

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Перспективи розбудови інституту політичного лідерства і
політичної еліти в Україні»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
група ПА-23М

_____ Олександр Анатолійович Мільто

«20» грудня 2024 р.

Керівник докт. екон. наук., професор
_____ Анатолій Степанович Музиченко

«20» грудня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ	8
1.1. Поняття, класифікація та функції політичного лідерства	8
1.2. Поняття, структура та ключові функції політичної еліти	16
1.3. Зарубіжна практика формування політичного лідерства і політичної еліти	21
РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	28
2.1. Нормативно-правові засади регулювання політичного лідерства в Україні	28
2.2. Особливості функціонування політичної еліти в Україні	30
2.3. Оцінка поточного стану політичного лідерства на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області	31
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	49
3.1. Перспективи відтворення інституту політичного лідерства та політичної еліти в Україні	49
3.2. Вдосконалення політичного лідерства на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Спільна праця людей - єдина сила, яка сприяє прогресу та розвитку сучасного суспільства. Спільна робота великої та малої організації представляє все, що нас оточує сьогодні, і тому потребує менеджера на чолі кожної організації. Ця особа повинна розуміти все про бізнес-операції та стратегічне управління, але також мати лідерські якості та фізичні особливості, які сприятимуть ефективній взаємодії з підлеглими та приведуть організацію, яка зазнає невдачі, до успіху. Таким чином, проблема лідерства та просто здійснення управління - як основних складових ефективного менеджменту в організації, є актуальною.

Сьогодні, як ніколи, у ці неспокійні часи в середовищі існує проблема розвитку лідерів в організаціях. Справжній лідер повинен передбачати зміни світу і брати на себе відповідальність за виживання і подальший розвиток організації в нових умовах. Все це вимагає дискусії про лідерство, психологічні якості та особистісні якості лідера, необхідні для того, щоб бути людиною, яка пристосується до змін і знову за необхідності зробить ефективною групу підлеглих.

В епоху регулярних трансформацій, коли втрачається анонімність, відповідальність політичних лідерів перед своїми виборцями має зрости. Це змушує приділяти набагато більше уваги особистостям лідерів, оскільки їхні характеристики є зовнішніми та об'єктивними, визначаються зрештою позицією лідера, його особистістю, емоціями та соціальними та функціональними умовами. Тема політичного лідерства є ефективним інструментом непомітного впливу як на громадську думку, так і на світову еліту, що дозволяє суспільству звести всі складні й знеособлені процеси в політичному житті до взаємодії окремих особистостей як втілень і представників цілих напрямків і спільнот.

З роками змінюються суспільно-політичні умови, а разом з ними і вимоги до політичного лідерства, а отже, і подальші дослідження інвестирури

політичних лідерів та їхніх функцій. Проблеми наукового інтересу та сучасного значення в практичній політичній діяльності включають питання інститутів політичного лідерства та перспективи розвитку політичних еліт. Актуальними стають проблеми політичного лідерства управлінської еліти. Зараз вони не просто не переживають золотого віку. Доречним терміном для їх опису є криза, що ускладнює пошук конструктивних рішень і шляхів встановлення ефективного зворотного зв'язку між владою та її народом у питаннях, що стосуються розриву у відносинах між державою та владою.

Сучасні ролі політичного лідерства актуальні для перехідних моментів розвитку суспільства. Таким чином, у досліджуваному контексті завданням для України є створення сильної та стабільної державної системи влади - рівноваги не лише між різними гілками влади чи групами лідерів, а головним чином між урядом.

З історичного досвіду відомо, що політичне лідерство є не лише впливовим чинником національного соціально-культурного розвитку, а й основою духовної безпеки людини і суспільства. Вищезазначене дає змогу стверджувати, що політичне лідерство є значущим професійним і соціальним інститутом, а також суттєвим інструментом у вітчизняному та зовнішньому середовищах.

Загальнотеоретичні питання політичного лідерства та політичної еліти широко висвітлювали такі вчені, як І. Бекешкіна, І. Курас, Д. Видрін, В. Журавський, Н. Теплоухова, М. Михальченко та інші. Численні праці зосереджені саме на проблемі модернізації та сучасного становлення українських політичних еліт та лідерів. У рамках наукового тлумачення ряд вчених зробили внесок у це питання, серед них: Д. Видрін, В. Бабики, В. Горбатенко, А. Пахарев, М. Головатий, В. Литвин, М. Михайлченко, О. Гірич та ін. Особливістю сучасної української науки є системний характер вирішення суспільно-політичних проблем державотворення, влади, демократії у відповідності з суспільно-політичними реаліями сучасної української держави.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичного та практичного змісту політичної еліти та політичних лідерів, відображення ролі та значення політичних еліт та лідерів у житті суспільства України. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчати сутність, класифікацію та функції політичного лідерства;
- дослідити сутність та структуру політичної еліти;
- подати характеристики політичного лідерства в Україні;
- навести особливості функціонування політичної еліти сучасної України;
- вивчити зарубіжний досвід формування політичного лідерства та політичної еліти;
- вивчити перспективи формування інституту політичного лідерства та політичної еліти в Україні.

Предметом дослідження є тенденції розвитку політичного лідерства в сучасній Україні. Об'єктом дослідження - політична діяльність.

Методи дослідження, використані в кваліфікаційній роботі: інституціональний аналіз, який слугував методом аналізу наукових підходів до феномену політичного лідерства та політичної еліти, встановлення закономірностей і тенденцій їх трансформацій, визначеності та конкретизації основних дослідницьких концепцій; інституційні аналітичні методи, що визначають наукові підходи до обґрунтування доказової бази щодо виникнення та особливостей діяльності та розвитку цих явищ у державному управлінні; логіко-змістовний метод дозволив визначити чинники впливу на політичне лідерство в конкретний період.

Використання когнітивних методів у визначенні проявів сутності, періодизації становлення лідерства в Україні за роки незалежності, а також накопичення, систематизація, теоретичне осмислення на основі наукових праць видатних вчених. Джерелами є наукові публікації, монографії, енциклопедична та довідкова література, навчально-методичні посібники нормативні документи тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні основних теоретико-прикладних підходів до розкриття сутності політичного лідерства та факторів його розвитку, що дозволить розкрити потенційні можливості використання результатів дослідження в діяльності органів, які займають керівні посади державної влади та на поточний момент мають політичний характер, що сприяє підвищенню ефективності зазначеної діяльності.

Наукова новина визначена в наступних наукових положеннях:

- запропоноване власне визначення «політичне лідерство»:
- сформульовані пріоритетні функції політичної еліти, до числа яких входять: первинна, комунікативна, інтеграційна та регулятивна функції. Запропоновані функції політичної еліти дають підстави для формулювання вимог до політичної еліти та механізмів її формування;
- надано пропозиції щодо вдосконалення інституту політичного лідерства, розвитку політичної еліти в Україні.

Результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентна модель інноваційного розвитку економіки України, підтвердженням є опублікована публікація на тему: «Інститут політичного лідерства та політичної еліти в Україні».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ

1.1. Поняття, класифікація та функції політичного лідерства

Проблема лідерства була предметом наукового дослідження досить давно. Ці спроби осмислити це складне і життєво важливе суспільне явище виникли ще в працях стародавніх істориків і філософів. Таким чином, Геродот, Фукидід і Плутарх ставили дії монархів, вождів і полководців у центрі своїх оповідань. Лідер, згідно з Платоном, - це людина з природною схильністю до знання, любов'ю до істини та непохитною огидою до брехні. Перше слово лідер вживалося у 1300 році та як «лідерство» 500 років потому [12]. Його синоніми - «провідник», «вождь», «керманич».

Незважаючи на те, що інтерес до лідерства існує вже багато років, справжнє вивчення цього явища почалося лише в 20 столітті, здебільшого пов'язане з часом, коли людство переходило від ремісничого до промислового виробництва. Лише в цей період з організацією процесу виробництва з'явилися такі терміни, як менеджмент. Таким чином, питання лідерства в організації було знову піднято і знайшло свою актуальність як певний стратегічний засіб, за допомогою якого можна сприяти хорошим робочим відносинам між співробітниками для підвищення продуктивності праці в організації.

На початку XXI століття проблема лідерства набула міжгалузевого характеру. Якщо психологія вивчала психологічні особливості лідера як особистості (якості людей), то соціологія сприймала лідерство спочатку як соціальну систему. Нині ця проблема набула цілком певного змісту в політичній науці, загалом у питаннях переведення окремого індивіда на лідерство у структурі влади та вибору оптимальних варіантів лідерства та

взаємодії лідерів з послідовниками, опонентами та суспільством. в цілому [1].

Під час вивчення лідерства дослідники висунули багато визначень цього явища. Ми вважаємо, що найбільш повні з них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення дефініції поняття «лідерство»

Автор	Визначення
Ф. Рудич	Лідерство - це здатність людини впливати на поведінку окремих осіб і груп працівників за допомогою особистих якостей з метою зосередження на досягненні цілей організації
Л. Бізо	Лідерство є формою влади, оскільки це здатність однієї або кількох людей спонукати людей робити те, чого вони інакше б не зробили.
С. Калашнікова	Лідерство - це управління, засноване на особистих якостях (лідерстві), які впливають на послідовників (їхню поведінку) для досягнення соціально значущих цілей.
Л. Карамушка	Під лідерством розуміють спрямований, але ненаправлений вплив на співробітників. Його метою є заохочення співробітників до творчої та інноваційної діяльності для досягнення певних цілей організації. Послідовники віддають лідерам.
А. Пахарєв	Лідерство є важливою складовою діяльності менеджера і пов'язане з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб або робочих груп, якими є комунікативні навички та особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам керівника; команда відповідна.
А. Мудрик	Лідерство - це історично сформована суспільна потреба в процесі організації спільної діяльності людей.
Ж. Деркач	Лідерство - це відносини між лідерами та членами команди, які впливають один на одного та працюють разом, щоб внести реальні зміни та досягти результатів, які відображають спільну мету.
В. Котельников	Лідерство - це мистецтво спонукати людей робити те, що ви хочете, і робити це охоче.

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Згідно з Оксфордським словником англійської мови, саме слово «лідер» вперше було використано в 13 столітті. Сьогодні в сучасному світі бракує лідерів, хоча навіть розробляються програми пошуку та навчання лідерства для ефективної діяльності в таких сферах, як політика, бізнес, освіта, спорт тощо.

Що у Великому тлумачному соціологічному словнику лідерство розуміється як складна соціальна подія, і відповідно до цієї теорії їх можна визначити як здібності, якості та поведінку, які відповідають ролі лідера групи. Їхня робота може бути доручена людям на основі особистих якостей і досвіду, або на підставі традицій або посади [4].

Енциклопедія державного управління під терміном «лідер» визначає осіб у будь-якій групі (організації), які мають значний, визнаний авторитет, вплив, що проявляється у здатності до управління осіб, за якими члени групи визнають право приймати відповідальні рішення у важливих для них ситуаціях, тобто найбільш авторитетні особи, які відіграють центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні відносин у групі.

Доктор філософії в Гундар О.М., розгляда роль лідера в якості членів однієї групи, яка має номінований ступінь реакції на групу та організацію групи на час вирішення конкретної задачі. У такому контексті особистість лідера ставиться позаду, стають незначними у процесі створення групових цілей. Після цього така візія заміщує елемент політичне лідерство на захист групових інтересів.

Т. Ф. Герасимчук, кандидат історичних наук, доцент кафедри політичних наук Рівненського державного гуманітарного університету вважає, що політична діяльність потребує відбору з кращого населення на кожному історичному етапі для вирішення суспільно-політичних завдань. Отже, політичне керівництво має дивитися на авторитетного члена організації, групи чи суспільства в цілому, за винятком того, що його характери та вплив готують його до будь-якої участі в політичних процесах і політичній діяльності.

Лідерство, згідно Едінгеру Л. - це вплив, авторитет, влада та контроль над іншими. Проте керівництво не дає ніякого впливу. Лідерство характеризується впливом:

- вплив має бути постійним;
- лідери політично не є особами, які вплинули один раз на політичні дії [10].

Політолог Даунтон Л. зазначає, що лідерство походить від ієрархії суспільства з позиції людини в суспільстві.

Різні думки політологів показують, що феномен лідерства може бути реалізований за умов, що існують у групі. Функціонування лідера має бути ефективним і орієнтуватися на групові, а не на особисті цілі.

Ці інтерпретації феномену лідерства не є антагоністичними, а радше доповнюють одне одного.

Лідерство є відображенням соціально-історичних умов і потреб, які люди відчували на певному етапі своєї історії, в даному випадку потреби в організації. Усі наведені трактування об'єднують розуміння політичного лідера як особи, яка в силу своїх особистих якостей здійснює домінуючий вплив на членів соціальної групи. Виходячи з цього, запропонуємо власне тлумачення досліджуваного поняття: «політичне лідерство - це процес взаємодії між індивідами, за якого авторитетні індивіди, що володіють реальною владою і можуть політично заручитися певною народною підтримкою, здійснюють легітимну владу над суспільством остільки такі громадяни добровільно віддають їм частину своїх політичних повноважень і прав» [23].

Таке різноманіття у розумінні терміну «лідерство» пояснюється бажанням дослідників зрозуміти, звідки бере свій початок цей феномен. Період 1930–1950-х років відзначається масштабністю таких досліджень. Відповідні роботи Д. Макгрегора, Р. Б. Бернса, Р. Такера, Дж. Пейджа ще більше підіграли інтерес до лідерства протягом 1970-х років [29]. Це призвело до широкої дискусії, яка породила різні теорії, кожна з яких розглядала лідерство по-різному. Сучасні теорії, пов'язані з лідерством,

мають переважно описовий характер. До них відносяться основні групи теорій, пов'язаних з лідерством (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні теорії лідерства

Джерело: складено автором

Однією з найдавніших і, безперечно, найдовготривалішої є теорія згідно з якою лідерами народжуються. Це перша спроба зобразити лідерів як «великих людей» [26]. Центральним у цій теорії є те, що лідери володіють унікальним набором пов'язаних психологічних рис, основою яких є харизма.

Є інший, зосереджений на людській поведінці. Після неї лідером може бути кожен, хто володіє певною поведінкою. У цій структурі було розглянуто численні класифікації лідерства. Однак ця теорія не враховувала, що лідер повинен бути гнучким і змінюватися в залежності від ситуації.

Тому з'явилася ситуаційна теорія лідерства - за сприятливих обставин будь-хто стане лідером. Ця теорія не підтверджує припущення про вродженого лідера, але припускає, що за відповідних умов будь-хто може бути лідером. Іншими словами, лідерство - це якість, якою може володіти кожна людина.

Потім синтетична теорія лідерства була сформована на основі результатів попередніх підходів. Згідно з цією теорією, поява даного лідера пояснюється спільною діяльністю групи, а саме в процесі організації та вирішення конкретних завдань групи. Більшість вітчизняних досліджень з питань керівництва проводиться в рамках цієї теорії [7].

На наш погляд, примітно, що авторитарний політичний лідер майже ніде не згадує диктатора як тип авторитарного політичного лідера, тоді як авторитарні стилі політичного лідерства є константою наукової роботи. По методам вирішення цієї проблеми дослідники ідути кількома шляхами:

1. Розширюється тлумачення самого терміну «політичний лідер». Наприклад, Н.О. Косолапов, політолог, викладач, кандидат історичних наук пише: «в результаті окремих політичних лідер послідовно утверджується як лідер у ланцюжку малих груп, що піднімаються вгору в системі політичного процесу, він здатний домагатися свого обрання на виборні керівні посади в громадських організаціях, партіях і державі» [2]. З цього визначення випливає важлива складова: залежність політичного лідера від суспільства та потреба представляти суспільні інтереси.

2. По-друге, здійснюється класифікація політичних лідерів шляхом виділення закріплених у масовій свідомості політичних символів, що дозволяють аналізувати лідера та диктатора: племінні, релігійні, політичні, національні, класові.

3. По-третє, слід зазначити, що останнім часом у політичній психології з'явилося як окреме самостійне утворення, принаймні в теорії, тобто «вождівство». Вождівство розглядається як тип владних відносин, заснований на особистому пануванні та особистій відданості носія верховної влади.

Журналіст Д.В. Ольшанський під лідером він вважає людину, яка володіє необмеженою владою, заснованою на сліпій вірі в нього та його здібності [24]. Ця віра свідомо формується в суспільстві, підтримується в ньому і стає обов'язковим елементом суспільно-політичної свідомості.

Німецький філософ Ф. Ніцше вперше вказав на головні ознаки вождівства: наявність ірраціональності, інстинктивної сили, яка зв'язує лідера та його послідовників, надлюдські видатні якості лідера [19].

Проте ми вважаємо, що врешті-решт поняття «лідер» і «диктатор» не плутають. Не завуальовувати свої дії в досягненні високих цілей. Вони просто скажуть, що суспільство балансує на краю прірви, і візьмуть на себе завдання його порятунку. Диктатура спирається не тільки на віру в лідера. Підтримкою диктатури є страх, і це головне, чим диктатор відрізняється від лідера. Лідеру слід вірити і любити його, тоді як диктатору слід боятися і, слухняно, уникати.

Таке трактування проблеми зовсім не виключає того, що менеджер може стати політичним лідером, а лідер - диктатором, і навпаки. Тож чи можна такого справжнього політичного лідера чи менеджера перетворити на лідера чи диктатора, тобто змінити стиль керівництва в одного й того ж державного діяча? Якщо так, то це може бути пов'язано з політичною ситуацією в країні або особливостями особи, яка стоїть на чолі держави. Іншими словами, в реальній політичній практиці не існує чітких соціальних кордонів, а також часових кордонів, які б розділяли та категорично визначали можливості та трансформацію в одному стилі і виді лідерства в інші.

Італійський психолог Антоніо Менегетті в 2006 році сформулював такі критерії ефективного лідера: «Матеріальний суб'єкт існує в певній фізичній формі, член сім'ї, сфера співробітників, з якими потрібно грати в лідерство, важливим є соціальна складова» [27].

У працях українського юриста Маляренка В.В., лідерів класифікують:

- принципом історизму (тобто вони є породженням соціального середовища);
- масштабу (національний лідер, лідери певного класу чи соціальної групи);
- у суспільстві (представники прогресивних, реакційних класів);

- відповідно до їх ставлення до існуючої соціальної системи (функціональна, нефункціональна);
- особистісних характеристик (ситуації змушують видатних або звичайних людей стати лідери);
- тривалість лідерства (тимчасове чи постійне);
- поштовх до суспільного руху (провідні ініціатори проти провідних продовжувачів);
- стиль лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) [27].

Реалізація лідерства тягне за собою різні фактори, одним з яких є індивідуальні якості. Зокрема, особисті психологічні особливості є важливим аспектом політичного лідерства. Так, кандидат історичних наук Альков В. А., пов'язаний із посадою старшого викладача кафедри суспільних наук Харківського національного медичного університету, виділяє кілька якостей лідера які, мабуть, переважають усі інші: волю, рішучість, наполегливість, харизму, образність, геніальність, здатність вести за собою і активізувати маси, впевненість у собі, ерудованість, почуття відповідальності, здатність і можливість реалізувати свої якості [13].

Серед пріоритетних якостей кандидатів (лідерів) політичних партій - чесність, розум, енергійність.

На нашу думку, до переліку функцій політичного лідера слід віднести: об'єднання суспільства, громадян навколо спільних завдань і цінностей; пошук і прийняття оптимальних політичних рішень; захист народних мас від беззаконня, самоуправління бюрократії, забезпечення громадського порядку; налагодження системи постійного зв'язку з масами, запобігання відчуженню громадян від політичного керівництва; відновлення з ініціативою, оптимізмом суспільної енергії шляхом формування мас для реалізації політичних цілей; і, нарешті, легітимізація суспільно-політичної системи.

Шкода, що в Україні немає системи підготовки політичних лідерів, національного чи регіонального. Водночас політичні партії та громадські організації недостатньо готуються до підготовки майбутніх лідерів.

1.2. Поняття, структура та ключові функції політичної еліти

По схемі «політика - влада - еліта - лідер» в контексті теорії влади і відносин влади прослежується концептуальна послідовна залежність елементів.

Кожен із компонентів цього квартету описує український політолог Т.Ф. Герасимчук, займаючи своє істотне місце в теоретичних конструкціях і практичних реальностях соціального розвитку.

Термін «еліта» походить від латинського «*eligere*» і французького «*elite*» найкращий, обраний, вибраний, як видно з Оксфордського словника 1823 року видання, еліта представляла соціальні групи, які займали високе становище в соціальній ієрархії.

Наша позиція: політична еліта - це сукупність людей, які накопичують владу у своєму суспільстві та є життєво важливими гравцями під час державно-політичних процесів і навіть під час реформ.

Наукове пояснення соціального феномену є в працях історика Красковської М.П.: «Історично виник цілий науковий напрям під назвою «елітологія», який розглядає еліту як плюралістичне явище, притаманне всім сферам життя суспільства. Складність і неоднозначність цього явища призвела до того, що його дослідження було засноване на багатьох факторах» [23].

О.О.Мусієздов, доктор соціологічних наук, доцент, професор кафедри соціології харківського національного університету ім. В. Н. Карамзіна у власних дослідженнях згадує погляди італійського соціолога Парето В., який запропонував називати тих, хто досяг у своїй справі найвищі показники: досвідчений шахрай, який вже добре заробляв і не покараний є елітою у своїй справі, так само як спортсмен перемаже у своїй справі. Цим кожна галузь має свою власну еліту. Те саме і в політиці - елітою є той, хто бере активну участь у боротьбі за владу (він іноді називає це політичним класом). Можновладці мають піклуватися про свій народ та мати об'єктивну такртину

тановища в країні. Якщо цього не станеться, то можновладці втратять зв'язок з реальністю, зазнають поразки, повалення в результаті революції. Оскільки він вважає, що це відбувається майже постійно, історія є кладовищем аристократій [19].

Після визначення сутності поняття «політична еліта» та основних напрямів її обґрунтування можна розглянути структурні питання. Це ієрархічна структура, піраміда, тим більше, що така нерівність панує в самій еліті, де всі різні, всі талановиті, всі прагнуть до влади, у кожного свої рецепти її реалізації.

Еліта рідко відчуває будь-яку гармонію, оскільки сама її природа пов'язана з боротьбою за володіння та використання влади. З іншого боку, битва означає рух - безперервний, зіткнення протиріч і напруження.

Причини недовіри еліти включають, на думку Ліщинського, «фактичну незалежність влади від суспільства, її безконтрольність; безвідповідальність влади перед суспільством за виконання програмних обіцянок; відсутність цілеспрямованої системи навчання нового типу як джерела формування еліти; недосконалість правової системи, відсутність правової культури представників політичної еліти».

Обговорення проблем еліти має супроводжуватися розповіддю про основні філософські теорії походження, значення та ролі еліт у суспільстві. Найбільш повним вираженням елітарного світогляду в античній філософії був Платон. Він категорично виступав проти допущення демосу до участі в політичному житті, державному управлінні, називаючи його зневажливо «норбою», що відчуває огиду до мудрості та лідерства не через знання, а через емоції і далекі від істини.

На його думку, функції держави можуть належним чином виконувати лише аристократи, які отримали спеціальну освіту. Ремісників і фермерів необхідно відсторонити від правління суспільством і наказати їм виконувати чорну роботу. Найвищими з «особистих» чеснот правителів будуть мужність, поміркованість, справедливість і мудрість. І тому для держави згубно, якщо

хтось із ремісників чи землеробів, захоплюючись красою свого майна, буде втручатися у владу [26]. Зразок досконалої соціальної організації Платона вимагає жорсткого поділу на класи, повної переваги правлячого класу, оскільки він користується повною монополією в освіті та інших сферах, і все ж доля держави пов'язана з долею правлячого класу.

Сучасне розуміння еліт в основному виникло та розвинулося з попередніх теорій еліт. Однак, на сьогоднішній день не спрацювала в конвергентних інтерпретаціях природи елітарної незалежності, характеру їхніх стосунків з масами або у визначенні балансу між статусом і особистими характеристиками при зміні складу елітарних кіл або навіть визначення ролі лідерів щодо прогресивної демократизації. Власне кажучи, кожен історичний період серйозно змінював і переробляв такі оцінки та уявлення. Таким чином, у своїх початкових версіях елітарні теорії виявилися антидемократичними. Згодом відбулася повна зміна цієї позиції, оскільки елітарність стала розглядатися як робоча частина політики, але сумісна з механізмами представницької демократії.

Один соціальний політичний інститут у політичній науці визначається як функція. Найважливішою функцією еліти як інституту є перешкоджання дезінтеграції суспільства через аномію, породжену неконтрольованими діями різних соціальних груп [5].

Тільки політична еліта може забезпечити «інтеграцію суспільства, стабільність держави, стабільне функціонування політичної системи», яка «здійснює владу, забезпечує збереження та відтворення політичних цінностей, діє на задоволення потреб та інтересів окремих соціальних груп або весь народ; користується певними перевагами свого соціального становища», як зазначає український історик і політолог Бевз Т.А. [11].

Багато вчених вважають, що консенсус - це суспільство, всередині самої еліти та щось важливе, наприклад, національна ідея. Таку думку висловив, наприклад, німецький учитель Август Франке у своїй доповіді під час круглого столу: «Для забезпечення довгострокової стабільності

демократичного суспільства необхідно, щоб еліти та населення консолідувались і вибудовували консенсус щодо політичних цінностей і напрямки» [9].

Існує дуже несприятливе для нашої країни явище - політичні сили в країні не здатні до єдності, тому доцільно було б говорити про інтеграційну роль політичної еліти. Ситуація та політична криза в Україні показали дуже чітку нездатність цієї політичної еліти домовитися та вирішити кризу. І тому ми змушені констатувати, що в Україні немає такого лідера, який був би здатний об'єднати країну всіма наявними ресурсами. Отже, стан долі регіонів і держав загалом, самих політичних еліт справді висувається як питання, яке надзвичайно залежить від ваги і вирішується самими політичними елітами, а головною функцією української національної еліти має бути проголошення національної ідеології, шляхів виходу держави з кризи та проекту розвитку її території.

На думку В.Ю. Маркітанов, еліта повинна забезпечити:

1. Виконувати свою функцію носія інформації та перетворення старої інформації (накопиченої людством, нацією та забезпечення ідентичності народу) у нову інформацію, таку як знання та соціальний інтелект, науковий потенціал тощо, необхідні для вищого розвитку.

2. Створювати соціальний опір, підтримувати регульовані суспільні процеси, вести націю до прогресу та поступу;

3. Розпочати пропаганду національного досвіду і знань та включення їх у світову інформаційну базу;

4. Виступати головним представником саме народу в системі світового співтовариства [13].

Звісно, я не можу не погодитись із наведеними вище твердженнями, адже еліта кожної країни має слугувати вирівнювачем рівня окремих регіонів у плані державних і духовних цінностей, національної свідомості, історичної пам'яті, традицій як консолідатор нації в політичному, регіональному, мовно-культурному аспектах.

Таким чином, вимоги суспільства відповідають певним суспільним потребам, і на кожному етапі історичного розвитку суспільства повинні використовуватися різні групи функцій (і може відбуватися заміна всієї політичної еліти або її частини), як зазначає Видрін Д.І. Функції політичної еліти такі:

- пряме управління, коли закони, постанови, укази, підбір кадрів тощо використовуються для безпосереднього впливу та контролю за основними сферами економічного, політичного та соціального життя;

- координаційно-інтеграційні функції: необхідно об'єднати зусилля різних відомств для вирішення пріоритетних державних проблем, скачати ресурси та можливості в більш перспективних і потрібних сферах економіки та політики;

- перегляд і аналіз спрямованих політик на виявлення політичних кроків, дій і заходів, небезпечних для національних інтересів країни;

- пошук оптимальних рішень, експертиза проектів і аналіз політичних і управлінських рішень, запропонованих різними підрозділами в різних сферах діяльності;

- прогнозування та планування - підготовка сценаріїв наслідків (короткострокових і довгострокових) поточних політичних доктрин, стратегій, дій;

- планування політики та прогнозування її наслідків;

- підготовка політики - визначення пріоритетів, підготовка громадської думки, створення інформаційної бази для очікуваного політичного курсу;

- політична підтримка, що забезпечує вплив на суспільне середовище для створення комфортного соціального, соціально-психологічного, фінансового клімату для пріоритетних політичних стратегій;

- кадрове забезпечення, що включає професійну підготовку кадрів, науково-методичне та спостереження за освітніми та науково-педагогічними установами, готовими кадрами для державного управління та управління [11].

1.3. Зарубіжна практика формування політичного лідерства і політичної еліти

Аспект формування політичного лідерства та політичної еліти обговорював спеціаліст центру лідерства Ємельянова Г.І. який вважає роль політичного лідера в суспільстві та будь-якій соціальній організації досить вирішальною. І тому в таких країнах, як Франція, Японія, США тощо, це вже питання відбору та підготовки перспективних політичних лідерів. Для цього існують спеціальні школи та університети. Серед навчального досвіду для підготовки політичного лідера критично важливим є отримання значної ролі в громадських рухах та активне членство в політичній партії. Крім того, поряд з професійними здібностями потенційного керівника наголошується на його моральних якостях. Прикро, що в нашій країні немає належної системи підготовки, відбору та орієнтації політичних лідерів. Це призводить до того, що політичне керівництво переважно залишається в руках відносно некваліфікованих і непрофесійних політиків.

Партійна еліта та партійне структурування, артикуляція останньої як загальнозахідної політичної еліти, що підвищило професіоналізм і відповідальність політиків.

Поступова демократизація політичної еліти була однією з тенденцій, породжених загальним правом голосу серед дорослих, підвищенням освітнього рівня широких мас, поживаленням суспільно-політичної активності.

Розширено зону політичної відповідальності. Не відмовляючись від інтересів правлячих класів, вона також має враховувати інтереси інших груп у суспільстві, і не лише у своїх передвиборчих обіцянках, але й у практичних політичних програмах.

Сьогодні державна політика далеко переросла рамки національної, залишаючись національною, хоча й змушеною коритися потребам і вимогам глобалізованого світу, який, здається, знову готовий до суттєвих змін.

Подібність досліджуваних еліт зумовлена насамперед тією обставиною, що якщо свого часу це була Західна Європа, то тепер має пройти Україна з усіма вадами етапу початкового накопичення капіталу, високої криміналізації суспільства, і певної моральної деградація. Проте об'єктивно необхідний цілком ідентичний процес первісного нагромадження капіталу в Україні розгортається в іншу історичну епоху, в інших суспільних умовах і з інших вихідних позицій з іншими передумовами та обставинами, які визначають специфіку їх проявів і результатів.

Українська економічна еліта не мала глибоких історичних коренів у колишній суспільній системі, на відміну від західноєвропейської еліти, і не успадкувала її соціальної бази як більш-менш розвинений і певний клас власників засобів виробництва і капіталу миттєво збагачувався.

Розуміється, що раніше таким джерелом став розподіл національного багатства, а що предмет розподілу був значним і число учасників в цьому процесі обмежено. Більшість з них змогли сосредоточити величезні статки в руках і бути на вершині по сутності неіснуючого нового класу. Зародження якого почалося таким специфічним чином та стало своїм елітним ядром, пізніше цей процес отримав назву "олігархією" в Україні.

Результатом цього процесу стало спотворене соціальне явище. Іншими словами, вони дозволили голові керувати без основи. Українські економічні еліти поки що не утворюють інтеграційної вертикальної структури, вона все ще знаходиться в ембріональному стані та проявляється в структурі влади як суперники, що представляють різні та, можливо, конфліктуючі фракції територіальних підгруп, які іноді висувають претензії на незалежний економічний курс. Ще однією слабкою стороною української економічної еліти є недержавний характер багатьох її членів, оскільки їх цікавить не стільки створення та розвиток національної держави в сучасному глобалізованому світі, скільки пошук місць у світі, сприятливих для капіталу чи його товарів для експорту.

Значно менше стосується проблема національної держави тих власників капіталу, які доходи яких на пряму залежать від імпорту. І тільки незначною мірою від національної економіки де утискається так званий малий бізнес, якому за умов сьогоденної гострої конкурентної, кризи та складної економічної ситуації в країні так не вистачає стабільності та прозорого правого регулювання від держави.

Розвиток недоліків економічної еліти та їх вплив на політичну еліту, є значним, тем паче що серед них існує соціальна спорідненість і майже повна ідентичність. Перший варіант політичної еліти був успадкований з датою проголошення незалежності Україною від колишньої системи. Власне, саме Верховна Рада стала своєрідним втіленням цієї еліти, яка дуже швидко констатувала свою неспроможність ефективно функціонувати в таких радикально нових умовах, оскільки частково складалася з представників старого політичного класу, чий професійні знання та навички були обмеженими. Пристосовані до особливостей зовсім іншої суспільної системи, предстаники народу які не дуже хотіли того, що вони робили, і які мали лише розпливчасте уявлення про те, чого вони хотіли і що робити, проводили не ефективну політику в більшості сфер державного управління [23].

Проте, на відміну від політичної еліти, новонароджена економічна еліта достатньо усвідомлює потреби та інтереси сьогодення і тим самим почала брати на себе функції політичної еліти для їх задоволення. Отже, на відміну від західноєвропейських еліт, які взаємодіють здебільшого за принципом поділу праці, в Україні суб'єкти економічної діяльності стають водночас і суб'єктами політичної діяльності, і ніякі законодавчі обмеження цьому не перешкоджають.

Зрозумівши політичний терен, цей гібрид економічної та політичної сили привніс в українське політичне тіло весь негатив, присутній в економічній еліті, адже є не лише дзеркальним відображенням, а й самим її творінням. Ці негативи включають:

а) Немає консолідованого національного інтересу в українському політичному тілі;

б) Вона є високо персоналізованою та фрагментованою відповідно до індивідуальних і групових потреб та інтересів;

в) Принісши гостру боротьбу за владу та приватні зміни у внутрішньому та зовнішньополітичному курсі внаслідок зміни панівних угруповань;

г) Рекордно низький рівень загальної та політичної культури українського політичного співтовариства, що не дозволяє йому адекватно оцінювати перспективи розвитку, а також поточні ситуації [11].

Насправді можна було б включити зауваження, що як економічна еліта, так і соціальна система української політичної еліти не є міцною основою в сучасному суспільстві, де політичні партії виступають агентами, що включають широкий електорат. Партії в Україні здебільшого є витвором груп або осіб політико-економічної олігархії для задоволення своїх інтересів на даний момент і більше відповідають терміну «група підтримки», ніж «партія». Також, до речі, після програшу на виборах більшість цих «партій» зникає.

Більшість негативу, який можна приписати українським елітам, пов'язана з тим, що вони, здається, прибули із запізненням на кілька століть, таким чином спричинивши певну історичну непослідовність щодо сучасного історичного процесу. Однак і цей фактор має свої переваги. Суспільство в Європі відповідного періоду було стихійним і базувалося лише на мізерному знанні суспільних процесів. Управлінська діяльність була, по суті, раціональною або інтуїтивною відповіддю на ситуаційні виклики.

Сучасний світ інший. Усі вже накоплені наукові знання дають змогу досить систематично відслідковувати та оцінювати всі соціальні процеси та жити їх, якщо можливо, контролювати, викликаючи позитиви та гальмуючи негативи. Оптимізації української економічної та політичної

системи має сприяти низка як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, серед яких слід відзначити:

а) наявність певного часу та простору, необхідних для формування та розвитку громадянського суспільства, здатного реалізовувати, принаймні певною мірою, групові та загальносуспільні;

б) накопичений високий рівень суспільно-наукових досліджень, які орієнтовані на практичні прориви у сфері соціальної сфери;

в) Ефективна просвітницька діяльність у справі підвищення рівня політичної культури мас;

г) розширення загальної та політичної культури політичної спільноти, що саме має сприяти підвищенню професіоналізму та громадянської зацікавленості.

Польський вчений Томашевський Тадеуш пише, що в сучасному світі відбувається процес створення корпоративних еліт, які походять із самих верхівок політичної та бізнес-еліти, що впливатиме на прийняття важливих політичних та управлінських рішень. На початок 21-го століття їх налічувалося 64 000 і вони діяли по всьому світу. ТНК Ці функції політичного простору змінюють фактори групових еліт, фактори розподілу політичних ролей [7].

Зарубіжний досвід показав, що елітні прошарки суспільства дбають про свій авторитет і честь - такий висновок зробила український політолог А. Колпакова [27].

Американська еліта не виникла з феодално-аристократичного походження чи традицій, скоріше це була еліта, яка брала свій початок з демократичних принципів. Таким чином, вона відповідно еволюціонувала до політичної культури та суспільства демократичного відтінку. Еліта політичного менеджменту США являє собою об'єднану консенсусну еліту. Бізнес, політичні партії та освіта - основні способи вербування американської політичної еліти. У нас є і олігархи, і медіа, які потрапляють до еліти. Представницькі відносини завжди перебували в ситуації жорсткої

конкуренції між собою задля забезпечення підтримки широких мас населення.

Формування вибірки політичних еліт Великої Британії базується на компромісі між елітами та широкими масами пересічних громадян.

До консолідуючих факторів формування еліти належать:

- ендогамія (шлюб між дітьми «вигідних» сімей);
- особи з еліти, які отримують аналогічну освіту в елітних приватних школах;
- дружня еліта (через клуби, вечери, контакти під час бізнес процесів).

Безумовно, є конфлікти всередині еліти. Таким чином економіка відображає інтереси провідних промисловців і фінансистів. Також існує напруга в елітних структурах між місцевими та церковними ієрархами, які можуть погоджуватися чи не погоджуватися з політикою уряду. На політичній арені Англії присутні не лише привілейовані верстви населення. Взаємодія політичної еліти, економічної еліти та бюрократичної еліти в Англії відбувається на неформальному рівні, оскільки бізнесмен-політик і державний службовець виходять зі схожих навчальних закладів. У країні суворо дотримується структура еліт.

Досвід що стосується сучасної політичної Японії, яка має стабільну демократію. Він ґрунтується на старих традиціях, а також на інноваціях у демократії, що походять із різноманітних систем. Раціоналізм і прагматизм - характерні риси японської еліти. Головний критерій входження до еліти - це те, що за своєю природою має належати представникам. Це, однак, говорить про знання і повне усвідомлення особливого політичного шляху нації, оскільки до нього слід йти. Освіта поєднує універсальність із вибірковістю. Таким чином, сучасна японська політична система демонструє тенденції до децентралізації в політичній сфері, демократичної та наближеної до двопартійної системи, інтернаціоналістської у більшій інтеграції та вільної торгівлі товарами на внутрішньому ринку.

Таким чином, схема побудови політичних еліт в Америці, Британії та Японії відбувається за підприємницької системи вербування еліт (відбір відкритий і існує широка можливість для представників будь-яких соціальних груп змагатися політичною діяльністю) та особливостей історичного розвитку. Формування еліт правителів у Сполучених Штатах відзначається гнучкістю та відкритістю до освіти так як і жителів Великої Британії, тоді як досвід Японії пояснюється впливом психологічних якостей і традицій на формування політичних еліт [11].

Для України найважливіше знайти вирішення проблем сьогодення та дати гарантію на майбутнє. Проблеми формування еліти в Україні полягають: у непрозорості проведення відбіркових процедур; закритість та корупційні та негативні властивості політичних лідерів;

Переважання в діловому характері політичної еліти та джерела постійного вербування до різних елітних груп. Враховуючи закордонний досвід, ми рекомендуємо для України наступне: національні ідеї мають бути чітко сформульовані; зберегти прозорість владної еліти та меритократичної політики HRM; елітна освіта найвищого рівня з концентрацією таланту та здібностей, практичних управлінських навичок.

Питання про роль і функції еліти в суспільстві є дискусійним і існують різні думки. Проте Україна вже зіткнулася з комплексом загроз власній державності - окупація частини території, політична та економічна кризи, величезна інфляція, дестабілізація регіонів, сепаратистські рухи, терористичні акти тощо. Нинішня ситуація свідчить про те, що існуюча націоно-політична еліта не має достатнього впливу або бажання, не дуже кваліфікований для того, щоб негайно вирішувати кризи та усувати загрози. Тому, на нашу думку, серед інших сьогодні першочерговими є функції політичної еліти: функція лідерства; функція збереження держави та миротворчості; функції розробки та реалізації проектів соціальної та державної політики; розвиток мистецтва; інноваційні функції та інтегруюча роль.

РОЗДІЛ 2

СТАН РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правові засади регулювання політичного лідерства в Україні

Політичне лідерство в Україні є важливою складовою демократичного управління державою. Воно регулюється системою нормативно-правових актів, які забезпечують правові рамки для діяльності політичних лідерів, їх повноваження, відповідальність та взаємодію з іншими інститутами влади.

Конституція України, як Основний Закон держави, закладає базові принципи функціонування політичної системи та визначає роль і місце політичного лідерства. Зокрема, у статті 5 Конституції проголошується, що народ є єдиним джерелом влади, а державна влада здійснюється на основі її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Політичні лідери, що очолюють ці гілки влади, діють у межах своїх конституційних повноважень.

Стаття 102 Конституції визначає Президента України як главу держави та гаранта державного суверенітету, територіальної цілісності та дотримання Конституції. Таким чином, Президент виступає ключовою фігурою політичного лідерства.

Значну роль у регулюванні політичного лідерства відіграють законодавчі акти. Серед них можна виділити такі основні документи:

- Закон України «Про вибори Президента України», який встановлює процедуру обрання Президента, що є центральною фігурою політичного лідерства та регламентує порядок проведення виборів, висунання кандидатів, їх реєстрацію та агітацію.

- Закон України «Про вибори народних депутатів України», який регулює обрання депутатів Верховної Ради України, які формують

законодавчу гілку влади. Депутати часто виступають як лідери політичних партій чи фракцій.

– Закон України «Про Кабінет Міністрів України» визначає повноваження Прем'єр-міністра України, який є одним із ключових політичних лідерів у виконавчій гілці влади.

– Закон України «Про політичні партії в Україні». Політичні партії є основними платформами для формування політичного лідерства. Закон регулює їх діяльність, права та обов'язки, порядок фінансування та участі у виборах.

Україна є учасницею низки міжнародних договорів та угод, які впливають на нормативно-правове регулювання політичного лідерства. Наприклад, Україна зобов'язалася дотримуватись принципів демократії, верховенства права та прав людини, що закріплено в актах Ради Європи, ОБСЄ та ООН.

Попри наявність розвиненої законодавчої бази, регулювання політичного лідерства в Україні стикається з низкою викликів. Серед них:

– нестабільність законодавства: часті зміни виборчого законодавства та інших нормативних актів можуть створювати правову невизначеність;

– конфлікт інтересів: політичні лідери іноді використовують правові прогалини для власних інтересів, що підриває довіру громадян до влади;

– недостатня імплементація міжнародних стандартів: не всі принципи міжнародних документів повною мірою імплементовані в національне законодавство.

Таким чином, нормативно-правове регулювання політичного лідерства в Україні забезпечує фундамент для демократичного функціонування держави. Проте подальший розвиток цієї сфери потребує вдосконалення законодавчої бази, забезпечення її стабільності та приведення у відповідність

до міжнародних стандартів, що сприятиме підвищенню ефективності політичного управління та зміцненню демократичних інститутів.

2.2. Особливості функціонування політичної еліти в Україні

Політична еліта відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики, забезпечуючи ефективність управління, стабільність політичної системи та соціально-економічний розвиток. У контексті сучасної України специфіка функціонування політичної еліти визначається низкою політичних, економічних, соціальних та культурних факторів.

Формування сучасної політичної еліти України розпочалося з моменту здобуття незалежності у 1991 році. Перехід від радянської системи до демократичних засад супроводжувався трансформацією елітного складу. Багато представників старої номенклатури змогли адаптуватися до нових реалій, зберігаючи свій вплив. Одночасно з цим з'являлися нові політичні гравці, пов'язані з бізнесом, громадськими організаціями та молодими демократичними рухами.

Українська політична еліта значною мірою пов'язана з економічними елітами, що формувалися в умовах приватизації 1990-х років. Взаємозв'язок політичної влади та великого бізнесу створює основу для олігархічної системи, яка впливає на прийняття ключових рішень. Цей феномен отримав назву «олігархократія» та залишається однією з головних характеристик політичної системи сучасної України.

Політична культура української еліти має перехідний характер, поєднуючи елементи авторитаризму та демократизму. Хоча формально Україна є демократичною державою, існують значні проблеми, пов'язані з непрозорістю прийняття рішень, корупцією та низьким рівнем довіри громадян до політичних інституцій. Протести, такі як Помаранчева революція (2004) та Революція Гідності (2013-2014), свідчать про високий рівень суспільної вимогливості до політичної еліти.

Останні роки характеризуються зростанням участі молодих політиків, громадських активістів та нових партій у політичному житті. Це створює потенціал для оновлення політичної еліти, її більшої відповідальності перед суспільством та орієнтації на реформи. Водночас існують виклики, пов'язані з інтеграцією цих нових сил у систему, що історично тяжіє до консерватизму та олігархічного впливу.

Сучасна українська політична еліта функціонує в умовах високого рівня зовнішнього впливу. Російська агресія, інтеграція з Європейським Союзом та співпраця з міжнародними фінансовими організаціями є важливими факторами, що визначають її діяльність. Зовнішній тиск змушує еліту орієнтуватися на демократичні стандарти та адаптуватися до глобальних викликів.

Специфіка функціонування політичної еліти сучасної України полягає у поєднанні трансформаційних процесів, збереженні впливу олігархічних структур та зростанні ролі громадянського суспільства. Подальший розвиток політичної системи залежатиме від здатності еліти реформуватися, інтегрувати нові покоління політиків та забезпечити прозорість та ефективність державного управління.

2.3. Оцінка поточного стану політичного лідерства на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

Наразі у сфері національних фінансів солідарна пенсійна система, яку контролює Пенсійний фонд України, посідає друге місце за обсягом після державного бюджету.

У 2023 році річний обсяг цієї системи накопичення та розподілу коштів перевищив 9 631,6 млн грн, тоді як у 2022 році він перевищив 14 млн грн.

До основних обов'язків Управління входить:

- 1) ведення обліку осіб, які можуть мати державне соціальне страхування;
- 2) збір страхових внесків та інших платежів, які або не були нараховані, або не були сплачені своєчасно, як це передбачено законом;
- 3) призначення (перерахунок) пенсій, щомісячного забезпечення суддів у відставці та оформлення необхідної документації для їх виплати;
- 4) забезпечення своєчасного та повного нарахування і виплати пенсій, допомоги на поховання та інших виплат, передбачених чинним законодавством, за рахунок коштів Фонду та інших визначених джерел;
- 5) ефективне та цілеспрямоване використання коштів Фонду та інших коштів, призначених для виплати пенсій і щомісячного забезпечення суддів у відставці, з удосконаленням методів фінансового планування, системи звітності та контролю за спрямуванням коштів, призначених на пенсійне забезпечення.

Управління здійснює роботу згідно зі своїми визначеними обов'язками:

- 1) забезпечує дотримання підприємствами, установами, організаціями, громадянами законодавства з питань пенсійного забезпечення;
- 2) планує надходження та видатки коштів Фонду в межах своїх повноважень у м. Кропивницький та забезпечує виконання кошторису Фонду;
- 3) веде реєстр застрахованих осіб міста, який є частиною Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування (далі – реєстр застрахованих осіб), забезпечує своєчасне оновлення, перевірку достовірності поданих відомостей, автоматизацію даних та їх обробку;
- 4) здійснює контроль за веденням бухгалтерського обліку виконання бюджету та кошторису на утримання Управління Фонду, своєчасне складання і надання затвердженої звітності до головного управління Пенсійного фонду України у Кіровоградській області;
- 5) здійснює контроль за дотриманням страхувальниками законодавства про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, забезпечення

достовірності, повноти та своєчасності сплати підприємствами, установами, організаціями й громадянами страхових внесків, а також достовірності інформації про осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному пенсійному страхуванню;

б) проводить планові та позапланові перевірки бухгалтерського обліку, звітів, кошторисів й інших документів, пов'язаних з обчисленням і сплатою страхових внесків, перевіркою достовірності відомостей, що подаються до реєстру застрахованих осіб або для призначення (перерахунку) і сплати страхових внесків, щомісячне довічне грошове утримання суддів у відставці та інші передбачені законодавством виплати, що фінансуються з Фонду та інших визначених законом джерел;

7) призначає (перераховує) та виплачує пенсії, щомісячне довічне грошове утримання суддів у відставці, допомогу на поховання та інші виплати відповідно до чинного законодавства;

8) веде облік платників збору на обов'язкове державне пенсійне страхування та забезпечує нарахування платежів відповідно до законодавства;

9) надає застрахованим особам відомості з їх особових облікових карток у реєстрі застрахованих осіб;

10) проводить звірку нарахованих і сплачених сум страхових внесків та інших платежів на вимогу страхувальників;

11) проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу з населенням, надає страхувальникам консультації щодо застосування законодавства з питань обліку застрахованих осіб у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування, роз'яснення їх прав та обов'язків;

12) доводить свою діяльність до відома громадськості;

13) аналізує та узагальнює результати діяльності Управління, вносить відповідні пропозиції до головного управління Пенсійного фонду України у Кіровоградській області;

14) взаємодіє з місцевими органами виконавчої влади, самоврядування, правоохоронними органами, підприємствами, установами та організаціями з питань діяльності Фонду;

15) організовує професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу, а також поширює інноваційні методи та практики;

16) здійснює інші повноваження, визначені законами України та покладені на Фонд Президентом України для сприяння його організаційній діяльності.

Управління з ціллю організаційного впорядкування своєї роботи здійснює:

1) забезпечує виконання заходів, спрямованих на запобігання корупції та контроль за їх виконанням;

2) розглядає в межах своїх повноважень звернення, заяви та скарги підприємств, установ, організацій, громадян щодо діяльності Фонду, виявляє та вирішує питання, що можуть викликати судові звернення від громадян;

3) сприяє доступу до підконтрольної йому публічної інформації;

4) забезпечує реалізацію державної політики щодо захисту інформації з обмеженим доступом у межах своєї компетенції;

5) у межах повноважень забезпечує здійснення мобілізаційної підготовки та пов'язаних з нею завдань;

6) організовує процеси збирання, зберігання, обліку та використання архівних документів [7].

Для досягнення цих цілей нами було розроблено двоетапне дослідження.

1. Виявлення трьох основних елементів лідерських якостей, відповідно до результатів опитування, які суттєво впливають на те, як керівник виконує керівні функції в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Кіровоградській області (далі – Управління).

2. Перевірка вибраних елементів з використанням відповідних методів.

Для завершення початкового етапу дослідження ми обрали метод прямого ранжування компонентів за їх значущістю у впливі на виконання керівником владних функцій у відділі.

Перед 32 респондентами було поставлено завдання оцінити 7 лідерських якостей (комунікативну, конативну, мотиваційну, когнітивну, особистісну, організаторську, емоційно-вольову) і присвоїти кожній оцінку від 1 до 7 балів. Оцінка «1» свідчить про мінімальний вплив компонента на здатність лідера виконувати керівні функції в організації, а оцінка «7» – означає найвищий рівень впливу. Отримані результати відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Результати ранжування компонентів лідерських якостей менеджера по мірі їх впливу на реалізацію владних функцій в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

Компоненти	Комуніка- тивний	Конати- вний	Мотива- ційний	Когніти- вний	Особисті- сний	Організа- ційний	Емоційно- вольовий
Загальна сума баллів	138	131	128	111	123	108	101
у %	16,40%	15,60%	15,20%	13,20%	14,60%	12,90%	12%

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Результати нашого опитування свідчать про те, що найвищі сумарні бали отримали компоненти комунікативний, конативний (поведінковий) і мотиваційний. Розглянемо кожен із них докладніше.

Комунікативна компетентність керівника та його вміння ефективно взаємодіяти з підлеглими відображаються на комунікативній складовій. Цей компонент дозволяє керівнику використовувати різні форми влади, включаючи традиційну, примусову, винагороду та експертну владу, одночасно виконуючи кілька важливих функцій в Управлінні, зокрема суттєвими є такі компоненти:

- керівництво (що передбачає постановку цілей і доведення до підлеглих їх реалізації);

- контрольно-координаційний (контроль за виконанням підлеглими цих цілей і координація їх зусиль); -

адміністративні (із застосуванням ряду заходів заохочення та стягнення);

- експертний (де лідер виступає першоджерелом інформації).

Для дослідження цього аспекту нами була обрана методика «Визначення здатності до самоконтролю в спілкуванні» (М. П. Фетискін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) [5]. Цей метод структурований як опитувальник, призначений для оцінки здатності лідера до адаптації та спритності у спілкуванні, його готовності вступати в діалог із підлеглими та його здатності спонтанно (за власною ініціативою) змінювати усталені моделі спілкування. Анкета складається з 25 питань, кожне з яких пропонує дві можливі відповіді: «так» або «ні» (Додаток Е).

Конативний компонент, який є активним і поведінковим, і вимагає вольових зусиль, формує те, як поведінка інтегрується в діяльність лідера. Цей аспект охоплює мотиви та цілі, що стоять за діями, а також тенденцію до певної поведінки. Важливо відзначити, що цей компонент може не узгоджуватися з вербальним вираженням людиною готовності діяти певним чином щодо конкретного об'єкта, суб'єкта чи події; скоріше це виявляє реакцію на певні подразники, на яку впливають психофізіологічні риси особистості.

Для вивчення цього аспекту було обрано опитувальник «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» [5] (Додаток Е), який найбільш ефективно розкриває особистість людини та її здатність мобілізувати зусилля для вирішення безпосередніх викликів під час стресових обставин. Розроблений у 1990 р. канадськими дослідниками С. Норманом, Д. Ендлером, Д. Джеймсом і М. Паркером цей опитувальник був адаптований Т. Крюковою у 2001 р. Він містить 48 запитань із варіантами відповіді: «Ніколи – 1»; «Рідко – 2»; «Іноді – 3»; «Часто – 4»; «Дуже часто – 5». Цей інструмент дозволяє ідентифікувати різні стратегії подолання, які використовують окремі особи,

включаючи стратегії, орієнтовані на вирішення проблеми, стратегії, орієнтовані на емоційну спрямованість, стратегії уникнення, відволікання та соціальне відволікання (пошук соціальної підтримки), а також оцінює ефективність організаційних лідерів у ситуаціях високого стресу.

Мотиваційний аспект охоплює різноманітні спонукальні фактори, такі як мотиви, потреби та стимули, які впливають на поведінку людини. Він представляє складний, індивідуалізований аспект лідера, водночас виконуючи ключову функцію в його управлінській ролі, керуючи та організовуючи цілі для сприяння продуктивним зусиллям своїх підлеглих. Мотиваційний аспект лідерства виражається через керівну, емоційно-регуляційну та світоглядно-формуючу ролі лідера. Для дослідження цього аспекту була обрана методика «Визначення рівня самоактуалізації особистості» [5] як якісний інструмент для комплексного дослідження характеру лідера за допомогою опитувальника «САМОАЛ» (Додаток Ж). Цей підхід структурований як тест, що складається зі 100 запитань, відповіді на які складаються із варіантів «А» або «Б».

Анкета «САМОАЛ» спрямована на оцінку рівня самореалізації особистості разом із її творчим потенціалом. Крім того, вона встановлює орієнтири особистісної зрілості та психологічного благополуччя, а також унікальні психологічні риси людини. Цей метод має на меті розкрити тенденції та нахили лідера в його професійних починаннях і висвітлити оптимальний шлях для розвитку всіх його здібностей, зрештою направляючи їх до досягнення «успіху в житті».

Вибірка респондентів, складена за названою методикою, склала 32 керівники ІТ-організацій, серед яких:

- 18 керівників середньої ланки (керівники відділів);
- 14 керівників вищої ланки (топ-менеджери, в тому числі 10 керівників відділів і 4 керівники організацій).

Вік опитаних коливався від 25 до 45 років.

- 17 осіб віком до 35 років;

– 15 осіб у віці 35-45 років.

Група респондентів складалася з 24 чоловіків та 8 жінок.

Серед керівників середньої ланки 13 чоловіків і 5 жінок, а топ-менеджери – 11 чоловіків і 3 жінки. Кожен респондент має вищу освіту та досвід роботи на керівних посадах.

Серед керівників середньої ланки, які мають управлінський досвід:

– 9 осіб мають досвід роботи від 1 до 3 років, з них 7 чоловіків та 2 жінки;

– інша група з 9 осіб має від 3 до 5 років досвіду, до якої входять 6 чоловіків і 3 жінки.

У категорії керівників вищої ланки з досвідом керівної роботи:

– вік від 1 до 3 років – 2 особи чоловічої статі;

– віком від 3 до 5 років – 8 особин, з них 5 чоловіків і 3 жінки;

– 5 років і більше – 4 особини, всі чоловічої статі.

Процес дослідження включав опитування учасників обраними методами, збір результатів та інтерпретацію отриманих даних. Респондентам було надано чіткі роз'яснення щодо умов, надано основні вказівки та повідомлено про терміни виконання. При аналізі результатів використовувалися як якісні, так і кількісні методи, отримані дані відображено у графічному та табличному форматах.

Здійснено аналіз результатів, що отримали від менеджерів Управління на основі кожного з обраних методів. Вихідною була методика «Визначення здатності до самоконтролю в спілкуванні». Отримані результати відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 демонструє, що 38% учасників виявляють середню здатність до самоконтролю в спілкуванні. Ці люди відзначаються усвідомленням особистих емоцій і схильністю до взаємодії з іншими. Вони швидко адаптуються до змін і добре розуміють ієрархію відносин.

Ще в третини опитаних (31,3%) спостерігається низький рівень самоконтролю у спілкуванні, що свідчить про певну передбачуваність і

навіть жорсткість у їх взаємодії. Їх труднощі в адаптації до швидкого темпу спілкування часто призводять до реакції, яка не відповідає обставинам, що призводить до непослідовної поведінки. Ця непослідовність може перешкоджати ефективній комунікації та співпраці з колегами і підлеглими, потенційно призводячи до міжособистісних конфліктів.

Таблиця 2.2 - Визначення здатності менеджерів Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області до самоуправління у спілкуванні

Здатність до самоуправління у спілкуванні	Всього (n=32)		Менеджери середньої ланки (n=18)		Менеджери вищої ланки (n=14)	
	Число	Відсоток	Число	Відсоток	Число	Відсоток
Високий рівень	10	31,3%	3	16,7%	7	50%
Середній рівень	12	38%	7	38,9%	5	35,7%
Низький рівень	10	31,3%	8	44,4%	2	14,3%

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

31,3% опитаних продемонстрували достатньо високі здібності до самоконтролю в спілкуванні, вказуючи на такі риси, як висока мобільність, адаптивність до поведінки партнера, готовність до діалогу, значна гнучкість у взаємодії. Аналізуючи результати опитування, стає очевидним, що більшість керівників показали середній рівень навичок самоменеджменту у спілкуванні – 38%. Решта респондентів рівномірно розподілилися на дві категорії по 31,3% кожна: з низьким рівнем самоконтролю в спілкуванні та з високим рівнем. Примітно, що 8 із 10 керівників, класифікованих як такі, що мають низький рівень, є керівниками середньої ланки, тоді як більшість керівників вищої ланки мають високий рівень комунікаційних навичок самоменеджменту. Ці висновки зацікавили нас оцінити результати в світлі управлінського досвіду учасників.

Далі розглянемо кожну частину вибірки окремо, починаючи з керівників середньої ланки, як показано в таблиці 2.3.

Відповідно до отриманих результатів, бачимо, що 55,6% керівників середньої ланки з досвідом керівної роботи від 1 до 3 років демонструють

низький рівень самоменеджменту в спілкуванні. І водночас, навпаки, ті, хто має 3-5-річний досвід керівної роботи, показують майже вдвічі кращий цей показник, лише 33,3% демонструють низький рівень самоменеджменту.

Таблиця 2.3 - Здатність менеджерів середньої ланки до самоуправління у спілкуванні з урахуванням управлінського досвіду

Рівень здатності до самоуправління у спілкуванні	Всього (n=18)		Управлінський досвід			
			від 1 до 3 років (n=9)		від 3 до 5 років (n=9)	
	n	%	n	%	n	%
Високий рівень	3	16,7%	1	11,1%	2	22,2%
Середній рівень	7	38,8%	3	33,3%	4	44,4%
Низький рівень	8	44,5%	5	55,6%	3	33,3%

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Остання група демонструє середню здатність до самоконтролю в спілкуванні на рівні 44,4%.

Для забезпечення ясності результати проілюстровано на рисунку 2.1. Дані відображаються у відсотках від загальної кількості опитаних менеджерів середньої ланки.



Рисунок 2.1 – Залежність рівня самоуправління у спілкуванні від управлінського досвіду менеджерів середньої ланки

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Далі, вважаємо за необхідне, виконати аналіз результатів для керівників вищої ланки, які показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Здатність менеджерів вищої ланки до самоуправління у спілкуванні з урахуванням управлінського досвіду

Рівень здатності до самоуправління у спілкуванні	Всього (n=14)		Управлінський досвід					
			від 1 до 3 років (n=2)		від 3 до 5 років (n=8)		Більше 5 років (n=4)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Високий	7	50%	-	-	4	50%	3	75%
Середній	5	35,7%	1	50%	3	37,5%	1	25%
Низкий	2	14,3%	1	50%	1	12,5%	-	-

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

У групі керівників вищої ланки 50% продемонстрували сильну здатність до самоконтролю в спілкуванні, тоді як близько 36% продемонстрували середні навички, і лише 14% були віднесені до категорії низьких навичок самоконтролю.

Слід зазначити, що низький рівень самоуправління спостерігався виключно серед тих, хто має обмежений досвід управління, особливо в тих, хто займав цю посаду від 1 до 3 років.

І водночас, навпаки, менеджери, які мають більш ніж 3-річний стаж керівної роботи, продемонстрували виражену здатність до самоуправління у самоконтролі під час спілкування (рис. 2.2).

Важливо підкреслити, що серед керівників вищої ланки зі стажем роботи понад п'ять років немає жодної людини, яка демонструє низький рівень самоконтролю в спілкуванні.

Результати нашого опитування свідчать про те, що в міру того, як менеджери накопичують більше управлінського досвіду, відповідно зростає їх здатність до самоконтролю в спілкуванні, і навпаки.

Таким чином, можна стверджувати, що між управлінським досвідом менеджерів та їх самоуправлінськими здатностями у спілкуванні існує пряма залежність.

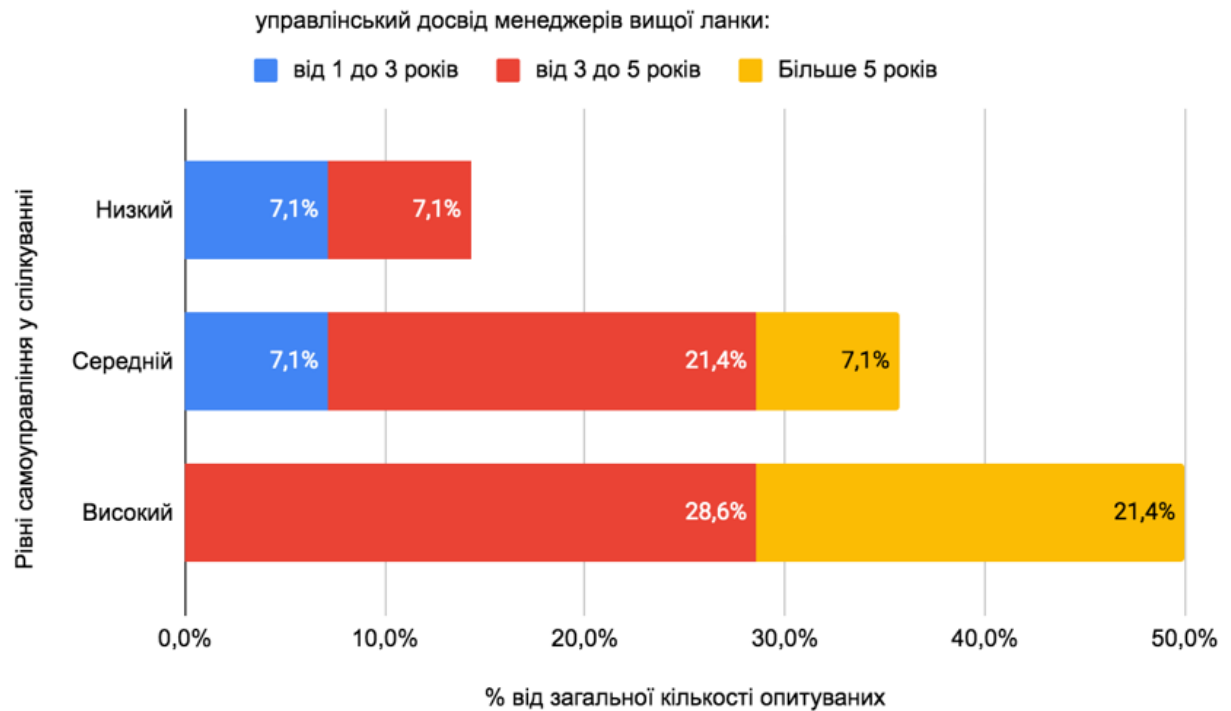


Рисунок 2.2 – Залежність рівня самоуправління у спілкуванні від управлінського досвіду менеджерів вищої ланки

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Далі проаналізуємо вивчення результатів другого методу. Цей метод під назвою «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» показав результати, що систематизовані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Результати дослідження копінг-поведінки менеджерів організацій у стресових ситуаціях

Копінг-стратегії	Всього (n=32)		Менеджери середньої ланки (n=18)		Менеджери вищої ланки (n=14)	
	n	%	n	%	n	%
Проблемно-орієнтована стратегія	11	34,4%	4	22,2%	7	50%
Емоційно-орієнтована стратегія	7	22%	5	27,8%	2	14,3%
Стратегія уникнення	14	43,8%	9	50,0%	5	35,7%

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Відповідно до отриманих даних, бачимо, що 43,8% усіх респондентів використовують стратегію уникнення, коли зіштовхуються зі стресовими обставинами. Цей підхід включає поведінкові або когнітивні коригування, спрямовані на уникнення ситуацій, що викликають стрес. Реалізація цього

підходу часто виявляється у зайнятості іншими справами, зазвичай зосередженням на вирішенні певних завдань, або відмовою від соціальних взаємодій, що приводить до короткочасного зменшення інтенсивності стресу.

У стресовому сценарії інша третина (34,4%) приймає підхід, орієнтований на завдання, використовуючи стратегію, зосереджену на проблемі. Цей підхід охоплює цілеспрямовані дії, націлені на вирішення проблеми, когнітивну реструктуризацію виклику та спроби змінити ситуацію. Основна увага залишається на найближчому завданні та плануванні, необхідному для вирішення проблеми. Ця стратегія виявляється найефективнішою для керівників організацій, про що свідчить той факт, що приблизно 63% менеджерів, які використовують цей метод для подолання стресу, є керівниками вищої ланки.

Стратегія, орієнтована на емоції, отримала найменшу кількість балів: лише 22% респондентів використовують цей підхід під час стресових обставин, переважно серед керівників середньої ланки (71%). Цій стратегії бракує раціональності, в першу чергу висвітлюються такі емоційні реакції, як самозвинувачення, підвищена емоційність, дратівливість, агресивність, самозацикленість і втеча у фантазії. Часто використання цього механізму подолання призводить до ескалації рівня стресу.

Загалом очевидно, що більшість менеджерів, незалежно від статі, статусу чи рівня досвіду, схильні використовувати дезадаптивний підхід до управління стресом, зокрема стратегію уникнення (рис. 2.3). Така орієнтація на уникнення створює значний ризик для керівників організацій, оскільки може негативно вплинути на вирішення нагальних проблем, перешкодити внутрішній комунікації та знизити загальну ефективність управління.

Наступним етапом аналізу, є дослідження третього методу, який використовується для оцінки рівня самоактуалізації індивідів, зокрема за допомогою опитувальника «САМОАЛ». Спочатку розглянемо загальний рівень самоактуалізації (ЗРС) як для керівників середньої, так і для вищої ланки. «Загальний рівень самоактуалізації» включає підрахунок кількості

збігів відповідей із ключем анкети та обчислення оцінки ЗРС у балах для кожного учасника. Потім ця вибірка поділяється на два сегменти та обчислюється середнє значення ЗРС для кожної групи.

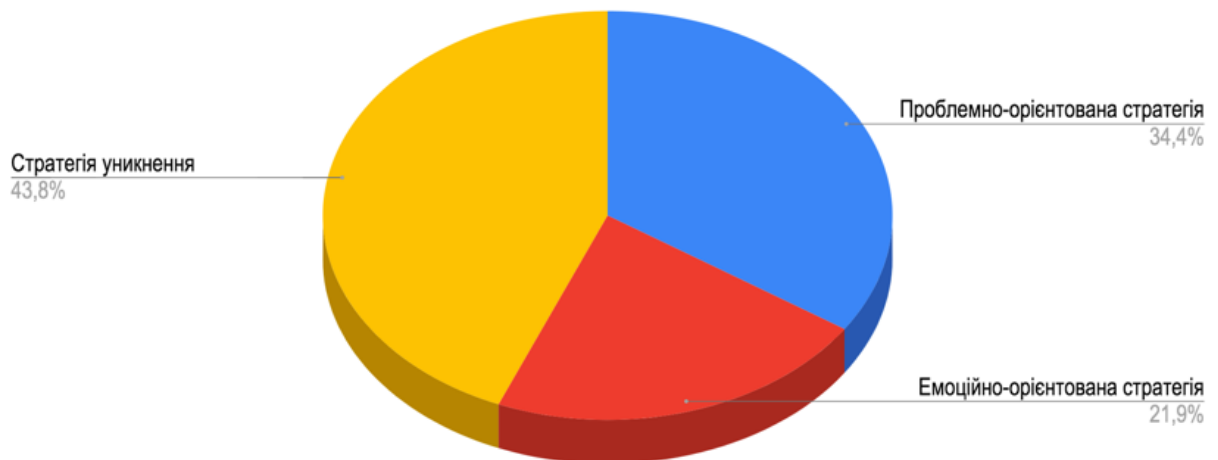


Рисунок 2.3 – Розподіл менеджерів організацій за копінг-поведінкою у стресових ситуаціях

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Враховуючи, що є 100 запитань дорівнюють 100% – це загальна кількість збігів (кожен збіг отримує 1 бал), тоді результатом дослідження будуть ці збіги представлені у відсотках.

Отримані результати проілюстровано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Результати дослідження загального рівня самоактуалізації для менеджерів Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

Загальний рівень самоактуалізації для:	Середнє значення, %
- менеджерів середньої ланки	46
- менеджерів вищої ланки	47

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

З отриманих даних бачимо, що керівники середньої ланки набрали 46%, а керівники вищої ланки – 67%. Тим не менш, обидва результати можна пов'язати із середнім ступенем самоактуалізації.

Подібним чином визначимо середнє значення за показниками самоактуалізації, викладеними в методиці: показник орієнтації в часі; показник цінності; показник погляду на природу людини; показник потребау в пізнанні; показник креативності; показник автономності; показник спонтанності; показник саморозуміння; показник аутосимпатії; показник контактності; показник гнучкості у спілкуванні.

Отримані значення відображені як необроблені бали та відсотки в таблицях 2.7 та 2.8, що відповідають результатам отриманих даних від менеджерів середньої та вищої ланки відповідно.

Таблиця 2.7 - Результати дослідження показників самоактуалізації менеджерів середньої ланки

Показники самоактуалізації особистості	Середнє значення	
	В балах	в %
Цінності (Ц)	12	80%
Спонтанність (С)	11	73,3%
Потреба в пізнанні (ПП)	10,1	67,3%
Орієнтація в часі (ОЧ)	9	60%
Креативність (К)	8,2	54,7%
Аутосимпатія (АС)	7,3	48,7%
Погляд на природу людини (ППЛ)	6	40%
Автономність (А)	6	40%
Гнучкість в спілкуванні (ГС)	5,7	38%
Саморозуміння (СР)	5,4	36%
Контактність (КОН)	4,2	28%

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Таблиця 2.7 демонструє, що менеджери середньої ланки отримали найвищий бал за шкалою цінностей, отримавши 11 з можливих 15 балів. Особи, які мають високий бал за цією шкалою, схильні підтримувати такі цінності, як істина, добро, краса, цілісність, унікальність, досконалість, досягнення, справедливість, порядок, простота та самодостатність. Помітність цих цінностей свідчить про сильну схильність до гармонійного життя та виховання здорових стосунків з іншими.

Високі бали також відзначені за такими показниками, як потреба в пізнанні і спонтанність. Ці показники відображають готовність отримувати новий досвід, впевненість у навколишньому світі та почуття впевненості в собі.

Дані показують, що керівники середньої ланки отримали найнижчі оцінки щодо гнучкості спілкування, саморозумінні та контактності, що свідчить про проблеми у розвитку стосунків з іншими, проблеми з ефективним спілкуванням та відсутність адекватної саморефлексії.

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз отриманих даних, що стосуються керівників вищої ланки, як представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Результати дослідження показників самоактуалізації менеджерів вищої ланки

Показники самоактуалізації особистості	Середнє значення	
	В балах	в %
Аутосимпатія (АС)	13,4	89,3%
Автономність (А)	12,2	81,3%
Потреба в пізнанні (ПП)	12	80%
Орієнтація в часі (ОЧ)	10,5	70%
Гнучкість в спілкуванні (ГС)	8,5	56,7%
Саморозуміння (СР)	8	53,3%
Креативність (К)	7	46,7%
Цінності (Ц)	6,8	45,3%
Контактність (КОН)	6,5	43,3%
Погляд на природу людини (ППЛ)	5,7	38%
Спонтанність (С)	4,1	27,3%

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Відповідно з отриманими результатами бачимо, що найвищих балів досягли шкали автономності, аутосимпатії та потреби в пізнаннях. Ці фактори служать важливими орієнтирами для оцінки психічного благополуччя та цілісності людини. Це свідчить про сильне почуття власної гідності, незалежності і бажання сприймати новий досвід.

Менеджери вищої ланки отримали найнижчі бали за показниками контактності, погляду на природу людини та спонтанності. Індикатор

контактності оцінює комунікабельність індивіда та його здатність до встановлення тривалих і дружніх стосунків. Низький бал у цій галузі може свідчити про певну закритість, жорсткість у спілкуванні та відсутність спонтанності, що відображає тенденцію підтримувати послідовну та стабільну поведінку в міжособистісних взаємодіях. Негативний погляд на природу людини може означати недовіру до інших, зниження віри в людей і небажання діяти в команді.

Отримані результати зобразимо на графіку, що порівнює показники самореалізації для керівників обох ланок (рис. 2.4).

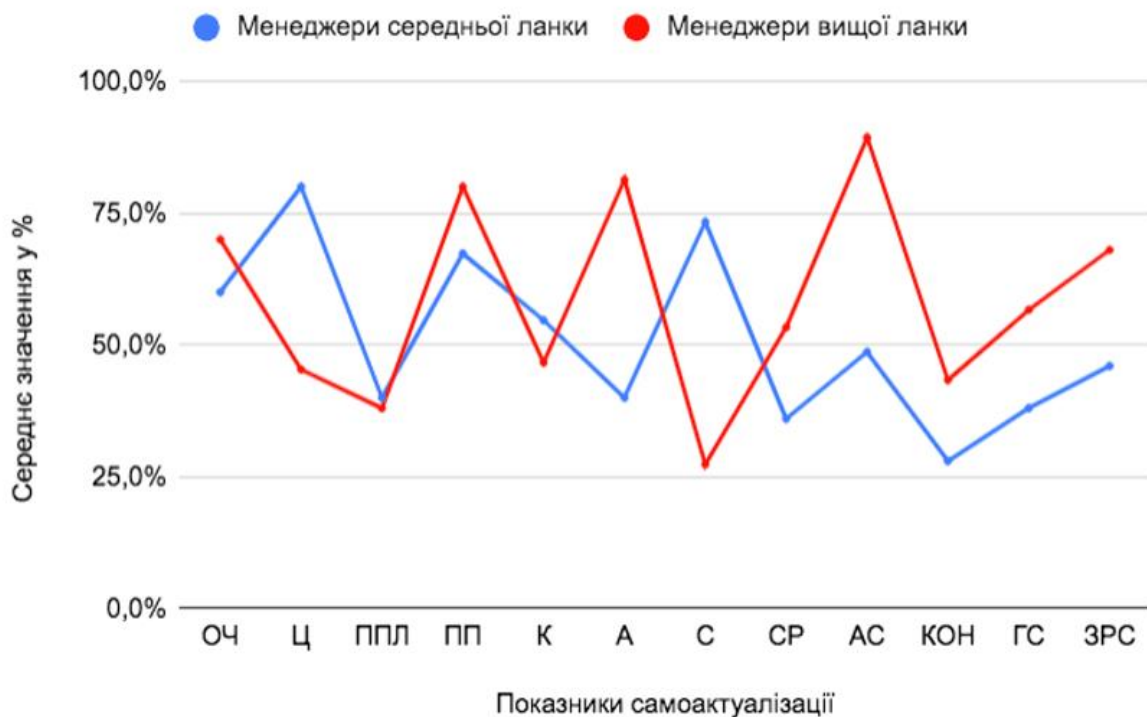


Рисунок 2.4 – Компаративні результати самоактуалізації менеджерів організацій за показниками опитувача САМОАЛ

Джерело: складено автором за матеріалами досліджуваної організації

Результати нашого дослідження свідчать про те, що серед керівників обох філій є певні недоліки, які перешкоджають ефективному виконанню функцій лідерства та керівних повноважень у підлеглих командах. Слід зазначити, що керівники середньої ланки, які представляють менш досвідчений сегмент вибірки, продемонстрували знижену здатність до

самоуправління під час спілкування. Крім того, вони продемонстрували нижчий рівень адаптивності та міжособистісної взаємодії, часто обираючи стратегію уникнення, коли зіштовхуються зі стресовими обставинами.

У той час як керівники вищої ланки зазвичай зосереджуються на завданнях організації та дотримуються структурованого плану, вони іноді виявляють брак гнучкості та спонтанності у прийнятті рішень. Крім того, за шкалою ППЛ вони демонструють значний ступінь автономії в поєднанні з недовірою до інших, що може свідчити про проблеми з делегуванням обов'язків. Крім того, очевидно, що керівникам обох ланок мають недостатньо розвинуті навички самосвідомості та креативності.

Отже, на нашу думку, їм рекомендовано звернутися за порадами в здійсненні дієвого управління до організаційних психологів для підвищення самосвідомості та розвитку особистих лідерських якостей, які допоможуть в успішному виконанні лідерських та управлінських завдань загалом.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ
РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ В
УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Перспективи відтворення інституту політичного лідерства та політичної еліти в Україні

Як сьогодні, як ніколи, відчувається потреба в моральній та професійній поведінці лідера в сфері політики. Їй відносяться такі моральні якості, як совість, чесність, благородство. Честь для політичного лідера - це насамперед єдність слова і справи. Шляхетність - це милосердя і терпимість до чужої думки, навіть політичних противників.

Нині суспільно-політичне керівництво має навпрочуд значного значення щодо формування в молодій державі Україна. Для будь-якого претендента на політичне лідерство, будь то в партії, громадському русі, масовій організації чи державі, необхідно належним чином враховувати такі моменти:

- особиста відповідальність перед суспільством за виконання рішень і програм;
- вміння слухати та вести рівноправний політичний діалог з політичними опонентами;
- відмовитися від позиції універсального арбітра народних доль, претензій останньої інстанції.

Політологи вказують, що основні тенденції у формуванні політичного лідерства в Україні інституалізація, професіоналізація, зниження ймовірності появи визначних політичних лідерів в умовах сучасності, здатних стати в одному ряду з Цезарем, Наполеоном, Бісмарком. Перетворення на поля боротьби за політичне лідерство в політичному ринку, а також персональне омолодження “великої” політики.

Зосередженість діяльності лідерів на вирішенні економічних і політичних проблем ставиться на перше місце в діяльності будь-якого лідера. Сьогодні якість діяльності лідера в напрямку економічної стабільності та соціальної справедливості, підвищення рівня та якості життя та добробуту людей отримує високу оцінку.

Сутність політичного лідерства виникає в тому, що за всіма багатонаправленими впливами воно є інтегративною складовою організації суспільства в цілому та будови правової та демократичної держави в Україні.

Політичне лідерство в сучасній Україні характеризується демократичними цілями, а саме курсом на легалізацію національно-державної політики, підтримку нормативно-правових актів, персоніфікацію, професіоналізацію, інституціоналізацію тощо. Політичне лідерство, володіючи багатими інструментами впливу на управління суспільством, дотепер частіше характеризує себе як вплив на владу або утримання влади. З політичної практики ми знаємо, що ефективність лідерства залежить від взаємодії, взаємовпливу лідера та його підлеглих, розподілу влади між ними.

Україна знаходиться в процесі створення нової моделі ефективного політичного лідерства. Це характеризується несприятливим середовищем для прогресу демократизації та зміцнення державності. Ситуація щодо політичного лідерства в Україні мало чим відрізняється від подій в інших пострадянських державах. Це передбачає чергування та війну поколінь між політиками, народне «лобіювання» та анархію як стратегію економічного та політичного тиску. Це знижує рівень успішності політиків, які претендують на лідерський статус. Але ситуація всередині країни вимагає суттєвих якісних змін щодо лідерських якостей - головним чином щодо професіоналізму, винахідливості, інтелектуальних здібностей і, нарешті, духовності.

У політичному лідерстві як інституції українського суспільства, що формується, є багато одночасно чудового та суперечливого. Вивчення

елементів політичного лідерства, особливо щодо тенденцій їх розвитку, сприятиме створенню передумов для більш ефективної роботи в установі.

Національна система підготовки державних службовців і начальницького складу створюється Україною відповідно до сучасної внутрішньополітичної ситуації в країні, вітчизняного та передового світового досвіду та практики, накопиченої за роки незалежності. Конструкторська структура цієї системи включає:

1. мережа академії державного управління при президентові України (НАДУ) є найбільшим вищим навчальним закладом у державі, що готує державних службовців та посадових осіб, її регіональні установи державного управління, що діють у Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові;

2. десятки вищих навчальних закладів університетського рівня, які здійснюють підготовку магістрів державної служби на посади державних службовців;

3. загалом до органів державної влади та місцевого самоврядування підключено 23 центри перепідготовки та підвищення кваліфікації цього кадрового складу. Ще 61 галузевий навчальний заклад з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Таким чином, існуючий державний устрій в Україні забезпечує в цілому відносно високий професійний рівень підготовки особистості для виконання функцій у суспільстві, яке потребує трансформації. Система елітного навчання також прищеплює такі якості, як професійна відданість і патріотизм, а також креативність.

При роботі в Україні лідери різко демонструють свої ідеологічні позиції і діють ситуативно. Це вже говорить не лише про низькі особисті кваліфікації у сферах духовного життя та політичного управління, але й про професійні колективи серед лідерів, які б не лише забезпечували дію лідерів на поточний момент, але й розробляли стратегію щодо їх дій.

Рекрутувати та формувати партійну еліту, команду - це дуже важке завдання. Як сказав Вінстон Черчилль, це не те, що будувати будинок з нуля,

а потім, коли все зроблено, поставити димар. Тут треба починати з головних людей, тобто «зверху». Тоді головне не розуміти тих, хто обіймає високі посади, а знайти людей, які найбільш підходять для цієї роботи. Другим за важливістю ще до того, як шукати виконавців, повинен бути чіткий план, розроблений «в голові», щоб потім люди служили для виконання плану лідера, а не діяли за власним бажанням. Це не означає, що він прагнув оточити себе тими, хто завжди говорить «так».

Як стверджують сучасники англійського прем'єра та історики, якби він не оточився людьми широкого кругозору, фахівцями, професіоналами, В. Черчилль не здійснив би багатьох своїх планів. І не мав нічого проти призначення опозиції чи людини, яку раніше критикували. Головне, як В. Черчилль знайшов їм застосування, адже він знав, що це люди сильного характеру, які мають власну думку. У вас не буде команди, де всі погоджуються з лідерами, і це нікуди не веде. Справжній лідер завжди креативний, і цього разу йому потрібна та сама команда для обговорення та конфлікту. Звісно, мова йде про якусь хитросплетіння, яка вимагає роздумів про баланс.

Тому більшість експертів з лідерства вважають основним принципом розподілу персоналу професіоналізм, комплекс різноманітних навичок і досвіду. А друге - особистісні якості та цінності, які сповідує людина, її характер.

Підсумовуючи, можна зазначити, що за роки незалежності політичне лідерство в Україні як інститут зазнало певної еволюції. Про це можна судити за особистими рисами політика, рівнем його команди, типом політичного режиму та характером політичної ситуації тощо. Теоретико-методологічна розробка проблем формування цілісної системи підготовки політичних лідерів є найбільш актуальною і має важливе соціальне завдання. В Україні, як і в жодній іншій країні світу, немає такої системи, яка б працювала в національному масштабі навіть на регіональному рівні з підготовки політично гідних лідерів.

Нові покоління віддають перевагу демократичним нематеріальним цінностям над матеріальними цінностями, тоді як старші покоління більше схилилися до матеріальних цінностей, що дає оптимізм, що політичне лідерство перетвориться в національну цінність в Україні і тим самим допоможе завершити системні реформи в державі.

Таким чином, ми хочемо розробити ціннісну орієнтацію на засадах демократичної орієнтації як один із соціокультурних чинників трансформації політичного керівництва в Україні.

Наразі така метаморфоза відбувається на структурному рівні і спровокована системними змінами в структурі політичного простору держави, особливо на арені зміни способу формування політичної платформи політичних партій - від абстрактних до напіваабстрактних. Партійні програми зробити прозорими, зрозумілими кожному партійцю та простим громадянам.

Такі трансформації політичного керівництва призводять до постійних коливань законодавства про політичні партії в Україні.

Згідно з аналізом чинного законодавства про політичні партії в Україні, починаючи з 2001 року до нього вносилися двадцять шість змін. Більшість із них стосуються статуту політичної партії в чинному законі, який зараз є набагато більш деталізованим, ніж раніше. Статут політичної партії проголошується основоположним у вирішенні майже всіх питань її життєдіяльності і, що найголовніше, він затверджує партійну програму, до якої можуть вноситися лише зміни. Загальне число і особовий склад, які засновують партію, її осередки, міські та районні організації, порядок прийому внутрішніх місцевих кандидатів, визначення кількості або складу адміністративних органів влади і контролю.

Таким чином, незважаючи на те, що визначені правові статті Закону України «Про політичні партії в Україні» інкорпоровані в діючий закон, який є передовим. Однак досі залишається неприємна проблема невизначеності поняття «лідер», відсутності вимог до лідера політичної партії та процедури перегляду програми політичної «безлідерної» партії. Саме у зв'язку з цим ми

пропонуємо законодавче врегулювання цих питань і розглядаємо сутність «політичного лідерства» як шляху до формування політичного простору, заснованого на визнанні демократичних цінностей, морально-етичної поведінки та якісного менеджменту, які мають великий вплив на інституції держави і суспільства в забезпеченні їх реформування та модернізації.

Зближення політичних платформ різних політичних партій сприятиме формуванню відповідальної політичної поведінки кожного партійця на відміну від існуючої поведінки в українському парламенті. З наших запитів стало очевидно, що, за словами респондентів (держслужбовців-студентів національної академії державного управління при президентові України лютий-квітень 2021 року), практично жодна з парламентських партій у Верховній Раді не виявляє такого переконання. На наші запитання: «Чи самостійно приймають закони депутатські політичні партії Верховної Ради України свого скликання?» більшість 77,33% відповіли ні. На запитання: «чи цінують вони контроль за виконанням законів», 84,7% відповіли ні. На передостанньому місці нормативна поведінка - партії «Слуга народу» (55,23%), і лише після неї - відповідальна (12,5%); інші імпульсивні форми поведінки - демонстрація політичних партій (73,4%) і нормативна поведінка лише в окремих випадках (11,6%). Це свідчить про більшість політичних партій харизматичного типу та харизматичного лідерства в українському парламенті на відміну від партій етичного лідерства.

На наш погляд, за передумов зміцнення соціального партнерства та чіткого (нормативного) визначення функціональних обов'язків політичних лідерів цілком можливим є перехід від харизматичного лідерства до етичного.

Отже, ми розглядаємо зростання соціальної комунікації в діяльності політичних органів як наступний соціокультурний фактор у метаморфозі політичного лідерства, який зробить їх новою цінністю та сприятиме формуванню довіри людей до політичних органів влади, де прозорість, відкритість, комунікація певною мірою взаємно, перспектива взаємодії,

довгострокові стосунки, раціональність, коректність, економія за рахунок масштабу та вплив мають «усі входити в рівняння».

На нашу думку, показник соціальної взаємодії слід враховувати під час проведення різноманітних соціологічних досліджень щодо встановлення довіри до політичних інститутів держави. Це допоможе отримати більш чітке визначення того, що мають робити політичні лідери, рівень розвитку громадянської та соціальної активності, спільні цінності та способи активної громадянської участі у справах держави та суспільства. Та норми, що базуються на міжнародних стандартах якості принципів, які закликають політичних лідерів відмовитися від авторитарного стилю управління та перехід до демократичного.

Причина укріплення позицій соціальної взаємодії партій і політичних лідерів пояснюється, зокрема, використанням міжнародних стандартів якості, які розглядаються:

- створення нових традицій у діяльності політичних інститутів (політичних партій, парламенту, уряду), наприклад, систематичне опублікування позитивних досвідів соціальної взаємодії;
- нормалізація прозорості системи - нагорода за результати соціальної взаємодії;
- порушення старих правил і норм соціальної взаємодії як всередині політичних інститутів, так і поза ними, які базуються на угодах, і створення нових, заснованих на правових угодах;
- запровадження системного моніторингу потреб та інтересів членів політичних інституцій та суспільства загалом;
- встановлення норм етично відповідальної поведінки політичних лідерів у процесі соціальної взаємодії.

Вважається, що одним із вирішальних соціокультурних факторів зміни політичного лідерства є забезпечення довіри до владних політичних інститутів через визначені оперативні функції політичних лідерів, підкріплені прозорістю, відкритістю, спілкуванням як двостороннім

процесом, перспективною взаємодією, тривалими стосунками, розумність, доцільність, економічність стосунків, емоційний зв'язок.

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

- соціальний розвиток, за яким Україна, наприклад, у 2017 році посідає 64 місце зі 128 країн, тобто входить до категорії помірно соціально розвинутих країн (показники: доступ до вищої освіти, толерантність, якість довкілля);

- популяризація соціального капіталу та тиражування інноваційних, більш продуктивних організацій;

- згуртованість та співтовариство, дружні стосунки з сусідами, соціальна ізоляція та толерантність до різних груп суспільства.

Врахування цих показників призведе до зміни норм діяльності політичних лідерів. Вони будуть переведені з ситуаційних на стандартні на основі принципів міжнародних стандартів якості.

3.2. Вдосконалення політичного лідерства на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

З точки зору психології управління І. Чередниченко та І. Тельних розглядають феномен лідерства, наголошуючи на критичних особистісних якостях менеджера-лідера, які суттєво впливають на ефективність його дій. Ці атрибути включають самосприйняття лідера, потреби та мотиви, які формують його поведінку, рамки основних переконань, стиль прийняття рішень, міжособистісний підхід і здатність протистояти стресу [26]. Отже, лідеру-менеджеру в організації необхідно володіти такими навичками та компетенціями як: здатність до самоуправління та ефективного використання часу, поряд із громадянськими та соціально значущими особистими цінностями. Крім того, надзвичайно важливим є встановлення чітких

особистих цілей і стратегічних процесів мислення. Особиста відповідальність і вміння вирішення проблем також важливі. Прихильність до постійного особистого розвитку в поєднанні з креативністю та інноваційними можливостями відіграє життєво важливу роль. Крім того, важливими навичками є розуміння сучасних методів впливу та вміння схилити інших. Здатність навчати та розвивати підлеглих, а також створювати та розвивати ефективні команди є не менш важливою.

Пропозиції щодо вдосконалення лідерських якостей, визначені сучасними теоріями лідерства [6] (табл. 3.1), заслуговують на більшу увагу.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо розвитку лідерства в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Кіровоградській області

Теорія	Пропозиції
Модель емоційного інтелекту Д. Голмана	Для оволодіння емоційним інтелектом необхідно опанувати такі особистісні властивості, як самоконтроль, наполегливість, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей.
Теорія внутрішнього стимулювання лідерства К.Кешмана	Внутрішнє лідерство кожна людина може розвинути, якщо досягне майстерності в таких галузях: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти.
Теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа	За нею лідер повинен навчитися чіткому формулюванню бажаних результатів; баченню перспективи; встановленню відносин співробітництва; освоєнню нових форм навчання.
Теорія пов'язуючого лідерства Дж. Липман-Блюмена	Лідер повинен оволодіти такими інструментами як особистісна автентичність та відповідальність, навичками побудови спільноти однодумців, орієнтацією на довгострокову перспективу, лідерством на основі довіри, наданням можливостей іншим, пошуку сенсу життя.
Теорія лідерства через управління парадоксами Ф. Тростенарса і Ч. Хемпден-Тернера	Для управління парадоксами лідер повинен постійно навчатися, розширювати світогляд, вміти налаштовуватись на зміни, оволодіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, навичками ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.
Концепція «трубопроводу лідерства»	Лідер має оволодіти навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством.
Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда, А. Коена	Лідер має оволодіти навичками ефективної взаємодії, делегування, комунікативними навичками.

Джерело: складено автором

Враховуючи наукові досягнення, пов'язані з теорією лідерства, та результати дослідження в межах кваліфікаційної роботи, вважаємо за доцільне запропонувати психологам Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області наступні рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей середніх та старших менеджерів, зокрема:

- сприяти постійному навчанню та саморозвитку менеджерів;
- розвивати пізнавальні навички та підвищувати професійні компетенції;
- розвивати креативність і адаптивність у процесах мислення;
- допомога в покращенні комунікаційних здібностей менеджерів, а також їхніх навичок саморегуляції у сфері спілкування;
- розвивати усвідомлення як особистих емоцій, так і емоцій інших, разом із вихованням емпатії;
- розвивати особисті якості, включаючи наполегливість, організованість, цілеспрямованість, сміливість, відповідальність, незалежність, впевненість у собі та здатність до непередбачуваності;
- щоб розвивати здібності, необхідні для ефективної комунікації, необхідно розвивати схильність до співпраці та делегування завдань.

Щоб виконати вищеподані рекомендації, вважаємо за доцільне, представити структуру, зображену на рисунку 3.1. Очевидно, що для кожного керівника необхідний персоналізований підхід до розвитку лідерства, який складається з наступних ключових етапів:

- оцінка лідерських якостей менеджера;
- визначення шляхів і методів підвищення цих лідерських якостей;
- складання та виконання програми, спрямованої на розвиток лідерських якостей менеджера.

Отже, керівникам було б корисно залучати психологів Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області, які можуть допомогти у діагностиці важливих лідерських якостей, необхідних для

ефективного управління та виконання владних функцій. Крім того, вони нададуть спеціальну програму для покращення цих атрибутів.

Тому, вважаємо за доцільне, запропонувати аби психологи досліджуваної установи зосередилися на психологічній підготовці, спрямованій на підвищення лідерського потенціалу, а також на стратегіях і заходах із самопідготовки, які дозволять менеджерам розвивати впевненість у своїх можливостях, стимулюватимуть пошук інноваційних шляхів самовдосконалення та сприятимуть мотивації для досягнення успіху.



Рисунок 3.1 – Схема діагностики і розвитку лідерських якостей менеджерів

Джерело: складено автором

Грунтуючись на результатах дослідження в межах кваліфікаційної роботи, нами визначено, що ключові аспекти розвитку лідерства для керівників середньої ланки включають посилення самоаналізу та саморефлексії, а також усунення ригідності та внутрішніх бар'єрів у спілкуванні. Крім того, важливе значення має виховання таких якостей, як відповідальність, незалежність, цілеспрямованість і креативність у вирішенні проблем. Щоб полегшити цей розвиток, пропонуємо застосовувати наступні вправи: «демонстрація лідерських якостей», «відсутність лідера» та техніку «візуалізація мети».

Для керівників вищої ланки доцільно наголошувати на підвищенні впевненості в собі та самосвідомості, розвитку спонтанності та здатності «мислити нестандартно». Крім того, важливо розвивати щирі, довірливі стосунки з підлеглими, водночас віддаючи пріоритет співпраці. Для досягнення цих цілей слід також використовувати такі вправи як: «казка про трьох» та діяльність «ніколи не кажи ніколи!».

Для виховання емоційної стабільності та підвищення саморегуляції у спілкуванні керівникам доцільно: оволодіти прийомами психологічного захисту, зокрема «Віяло» або «Акваріум».

Отже, кілька важливих елементів сприяють розвитку лідерства серед керівників організацій: використання існуючих наукових досягнень у теорії лідерства та створення соціального та психологічного середовища, яке заохочує вираження лідерства та розкриває індивідуальний лідерський потенціал кожного керівника. Щоб досягти цього, менеджерам доцільно звернутися за консультацією до психологів Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області. Під час цих консультацій вони можуть познайомитися з основними рисами та якостями, які потребують розвитку, взяти участь у персоналізованих техніках і вправах, спрямованих на активізацію їх лідерського потенціалу, і взяти участь у групових заходах, таких як мотиваційні вправи, тренінги та ігри, спрямовані на підвищення лідерських якостей.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підкреслює як теоретичну, так і практичну значущість політичного лідерства та політичних еліт, акцентуючи увагу на їхню роль і значення в політичному середовищі українського суспільства.

У першому розділі розглядаються такі поняття, як політичне лідерство та політичні еліти.

Теоретичні висновки, надані вченими, разом із соціально-політичними реаліями, що оточують появу та функціонування політичних еліт і лідерства, підтверджують, що ці явища стосуються як минулого, так і сьогодення. Крім того, дуже ймовірно, що ефективний розвиток майбутніх етапів людської цивілізації не може відбутися без їх присутності. Між політичними елітами та політичним керівництвом існує міцний взаємозв'язок, причому політичні лідери на різних рівнях становлять сегмент політичної еліти.

Відбір найбільш кваліфікованих людей є важливим у політиці — тих, хто є далекоглядними, відповідальними, орієнтованими на послуги, вмілими організаторами та досвідченими консолідаторами. Кожна держава несе відповідальність за вибір найбільш здібних осіб. Нездатність зробити такий вибір призводить до розбрату та катастрофи. Отже, будь-які фактори, які ускладнюють, спотворюють або послаблюють політичний і суб'єктний відбір найкращих особистостей, є згубними для держави.

Одним із основних елементів, який може впливати на взаємодію між формальними та неформальними структурами в політичній системі, є політичне лідерство.

Лідер може впливати різними способами: через взаємодію з політичними інститутами, конкуруючи з ними, керуючи ними та встановлюючи нові рамки. У кожному сценарії лідер має здатність відстоювати як неформальні, так і формальні інститути, таким чином представляючи обидві категорії структур.

Досліджуване поняття можна визначити таким чином: «політичне лідерство — це процес взаємодії між окремими особами, у якому авторитетні фігури, що володіють справжньою владою та здатністю політично впливати на інших, здійснюють законний вплив на суспільство, при цьому громадяни охоче делегують частину своїх політичних повноважень та права.

Вивчивши національне законодавство, можна зробити висновок, що Україна досягла значного прогресу, забезпечивши міцну основу для нормативно-правової бази, необхідної для розвитку лідерства в органах державної влади. Зокрема, цей прогрес відображено в різних законодавчих актах, включаючи закони, постанови, укази, накази та розпорядження.

Під час детального вивчення відповідних законів та підзаконних актів нами було констатовано, що законодавча база, яка підтримує розвиток керівництва в органах влади, як складової системи правового регулювання державного управління, є недостатньо розробленою. Цей недолік, у свою чергу, зменшує спроможність державної служби України та негативно впливає на її загальний розвиток. Крім того, вважаємо, що підхід до створення нормативних та законодавчих засад для сприяння лідерству в органах державної влади України, з когнітивної точки зору, призвів до кількох проблем у правовому регулюванні, зокрема: відсутність чіткої ієрархічної структури та субординація нормативних документів щодо керівництва в державному управлінні призводить до суперечливих трактувань цього явища на практиці, що ускладнює оцінку нормативно-правової бази в системі державної служби; значна кількість нормативних та законодавчих документів, а також підзаконних актів, що стосуються розвитку та реалізації лідерства в державному управлінні, пов'язані між собою таким чином, що суттєво ускладнює їх пошук, аналіз та взаємоузгодження під час застосування та дослідження; часто індивідуальні нормативно-правові акти в сфері державного управління демонструють концептуальні неузгодженості з раніше встановленими нормами як

національного, так і міжнародного законодавства, що часом може призвести до правового хаосу або дисфункції їх практичного застосування.

Зрештою, українській політичній еліті необхідно інтегруватися в європейську ліберально-демократичну еліту та приєднатися до відповідних цінностей. За останні роки в Україні з'явилася потужна група громадян, зокрема журналістів, волонтерів та активістів, які взяли на себе нагляд за діями уряду. Крім того, існує постійний тиск з боку міжнародних організацій на найвищих рівнях влади, які виступають за продовження реформ.

Наразі у сфері національних фінансів солідарна пенсійна система, адміністрована Пенсійним фондом України, є другою після державного бюджету системою накопичення та розподілу коштів.

Для досягнення цілей кваліфікаційної роботи нами було визначено та досліджено три основні компоненти лідерських якостей, які, на думку респондентів, суттєво впливають на виконання владних функцій лідерами організацій. Ці компоненти були комунікативним, конативним (поведінковим) і мотиваційним.

Для вивчення кожного компонента дослідження було обрано відповідний метод. Для спілкування застосовувалася методика «Визначення здатності до самоконтролю в спілкуванні». Конативний компонент оцінювався за допомогою «Діагностики копінг-поведінки в стресових ситуаціях», а мотиваційний — за допомогою «Визначення рівня самоактуалізації особистості».

Емпіричне дослідження дало наступні висновки: більшість керівників середньої ланки показали низький (44,4% усіх респондентів) та середній (38,9%) рівень самоменеджменту в спілкуванні. Навпаки, половина топ-менеджерів (50%) продемонструвала високий рівень самоменеджменту. Крім того, виявлено прямий зв'язок між рівнем самоменеджменту в спілкуванні та досвідом управління.

Що стосується підходів до управління стресом, значна кількість керівників середньої ланки схильні до вибору дезадаптивних стратегій, при

цьому 50% обирають стратегії уникнення, а 27,8% віддають перевагу стратегіям, орієнтованим на емоції. Навпаки, половина топ-менеджерів (50%) демонструє відданість дотриманню структурованого плану та вирішенню нагальних проблем.

Дослідження особистих рис і атрибутів керівників виявило, що менеджери середньої ланки демонструють обмежений ступінь контактності, негнучкість у спілкуванні та помітну відсутність відповідальності та цілеспрямованості. Навпаки, керівники вищої ланки демонстрували певну жорсткість у взаємодії з підлеглими, передбачуваність у процесі прийняття рішень та неадекватний рівень креативності.

У третьому розділі окреслено потенціал для розвитку інституту політичного лідерства та політичної еліти в Україні, а також стратегічний підхід до посилення політичного лідерства на прикладі Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області. За роки незалежності інститут політичного лідерства в Україні зазнав помітної еволюції. Це явище проілюстровано особистими характеристиками політиків, калібром їхніх команд, характером політичного режиму та переважаючим політичним контекстом. Теоретичне та методологічне дослідження створення цілісної системи підготовки політичних лідерів є критичним і актуальним суспільним викликом. Наразі в Україні відсутній структурований підхід до підготовки політичних лідерів як на національному, так і на регіональному рівнях.

Політичні лідери не навмисно культивуються політичними партіями та громадськими організаціями, які покладаються на спеціальні системи відбору, які виявилися вкрай неефективними. Стверджуємо, що узгодження політичних платформ між різними партіями сприятиме відповідальній політичній поведінці серед членів партії, на відміну від нинішньої поведінки, яка спостерігається в українському парламенті.

Констатовано, що, на думку респондентів, практично жодна з парламентських партій у складі Верховної Ради України IX скликання не демонструє відповідальної політичної поведінки, що свідчить про

переважання в українському парламенті харизматичних політичних партій та лідерства, а не партій, для яких характерне етичне лідерство. Розгляд цих показників сприятиме трансформації операційних норм політичних лідерів. Їхній підхід зміниться від ситуаційного до стандартизованого, заснованого на принципах міжнародних стандартів якості.

Визначено, що керівникам буде корисно звернутися до психологів Головного управління Пенсійного фонду України в Кіровоградській області. Це залучення допоможе в діагностиці лідерських якостей, необхідних для ефективного управління та виконання владних функцій. Крім того, запропоновано індивідуальну програму, спрямовану на підвищення цих якостей.

Визначено за необхідне аби організаційні психологи зосередилися на психологічних тренінгах, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу, а також на техніках і вправах із самопідготовки, які заохочують керівників бути впевненими у своїх силах, стимулюють пошук нових шляхів самовдосконалення та сприяють мотивації до успіху.

Встановлено, що ключовими напрямками розвитку лідерства керівників середньої ланки є підвищення здатності до самоаналізу та саморефлексії, а також подолання ригідності та внутрішніх перешкод у спілкуванні. Крім того, підвищення таких якостей, як відповідальність, самостійність, рішучість і креативність у вирішенні проблем є важливими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АрміяІнформ. Реформа державного управління: мета, завдання, результати. 2021. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/08/16/reforma-derzhavnogoupravlinnya-meta-zavdannya-rezultaty/>
2. Верховна Рада України I скликання. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
3. Верховна Рада України IX скликання. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
4. Гошовська В.А. Парламентаризм: підручник. 2-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська [та ін.]. Київ : НАДУ, 2019. 704 с.
3. Виклики для свободи слова та журналістів в умовах війни: соціологічне дослідження / П. Бондаренко, Т. Печончик, А. Сухарина, В. Яворський; Центр прав людини ZMINA. Київ, 2023. 56 с. URL: https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2023/05/freedomofspeechandjournalistsatwar_socialresearchua_web.pdf
4. Гошовська В.А. Домінуюча роль парламенту в розвитку сучасного парламентаризму в Україні. Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнно трансформації : зб. тез щоріч. міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) : / за заг. ред. Л.Г. Комахи. Київ : навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 230 с., с. 129–131. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/09d5c66d-134a-420a-87b4-9638e17a381f.pdf>
5. Гошовська В.А. Парламентаризм як особлива система публічного управління. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с., С. 11–57. URL: <https://ir.library.knu.ua/knurepo/handle/123456789/301>
6. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Державне управління: удосконалення та розвиток, 11.

2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7>

7. Ковальська Н. М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. Вісник Херсонського національного технічного університету, 1 (76). 2021. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.20>

8. 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>, С. 3-4

9. Котельников В. Ефективний лідер. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>

10. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi), 4(10). 2021. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-61-72](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-61-72)

11. Ліпенцев А., & Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління, 67. 2021. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>

12. Моніторинг роботи Верховно Ради ІХ скликання за 6 сесію. 2022. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Monitoring_2022_my.pdf 6. Gerlich, M. (2021) How Elite Configurations Explain Shifts from Democracy to Authoritarian or Totalitarian Regimes: Turkey as a Case Study. Open Journal of Political Science, 11. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=108500>

13. Морозова А. Соціальний ліфт як засіб ротації державного службовця. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління, 13(1), 54-60. 2021. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2021/13-6/9>

14. Нокаут телебаченню: як соціальні мережі утримують першість в постачанні новин українцям. 16 серпня 2023. URL: https://opora.ua.org/polit_ad/nokaut-telebachennyu-yaksocial-ni-merezhi-utrimuyut-pershist-v-postachanni-novin-ukrayincyam-24852 Україна 2.0: куди

рухається українська опозиція та хто її очолить? 19 листопада 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20249671-ukrayina-2-0-kudi-ruhaetsya-ukrayinskaopoziciya-ta-hto-yiyi-ocholit>

15. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua

16. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: www.kmu.gov.ua

17. Офіційний сайт Президента України. URL: www.president.gov.ua

18. Офіційний сайт Уряду України. URL: www.mon.gov.ua

19. Політологічне інтернет-видення Інституту посткомуністичного суспільства і журналу «Політична думка». URL: <http://www.politdumka.kiev.ua>

20. Про відзначення державними нагородами України з нагоди Дня Незалежності України. Указ Президента України №593/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5932022-43681> 10. Durante R., Pinotti P., Tesei A. The Political Legacy of Entertainment TV. *American Economic Review* 2019, 109(7). URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.20150958>

21. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект. URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14>

22. Резолюція Європейського парламенту від 15 червня 2023 року щодо сталої реконструкції та інтеграції України до євроатлантичної спільноти (2023/2739(RSP)). Четвер, 15 червня 2023 р. Страсбург. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0247_EN.html

23. Садовська-Мариніна, В. Б., Тростенюк, Ю. В., & Рибіна, Ю. О. (2019). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, 3(89), 184-190. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-184-190](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-184-190)

24. Сторожев, Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Державне управління*, 29(68), по. 5, 180-186. 2018. URL:

http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/34.pdf

25. Хто ті виборці, які обрали Зеленського та голосували за Порошенка – соціологи дали характеристики електоратам обох кандидатів. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва 7 травня, 2019. URL: <https://dif.org.ua/article/khto-ti-vibortsii-yaki-obrali-zelenskogota-golosovali-za-poroshenka-sotsiologi-dali-kharakteristiki-elektoratam-obokh-kandida>

26. Шмагун А.В., Ковшун М.С. Сутність, класифікація і функції політичного лідерства: матеріали XII Міжнародна науково-практична конференція: MODERN RESEARCH IN WORLD SCIENCE / Lviv, Ukraine 26-28 February 2023 – п.142 . 736 с.

27. Newson A., Trebbi F. Authoritarian elites. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24966/w24966.pdf

28. Pakulski J. Populism and political elites. URL: https://fileview.fwdcdn.com/?url=https://mail.ukr.net/api/public/file_view/list%3Ftoken%3DyZ00e3g__yqRQ1MZOrETQg6ogltfscB8uA10adZrlrXmtoMtbNKhjF9HiJFfXoCFlyvs_a3omxyl2uSocvznpOmQsfIEP4J42V2qtLCMhWQ:TUvwr5kBbloL86bl%26r%3D1695043176463&default_mode=view&lang=uk#start=3

29. Yesilkagit K., Christensen J. Political and administrative elites under authoritarian rule: Elite transformations and economic policymaking in Italy and Germany during the Interbellum. URL: <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/629eed81214fd.pdf>