична платформа, яка об'єднує прихильників навколо певної ідеології; соціальне партнерство, що забезпечує взаємодію між політичними партіями та громадянським суспільством; і

функціональність політичних лідерів, тобто чітке визначення їхніх повноважень і відповідальності згідно із законодавством.

Політична платформа визначає стратегічну лінію поведінки політичного лідера, яка базується на його політичній культурі, світоглядних орієнтирах та ідеологічних переконаннях. Політична поведінка, у свою чергу, формується під впливом політичної свідомості та ідеології, що зумовлює її тип – імпульсивний, нормативний чи відповідальний. Відповідальна поведінка, характерна для зрілих демократичних суспільств, передбачає свідоме ухвалення рішень, орієнтацію на суспільні інтереси, дотримання законів і соціальних норм.

Важливо, що у демократичних державах провідну роль у формуванні відповідальної поведінки політичних лідерів, зокрема парламентарів, відіграють політичні партії, які виконують функцію «охоронців етичних норм» та забезпечують моральну сталість політичного процесу [16, с. 3-4]. Політичні партії відіграють ключову роль у формуванні етичного політичного лідерства, оскільки саме вони першими здійснюють перевірку та відбір кандидатів, виконуючи функцію своєрідних «етичних фільтрів». Вони підтримують лише тих політиків, які відповідають високим моральним стандартам і здатні діяти в інтересах суспільства. У країнах розвинутої демократії – Австрії, Великій Британії, Нідерландах, Польщі, США, Угорщині, Франції та інших – діють чітко визначені норми регулювання службової поведінки парламентарів, що охоплюють повноваження головуєчого на засіданні, правила поведінки депутатів, санкції за порушення дисципліни тощо.

У більшості парламентів світу ці норми закріплені не лише у правових актах, а й у моральних кодексах, правилах етики та парламентського етикету. Порушення таких норм безпосередньо впливає на імідж як окремого депутата, так і політичної партії, яку він представляє, а також формує загальне сприйняття парламенту суспільством і може позначатися на ефективності його роботи.

Для Верховної Ради України важливим завданням залишається формування нових політичних традицій, спрямованих на оновлення норм поведінки парламентарів, утвердження демократичних цінностей і створення позитивних зразків для майбутніх поколінь політичних діячів. Адже політичні традиції акумулюють лише ті елементи досвіду, які відповідають інтересам суспільства і закріплюються як нормативні орієнтири. Вони можуть змінюватися поступово – у процесі еволюційного розвитку, або стрімко – під час глибоких соціально-політичних трансформацій.

На сучасному етапі розвитку української держави до політичних лідерів, публічних службовців і управлінської еліти висуваються нові вимоги – визнання демократичних цінностей, дотримання етичних стандартів і формування сучасних демократичних традицій у сфері публічної влади. При цьому слід враховувати, що в основі політичної поведінки людини завжди присутній компонент власного інтересу, який необхідно збалансовувати суспільними потребами та відповідальністю перед громадянами [25]. У процесі трансформації політичної поведінки надзвичайно важливо враховувати той факт, що цінності та інтереси політичного лідера мають збігатися з цінностями й інтересами більшості громадян суспільства. Лише за цієї умови зміни у поведінці політичного лідера відбуватимуться природним, еволюційним шляхом. Корисливість політиків і зловживання владою є природними явищами, властивими людській природі, тому суспільство повинно враховувати цей фактор під час вибору своїх політичних представників. Водночас важливо усвідомлювати ризики девальвації політичних цінностей, відходу від передвиборчих програм і маніпуляцій громадською думкою, що можуть мати деструктивні наслідки для політичної системи держави.

З огляду на необхідність аналізу трансформації політичних цінностей і традицій, було розглянуто політичні платформи основних парламентських партій Верховної Ради України IX скликання. Зокрема, політична платформа партії «Слуга народу» базується на ідеї українського центрризму, що

передбачає пошук компромісу між різними групами населення, уникнення політичного, етнічного та мовного розколу, відмову від крайніх ідеологій і концентрацію на ключових напрямках розвитку: мир, інститути, інвестиції, інфраструктура та народовладдя.

Партія «Опозиційна платформа – За життя» (ОПЗЖ), яка нині заборонена, у своїй програмі відстоювала принципи економічного прагматизму, орієнтуючись на відродження України як сучасної індустріальної держави з розвиненою промисловістю, високими соціальними стандартами й рівнем життя громадян.

Політична партія «Європейська Солідарність» (ЄС) проголосила ідею солідарності як основоположну – консолідацію демократичного суспільства вільних і відповідальних громадян, здатних захищати власні цінності та добробут держави.

Партія «Батьківщина» (БЮТ) поєднала у своїй платформі широкий спектр цінностей – національних, демократичних, християнських, патріотичних, солідарних, – які спрямовані на розбудову конкурентоспроможної держави європейського типу та забезпечення швидкого відродження України.

Натомість партія «Голос» акцентує увагу на розумному використанні державних і приватних ресурсів, посиленні енергетичної незалежності України, зменшенні впливу Росії на українську економіку та розвитку євроінтеграційних зв'язків.

Як бачимо, основні суб'єкти формування політичного простору України – парламентські партії IX скликання – мали різні політичні платформи. Вони не є принципово суперечливими, однак між ними відсутні точки перетину, які могли б сприяти консолідації зусиль задля загального добробуту держави й формуванню єдиної політичної культури, заснованої на спільних ідеологічних засадах. Політична поведінка, як одна з ключових ознак політичного лідерства, виступає важливим соціокультурним чинником (детермінантою)

формування політичної платформи, і водночас вибір політичної платформи визначає характер політичної поведінки лідерів і членів партій.

Наближення політичних платформ різних партій є важливим чинником формування відповідальної, моральної, етичної та толерантної політичної поведінки в політичних інституціях, зокрема у Верховній Раді України та її комітетах. За результатами проведеного у 2021 році експертного опитування серед 73 аспірантів кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентові України [див.: 25] було встановлено, що на той час практично жодна з парламентських партій IX скликання не демонструвала послідовно відповідальної політичної поведінки.

На запитання щодо самостійного ухвалення законів і здійснення контролю за їх виконанням як нової цінності парламентаризму більшість респондентів відповіли негативно. Політичну партію «Слуга народу» було визначено як таку, що частково демонструє нормативну, а подекуди й відповідальну поведінку. Інші парламентські партії, за оцінкою опитаних, виявляли переважно імпульсивну поведінку та лише іноді – нормативну.

Аналіз отриманих результатів засвідчив, що у 2021 році більшість парламентських партій Верховної Ради IX скликання орієнтувалися на харизматичний тип лідерства, тоді як суспільство вже очікувало переходу до етичного типу політичного лідерства, заснованого на відповідальності, відкритості та демократичних цінностях. Водночас, за результатами наших подальших спостережень, у 2023 році партія більшості – «Слуга народу» – продемонструвала приклади саме етичного типу лідерства під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну, взявши на себе відповідальність за збереження державності, захист країни та організацію повоєнного відновлення.

Це підтверджується значною кількістю ухвалених законодавчих і нормативно-правових актів у перші місяці війни. Так, лише протягом першого місяця бойових дій було зареєстровано 132 законопроекти, з яких 69 були ухвалені Верховною Радою. Практика перших днів війни показала, що

політичні лідери проєвропейських парламентських партій фактично відмовилися від харизматичного типу лідерства на користь етичного, діючи в інтересах українського суспільства та спільної мети – перемоги над агресором.

Цей період став початком глибокої трансформації політичного лідерства в Україні у напрямі його етичності, відповідальності та суспільної орієнтованості. Як свідчать наявні інформаційні дані, у лавах Збройних Сил України та територіальної оборони воюють народні депутати різних скликань і депутати місцевих рад, що є яскравим прикладом усвідомленої відповідальності політичних лідерів перед народом і державою [25].

Сучасні українські парламентарі дедалі частіше демонструють єдність зі своїм народом, що засвідчує трансформацію політичного лідерства у напрямі посилення політичної відповідальності та розвитку соціального партнерства між владою і суспільством. Водночас цей процес ще не набув системного та масового характеру.

Третьою складовою політичного простору є чітке визначення функціональних обов'язків політичних лідерів, спрямованих на формування відповідального ставлення до виконання покладених на них повноважень. Їхній зміст визначається чинним законодавством України залежно від посади, яку обіймає політичний лідер, або від напряму його політичної діяльності – у партії, парламенті, уряді чи інших інституціях.

Незалежно від рівня політичної посади, усіх лідерів об'єднує обов'язок виконувати управлінську функцію політичного цілепокладання, яка разом з іншими базовими управлінськими функціями – плануванням, організацією, координацією, регулюванням, контролем і обліком – є фундаментом модернізації держави та забезпечення її повоєнного відновлення.

Ця функція передбачає здатність державних інституцій і політичних лідерів прогнозувати як поточні, так і довгострокові перспективи розвитку країни, формувати реалістичні цілі та стратегії. На наше переконання, політичні лідери мають усвідомлено й раціонально визначати стратегічні орієнтири держави, брати активну участь у розробленні та вдосконаленні

нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення ефективності державного управління й зміцнення демократичних інститутів [73].

Тому особливо важливого значення набувають форсайт-технології, спрямовані на аналіз можливих сценаріїв розвитку майбутніх подій у контексті конкретних суспільно-політичних проблем [56].

Такі технології дозволяють політичним лідерам і державним інституціям не лише передбачати потенційні ризики та виклики, а й формувати стратегічні рішення, засновані на науковому прогнозуванні, колективній експертизі та суспільному консенсусі. Форсайт виступає інструментом довгострокового планування, що поєднує аналітику, інноваційне мислення та ціннісно орієнтований підхід до майбутнього розвитку держави.

Долучаючись до загальної наукової дискусії навколо питань розвитку політичного лідерства, пропонуємо у чинному законодавстві України закріпити поняття «політичне лідерство» та «відповідальна політична поведінка» у такій редакції:

- політичне лідерство – це спосіб формування політичного простору, у якому норми, цінності та стратегія поведінки визнаються пріоритетними у діяльності політичних лідерів;
- відповідальна політична поведінка – це видимий прояв вияву політиком власної зрілості, що характеризується здатністю усвідомлено й вільно ухвалювати рішення та нести за них відповідальність у встановленому порядку.

Вважаємо, що запровадження зазначених понять у такій інтерпретації сприятиме утвердженню пріоритетності політичного лідерства в діяльності політичних партій та у функціонуванні політичної системи держави загалом. Політичне лідерство виступає базовим чинником формування політичного простору держави шляхом визначення стратегій поведінки, вибору цінностей і норм діяльності. На відміну від нього, етичне політичне лідерство [64] виконує роль соціокультурного чинника, який забезпечує формування демократичного політичного простору, у межах якого політичні лідери

усвідомлюють і виконують власні програмні документи, ґрунтуючись на відповідальній поведінці, демократичних цінностях і нормах, що базуються на міжнародних стандартах якості.

Узагальнюючи соціокультурні детермінанти політичного лідерства та особливості його трансформації, зазначаємо, що етичне політичне лідерство сприяє розвитку політичного простору держави у напрямі демократичних перетворень. Це відбувається за умови, коли політичні лідери свідомо обирають відповідні стратегії поведінки, моделі взаємодії та визначають пріоритетність управлінських функцій.

Складові політичного простору держави та їхні характеристики включають три ключові елементи:

по-перше, політичну платформу, що передбачає наявність політичних програм, побудованих на засадах певної ідеології, і визначає вибір стратегії поведінки політичних лідерів – імпульсивної, нормативної або відповідальної;

по-друге, соціальне партнерство, яке характеризується сформованістю цінності політичного лідерства у всіх сферах діяльності, вибором моделі соціальної взаємодії, публічністю й відкритістю політичних лідерів, органів державної влади та місцевого самоврядування, прозорістю державних справ для суспільної дискусії, а також формуванням довіри до політичних інститутів влади;

по-третє, чіткість функціональних обов'язків політичних лідерів, що базується на чинному законодавстві про діяльність керівників, посади яких віднесено до політичних, і визначає вибір пріоритетних управлінських функцій – класичних, традиційних чи інноваційних.

Отже, стратегічними орієнтирами у діяльності політичних лідерів мають стати морально-етична відповідальна поведінка, модель взаємодії влади й суспільства, побудована на довірі, а також застосування інноваційних управлінських функцій, серед яких – інформаційні, стратегічні та комунікаційні. Ці напрями визначають поступову демократизацію

політичного простору України, підвищення ефективності управління та зміцнення суспільної єдності [25].

Отже, соціокультурні детермінанти становлення політичного лідерства в перехідних суспільствах розкривають глибинні механізми взаємодії політичної культури, традицій, цінностей та поведінкових моделей, що визначають характер політичної еліти і суспільної довіри до неї. Застосований у дослідженні соціокультурний підхід до обґрунтування системи «лідерство – політичне лідерство – етичне політичне лідерство» засвідчив його значущість, особливо в контексті сучасних викликів, пов'язаних із кризою міжнародних демократичних інституцій, повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну, зміною глобальних координат сили та слабкості, а також недостатнім рівнем підготовленості вітчизняної політичної еліти до виконання загальнодержавних завдань. У цьому контексті особливої ваги набуває формування нових політичних традицій, заснованих на принципах етичного політичного лідерства, відповідальності та партнерства влади і суспільства. Такі традиції повинні концентрувати демократичні цінності, відповідати суспільним інтересам і закріплюватися як нормативні орієнтири політичної поведінки. Вони трансформуються як поступово – у процесі тривалого суспільного розвитку, так і стрімко – під час періодів докорінних соціально-політичних змін, коли відбувається переоцінка ідей, цінностей і норм політичної культури.

До початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році трансформація соціокультурних засад політичного лідерства в Україні відбувалася повільно, але після початку війни спостерігається суттєве переосмислення цього феномену. У політичній практиці дедалі чіткіше проявляється зміна парадигми – від ситуативного, імпульсивного лідерства до відповідального, стратегічно орієнтованого, заснованого на моральних і етичних цінностях. Водночас у структурі політичної еліти та партійного середовища намітилася тенденція до об'єднання навколо загальнонаціональних цілей, консолідації політичних ідей і спільного бачення

майбутнього держави. Цей процес супроводжується уніфікацією управлінських функцій керівників органів державної влади й місцевого самоврядування, а також чітким відокремленням політичних посад від адміністративних функцій, що сприяє інституційній зрілості української держави. Таким чином, соціокультурні детермінанти політичного лідерства в сучасній Україні виступають ключовим чинником її демократичної трансформації, сприяють утвердженню етичних стандартів у політичній поведінці, зміцненню суспільної довіри та формуванню політичного простору, зорієнтованого на відповідальність, консенсус і державотворення.

2.2. Цифрові технології як інструмент реалізації політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій

Більшість сучасних наукових досліджень зосереджена на аналізі динаміки управління в стабільних і функціонально розвинених державах, де цифрові технології розглядаються як засіб поступової модернізації та підвищення ефективності управлінських процесів [78]. Однак поза належною увагою залишаються ситуації, у яких політичне лідерство формується в умовах глибоких суспільних трансформацій, криз чи воєнного стану. У таких контекстах цифровізація стає не лише технічним інструментом оптимізації управління, а й ключовим ресурсом політичного лідера для забезпечення комунікації, мобілізації громадян та підтримання суспільної єдності. Саме тому особливого значення набуває дослідження ролі цифрових технологій як інструменту реалізації політичного лідерства, здатного сприяти консолідації суспільства й підвищенню стійкості державного управління в умовах трансформацій та воєнних викликів.

Цифрові технології сьогодні виступають ключовим інструментом реалізації політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій, оскільки вони забезпечують якісно новий рівень комунікації між владою та громадянами, підвищують ефективність управління і сприяють прозорості

державних процесів. Цифрова трансформація передбачає системне використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів, модернізації механізмів прийняття рішень і створення умов для ширшої участі громадян у публічному житті. Впровадження цифрових інструментів у сфері публічного управління є рушійною силою підвищення доступності адміністративних послуг, зміцнення довіри до інститутів влади та посилення взаємодії між державою і громадянським суспільством. Позитивний досвід країн Європейського Союзу свідчить, що ефективне використання цифрових технологій дозволяє не лише покращити надання державних послуг, а й підвищити якість демократичного врядування, мінімізувати бюрократичні бар'єри та запобігти проявам корупції [46].

На національному рівні активне впровадження цифрових сервісів і платформ розглядається як важливий напрям зміцнення інституційної спроможності держави, що водночас формує нову культуру лідерства, орієнтованого на відкритість, прозорість та відповідальність. Цифрові технології відкривають можливості для створення інтерактивних каналів зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам долучатися до процесів ухвалення управлінських рішень, брати участь у формуванні політики та здійснювати громадський контроль. У цьому контексті особливого значення набуває підвищення рівня цифрової грамотності як серед публічних службовців, так і серед населення загалом, адже без належних компетентностей навіть найсучасніші технологічні інструменти не зможуть забезпечити очікуваний ефект. Відтак, розвиток освітніх ініціатив, таких як вебпортал «Дія» [54], є стратегічним напрямом реалізації політичного лідерства нового типу – лідерства, що спирається на цифрові ресурси, комунікаційну відкритість і здатність консолідувати суспільство довкола спільних цінностей і цілей трансформації держави.

Сучасний етап суспільних трансформацій засвідчує, що розвиток цифрових технологій кардинально змінює характер політичного лідерства та механізми взаємодії між державою і громадянами. Інформаційно-

комунікаційні технології стають не лише інструментом модернізації публічного управління, а й важливим чинником реалізації політичного лідерства, орієнтованого на відкритість, підзвітність і громадську участь. В умовах глобальних викликів, криз та війни цифровізація постає потужним ресурсом для забезпечення стійкості державних інститутів, оперативності ухвалення рішень і зміцнення довіри до влади [41].

Політичне лідерство в цифрову епоху неможливо уявити без ефективного використання інформаційних технологій, які дозволяють забезпечити прозорість управлінських процесів, спростити адміністративні процедури та створити нові канали комунікації з громадянами. Цифрові інструменти – електронне урядування, публічні портали, системи електронного документообігу формують середовище, у якому лідер може оперативно реагувати на суспільні запити, координувати дії органів влади та стимулювати громадянську активність. Завдяки цьому посилюється підзвітність влади, знижується рівень корупційних ризиків, а державні рішення набувають більшої легітимності в очах суспільства.

Водночас цифровізація політичного та управлінського простору породжує нові виклики, серед яких – необхідність гарантування кібербезпеки, вдосконалення правового регулювання цифрових процесів і подолання цифрового розриву серед населення. Ефективне політичне лідерство має передбачати не лише ініціювання цифрових реформ, а й створення умов для розвитку цифрових компетентностей громадян і публічних службовців. Таким чином, цифрові технології стають не просто технічним інструментом, а важливою складовою політичного лідерства, яке забезпечує адаптацію суспільства до нових реалій, сприяє його консолідації та підвищує спроможність держави діяти в умовах швидких трансформацій [63].

Інформаційні технології стають невід’ємним інструментом реалізації політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій, оскільки забезпечують прозорість, ефективність та оперативність діяльності органів державної влади. Саме через цифрові інструменти сучасне політичне

лідерство здатне утверджувати принципи відкритості й підзвітності, формувати нову культуру взаємодії між владою та громадянами. Використання відкритих державних даних, систем електронного документообігу та онлайн-платформ для громадян не лише спрощує доступ до інформації про управлінські процеси, а й дозволяє суспільству контролювати прийняття рішень та моніторити використання державних ресурсів. Такий формат цифрової комунікації зміцнює довіру громадян до державних інституцій, сприяє зменшенню корупційних ризиків і підсилює легітимність політичного лідерства, яке спирається на принципи відкритості, партнерства та ефективного публічного управління [10].

Цифрові технології виступають потужним інструментом підвищення ефективності політичного лідерства та модернізації системи публічного управління в умовах суспільних трансформацій. Вони забезпечують автоматизацію значної частини рутинних управлінських процесів – обробки запитів, ведення документації, управління ресурсами – що дозволяє скоротити часові та фінансові витрати, підвищити результативність діяльності державних структур і створити умови для більш оперативного прийняття управлінських рішень. Електронний документообіг, як ключовий елемент цифрової трансформації, дає змогу суттєво пришвидшити узгодження, контроль і реалізацію управлінських рішень, формуючи основу для ефективного лідерства, заснованого на швидкості, точності й відкритості комунікації.

Використання цифрових технологій у діяльності органів влади забезпечує можливість швидкого реагування на потреби громадян і гнучкого управління суспільними процесами. Платформи електронних послуг, зокрема «Дія», стали прикладом сучасної цифрової екосистеми, що підсилює потенціал державного лідерства у сфері надання адміністративних послуг. Вони не лише мінімізують бюрократичні перепони, а й створюють новий формат взаємодії між владою та суспільством, у якому пріоритетами стають прозорість, довіра та відповідальність. У кризових ситуаціях, зокрема під час воєнного стану,

цифрові інструменти дозволяють ефективно координувати управлінські дії, здійснювати оперативне інформування населення та забезпечувати безперервність виконання державних функцій, що підтверджує їхню ключову роль у реалізації лідерських стратегій держави [63].

Інформаційно-комунікаційні технології сприяють інтеграції діяльності різних органів державної влади, забезпечуючи ефективну координацію між відомствами та підвищуючи загальну результативність функціонування державного апарату. Завдяки впровадженню цифрових рішень відбувається суттєве спрощення адміністративних процесів, оскільки автоматизація рутинних завдань замінює тривалі ручні операції, роблячи управлінську діяльність більш динамічною та прозорою. Електронний документообіг і онлайн-системи надання державних послуг дозволяють обробляти значні обсяги інформації з високою швидкістю та точністю, що знижує ймовірність помилок, зумовлених людським фактором. Така цифрова інтеграція формує основу ефективного публічного управління, у якому ключову роль відіграє політичне лідерство, здатне забезпечити узгодженість дій між державними структурами, оперативність прийняття рішень та орієнтацію на потреби громадян [22].

Оптимізація витрат у системі публічного управління є одним із ключових результатів упровадження цифрових технологій, оскільки автоматизація процесів дозволяє скоротити потребу в надмірному адміністративному персоналі, паперовому документообігу та витратах на інфраструктуру для зберігання документів. Використання хмарних технологій, електронного врядування та онлайн-платформ для комунікації сприяє суттєвому зниженню адміністративних витрат, підвищуючи ефективність функціонування державних установ.

Автоматизація рутинних завдань і застосування цифрових алгоритмів для обробки даних мінімізують вплив людського фактора, знижуючи ризики суб'єктивності, помилок чи зловживань у процесах прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровим інструментам кожен етап діяльності державних

органів стає відстежуваним і підконтрольним, що підвищує рівень прозорості та підзвітності влади перед суспільством.

Інформаційні технології також відіграють провідну роль у забезпеченні контролю за державними фінансами та ухваленням політичних і управлінських рішень. Запровадження електронних систем управління бюджетом і моніторингу фінансових потоків створює умови для формування відкритих і прозорих механізмів розподілу державних ресурсів. Отримання доступу до актуальної інформації в режимі реального часу дає змогу як органам влади, так і громадськості здійснювати ефективний фінансовий контроль, запобігаючи корупційним проявам та нецільовому використанню бюджетних коштів. У цьому контексті цифрові технології стають важливим інструментом політичного лідерства, яке спрямоване на зміцнення довіри до держави, підвищення її ефективності та утвердження принципів доброчесного управління [63].

Автоматизовані системи ухвалення рішень стають важливим інструментом реалізації політичного лідерства в цифрову епоху, оскільки забезпечують прозорість, об'єктивність і підзвітність управлінських процесів. Завдяки фіксації та документуванню кожного етапу прийняття рішень створюються умови для повного контролю й аналітичного відстеження дій посадових осіб. Це суттєво знижує ризики маніпуляцій і зловживань, оскільки рішення ухвалюються на основі визначених алгоритмів і критеріїв, що мінімізують вплив людського фактора та суб'єктивного втручання.

Показовим прикладом ефективного застосування цифрових технологій у сфері публічного управління є система електронних закупівель Prozorro, яка стала символом прозорості та антикорупційної реформи в Україні. Вона забезпечує відкритий і конкурентний доступ до участі в державних тендерах, формує довіру між бізнесом, громадськістю та владою, а також демонструє приклад політичного лідерства, орієнтованого на принципи чесності, ефективності та відповідальності. Таким чином, автоматизовані рішення і цифрові платформи зміцнюють інституційну спроможність держави,

сприяють формуванню культури доброчесного врядування та підсилюють консолідуючу роль політичного лідерства у процесі суспільних трансформацій [10].

Цифрові технології стають одним із найефективніших інструментів реалізації політичного лідерства, орієнтованого на принципи доброчесності, відкритості та суспільного контролю [18; 20]. Вони сприяють упровадженню антикорупційних ініціатив, зокрема розвитку системи відкритих даних і публічних реєстрів, які забезпечують громадським організаціям, журналістам та громадянам можливість здійснювати незалежний моніторинг діяльності органів влади, виявляти порушення та запобігати неправомірним діям посадовців. Такий підхід не лише підвищує рівень прозорості публічного управління, а й формує довіру суспільства до державних інституцій, що є важливою умовою консолідації в період суспільних трансформацій.

Водночас активне використання інформаційних технологій у публічному управлінні супроводжується низкою ризиків, серед яких особливо актуальними є загрози кібербезпеці. Несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, кібератаки на державні інформаційні системи, маніпуляції з даними чи порушення приватності громадян можуть мати серйозні наслідки – від витоку особистих даних до дестабілізації роботи критичних державних структур. Тому ефективне політичне лідерство у сфері цифрової трансформації має не лише ініціювати інновації, а й забезпечувати створення надійних механізмів захисту даних, кібербезпеки та правового регулювання у цифровому просторі. Лише за таких умов цифрові технології можуть стати справжнім ресурсом зміцнення державності, підвищення ефективності управління й досягнення суспільної довіри [48].

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із використанням цифрових технологій у публічному управлінні, необхідним є формування цілісної стратегії підвищення рівня кібербезпеки. Передусім це передбачає впровадження багаторівневих систем захисту інформації, які включають шифрування даних, двофакторну автентифікацію, постійний аудит безпеки та

оновлення програмного забезпечення. Важливо також створити спеціалізовані центри моніторингу та реагування на кіберзагрози, здатні вчасно виявляти потенційні ризики, запобігати атакам і оперативно усувати їхні наслідки.

Не менш важливою складовою є підвищення рівня цифрової компетентності державних службовців, зокрема навчання основам кібергігієни та безпечного використання інформаційних систем. Одночасно необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, яка забезпечує надійний захист персональних даних і визначає чітку відповідальність за порушення правил кібербезпеки. Такі заходи формують передумови для створення стійкої системи управління, що базується на принципах безпеки, відкритості та технологічної адаптивності.

Сучасні тенденції цифровізації публічного управління в Україні свідчать про стрімке впровадження інноваційних рішень, які перетворюють державу на ефективного сервісного провайдера. Одним із найуспішніших прикладів є платформа «Дія», що стала символом цифрової трансформації та нового формату лідерства, орієнтованого на громадянина. Вона забезпечує доступ до широкого спектра державних послуг онлайн, спрощуючи адміністративні процедури, зменшуючи вплив бюрократії та підвищуючи прозорість управління. Серед ключових функцій – оформлення документів, реєстрація бізнесу, подання заявок і використання електронних версій документів, таких як паспорт чи водійське посвідчення [29]. Цифрові технології стають невід’ємним інструментом реалізації політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій, забезпечуючи прозорість, ефективність і підзвітність публічного управління. Впроваджені в Україні цифрові реформи, зокрема через платформу «Дія», сприяють зменшенню корупційних ризиків і підвищенню довіри громадян до державних інституцій, оскільки процеси управління автоматизовані, а вплив людського фактора мінімізований. Сучасні цифрові рішення – системи електронного документообігу, публічні реєстри, портали державних послуг – інтегрують діяльність різних відомств, покращуючи координацію між ними та скорочуючи бюрократичні перепони.

Одним із головних напрямів цифрових реформ є забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних громадян. Урядові ініціативи спрямовані на створення єдиної цифрової інфраструктури, яка підвищує ефективність роботи державного сектора, робить процеси управління більш передбачуваними й контрольованими. Цифрові технології, як-от хмарні сервіси, електронне врядування, аналітичні системи обробки даних, дозволяють державним структурам оперативно реагувати на запити громадян, підвищують якість надання послуг і зміцнюють партнерські відносини між владою та суспільством.

Завдяки впровадженню цифрових платформ процес отримання адміністративних послуг стає зручним, швидким і прозорим. Автоматизація державних процедур знижує ризики корупційних зловживань, адже кожна дія посадовця фіксується у системі, а алгоритмізація рішень унеможлиблює їхнє суб'єктивне викривлення. Відкриті державні реєстри, електронні закупівлі та система Prozorro створюють механізми громадського контролю, що підвищують підзвітність влади й формують середовище чесної конкуренції.

Інформаційно-комунікаційні технології також підсилюють стратегічну спроможність держави завдяки використанню аналітики та великих даних, які дають змогу прогнозувати тенденції, приймати обґрунтовані рішення й ефективно планувати державну політику. Це, у свою чергу, зміцнює політичне лідерство, засноване на раціональності, відкритості та відповідальності перед суспільством.

Таким чином, цифровізація державного управління в Україні є не лише технологічною інновацією, а й проявом нового типу політичного лідерства – лідерства сервісного, прозорого та орієнтованого на громадянина. Вона забезпечує інтеграцію управлінських процесів, підвищує ефективність публічного сектору, зміцнює довіру до влади та формує підґрунтя для подальшої консолідації суспільства. Цифрові технології виступають не просто технічним ресурсом, а стратегічним інструментом модернізації держави, який

дозволяє реалізовувати принципи відкритого врядування, підзвітності та справедливості у публічному управлінні.

Висновки до 2 розділу

Досліджено соціокультурні та технологічні чинники становлення політичного лідерства в умовах суспільних трансформацій. З'ясовано, що політичне лідерство в перехідних суспільствах має складну багаторівневу природу, поєднуючи культурно-ціннісні, етичні та інституційно-управлінські виміри. У межах соціокультурного підходу встановлено, що розвиток політичного лідерства безпосередньо залежить від рівня політичної культури, моральних орієнтирів суспільства та традицій взаємодії між владою і громадянами.

Доведено, що в сучасній Україні соціокультурні детермінанти політичного лідерства формуються під впливом трансформаційних процесів, спричинених демократичним транзитом, війною та євроінтеграційним курсом держави. Еволюція політичного лідерства від харизматичного до етичного типу відображає поступовий перехід від персоніфікованої моделі влади до відповідального, інституційного та ціннісно орієнтованого лідерства. У цьому процесі провідну роль відіграють політичні партії як інститути формування етичних стандартів поведінки, а також соціальні практики, що забезпечують прозорість, партнерство та суспільну довіру.

Виявлено, що становлення етичного політичного лідерства є необхідною умовою демократизації політичного простору, утвердження принципів доброчесності, відповідальності та соціального партнерства. Етичне лідерство стає каталізатором формування нових політичних традицій, орієнтованих на служіння суспільству, стратегічне бачення розвитку держави й інтеграцію європейських цінностей.

Паралельно доведено, що цифрові технології суттєво змінюють механізми реалізації політичного лідерства, стаючи одним із провідних інструментів модернізації системи публічного управління. Вони забезпечують

відкритість і підзвітність державних процесів, автоматизують управлінські функції, сприяють інтеграції діяльності органів влади та формують нові формати комунікації між державою й громадянами. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні, зокрема платформ «Дія» та Prozorro, засвідчує трансформацію політичного лідерства у напрямі сервісності, прозорості та громадської орієнтованості.

Водночас цифровізація породжує нові виклики – загрози кібербезпеці, правовій неврегульованості та цифровій нерівності, що потребують формування комплексних стратегій захисту інформації та підвищення цифрової компетентності публічних службовців.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що соціокультурні та цифрові чинники взаємодіють у формуванні сучасної моделі політичного лідерства, яка поєднує ціннісну відповідальність, технологічну ефективність і орієнтацію на суспільний консенсус. Така модель лідерства є ключовим ресурсом консолідації українського суспільства, підвищення стійкості державного управління та забезпечення поступального розвитку демократичної держави в умовах глобальних і внутрішніх трансформацій.

РОЗДІЛ 3.

ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Особливості розвитку лідерства в сфері публічного управління

Сучасна міжнародна ситуація, позначена зростанням геополітичної напруги, воєнними конфліктами та невизначеністю у світовому безпековому середовищі, актуалізує особливу роль політичного та управлінського лідерства в умовах кризових викликів. В умовах воєнного стану саме від політичних лідерів і керівників у сфері публічного управління залежить здатність держави забезпечувати безперервність управлінських процесів, ефективно реагувати на загрози та підтримувати суспільну стійкість. Лідерство в таких обставинах вимагає не лише високої компетентності та стратегічного мислення, а й значної моральної сили, етичності та відповідальності за ухвалені рішення. Саме здатність поєднувати управлінську ефективність із моральними засадами стає визначальною рисою сучасного політичного лідера, який діє в умовах війни, забезпечуючи баланс між оперативним реагуванням на виклики й дотриманням демократичних цінностей та прав людини [59].

Мета підрозділу – дослідити особливості розвитку лідерства у сфері публічного управління в умовах воєнного стану.

Лідерство виступає одним із ключових чинників ефективності публічного управління, особливо в кризових і надзвичайних умовах, коли від швидкості, компетентності та відповідальності управлінських рішень залежить безпека держави та громадян. В умовах воєнного стану політичні та адміністративні лідери повинні виявляти здатність до стратегічного мислення, ініціативності, креативності, організаторських і комунікаційних умінь, що дозволяють оперативно реагувати на зміни, забезпечувати стабільність функціонування державного апарату та ефективно координувати взаємодію між органами влади, суспільством і міжнародними партнерами.

Як підкреслюють В. Bass і R. Bass, феномен лідерства є одним із найбільш досліджуваних у сучасній політичній та управлінській науці, проте водночас залишається складним для однозначного тлумачення. Різноманіття підходів до його визначення свідчить, що лідерство – це не лише процес впливу чи управління, а передусім соціально-комунікативний і морально-ціннісний феномен, який відображає рівень розвитку суспільства, політичної культури та етичних стандартів влади.

У контексті воєнного стану лідерство у публічному управлінні набуває особливої ваги, адже саме від здатності лідерів ухвалювати збалансовані рішення, мобілізувати ресурси та підтримувати довіру громадян залежить ефективність функціонування держави в умовах екзистенційної загрози [67; 72]. Попри значну кількість наукових підходів до вивчення феномену лідерства, різноманіття його визначень не свідчить про некомпетентність дослідників чи поверховість аналізу, а радше відображає багатовимірність самого явища [70; 74; 75; 76; 77]. Проблема полягає не у браку знань, а у різних підходах до розуміння сутності лідера, його ролі, функцій та шляхів формування лідерських якостей.

Так, Г. Юкл визначає лідерство як процес впливу на інших у контексті досягнення взаєморозуміння щодо цілей, завдань і способів спільної діяльності, а також як процес координації індивідуальних і колективних зусиль задля досягнення спільних результатів. У більш узагальненому сенсі лідерство можна трактувати як здатність впливати на групу людей, мотивуючи її діяти на досягнення визначеної мети [1; 35; 68; 69; 71; 79; 81].

Таке розуміння особливо актуальне в умовах воєнного стану, коли публічне управління потребує не лише ефективного менеджменту, а й високого рівня комунікативної взаємодії, згуртованості команди та спільного бачення стратегічних цілей. Лідер у кризовий період виступає не просто координатором дій, а рушійною силою мобілізації людського потенціалу, що забезпечує стійкість державних інститутів і довіру громадян до влади.

Сьогодні для України, яка переживає процеси відновлення та розбудови всіх сфер суспільного життя, особливої актуальності набуває питання формування ефективного лідерства як на національному, так і на регіональному рівнях. Держава потребує лідерів, здатних об'єднати навколо себе широкі соціальні кола, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей розвитку та відновлення країни. Створення дієвого механізму розвитку лідерського потенціалу управлінської еліти є необхідною умовою ефективної реалізації публічного управління, оскільки воно забезпечує формування інноваційного, гнучкого та результативного управлінського середовища. Таке середовище базується на пошуку нових підходів до прийняття управлінських рішень, впровадженні сучасних інструментів менеджменту та використанні найкращих практик стратегічного управління.

На формування лідерських якостей управлінської еліти істотно впливають як соціальні, так і організаційні чинники – здатність формувати ефективну команду, здійснювати вплив і мотивацію персоналу, приймати самостійні рішення, діяти проактивно та відповідально, а також володіння цифровими навичками і мобільністю у змінному середовищі. Такі компетентності визначають спроможність сучасного політичного й адміністративного лідера ефективно діяти в умовах трансформації державного управління, особливо в період воєнних викликів і повоєнного відновлення держави [4].

Воєнний стан є особливим правовим режимом, який запроваджується у випадку збройної агресії або загрози нападу на державу, що створює небезпеку для її суверенітету, незалежності та територіальної цілісності. Його введення передбачає надання розширених повноважень органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування з метою забезпечення оборони держави, стримування збройної агресії та підтримання національної безпеки.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває організація ефективної роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема забезпечення безперервності функціонування державної служби. Надзвичайно складним завданням стає створення безпечних умов праці, гарантування прав і законних інтересів державних службовців, а також збереження стабільності управлінських процесів в умовах постійних ризиків і загроз.

Разом з тим, навіть у період воєнного стану державні службовці та посадові особи повинні забезпечувати реалізацію державної політики, дотримуючись конституційних принципів і норм чинного законодавства. Їхня діяльність спрямовується на підтримання функціонування критично важливих сфер, координацію між цивільними та військовими структурами, а також забезпечення життєдіяльності територіальних громад.

Ефективність публічного управління в таких умовах значною мірою залежить від лідерських якостей управлінців, їхньої здатності швидко реагувати на зміни, приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності та брати відповідальність за їх наслідки. Саме тому формування лідерського потенціалу державних службовців у період війни є одним із ключових напрямів зміцнення державного управління та гарантією стабільності державності [19].

Наукові дослідження доводять, що керівники, зокрема військові, виконують різноманітні управлінські ролі, які залежать від конкретної ситуації. Їх умовно поділяють на три основні групи: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. До міжособистісних ролей належать головний керівник, який виступає прикладом для наслідування, лідер, що об'єднує колектив і мотивує його до спільної діяльності, та сполучна ланка (інтегратор), яка забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Інформаційні ролі передбачають збирання, обробку, розповсюдження та представлення інформації, що є основою для забезпечення комунікації й координації управлінських процесів.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень, охоплюють діяльність підприємця, антикризового менеджера, розподільника ресурсів і учасника переговорного процесу. Перші дві групи ролей спрямовані на формування міжособистісних відносин і налагодження ефективних інформаційних потоків, тоді як третя визначає здатність керівника організовувати процес прийняття управлінських рішень. Усі ці ролі взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему управління, і не можуть існувати ізольовано. У процесі практичної діяльності керівника формується індивідуальний стиль лідерства, який можна порівняти з унікальним почерком особистості, адже повторити його повністю майже неможливо. При цьому стиль лідерства однієї й тієї самої особи може змінюватися залежно від обставин, особливо в умовах криз чи воєнного стану. Відповідно, змінюються і вимоги до компетентностей управлінців, адже під час війни лідерам у державному управлінні, на місцевому рівні чи в армії доводиться ухвалювати рішення швидко, ефективно та з урахуванням високої відповідальності за їхні наслідки [59].

По-перше, національним лідерством перед урядовцями та політичними У сучасних умовах діяльність політичних і державних діячів вимагає високого рівня відповідальності та здатності приймати зважені рішення навіть у ситуаціях, коли домінує невизначеність і існують реальні загрози національній безпеці. Лідери мають не лише оперативно реагувати на поточні виклики, а й володіти стратегічним баченням майбутнього, чітко усвідомлювати напрям розвитку держави та визначати шляхи виходу з конфліктних ситуацій. Це, своєю чергою, потребує високого рівня політичної культури, дипломатичної майстерності та комунікаційних умінь.

Одним із ключових елементів лідерства під час воєнного стану є здатність до національної мобілізації та формування єдиного суспільного фронту для ефективного опору агресору. Лідери повинні забезпечувати постійну, відкриту й достовірну комунікацію з громадянами, інформувати їх про реальний стан справ, існуючі ризики та заходи безпеки, а також підтримувати моральний дух населення. Така взаємодія сприяє зміцненню

довіри до влади, формуванню спільного відчуття відповідальності та консолідації суспільства довкола стратегічних цілей.

Особливу роль у цей період відіграє місцеве лідерство – як у представницьких органах влади, так і в адміністративно-військових структурах. Лідери на регіональному та місцевому рівнях мають координувати дії різних інституцій, забезпечувати ефективне управління ресурсами, підтримувати правопорядок і контроль за дотриманням прав людини. Вони фактично стають посередниками між центральною владою та громадянами, транслуючи державну політику на місцевий рівень і водночас доносячи зворотний зв'язок від суспільства до центру.

У кризових умовах, спричинених війною, ефективність управління значною мірою залежить від способу мислення керівника, його здатності не реагувати імпульсивно на обставини, а аналізувати їх і знаходити оптимальні рішення. У цьому контексті можна виокремити п'ять моделей поведінки, які допомагають лідерам різних рівнів упоратися з наслідками воєнного стану та майбутніми кризами.

По-перше, організація реагування на кризу передбачає створення мережових команд. Вертикальна модель управління в умовах невизначеності не завжди є ефективною, тому лідери мають вибудовувати горизонтальні структури взаємодії, у межах яких рішення приймаються оперативно й на місцях.

По-друге, під час кризових ситуацій важливо своєчасно висувати лідерів на різних рівнях управління. Вищому керівництву необхідно делегувати частину повноважень представникам таких команд, щоб вони могли діяти швидко, без тривалих погоджень. Ефективне управління вимагає створення гнучких механізмів прийняття рішень і розподілу відповідальності.

По-третє, ухвалення рішень в умовах невизначеності має ґрунтуватися на принципі своєчасності. Очікування повної інформації часто призводить до втрати часу, тоді як надмірна імпульсивність – до помилок. Тому необхідно

підтримувати баланс між аналітичним підходом і готовністю діяти, використовуючи дані, що постійно оновлюються.

По-четверте, ключовою рисою лідера під час війни є здатність до емпатії. В умовах стресу й небезпеки люди потребують моральної підтримки, упевненості у своїй безпеці та справедливості рішень влади. Прояв людяності й розуміння допомагає лідеру зберегти авторитет і підтримку громади.

По-п'яте, ефективна комунікація залишається необхідною умовою стабільності. Прозорість у прийнятті рішень, регулярне інформування громадян і підлеглих, відкритість до запитань та пропозицій підвищують рівень довіри до влади. Зважена, часта та продумана комунікація демонструє контроль над ситуацією та здатність лідера коригувати дії відповідно до нових обставин [14].

На підставі всього вищесказаного, можливе виокремлення лідерських компетенцій, якими має володіти керівник галузі публічного управління в умовах воєнного стану, що полягають у вмінні:

Стратегічно мислити: лідер мусить здійснювати аналіз непростих ситуацій, прогноз ймовірних наслідків та розробку дієвих стратегій, аби досягти цілі.

Мотивувати команду: в лідера має бути вміння реалізувати мобілізаційні дії та здійснювати вплив на своїх співробітників, мотивувати їх на те, щоб досягти мети, й надавати підтримку в нелегких обставинах.

Володіти комунікативною компетентністю: в умовах війни головною складовою успішного керівництва є ефективне спілкування. Лідеру має бути притаманне чітке й доступне інформування щодо власних намірів, стратегічних дій, інструкцій у своєму колективі та з громадянами.

Керувати загрозами: в умовах воєнного часу серед вагомих компетенцій лідера є спроможність здійснювати якісне керування загрозами та ухвалення термінових та обґрунтованих рішень, які можуть призвести до серйозних наслідків.

Бути моральним авторитетом: важливо, щоб лідер користувався

моральним авторитетом у своїх співробітників та громадськості, даючи приклад справедливості, інтегритету й мужності, які виявляються через усі його дії та рішення.

Сприймати й реагувати на зміни: у зв'язку з війною можливі швидкі й непередбачувані зміни. Лідеру має бути притаманне вміння пристосовуватися до нових обставин, швидкого реагування на неочікувані ситуації та здійснення певних кроків.

Взаємодіяти й формувати коаліцію: під час війни взаємодія з іншими лідерами може стати визначальною, щоб досягти успішних результатів. Лідеріві потрібно вміти формувати коаліційні структури та здійснювати співробітництво з іншими підрозділами.

Завдяки цим компетенціям лідери успішно керують у воєнний час, здійснюючи забезпечення захисту громадських інтересів та успішної реалізації завдань у найбільш важких обставинах. Аналізуючи основні компетенції, якими мають володіти керівники публічного сектору в кризових ситуаціях, можна прийти до висновку, що потрібно всебічно розвивати стратегічне мислення, є потреба в якісному керівництві, кризовому управлінні, комунікаційних навичках, взаємодії та координуванні дій, а також емоційній інтелектуальній складовій. За допомогою цих компетенцій можна ухвалювати зважені рішення, ефективно управляти персоналом та потенціалом, знижувати стрес, у якому перебувають працівники, й підтримувати на високому рівні довіру громадян.

Серед специфічних характеристик особистості управлінця в умовах війни на перший план виходить його психологічна стійкість. Високий рівень психологічної стійкості керівника необхідний, щоб ефективно виконувати

управлінську діяльність в умовах постійного стресу, загроз та невизначеності задля збереження чіткості мислення, контролю емоції, збереження оптимізму і працездатності, навіть у складних екстремальних ситуаціях. Крім того, умови війни вимагають від керівників швидкого та адекватного прийняття рішень під час кризових ситуацій. Для цього

управлінню необхідні розвивати в собі такі якості, як інтуїція, гнучкість мислення, креативність та здатність до аналізу ризиків, оскільки саме вони забезпечують ефективне управління в умовах війни. Не аби яке значення має здатність керівника підтримувати командний дух та створювати максимально сприятливий для продуктивної діяльності психологічний клімат. Це також буде відрізнятися від аналогічних завдань мирного часу. Здатність до вибору максимально адекватних шляхів командотворення, підтримувати довіру, мотивувати персонал та створювати позитивну психологічну атмосферу у період воєнного часу вимагають особливої зосередженості на психоемоційному стані кожного члена колективу. Загалом аналіз психологічних чинників ефективної управлінської діяльності в умовах війни варто в кожному конкретному випадку починати з того, як самі керівники адаптувалися до стресових ситуацій, як вони використовують свої лідерські якості та здібності до прийняття рішень і чи здатні їх використовувати в екстремальних умовах зокрема [17].

Під час воєнного стану, коли країна перебуває у складних і напружених умовах, поєднання різних типів лідерства може стати ефективною стратегією управління. Трансформаційне лідерство є необхідним у ситуаціях, коли потрібно змінювати застарілі моделі управління, впроваджувати інноваційні підходи й створювати нове бачення розвитку. Такі лідери надихають свої команди, формують віру в успіх і здатні мобілізувати колектив навколо досягнення стратегічних цілей, що є особливо важливим у періоди воєнного конфлікту.

У той же час автократичне лідерство набуває значення, коли необхідно приймати швидкі й рішучі рішення. За умов обмеженого часу та високого рівня ризику, характерного для воєнного стану, лідери цього типу беруть на себе повну відповідальність за ухвалення рішень без тривалих обговорень, що дозволяє оперативно реагувати на динамічні обставини.

Важливу роль відіграє ситуаційне лідерство, яке передбачає здатність керівника адаптувати стиль управління залежно від конкретних обставин. У

контексті війни лідери повинні бути гнучкими, вміти швидко змінювати підхід до команди чи завдань, обираючи найефективніші моделі поведінки для кожної ситуації [55].

Не менш важливим є демократичне лідерство, що сприяє зміцненню суспільної довіри та підтримки з боку населення. Воєнні конфлікти часто породжують соціальну напругу, тому демократичні лідери, які залучають громадськість до обговорення рішень, враховують позиції представників інститутів громадянського суспільства та своєї команди, здатні забезпечити відчуття єдності й співучасті у спільній справі.

Окремо варто виділити лідерство-служіння, що передбачає орієнтацію на потреби команди й суспільства загалом. Такі лідери ставлять колективні інтереси вище особистих, демонструють готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та діяти в інтересах спільного блага. У воєнних умовах цей тип лідерства особливо цінний, адже він базується на принципах жертвності, моральної сили й довіри, що зміцнює суспільну стійкість і сприяє згуртуванню нації перед спільною загрозою.

Таким чином, поєднання різних стилів лідерства – трансформаційного, автократичного, ситуаційного, демократичного та лідерства-служіння – формує багатовимірну модель ефективного управління, що відповідає викликам воєнного часу. Кожен із цих типів має власні переваги й разом вони забезпечують баланс між рішучістю, людяністю, адаптивністю та стратегічним баченням, необхідним для успішного функціонування держави та суспільства в умовах війни [59].

Розвиток лідерських компетенцій керівників публічного сектору в умовах кризи є одним із ключових чинників забезпечення стабільності, ефективності та безпеки державного управління. У період воєнного стану або надзвичайних ситуацій від управлінців вимагається не лише оперативне прийняття рішень, а й здатність організовувати команду, координувати дії різних підрозділів і підтримувати довіру громадян. Для цього необхідно цілеспрямовано розвивати комплекс компетенцій, що включає стратегічне

мислення, стресостійкість, комунікаційні навички, уміння діяти в умовах невизначеності та моральну відповідальність.

Серед ефективних методів розвитку лідерських компетенцій варто виокремити кризові тренінги, які дозволяють керівникам моделювати поведінку в умовах надзвичайних ситуацій, аналізувати власні реакції та виробляти алгоритми дій. Менторство сприяє передачі досвіду від більш досвідчених управлінців до молодших колег, допомагає сформувати культуру відповідального лідерства. Не менш важливим є розвиток стратегічного мислення, що забезпечує вміння бачити взаємозв'язки між короткостроковими діями та довгостроковими наслідками, оцінювати ризики і визначати пріоритети навіть у кризових умовах [31].

Ще одним ключовим напрямом розвитку лідерських компетенцій у публічному секторі є підвищення рівня обізнаності та професійної підготовки персоналу в галузі кризового менеджменту та національної безпеки. Формування відповідних знань і практичних навичок є необхідною умовою для ефективного реагування на надзвичайні ситуації, запобігання їхнім наслідкам і забезпечення стійкості системи управління.

З цією метою доцільно впроваджувати навчальні програми, семінари та спеціалізовані тренінги, спрямовані на формування розуміння принципів управління кризами, розробку алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, а також розвиток комунікаційних і координаційних навичок. Такі навчальні заходи не лише підвищують компетентність державних службовців, а й сприяють створенню єдиних стандартів реагування у межах усієї системи публічного управління.

Не менш важливо забезпечити налагоджену систему комунікації та співпраці між різними органами влади, зокрема центральними, регіональними та місцевими структурами. Координація дій між ними, а також взаємодія з міжнародними партнерами, громадськими об'єднаннями та волонтерськими організаціями підвищує ефективність управління кризами, дозволяє швидше обмінюватися актуальною інформацією та ресурсами, уникати дублювання

функцій і мінімізувати ризики неузгодженості рішень.

Крім того, варто створювати спільні інформаційно-аналітичні платформи, які дозволять об'єднувати зусилля державного та громадського секторів у зборі, перевірці та поширенні інформації, що є особливо важливим під час воєнного стану або гуманітарних криз. Таким чином, розвиток системи навчання та міжінституційної взаємодії стає основою для підвищення управлінської готовності, забезпечення стабільності державного управління й ефективного реагування на виклики сучасності [30].

Для підвищення ефективності діяльності публічного управління в умовах воєнного стану надзвичайно важливим є розвиток компетентного лідерства, здатного забезпечити стабільність, гнучкість і готовність до кризових ситуацій. Органи державної влади та місцевого самоврядування мають системно реалізовувати низку практичних заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів і підвищення їхньої стійкості.

Першочерговим завданням є розвиток кризового менеджменту, що передбачає підготовку колективів до дій в екстремальних умовах. Для цього необхідно створювати ефективні механізми взаємодії між цивільними, військовими та владними структурами, забезпечити оперативний зв'язок із населенням і системи інформаційної безпеки. Розробка алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації сприятиме зниженню ризиків і забезпеченню стабільності управлінських процесів навіть у найскладніших умовах.

Другим напрямом є підвищення кваліфікації лідерів публічного сектору. Регулярні тренінги, навчальні семінари та програми професійного розвитку мають бути спрямовані на формування стресостійкості, розвиток комунікаційних навичок, уміння ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Особливу увагу варто приділяти створенню умов для безперервного професійного зростання та самовдосконалення управлінців усіх рівнів – від місцевих рад до центральних органів влади.

Важливим чинником підвищення ефективності управління є забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади. Створення

систем публічного доступу до інформації щодо роботи державних і місцевих структур сприятиме підвищенню рівня довіри громадян, формуванню партнерських відносин між владою та суспільством і підвищенню ефективності управління під час криз.

Не менш значущим є налагодження якісної комунікації з громадськістю. Органи влади повинні систематично інформувати населення про стан справ, рішення, що ухвалюються, та можливі ризики. Комунікаційна стратегія має ґрунтуватися на принципах відкритості, достовірності та швидкого реагування. Водночас слід забезпечити зворотний зв'язок і враховувати думки громадян, адже саме партнерська взаємодія з суспільством підвищує ефективність антикризових заходів.

Від дотримання цих рекомендацій залежить удосконалення систем публічного управління у воєнний період та формування ефективного керівництва в умовах криз. Воєнний стан став серйозним випробуванням для керівників у всіх сферах – від державного управління до приватного сектору. Його наслідки матимуть довготривалий вплив, що вимагає від лідерів нових підходів, стратегічного бачення й готовності до змін.

Отже, компетентні управлінці мають усвідомити необхідність переосмислення усталених управлінських моделей, позбутися консервативних уявлень і очолити процес формування нових практик, орієнтованих на адаптацію, інновації та ефективне реагування на кризи. Саме здатність бачити можливості у невизначеності, стратегічно мислити та об'єднувати команди навколо спільних цілей визначатиме справжнє політичне та адміністративне лідерство України в період воєнних і повоєнних трансформацій.

3.2. Перспективні напрями розвитку політичного лідерства

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, що кардинально змінила соціально-політичний ландшафт держави. У цих умовах

питання політичного лідерства набуває особливого значення, оскільки саме від його якості, ціннісних орієнтирів і здатності до консолідації залежить ефективність державного управління, стабільність політичної системи та стійкість суспільства загалом. Війна стала каталізатором глибоких трансформацій у політичному середовищі, сприяючи переосмисленню традиційних підходів до лідерства, появі нових форм комунікації між владою та громадянами, а також формуванню нових вимог до морально-етичних якостей лідерів.

У повоєнний період перед Україною постануть не менш складні завдання, пов'язані з відбудовою держави, реформуванням інституцій, відновленням довіри суспільства до влади та інтеграцією у європейський політичний простір. У цьому контексті особливої ваги набуває потреба у розвитку політичного лідерства нового типу – стратегічного, етичного, інноваційного й відповідального, яке здатне забезпечити ефективне державне управління, соціальну згуртованість і модернізацію країни.

Отже, дослідження перспективних напрямів розвитку політичного лідерства в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення є необхідним для розуміння його трансформаційного потенціалу, виявлення нових моделей взаємодії влади й суспільства, а також формування теоретичних і практичних засад лідерства, яке відповідатиме сучасним викликам і стратегічним цілям держави.

Вибір Україною євроінтеграційного та євроатлантичного курсу зумовлює необхідність переосмислення ролі представницького лідерства у політико-управлінському процесі, зокрема в системі представницької влади, що охоплює міжпарламентські, парламентські та місцеві ради, сформовані шляхом проведення загальнонаціональних і місцевих виборів. Ефективність діяльності цих органів безпосередньо залежить від рівня професіоналізму та відповідальності політичних лідерів, здатних ухвалювати зважені політико-управлінські рішення в інтересах суспільства.

У сучасних умовах глобалізації та триваючої війни з російською

федерацією питання оновлення політичної еліти й підвищення ефективності представницького лідерства набуває особливої актуальності. Саме від лідерів представницьких органів влади значною мірою залежить майбутнє держави, її спроможність до відновлення, стабільності та демократичного розвитку.

У цьому контексті доцільним є уточнення сутності поняття «представницьке лідерство», яке слід розглядати як форму політичного лідерства, що забезпечує прийняття консолідованих і узгоджених рішень на основі суспільного діалогу, взаємної відповідальності та визнання соціального партнерства як фундаментальної суспільної цінності [24].

Представницьке лідерство – це різновид політичного лідерства, що виявляється у двох взаємопов’язаних формах – формальній і неформальній.

Формальний аспект представницького лідерства зумовлений займаною посадою в органах державної влади чи політичних структурах – парламенті, уряді, політичній партії або місцевих радах, що передбачає наявність офіційно закріплених повноважень і відповідальності за ухвалення політико-управлінських рішень.

Неформальний аспект проявляється у особистісних якостях політичного діяча – його здатності впливати на суспільні процеси, мобілізувати громадян, формувати політичні цінності та виконувати роль морального авторитета. Саме неформальне лідерство базується на довірі, комунікаційній відкритості, авторитеті та здатності об’єднувати суспільство навколо спільних цілей [2]. Отже, представницьке лідерство поєднує інституційну відповідальність і особистісну харизму, що дає змогу розглядати його як провідний механізм реалізації політичної влади й один із ключових чинників трансформаційних змін у державі та суспільстві [26].

Політичний лідер виступає ключовим суб’єктом формування політичного простору, у якому лідерство розглядається як пріоритетна якість особистості керівника органу державної влади або органу місцевого самоврядування, чия посада має політичний характер. У громадсько-політичному секторі це стосується також керівників політичних партій,

парламентських структур чи громадських організацій, які беруть участь у формуванні та реалізації державної політики. Саме від рівня їхнього лідерства, відповідальності та компетентності залежить ефективність функціонування політичної системи, результативність управлінських рішень і рівень довіри громадян до влади.

В Україні, після прийняття Закону «Про державну службу» у 2015 році, політичне керівництво в державному секторі отримало нове нормативне визначення та механізм реалізації. Зокрема, політичні керівники призначаються на посади за конкурсом, що забезпечує відкритість, прозорість і конкурентність відбору кандидатів. Вони виконують визначені законом повноваження та несуть не лише політичну, а й юридичну та компетенційну (фахово-посадову) відповідальність за результати своєї діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню професіоналізму державного управління, формуванню етичної культури лідерства й утвердженню принципу підзвітності влади перед суспільством [37]. то в органах публічного сектору, насамперед у представницьких органах влади лідери обираються шляхом загальнонаціональних або місцевих виборів. Такий спосіб обрання зумовлює підвищену відповідальність за ухвалювані рішення, які мають не лише юридичний, а й соціальний, моральний та компетенційний вимір.

Відповідно, у структурі публічної влади виокремлюються два основні типи політичного лідерства – політико-управлінський і представницький. Політико-управлінський тип притаманний керівникам державних інституцій, які реалізують лідерські якості через управлінську компетентність, ефективність прийняття рішень і здатність забезпечувати стабільність функціонування державного апарату. Представницький тип характерний для виборних осіб у парламенті, місцевих радах чи політичних партіях, де провідну роль відіграє комунікативна компетентність, уміння вести діалог із суспільством і представляти інтереси громадян у процесі ухвалення політичних рішень.

Різниця між цими типами лідерства простежується не лише у формах призначення чи обрання, а й у видах відповідальності, професійних вимогах та характері політичної освіти. Якщо для політико-управлінського лідерства визначальною є підготовка за програмами менеджменту та державного управління, то представницьке лідерство вимагає політичного менеджменту, знань із парламентаризму та комунікаційних стратегій. Таким чином, політико-управлінський і представницький типи політичного лідерства відрізняються за своїми функціональними завданнями, механізмами впливу й освітньо-професійними основами, але водночас є взаємодоповнювальними елементами єдиної системи публічного врядування.

В управлінському (державному) секторі ключове значення має формування управлінської компетентності, яка охоплює широкий спектр знань, навичок і умінь у сфері менеджменту. Вона включає опанування базових управлінських функцій – мотивації, прийняття рішень, планування, організації, коригування, регулювання, обліку та контролю, що забезпечують ефективність діяльності державних інституцій і результативність реалізації політичних рішень. Саме управлінська компетентність визначає здатність політичного лідера у державному секторі діяти стратегічно, раціонально й відповідально, приймаючи рішення, спрямовані на стабільність і розвиток суспільства.

У громадському (публічному) секторі управлінська компетентність доповнюється знаннями у сфері політичного менеджменту, зокрема парламентаризму, що формує системне бачення механізмів політичного керівництва та розуміння закономірностей функціонування представницької влади. Ці знання необхідні для ефективного управління суспільно-політичними процесами, участі у формуванні публічної політики, проведенні виборчих кампаній та налагодженні діалогу між владою і громадянами.

Особливої уваги заслуговують додаткові функції, якими має володіти політичний лідер у представницькій владі:

комунікативна функція передбачає здатність лідера виступати колективним організатором, налагоджувати ефективну, переважно безконфліктну міжособистісну взаємодію та забезпечувати злагоджену роботу представницького органу.

трансформаційна функція полягає у здатності ініціювати й реалізовувати зміни – як еволюційні, так і революційні – задля досягнення стратегічних цілей політичної партії чи суспільного розвитку загалом.

адаптивна функція забезпечує гнучкість мислення політичного лідера, його здатність пристосовуватися до динамічних умов сучасності, реагувати на кризові ситуації та знаходити ефективні рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, у громадському секторі політичне лідерство реалізується переважно як представницький тип, у межах якого функції лідера виконують особи, делеговані суспільством через загальнонаціональні або місцеві вибори. Такий формат лідерства передбачає високу відповідальність перед виборцями, необхідність підтримання постійного діалогу з громадськістю та втілення принципів відкритості, підзвітності й партнерства у процесі політичного управління [27].

Представницьке лідерство є одним із ключових чинників забезпечення стабільного та динамічного розвитку політичних систем, адже воно визначає ефективність взаємодії між державою та суспільством. Політичний лідер у межах представницького типу лідерства, як правило, бере безпосередню участь у визначенні стратегічних цілей, пріоритетів і завдань розвитку політичної системи. Якщо його політична діяльність і програми відповідають об'єктивним суспільним інтересам, то вплив такого лідера має позитивний характер, сприяючи консолідації суспільства, стабільності та ефективності державного управління. Водночас невідповідність між особистими політичними амбіціями лідера та реальними потребами суспільства призводить до деструктивних наслідків, зокрема до політичної поляризації, зниження довіри до інститутів влади й уповільнення розвитку держави.

Для формування позитивного представницького типу політичного лідерства необхідно враховувати низку визначальних факторів, серед яких:

- базові політичні переконання та цінності лідера;
- його політичний стиль та методи комунікації;
- мотиви участі у політичній діяльності;
- здатність адекватно реагувати на тиск, кризи та стресові ситуації;
- обставини, що зумовили прихід лідера до влади;
- попередній політичний та управлінський досвід;
- політичне середовище, у якому відбувалося формування його лідерських якостей.

У контексті сучасних викликів особливої ваги набуває роль парламентарів як представницьких політичних лідерів, від компетентності, відповідальності та моральних орієнтирів яких значною мірою залежить майбутнє держави. В умовах триваючої війни з російською федерацією та необхідності післявоєнного відновлення саме парламентарі мають стати рушійною силою консолідації суспільства, стабілізації політичної системи й утвердження принципів демократичного врядування. Тому надзвичайно важливо, щоб представницьке лідерство в Україні ґрунтувалося на принципах державотворчої відповідальності, компетентності та моральної зрілості, а не перетворювалося на прояв «слабкої державотворчої еліти» [3], а були бути спроможними ефективно виконувати загальнодержавні завдання в умовах сучасних геополітичних викликів, зокрема повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Вважаємо, що сучасні геополітичні виклики, з якими зіткнулася Україна, обумовлюють потребу в удосконаленні діяльності парламенту та інших органів представницької влади – місцевих, обласних рад і рад територіальних громад. Це передбачає продовження реформ і модернізації українського парламентаризму як особливої форми публічного управління. Ми поділяємо позицію українських учених, які наголошують, що парламентаризм може ефективно функціонувати лише в умовах демократичного суспільства з

високим рівнем політико-правової культури, а також за умови чіткого розподілу законодавчих і виконавчих повноважень, коли парламент посідає провідне місце як державний орган народного представництва, обраний шляхом прямих, загальних, вільних і періодичних виборів [26].

Вважаємо, що подальший розвиток парламенту та інших органів представницької влади має ґрунтуватися на національних і європейських засадах виборчого процесу. Зокрема, у Верховній Раді України необхідно здійснити низку якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та демократичності її діяльності. Передусім потребує вдосконалення система контрольних функцій парламенту, зокрема шляхом запровадження додаткових санкцій за невиконання органами державної влади та посадовими особами своїх зобов'язань, а також упровадження інституту інтерпеляції як ефективної форми парламентського контролю за діяльністю Кабінету Міністрів України. Цей механізм, який активно використовується в європейських країнах, передбачає можливість депутатського запиту до міністра чи Прем'єр-міністра з питань реалізації публічної політики, відповідь на який обов'язково має бути предметом парламентського обговорення.

Важливим напрямом є вдосконалення участі громадян у законотворчому процесі як на рівні Верховної Ради України (через петиції, звернення, громадські слухання законопроектів, участь у роботі комітетів), так і на рівні інших представницьких органів влади. Необхідно також посилити діяльність парламентських комітетів як ключових робочих структур Верховної Ради, що, враховуючи їх галузеву спеціалізацію та ресурсну базу, мають стати основою нової системи взаємодії між парламентом і урядом задля підвищення результативності впроваджуваної державної політики.

Окремої уваги потребує підвищення вимог до парламентарів у частині дотримання законодавства, етичних норм і стандартів поведінки, що сприятиме зміцненню суспільної довіри до парламенту. Водночас актуальним завданням є конкретизація та систематизація парламентських актів із чітким визначенням їхньої природи, юридичної сили та сфери регулювання,

розширення участі парламентарів у сфері зовнішньополітичної діяльності, удосконалення організаційних повноважень та гарантій парламентської опозиції, а також залучення регіональних і галузевих стейкхолдерів до процесу законотворення та моніторингу ефективності реалізації ухвалених законів.

Не менш важливим напрямом є розвиток незалежної парламентської служби, спроможної забезпечувати професійний супровід законодавчої діяльності. Запровадження зазначених змін дозволить суттєво підвищити інституційну спроможність Верховної Ради України, сприятиме подальшому реформуванню політичної системи відповідно до стандартів, принципів і цінностей Європейського Союзу, а також забезпечить реальне народовладдя шляхом імплементації ключових принципів представницького врядування. Такі трансформації не лише зміцнять демократичний характер українського парламентаризму, а й убезпечать державу від ризику узурпації влади. Водночас, згідно з результатами моніторингового дослідження Інституту соціології НАН України, в умовах повномасштабної війни спостерігається зростання частки громадян, які відкидають авторитарну модель управління, що свідчить про посилення демократичних орієнтацій у суспільстві [3]. Цей показник свідчить про зростання згуртованості українського суспільства та орієнтованість громадян на справжні демократичні перетворення навіть у складних умовах війни. Тому важливим завданням громадянського суспільства, політичної еліти та наукової спільноти є збереження і підтримка високого рівня демократичної свідомості, яка стала рушійною силою суспільних змін у передвоєнний період і може стати ключовою передумовою сталого демократичного розвитку України у повоєнний час. Ідеали свободи, гідності та демократії глибоко вкорінилися в українському суспільстві, особливо після Революції Гідності, яку справедливо вважають наймасштабнішою подією новітньої історії України, а також однією з найзначніших і найдовших у світовій історії ненасильницьких форм громадянського спротиву [34].

Революція Гідності стала точкою неповернення для українського суспільства. Вона остаточно визначила європейський вектор розвитку держави, який закріплено на конституційному рівні, та засвідчила незворотність відмови від радянського минулого.

Як висновок, результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що Верховна Рада України є не лише єдиним законодавчим органом державної влади, а й важливим центром представницького політичного лідерства. Саме парламент, діючи в умовах сучасних геополітичних викликів, утримує баланс політичної системи, забезпечує її демократичну стійкість і формує нове політичне середовище, засноване на цінностях демократії, відповідальності та народовладдя. У цьому контексті особливого значення набуває розуміння парламентаризму як однієї з ключових ознак демократичної держави, що потребує постійного захисту й підтримки з боку громадянського суспільства.

В умовах воєнної агресії Російської Федерації проти України першочерговим завданням стає консолідація народу та державної влади навколо спільної мети – перемоги над агресором і збереження державності. Водночас не менш важливо забезпечити посилення громадського контролю за діяльністю владних інституцій, що сприятиме утвердженню соціогуманітарної моделі парламентаризму, орієнтованої на відкритість, підзвітність і справедливість.

У процесі повоєнного відновлення України пріоритетним напрямом державної політики має стати вирішення комплексу першочергових соціально-економічних проблем, серед яких – подолання безробіття, стабілізація інфляційних процесів, створення нових робочих місць, забезпечення належного соціального захисту населення, покращення житлових умов, доступу до якісних комунальних послуг, освіти, охорони здоров'я та екологічної безпеки.

У цих умовах саме парламент як представницький орган державної влади повинен відігравати провідну роль у системі парламентсько-

президентського правління. Верховна Рада має виступати не лише законодавчим органом, а й політичним лідером держави, спроможним забезпечити ефективну координацію між гілками влади, формувати стратегічні напрями розвитку та представляти інтереси громадян у процесі відбудови й модернізації України.

Висновки до 3 розділу

Встановлено, що у період воєнного стану політичне та адміністративне лідерство набуває якісно нового змісту, оскільки саме від рівня компетентності, моральної стійкості й стратегічного бачення керівників залежить ефективність функціонування системи публічного управління, стійкість державних інституцій і консолідація суспільства. В умовах гібридних загроз і збройної агресії лідерство в публічному секторі трансформується у багатовимірний феномен, що поєднує управлінську ефективність, етичну відповідальність і здатність до національної мобілізації.

З'ясовано, що розвиток лідерських компетенцій у сфері публічного управління є передумовою збереження державності та забезпечення стійкості суспільно-політичної системи. Ключовими характеристиками лідера у воєнний період є стратегічне мислення, стресостійкість, комунікативна компетентність, здатність до кризового менеджменту, моральна відповідальність і готовність діяти в умовах невизначеності. Успішне функціонування органів державної влади під час війни можливе лише за умови інтеграції цих компетенцій у практику управління, постійного підвищення кваліфікації керівників та ефективної координації між владними структурами, військовими і громадянським суспільством.

Встановлено, що сучасне українське політичне лідерство формується під впливом двох взаємопов'язаних чинників — воєнного стану та процесу повоєнної трансформації. Під час війни домінує кризово-управлінська функція лідерів, орієнтована на мобілізацію ресурсів, оперативне ухвалення рішень і підтримку суспільної довіри. У повоєнний період провідне значення набуває

стратегічна функція, пов'язана з відбудовою держави, реформуванням інституцій і модернізацією політичної системи.

Визначено, що поєднання різних типів лідерства – трансформаційного, ситуаційного, демократичного, автократичного та лідерства-служіння є запорукою ефективного управління у складних умовах війни. Саме така модель забезпечує баланс між рішучістю, людяністю, адаптивністю та стратегічним баченням, що дозволяє державі зберігати стабільність і водночас розвиватися.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Доведено, що політичне лідерство є багатовимірним феноменом, який інтегрує у собі філософські, соціокультурні, психологічні та управлінські аспекти, формуючи цілісну систему взаємодії між владою та суспільством. Воно виступає не лише індивідуальною характеристикою особистості, а й суспільним інститутом, що забезпечує відтворення політичної еліти, стабільність політичної системи та консолідацію нації. Політичне лідерство ґрунтується на поєднанні авторитету, репутації й іміджу, визначаючи ефективність публічного управління, рівень довіри громадян і спроможність держави до стратегічного розвитку. У сучасних умовах демократичного транзиту України цей феномен набуває особливого значення як каталізатор модернізаційних процесів, чинник формування політичної культури та гарант дотримання ціннісних і моральних орієнтирів у публічній владі.

2. Відзначено, що політичний діалог у перехідному суспільстві виступає однією з ключових форм реалізації політичного лідерства, здатною забезпечити ефективну комунікацію між владою та громадянським суспільством, формування консенсусу та стабільності державного розвитку. Він є не лише засобом політичної взаємодії, а й індикатором рівня демократизації суспільства, зрілості політичної культури та відповідальності лідерів перед громадянами. Політичний діалог, заснований на принципах відкритості, партнерства та довіри, сприяє формуванню ціннісної єдності, консолідації навколо стратегічних національних цілей і зміцненню інституційної спроможності держави. У сучасних умовах війни та відновлення саме діалогічна модель лідерства здатна забезпечити сталий розвиток, гармонізацію суспільних відносин і підвищення легітимності влади, перетворюючи політичне лідерство на чинник об'єднання та демократичного поступу українського суспільства.

3. Зазначено, що соціокультурні чинники становлення політичного

лідерства в перехідних суспільствах є визначальним підґрунтям для формування нової моделі державного управління, заснованої на моральних цінностях, відповідальності та демократичних засадах. Політичне лідерство виступає відображенням рівня політичної культури, традицій і колективних уявлень про владу, справедливість і суспільне благо. Саме гармонійне поєднання національних ментальних рис, моральних принципів і сучасних управлінських підходів формує основу етичного типу лідерства, орієнтованого на публічну довіру, партнерство влади й громадянського суспільства та зміцнення демократичної легітимності інститутів влади. Сучасні тенденції політичного розвитку України демонструють поступовий перехід від харизматичних ідеократичних форм лідерства до інституційно-етичних, що передбачають підзвітність, колегіальність і стратегічне мислення. В умовах війни та відновлення країни соціокультурні детермінанти політичного лідерства стають чинником внутрішньої єдності, забезпечуючи консолідацію суспільства, ефективність управління й стійкість демократичної державності.

4. Підкреслено, що цифрові технології стали одним із найважливіших інструментів реалізації політичного лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій, забезпечуючи якісно новий рівень взаємодії між державою та громадянами. Вони сприяють формуванню відкритої, прозорої та підзвітної моделі управління, у якій політичний лідер набуває ролі координатора, модератора та комунікатора суспільних процесів. Цифровізація змінила саму природу політичного лідерства – від авторитарного контролю до сервісного типу управління, зорієнтованого на потреби громадян, партнерство і залучення суспільства до вироблення рішень. Завдяки впровадженню електронного урядування, систем відкритих даних, онлайн-комунікацій і цифрових платформ, таких як «Дія» підвищується ефективність управлінських процесів, знижується рівень корупції та зміцнюється довіра до влади. Водночас цифрове лідерство вимагає нових компетентностей – стратегічного мислення, цифрової грамотності, здатності діяти в умовах інформаційних

ризиків і кіберзагроз. Отже, цифрові технології не лише трансформують інструменти управління, а й визначають нову якість політичного лідерства, орієнтованого на інновації, безпеку, демократичні цінності та сталий розвиток суспільства.

5. Доведено, що розвиток лідерства у сфері публічного управління в умовах воєнного стану є ключовим чинником забезпечення стабільності, стійкості та ефективності державного управління. Від лідерів у цей період вимагається не лише професійна компетентність і стратегічне мислення, а й моральна відповідальність, психологічна стійкість, здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності й водночас дотримуватися демократичних принципів та прав людини. Війна стала каталізатором переосмислення традиційних моделей управління, висунувши на перший план гнучке, ситуаційне, трансформаційне та етичне лідерство, орієнтоване на служіння суспільству, комунікацію, координацію та інновації. Сучасні управлінці повинні поєднувати в собі риси кризового менеджера, морального авторитета й стратегічного аналітика, здатного мобілізувати колектив, консолідувати суспільство і забезпечувати ефективне функціонування державних інститутів навіть у надзвичайних умовах. Розвиток таких лідерських компетенцій є не лише запорукою успішного подолання воєнних викликів, а й основою для майбутньої модернізації системи публічного управління у повоєнний період.

6. Охарактеризовано перспективні напрями розвитку політичного лідерства в Україні в умовах війни та повоєнної трансформації, що полягають у формуванні етичного лідерства. Саме такий тип лідерства здатний забезпечити демократичну стійкість, ефективність державного управління й суспільну консолідацію. У сучасних умовах політичне лідерство виходить за межі індивідуальної харизми чи владного авторитету, перетворюючись на інституційний механізм співучасті, партнерства й відповідальності між владою та громадянами. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток представницького лідерства, що поєднує політичну компетентність і моральну

легітимність, а також спроможність парламенту бути центром суспільного діалогу та координатором реформ.

Повоєнна Україна потребує лідерів нового покоління – не лише носіїв владних повноважень, а й стратегів, модераторів і комунікаторів суспільних змін, здатних забезпечити перехід від мобілізаційної моделі лідерства часів війни до сервісно-демократичної у мирний період. Відзначено, що особливим викликом цього етапу стає ситуаційне представництво, яке формується під впливом надзвичайних обставин війни, коли політичні й адміністративні лідери змушені оперативно приймати рішення, представляти державу й суспільство в умовах невизначеності, кризових ризиків і високої відповідальності. У період війни ситуаційне представництво забезпечує координацію між військово-політичним керівництвом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, а в повоєнний час трансформується у механізм публічної відповідальності та соціального партнерства, спрямований на відновлення держави й зміцнення довіри до влади.

Таким чином, перспективи політичного лідерства визначатимуться здатністю поєднувати представницькі й ситуаційні функції – забезпечувати стабільність у кризах і водночас ініціювати реформи, модернізацію та демократичне оновлення у мирний період. Саме така модель лідерства дозволить Україні вибудувати ефективну, прозору й інноваційну систему публічного врядування, засновану на принципах довіри, партнерства та національної єдності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. Вип. 9(2). С. 35-42. URL: <https://doi.org/10.15421/152116>
2. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Трансформація демократичного світогляду в умовах глобальних загроз. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2022. Вип. 42. С. 198-204. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/42_2022/25.pdf
3. Гошовська В. А. Політичне лідерство українського парламентаризму в сучасному геополітичному вимірі. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2023. № 50. С. 142-149. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/50_2023/19.pdf
4. Грищенко І. М. Алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=965>
5. Дандекар Д. Концепції політичного лідерства: філософсько-антропологічні та соціокультурні виміри. *Грані*. 2020. Том 23. № 3. С. 73-81.
6. Даниленко Л. І. Суспільний консенсус – ефективна технологія антикризового управління у системі місцевого самоврядування. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2023. Вип. 23(52). С. 118–132. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/23_52_2023/social/Bulletin_23_52_Social_and_behavioral_sciences_Danylenko.pdf
7. Даниленко Л. І., Негулевський І. П. Лідерство політичної еліти. *Елітознавство : підручник / кол. автор.; за ред. В. А. Гошовської, Л. Г. Комахи*. 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2022. С. 138-149.
8. Даниленко Л. Консенсусна культура як запорука розвитку майбутнього толерантного суспільства незалежної України. *Незалежність*

України: сучасна доктрина і практика публічного управління : матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 13-16. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1986/files/6f7ca417-8b30-4593-a3c0-92c79505b382.pdf>

9. Денисюк А. В. Політичний діалог в сучасний умов: політико-культурний аспект. *Politicus*. 2023. № 1. С. 51-57.

10. Дьомін І. С., Рижкова О. М. Цифровізація публічного управління в Україні: виклики та перспективи. Київ : Вид-во КНУ, 2020. 254 с.

11. Елітознавство : підручник / кол. автор.; за ред. В. А. Гошовської, Л. Г. Комахи. 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2021. 220 с.

12. Етичне лідерство. ULR: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

13. Індекс демократії. ULR: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_демократії

14. Іоффе М. Розвиток лідерства в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 4(4). С. 993-1003. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-993-1003](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-993-1003)

15. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

16. 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>

17. Коломієць Т., Кулаковський Т., Мосієнко О. Психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 614-625.

18. Кормич Л.І., Кормич А.І. «Держава в смартфоні» як тренд сучасних концепцій урядування та демократії: політична та правова практика

України. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 5-12. URL: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.1>

19. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64-69.

20. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. Процес цифровізації в політиці: межі пізнання та особливості трансформації. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 70. С. 106–113. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/70_2022/17.pdf

21. Максименко К. С. Авторитет. *Велика українська енциклопедія*. URL: <https://vue.gov.ua/Авторитет>

22. Матіс Я., Дрейк Д. «Електронне урядування: перспективи для прозорого державного управління». *Journal of Public Administration*. 2021. №4. С. 56–73.

23. Мороз О. М. Місце і роль громадських об'єднань у політичній системі сучасної демократичної держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція: науковий збірник*. 2014. № 9-1. С. 50-52.

24. Негулевський І. П. Представницьке лідерство як феномен політико-управлінських процесів. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2024. № 52. С. 1327-1337. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-1327-1337](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-1327-1337)

25. Негулевський І. П. Тенденції трансформації політичного лідерства в Україні : дис. ... д-ра філософії з політології : 052 «Політологія» / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. 206 с.

26. Негулевський І. П. Тенденції трансформації політичного лідерства в сучасній Україні. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2021. № 35. С. 221-230. URL: <http://www.journal@fps-visnyk.lnu.lviv.ua>

27. Негулевський І. Чинники впливу на трансформацію політичного

лідерства в сучасній Україні. *Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей* : матеріали 10-го ювілейного щорічного Всеукраїнського науково-практичного круглого столу до Дня Соборності України (Київ, 25 січня 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2023. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/4c2653df-781c-46aa-91c0-b5009e44965f.pdf>

28. Норми і стандарти якості. URL: https://pidru4niki.com/74440/ekonomika/normi_standarti_yakosti

29. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. *Цифрові ініціативи: програма «Дія»*. URL: <https://diia.gov.ua/>

30. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-164.

31. Плещов І. М. Лідерство в публічному секторі: ключові компетенції та виклики для керівників публічного управління. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 491-502.

32. Політичне лідерство : навчальний посібник / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

33. Політичне лідерство : навчальний посібник / В. А. Гапоненко, С. С. Бульбенюк, Н. М. Довганик та ін. Київ : КНЕУ, 2021. 324 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/341ffef6-c4c0-4c5b-b83e-197abac62b16/content>

34. Пошивайло І. Революція Гідності на перехресті історії та геополітики (вступне слово до наукового збірника "Революція Гідності: на шляху до історії". URL: <https://www.maidanmuseum.org/uk/node/2457>

35. Представницька влада у державотворчому процесі України : монографія / за ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2018. 384 с.

36. Представницька влада у державотворчому процесі України : монографія / В. А. Гошовська, В. С. Куйбіда та ін.. Київ : НАДУ, 2018. 398 с.

37. Про державну службу України : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

38. Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів) : Закон України від 23 вересня 2021 року № 1780-IX. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-IX#Text>

39. Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарного режимів та заборону пропаганди їхньої символіки : Закон України від 9 квітня 2015 р. № 317-VIII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text>

40. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 1 грудня 2022 року № 2807-IX. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

41. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 161-167. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>

42. Розумна О. П. Європейський досвід політики мультикультуралізму: наслідки і прогнози. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 1. С. 121-125.

43. Ротар Н. Діалогові форми політичної участі: передумови та перспективи становлення в Україні. *Політичний менеджмент*. 2007. № 1. С. 75-92.

44. Ротар Н. Процедурні аспекти використання діалогової моделі політичної участі в ЄС: рівень Європейського Парламенту. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2021. Т. 44. С. 78-90.

45. Руденко М. Еволюція теоретичних концепцій громадянського суспільства в світовій та українській політичній думці. URL:

<http://lib.chdu.edu.ua/pdf/pidruchniku/21/43.pdf>

46. Рябець К. Значення вебпорталу «Дія.Освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією. *Науковий вісник. Державне управління*. 2024. №1(15). С. 243-258. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-243-258](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-243-258)

47. Стандарти вищої освіти (система стандартів вищої освіти). Ліга.net. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM035141>

48. Стейсі М.С., О'Ніл Дж.П. Кібербезпека та захист даних у державних системах. *International Journal of Cybersecurity*. 2022. №3. С. 45–60.

49. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_9_32

50. Сторохев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній і зарубіжній літературі. *Держава та регіони. Серія. Державне управління*. 2017. № 3 (59). С. 21-25.

51. Тенденції структурної трансформації українського суспільства в контексті глобалізації та європейської інтеграції. URL: https://sociology.knu.ua/sites/default/files/newsfiles/tema_zvit_2015.pdf

52. Ткаля О. В. Національні інтереси та цінності як основа існування і розвитку національної держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 58 -61. URL: http://lsej.org.ua/4_2022/12.pdf

53. Томаш Л. В. Громадянське суспільство як система забезпечення життєдіяльності політичної, економічної, соціальної та духовної сфер. *Часопис Київського університету права*. 2012. № 2. С 366-371.

54. Федоров М. Дії 3 роки. Як Україна отримала місце у світовій історії цифровізації? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/14/697034/>

55. Філіппова В. Д., Фролова М. Е. Публічне управління та адміністрування ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(87). URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49>

56. Форсайт розвитку оборонно-промислового комплексу України на часовому горизонті 2021–2030 роки / наук. керівник проєкту акад. НАН України М. З. Згуровський / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку; Інститут передових оборонних технологій КПІ ім. Ігоря Сікорського; Інформаційно-аналітичний центр КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 148 с. URL: http://wdc.org.ua/sites/default/files/KPI-WDC-IADT_FORESIGHT-2021-UA.pdf

57. Хорішко Л. С. Інституціоналізація еліти в процесах модернізації політичної системи України : дис. ... д-ра політ. наук : 23.00.02 / Запорізький національний університет ; Львівський національний університет імені Івана Франка. Запоріжжя, Львів, 2019. 459 с. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/dis_khorishko.pdf

58. Хорішко Л. С. Політичне лідерство як суспільно-політичний ресурс інформаційного суспільства й інформаційного простору держави. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 599-607. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-599-607](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-599-607)

59. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 212-225. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-212-225](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225)

60. Шаповаленко М. В. Перверсії політичних режимів в умовах гальмування глобалізації і дедемократизації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Питання політології»*. 2021. № 40. С. 8-13. URL: doi.org/10.26565/2220-8089-2021-40-01.

61. Шаповаленко М. В. У пошуках нового авторитаризму в умовах геополітичної турбулентності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Питання політології»*. 2020. Вип. 37. С. 27-31. URL: doi.org/10.26565/2220-8089-2020-37-01

62. Шашкова Л. О., Злочевська М. В. Діалогічний вимір гуманітарного знання : монографія. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2011. 176 с.
63. Шевчук В. М. Інформаційні технології в публічному управлінні: теоретичні основи та практичне застосування. Львів : Апріорі, 2021. 280 с.
64. Що таке етичне лідерство одним словом? *Надійні стратегії*. 04.04.2025. URL: <https://horse.liberty.cx.ua/maysternist/shho-take-etichne-liderstvo-odnim-slovom.html>
65. Юрченко І. Феномен політичного лідерства. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/urchenko_fenomen.pdf
66. Barber R. B. Participatory Democracy. *Encyclopedia of Democracy*. Vol. 3. New York, 1995. P. 2650-2654.
67. Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2023. № 88. P. 207-218.
68. Bertolini J. C. Shakespeare and Political Leadership. *The European Legacy*. 2025. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1080/10848770.2025.2538270>
69. Case studies in political leadership / eds. George R. Goethals, Scott T. Allison. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2025. 294 p.
70. Clercy C. The complex challenges of modern leadership: a scholarly overview of ethics, democracy, and political leadership. *Ethics, Democracy, and Political Leadership*. 2025. Vol 13. URL: <https://www.cogitatiopress.com/politicsandgovernance/article/view/11151>
71. Efianda A., Iswahyuni I. Political Leadership and Transactional Leadership. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2021. Vol. 8, no. 9. P. 238. URL: <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i9.3020>
72. Muczyk J. P., Reimann B. C. The case for directive leadership. *The Academy of Management Executive*. 1987. № 1. P. 301-311.
73. Negulevsky I. Sociocultural factors of transformation of political

leadership and problems of their formation in modern Ukraine. *Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal*. URL: <https://issn2391-4164.blogspot.com/p/17.html>

74. Ofosu-Anim D. Political Leadership: A New Conceptual Framework. *Open Journal of Leadership*. 2022. No. 11. P. 398-421. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=121735>

75. Political leadership to prevent and end conflicts. *Agenda for Humanity the humanitarian community*. URL: <https://agendaforhumanity.org/transformation/46.html>

76. The Future of Political Leadership: a shift in practices and mindsets is needed to create the conditions for a democratic revival. *Geneva Centre for Security Policy*. 06.02.2023. URL: <https://www.gcsp.ch/news/future-political-leadership-shift-practices-and-mindsets-needed-create-conditions-democratic>

77. The Future of Political Leadership: Reflecting on a crisis that affects the core of democracy. *Kofi Annan Foundation*. 25.01.2023. URL: <https://www.kofiannanfoundation.org/news/the-future-of-political-leadership/>

78. The political context of public sector innovation: A critical interpretive synthesis on Ukraine / E. Cinar et al. *Research Policy*. 2025. Vol. 54, no. 10. P. 105322. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105322>

79. Whittle A., Mueller F., Carter C. Authenticity and political leadership. *IPPR Progressive Review*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1111/newe.12259>

80. Wilson E. O. *Sociology: The New Synthesis*. 25th Anniversary Edition. Belknap The Belknap Press of Harvard University Press, 2000. 697 p.

81. Yukl G. *Leadership in Organizations*. New Delhi: Dorling Kindersley. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>