ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/344415319

Політичне лідерство: навч. посіб.

Book · September 2013

CITATIONS
0

READS
288

6 authors, including:

Valentyna Goshovska
Taras Shevchenko National University of Kyiv
48 PUBLICATIONS **20** CITATIONS
SEE PROFILE

Volodymyr Goshovskyi
10 PUBLICATIONS **17** CITATIONS
SEE PROFILE

Liudmyla Pashko
Lesya Ukrainka Volyn National University, Ukraine
12 PUBLICATIONS **8** CITATIONS
SEE PROFILE

Lidiia Danylenko
National Academy for Public Administration under th…
13 PUBLICATIONS **3** CITATIONS
SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Valentyna Goshovska on 29 September 2020.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник

За загальною редакцією
В. А. Гошовської, Л. А. Пашко

Київ
2013

УДК 323.39(078.5)
П50

Схвалено Вченою радою
Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 3 від 24 травня 2013 р.)
та Науково-методичною радою
Національної академії державного управління
при Президентові України
(протокол № 37 від 28 травня 2013 р.)

Р е ц е н з е н т и :
В. П. Бех, доктор філософських наук, професор, академік Української академії політичних наук, перший проректор НПУ ім. М.П.Драгоманова, завідувач кафедри соціології управління та євроінтеграції, заслужений діяч науки і техніки України;
К. О. Ващенко, доктор політичних наук, старший науковий співробітник, перший віце-президент НАДУ, заслужений економіст України;
Р. В. Войтович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри філософії та методології державного управління НАДУ.

П50 **Політичне** лідерство: навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. – К. : НАДУ, 2013. – 300 с.
ISBN 978-966-619-339-4.

Навчальний посібник підготовлений з урахуванням професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", які здійснюють навчання в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України. У навчальному посібнику висвітлено низку проблем сучасного політичного лідерства та подано різноманітний матеріал для самостійної підготовки. Розрахований на осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 323.39(078.5)

Видано за підтримки проекту Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

ISBN 978-966-619-339-4

© Національна академія державного управління при Президентові України, 2013

ПЕРЕДМОВА

Є боротьба за долю України. Все інше - то велике мискоборство.

Л.Костенко

Лідерство існувало споконвіку – від античних часів і донині, існувало всюди, що доводить як західна, так і східна традиція управління. Воно неминуче як для соціальної мікросистеми малочисельної групи, громадської організації, навчального закладу, злочинного угруповання, бізнес-компанії, футбольної команди, родини, так і для політичної партії, органу державної влади, органу місцевого самоврядування. Воно буває вмілим і недолугим, сильним і слабким.

Політичне лідерство займає найвищі висоти, і його влада поширюється у різні куточки земної кулі, просочується, зачіпає, змінює усі сфери людського життя. Політичні лідери керують партіями, громадськими організаціями, керують в уряді та парламенті, визначають міжнародні стратегії, впливають на економіку, фінанси, культуру, мистецтво! Але ми, пересічні громадяни, до цього часу не навчилися на них реально впливати та суворо запитувати за фінансово-економічні кризи, за розпалені війни, за бідність, за смерті.

Та й виміряти їхній внесок у перемоги чи поразки складно. Кожна політична постать має свій калібр. Виставити їм належну оцінку – це справа політологів, серйозної науки.

Вибиратися ієрархічними сходинками, щоб зайняти вищу за інших позицію, спонукає людину прагнення влади. Саме вона є головним чинником лідерства. Ми спробуємо пошукати ключі від влади. Вони в пошані, честі. Пригадуєте у В.Шекспіра:

Л і р : *Ти впізнаєш мене, приятелю?*
К е н т : *Ні, володарю, але у вашій зовнішності є щось таке, що змушує мене назвати вас володарем.*
Л і р : *Що саме?*
К е н т : *Владність.*

Влада завжди передбачає наявність відносин соціальної залежності, певним чином експропріацію чужої волі, саме тому, що вона є здатністю, можливістю і правом здійснювати свою волю, управляючий вплив на поведінку, діяльність, кар'єру, долю інших людей як об'єктів владних повноважень.

Мистецтво та професіоналізм суб'єктів владних повноважень в управлінні мікро- та макросистемами проявляється в їх умінні користуватися владою, вибираючи оптимальний баланс між єдиноначальством і колегіальністю, централізмом та демократією. У цьому вмінні проявляється не лише культура владарювання, а й культура самого суб'єкта владних повноважень як владоутримувача.

У зв'язку з цим потреба суттєвого удосконалення якісних характеристик владної діяльності лідерів-управлінців та лідерів-політиків нині набуває значимості одного з основних пріоритетів для сучасного етапу функціонування Української держави. Адже саме від цих суб'єктів владних повноважень залежать ефективність, легітимність, авторитет, соціальна сила, висока моральність влади та конструктивна дієвість загальнонаціональних управлінських рішень.

Актуальність цієї проблеми пояснюється ще й тим, що державне управління – це перш за все високе мистецтво реалізації державної влади в суспільних цілях та інтересах. Адже, за влучною думкою С.Тідора, в усі часи істинна влада відштовхується від спільного інтересу та досягає успіхів в ім'я народу, а хибна влада йде геть від спільного інтересу та досягає успіхів за рахунок народу.

Саме тому надзвичайної актуальності нині набувають дослідження сутнісних характеристик політичного лідерства як складової процесу державно-адміністративного управління й політичної діяльності, оскільки у цих процесах різноманітні проблеми вирішуються шляхом впливу лідерів як суб'єктів владних повноважень на людей, що їх оточують.

Підтвердженням вагомості таких досліджень є думка М.Вебера про необхідність пошуків важливих детермінант макроісторичних процесів у мікросфері людських мотивацій, цінностей, відносин з орієнтацією при цьому на "типові мотиви" та "типові зразки соціальної дії".

Політичне лідерство в сучасних умовах здійснення державно-адміністративної та політичної діяльності виступає передумовою:

- розуміння складності та вагомості праці лідера як суб'єкта владних відносин;
- визнання пріоритетності його ролі як організатора командної роботи однодумців, прихильників, симпатиків, від успішної діяльності яких залежить його ефективність та результативність;
- усвідомлення обов'язковості особистісно-ділових характеристик лідера для ефективної професійної діяльності.

Підтвердженням вагомості лідерства для державно-адміністративної та політичної діяльності можуть слугувати дані проведеного у квітні 2012 р. Фондом "Демократичні ініціативи" імені Ілька Кучеріва

спільно з Центром Разумкова соціологічного опитування про те, якого політика жителі України вважають ідеальним. Українці одноголосно висловились за те, що ідеальний політик має бути чесним, некорумпованим, успішним, турботливим.

Погодьмося, що це – риси ефективного та результативного сучасного лідера-управлінця, лідера-політика, зобов'язаного щомиті, щохвилини, щоденно професійно та професіонально служити на благо громади, народу, країни, держави.

Лідерство передбачає чесність лідера і, отже, значно більшу, порівняно із загальноприйнятими нормами, відповідальність у досягненні стратегічних цілей. Лідерство спонукає особистість до постійного розвитку інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджальної уяви, стратегічного мислення, сильної волі, управлінської сміливості, що дозволяють йому інновувати цілі, висувати нові ідеї, вирішувати нові неординарні завдання навіть в умовах значної невизначеності.

І лише в тому випадку, якщо суб'єкт владних повноважень робить це творчо та самостійно на основі гармонії особистих та професійних рис, і формується лідер-управлінець та лідер-політик.

У цьому навчальному посібнику ми прагнули доступно, логічно і головне – правдиво донести значимість політичного лідерства. Адже лідерство – це те, чим цікавиться майже кожний. Хтось відчуває у собі силу дістати самому владу, а інші прагнуть зберегти за собою свободу і нікому не підкорятися.

Знаючи про складові політичного лідерства, головні джерела політичних ризиків, якими є, зокрема, низька громадська легітимність, малопродуктивність, геополітичні роздоріжжя, кожен, хто прагнутиме, зможе сам собі бути іміджмейкером, або хоча б матиме уявлення про справжню ціну лідерства.

Пропонований посібник допоможе усім зацікавленим по-сучасному поглянути на феномен політичного лідерства в контексті здійснення державно-адміністративної та політичної діяльності.

Текстовий матеріал, контрольні запитання та творчі завдання, теми круглих столів, дискусій, тематика магістерських робіт, перелік використаної та рекомендованої літератури сприятимуть не лише розширенню інформаційного професійного кругозору, а й активізують особистісну самопідготовку та готовність до самовдосконалення і, отже, самоактуалізації та самореалізації ефективного Лідера-управлінця та Лідера-політика.

Валентина Гошовська

ТЕМА 1
Управлінське лідерство в державному управлінні

Ефективна бюрократія є майже синонімом ефективної держави. Якщо чиновники неефективні, некомпетентні та погано мотивовані, масштабні "провали" держави стають практично неминучими.

В.Є.Гімпельсон, В.С.Магун

Основні поняття: державне управління, політична діяльність, владні відносини, владні повноваження, суб'єкт управління-суб'єкт владних повноважень, об'єкт управління-об'єкт владних повноважень, управлінське лідерство, управління людськими ресурсами, керівництво-лідерство, управлінська суб'єкт-об'єктна взаємодія, відповідальність лідера, соціальна ефективність, лідерство як критерій оцінки менеджменту, рамки компетенції та поведінки вищого керівництва Європейської Комісії.

1.1. Державне управління: сутність, ознаки, властивості, характеристики

Доцільність аналізу сутнісних характеристик державного управління (ДУ) як унікального, об'єктивно-необхідного елементу соціальної дійсності і, отже, фундаменту для здійснення процесу управлінського й політичного лідерства об'єктивує необхідність висвітлення його сутності, складових елементів.

Зміст, форми, методи ДУ визначаються конкретно-історичними умовами економічного, соціально-політичного та культурно-національного розвитку даного суспільства, особливостями політичної та правової культури народу, професіоналізмом та інтересами не лише правлячої політичної та управлінської еліти, а й лідерів-управлінців та лідерів-політиків, формою державного устрою та державного правління, усталеним правлячим режимом.

Державне управління *– цілеспрямований, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему державних органів, організацій та відповідних посадових осіб) на суспільні процеси, свідомість, поведінку й діяльність людей; це практичний, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему своїх структур) на суспільну та приватну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження чи перетворення, який спирається на її владну силу; це різно-*

вид соціального управління, природу та специфіку якого визначають властивості, притаманні лише цьому виду управління.

Такими властивостями є:

Ø суб'єкт цілеспрямованих, організуючих, регулюючих впливів – держава. Характер ДУ в конкретний історичний час визначається характером, конституційними основами (принципами) розвитку держави. Держава як "мозковий центр" дає "імпульси – накази". ДУ – це своєрідна "нервова система" суспільного організму;

Ø ДУ, що являє собою спосіб реалізації державної влади, розповсюджуваної на все суспільство (та на інші спільноти у межах проваджуваної державою міжнародної політики). Закони, інші основні, загальні, типові рішення, правила, норми, встановлювані державною владою, загальнообов'язкові, забезпечуються авторитетом та силою держави;

Ø специфіка характеру та обсягу охоплюваних управлінням суспільних явищ. У центрі ДУ смисл державного впливу – вирішення загальних справ, узгодження дій усіх громадян, захист спільного інтересу, задоволення потреб суспільства, а не окремих громадян та соціальних груп;

Ø комплекс методів та засобів державного впливу – не лише правові, політичні, економічні (регулювання, узгодження, переконання, стимулювання тощо), але й примус за допомогою сил правоохоронних державних органів;

Ø правова та політична обумовленість (легітимність) державної влади й управління. В їх реалізації – сила державного апарату з арсеналом засобів для виконання здійснення повноважень.

У цілому ДУ можна представити як цілісний, системний вплив на суспільство через:

а) політичне керівництво та політичне управління, здійснюване конституційно встановленими інститутами політичної влади та виборними (політичними) посадовими особами;

б) органи виконавчої влади усіх рівнів, кар'єрних держслужбовців, тобто державну адміністрацію усіх ієрархічних рівнів управління.

Серед усіх видів соціального управління державне управління займає особливе місце, виступаючи, по-перше, механізмом реалізації владних повноважень держави щодо керівництва, організації, цілеспрямованого державно-владного впливу на суспільство та усі його підсистеми; по-друге, особливим видом професійної діяльності щодо реалізації законодавчих, виконавчих, судових, інших владних повноважень держави з метою реалізації її правотворчих, правовиконавчих, правоохоронних, виховних, соціальних тощо функцій.

Ознаками державного управління *(притаманними лише йому) є:*

n *масштабність:* управляючий вплив поширюється на все суспільство і навіть (за певних умов) виходить далеко за його межі у рамках проваджуваної державою міжнародної політики. Лише державна влада регулює усі сфери життєдіяльності суспільства. Усі інші різновиди вла-

ди мають територіально обмежений, похідний, найчастіше підлеглий характер;

- *обсяги охоплюваних суспільних відносин, процесів та явищ*: ДУ стосується інтересів та потреб усього населення країни, долі мільйонів жителів та кожної людини зокрема. Тут не йдеться про дріб'язкову опіку, оскільки нормальна демократична держава надає суспільству достатньо широкі свободи та можливості для прийняття самостійних рішень. Але воно стосується "зовнішніх контурів" життєдіяльності суспільства та його підсистем, які забезпечують стабільність, безпеку та цілісність суспільства. Саме держава встановлює "межі" свободи громадян, нормативно визначає поведінку людей та суспільства в цілому;
- *владний характер*, оскільки ДУ – це процес (і одночасно механізм) реалізації державної влади, це, перш за все, вольовий примус (за необхідності й силовий), який мотивується, цілеспрямовується, відповідним чином стимулюється. М.Вебер писав: "держава – це відносини панування людей над людьми, що спирається на легітимне (чи яке вважається легітимним) насильство як засіб".

Відмінні риси державної влади:

- вона має політичний характер, хоча не всяка політична влада є державною;
- цю владу від імені держави реалізують відповідні органи, організації та посадові особи;
- вона є єдиною, централізованою, консолідованою;
- держава виконує своєрідну роль арбітра при вирішенні соціальних проблем та конфліктів (перш за все, через судові органи). Ніяка інша влада таке завдання виконати не може, оскільки у неї немає для цього ні повноважень, ні засобів, ні відповідного інструментарію;
- вона об'єднує та розподіляє населення за адміністративно-територіальною і/чи національно-територіальною ознакою. В результаті, з одного боку, формується єдина державна спільнота, а з іншого – відбувається диференціація єдиної території та населення за конкретними територіальними утвореннями;
- вона має свій механізм здійснення, реалізується спеціалізованим державним апаратом;
- тільки вона юридично уповноважена застосовувати легалізований легітимний примус. Для цього держава має спеціальний апарат примусу, відповідні міністерства, служби й агентства, інспекції, судові та контрольно-наглядові органи, спеціально підготовлені кадри;
- може використовувати у своїй управлінській діяльності усі наявні в суспільстві ресурси: матеріальні, інтелектуально-кадрові, фінансові, соціальні, інформаційні, демографічні тощо.

ДУ – органічна цілісність в усьому багатстві її елементів, властивостей та відносин. Тому у ньому проявляється діалектична єдність інтересів влади, суспільства та громадянина, реалізуються реальні можли-

вості країни та суспільства. Разом з тим держава, виступаючи складним (за елементним складом та зв'язками) і надзвичайно багатогранним (за функціями) соціально-політичним інститутом, надає державному управлінню належну системність. За змістом воно об'єднує:

а) забезпечення оптимально можливого узгодження та поєднання різних груп інтересів (загальнодержавних, регіональних, класових, корпоративних, особистих);

б) визначення пріоритетних у даній конкретній історичній соціально-політичній ситуації груп інтересів;

в) вибір відповідно до пріоритетних інтересів стратегічних цілей, політичного курсу, основних сил та способів їх здійснення;

г) вирішення питань, пов'язаних з пошуком, накопиченням та розподілом матеріальних, інтелектуально-кадрових та інших ресурсів, необхідних для вирішення життєво важливих для суспільства проблем;

д) забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки суспільства й держави.

Державне управління – достатньо складне у змістовному та структурному відношенні явище з такими ***характеристиками***:

1) *суб'єктно-об'єктний характер:* відображає реальні взаємозв'язки суб'єкта управління (держави) з об'єктом управління (суспільством та його підсистемами). Лише у сукупності вони утворюють цілеспрямований, організуючий та регулюючий вплив держави на суспільні процеси, свідомість, поведінку та дії людей. Суспільство та усі його підсистеми, як об'єкт управляючого впливу, формує "соціальне замовлення" державі та одночасно є соціальним простором владно-управлінської діяльності. Від суспільства, його потреб та інтересів, ресурсів та реальних можливостей у кінцевому рахунку залежить ефективність ДУ;

2) *суспільно-політична природа*. ДУ – процес усвідомлення, юридичного оформлення, практичної реалізації державою суспільно-значимих цілей, потреб, інтересів суспільства. Цю природу доцільно представити у вигляді такої логічної схеми: "суспільство" – "держава" – "політика держави" – "цілі та завдання державного управління" – "ресурси державного управління" – "функції державного управління" – "принципи державного управління" – "форми та методи державного управління" – "засоби й ресурси державного управління" – "суспільство";

3) *онтологічний характер елементів як підсистем* складної, багаторівневої, ієрархічно вибудуваної множини. Це сукупність елементів, які постійно розвиваються та постійно змінюються, причому кожний наступний елемент підкоряється та обслуговується попереднім. Між цими елементами (підсистемами) існує послідовна та доволі жорстка детермінація (причинно-наслідкова взаємозалежність). Якщо змінюється, оновлюється чи руйнується один елемент системи, неминуче настануть відповідні зміни (адекватні перетворення) в усіх інших елементах системи. Із зміною цілі змінюються завдання, форми та методи їхнього вирішення;

4) *суб'єктивізм*. ДУ – продукт людського розуму, втіленого в думках, почуттях, діях, вчинках конкретних людей, структур та соціальних спільнот. Причому усі ці елементи перебувають у певній цілісності, що має таку логічну схему: "ціль" – "інформація" – "знання" – "ресурси" – "ідеї та концепції" – "рішення" – "управлінські дії" – "результат" – "ціль". У цій системі й міститься основна логіка державно-управлінської діяльності;

5) *це постійно змінюване та безперервно удосконалюване явище*. В Україні розвиток ДУ характеризується модернізацією державної влади; реформуванням адміністративно-територіального устрою країни; оптимізацією повноважень загальнонаціональної, регіональної, муніципальної влади; раціоналізацією структури та дебюрократизацією виконавчої влади; кадровим удосконаленням; створенням сучасної нормативно-правової бази державної служби.

Головна мета ДУ – максимальне задоволення потреб громадян та формування цивілізованого способу життя, створення належних умов для їхнього спокійного життя і творчої діяльності, формування раціональних відносин між громадянином, державою та суспільством.

Реалізація цієї мети забезпечується вирішенням низки тактичних і стратегічних завдань:

- формування дієздатного громадянського суспільства;
- побудова держави, яка забезпечує громадянам безпечне та гідне життя;
- становлення вільного та соціально відповідального підприємництва;
- посилення боротьби з корупцією та тероризмом;
- модернізація силових відомств та правоохоронних органів;
- зміцнення позицій Української держави на міжнародній арені.

1.2. Особистість керівника – суб'єкта управління

Офіційне визнання своєчасної пріоритетності управлінського лідерства вимагає чіткого окреслення понятійного поля керівництва-лідерства в державному управлінні. Зокрема таких понять, як:

- ***управлінські суб'єкт-об'єктні відносини*** – особлива форма зв'язків між суб'єктом управління та об'єктом управління, які складаються в процесі здійснення управлінської праці на основі врахування та цілеспрямованого використання об'єктивних закономірностей і суб'єктивних факторів функціонування різних соціальних систем;
- ***суб'єкт владних повноважень, суб'єкт управління (СУ)*** – спрямовуюча, керівна сторона субординаційного впливу, яка детермінує процес розвитку об'єкта у напрямі, обумовленому цілями, характером та особливостями суб'єкта управління;
- ***об'єкт владних повноважень, об'єкт управління (ОУ)*** – керована підсистема, на яку спрямовується управляючий вплив суб'єкта управління.

Професіоналізм керівника як суб'єкта управління, якість та ефективність керівної діяльності проявляються у прямій залежності від розуміння ним специфіки управлінської праці, знання предметів праці та уміння користуватися різноманітними засобами й методами з метою їх перетворення на спільне благо для підлеглих державних службовців-співробітників одного колективу однодумців.

Предмети управлінської праці – *фактори суттєвого впливу на реальну поведінку державних службовців в органі державної влади (ОДВ) як соціальній мікросистемі*. Перебуваючи у взаємозв'язку, вони справляють комплексний вплив на психіку співробітників, не лише формуючи їх психічний стан та певну модель організаційної поведінки, а й визначаючи ступінь соціального оптимізму/песимізму у ставленні до ОДВ як пересічних громадян-споживачів надаваних послуг, так і чиновників, що здійснюють професійну діяльність на державній службі.

Саме тому важливо наголосити на тому, що ***керівна діяльність*** – це процес перетворення предметів управлінської праці у соціально значимі продукти, цінності і стани ОДВ як соціальної мікросистеми управління. Наочно це перетворення відображене у табл. 1 [10, с. 185].

Таблиця 1

Предмети та продукти управлінської праці

Предмет праці	***Продукт праці***
Інформація	• Якість цілепокладання, образ бажаного майбутнього • Якість нормативних документів та управлінських рішень, що приймаються • Чіткість стратегії та принципів управління • Поінформованість персоналу • Організація системи ефективного зворотного зв'язку
Свідомість, психіка підлеглих державних службовців	• Свідомість співробітників • Професіоналізм та якість праці • Дотримання норм та цінностей організаційної культури • Креативність, творчість • Трудова та соціальна активність членів колективу як соціальної мікросистеми • Розвиток соціокультурного потенціалу персоналу
Відносини, взаємодія елементів ОДВ як соціальної мікросистеми	• Самоуправління, самоорганізація елементів в ОДВ • Оптимізація взаємних очікувань у форматі "СУ-лідер – ОУ-творчі особистості – ОДВ = соціальна мікросистема" • Подолання симптомів взаємної відчуженості, недовіри • Ефективність та результативність ОДВ як соціальної мікросистеми • Дієвість та результативність управлінської культури
Умови життєдіяльності підлеглих співробітників	• Можливості самореалізації особистості кожного підлеглого державного службовця • Прогресуючий розвиток умов життєдіяльності підлеглих співробітників • Максимальне використання творчого потенціалу кожного державного службовця

Управління є цілеспрямованим впливом на об'єкт управління з метою переведення системи управління у новий якісний стан. Цілі ста-

ють інструментом управління тоді, коли вони чітко сформульовані, доведені до відома усіх співробітників, відображають їхні інтереси і, таким чином, прийняті ними до виконання як орієнтири поведінки. У зв'язку з цим із необхідністю постає нині проблема оптимізації відповідності специфіці управлінської праці таких потенціалів керівника, як: психологічний, соціально-культурний, професіональний і професійний.

Керівник як суб'єкт управління очолює процес управління. Тому реальний управлінський вплив усіх його потенціалів має матеріалізуватися в усіх сферах управлінської праці, а саме: у цілепокладанні; у виборі засобів та методів праці, що оптимально відповідають конкретним предметам праці; у якості виконання конкретних робочих операцій; у дотриманні процедур, спрямованих на оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень; у діагностиці причин та ознак кризи управлінської й виконавської праці та адекватному реагуванні на неї.

Суб'єкт управління є представником розумової праці. Саме тому особливість управлінської праці визначається такими обставинами, як: організація індивідуальної розумової діяльності; уміння організовувати групову (колегіальну, командну) розумову діяльність; уміння акумулювати різні, у т.ч. і протилежні, точки зору щодо конкретних управлінських проблем. Керівник як ***суб'єкт управлінської праці володіє низкою владних повноважень***, основою яких є такі складові:

- *особистісна*: потреби влади, воля, знання, професіоналізм, авторитет особистості керівника;
- *організаційно-правова*: влада посадового становища, отриманого законним чином, тобто внаслідок обрання, призначення, затвердження (легітимність влади).

Керівник як користувач владних повноважень зобов'язаний мати розвинуте почуття та усвідомлення міри "владарювання". Це особливо важливо, оскільки ОДВ як мікросистема може потерпати як від надмірного тиску влади, так і від браку влади СУ. У зв'язку з цим необхідно зважати на необхідність дотримання балансу влади в системі управління та закон відповідності щодо використання влади залежно та відповідно до стану ОДВ як конкретної системи управління. Графічна ілюстрація цього закону має такий вигляд (рис. 1) [10, с. 199].

Як свідчать дані рис. 1, у лівій його частині очевидним є прояв авторитарного стилю керівництва, тобто переважання волі СУ за мінімальної свободи у прояві самостійності підлеглих як об'єктів управління. У правій частині – навпаки: максимум свободи щодо вибору моделей організаційної поведінки ОУ за мінімального прояву владної волі керівником.

Мистецтво та професіоналізм СУ в управлінні ОДВ як соціальною мікросистемою проявляється в умінні користуватися владою, в умінні вибирати оптимальну міру між єдиноначальством та колегіальністю, між централізмом та демократією. У такому вмінні проявляється культура керівництва та управлінська культура самого керівника як утримувача владних повноважень.

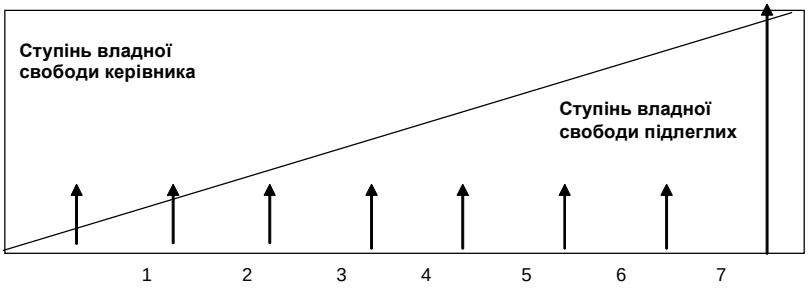

Рис. 1. ***Баланс влади в системі управління на державній службі,***

де 1 – керівник приймає рішення одноосібно, 2 – керівник дає вказівки та переконує, 3 – керівник подає ідеї та ставить проблеми, 4 – керівник організовує з підлеглими спільне обговорення проблем, 5 – підлеглі залучаються до прийняття рішень, 6 – підлеглі діють у межах посадових інструкцій, 7 – підлеглі діють самостійно.

Важливою складовою характеристики керівника як суб'єкта управлінської праці є ***структура базових соціальних ролей***, які він зобов'язаний виконувати відповідно до свого статусного та посадового становища [9, с. 200-204]. Причому необхідно зауважити, що кожна з цих ролей передбачає обов'язкову наявність у керівника певних здібностей, навичок та умінь для максимально ефективного її виконання, зокрема:

Ø *представницька роль*: забезпечення сприятливих взаємовідносин із зовнішнім середовищем, гідне представлення свого ОДВ, очолюваного ним колективу та себе самого. Особливо важливими для виконання цієї ролі є такі якості, як: культура ділового спілкування, уміння слухати, говорити, переконувати;

Ø *роль генератора ідей та цільових установок, розробника концепції управління*. Це – базові функції в процесі управління соціальними системами будь-якої масштабності. Необхідними якостями є: здатність до творчого мислення, креативність, широта світоглядного діапазону, професіоналізм в управлінні;

Ø *роль аналітика*. Об'єктивна неминучість мати справу з управлінськими ситуаціями (економічними, технологічними, правовими, соціально-психологічними тощо) вимагає від СУ розвинутих здібностей до аналітичної роботи, умінь організувати і свою, і колективну розумову діяльність, передбачати можливі наслідки. Крім того, ця роль необхідна керівнику для аналізу, формулювання та розуміння сутності факторів впливу на його стиль управління людськими ресурсами очолюваного ним органу влади, який, як і будь-яка інша соціальна система, перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим себе людськими ресурсами, умовами, необхідними для їхньої професій-

ної діяльності на державній службі та реалізації ними соціального буття у процесі служіння державі й народу (рис. 2) [13, с. 17];

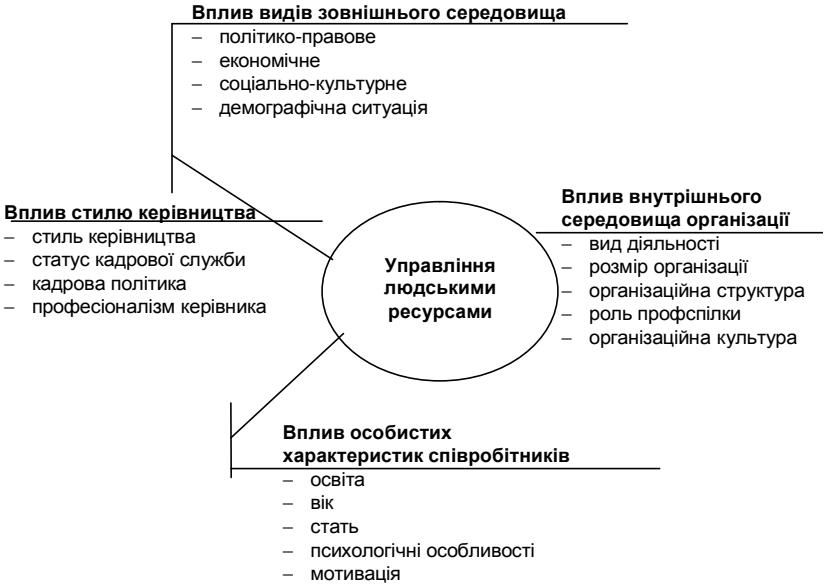

Рис. 2. ***Фактори впливу на управління людськими ресурсами в ОДВ***

Ø *роль особи, що приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх наслідки*. Прийняття рішення – ключова і відповідальна місія СУ, яка є визначальною в життєдіяльності системи управління. Необхідними його якостями є: стриманість, урівноваженість, передбачливість, об'єктивність, розвинута воля, мужність, рішучість, готовність до виправданого ризику;

Ø *роль організатора*. Вона є об'єктивною та природною, оскільки саме управління визнається організуючою діяльністю взагалі, включаючи організацію виконання прийнятих рішень. У зв'язку з цим від СУ вимагається наявність розвинутих організаторських здібностей, особиста організованість. Неорганізований керівник-"організатор" – нонсенс в теорії та практиці управління;

Ø *роль комунікатора*. Вона визначається тим, що СУ об'єктивно є центром різноманітних за змістом інформаційних потоків (зовнішніх та внутрішніх, формальних і неформальних).

Інформація як предмет управлінської праці виконує важливу соціальну функцію, орієнтуючи поведінку людей у цілому та в межах кон-

кретної організації зокрема. Необхідні якості для виконання цієї ролі: швидко, безпомилково сприймати, аналізувати (синтезувати), володіти словом, уміти побудувати організовуюче та мотивуюче мовлення, вільно володіючи технікою та методами ділового спілкування, уміти обережно користуватись конфіденційною інформацією про співробітників тощо;

Ø *роль виразника та захисника інтересів співробітників організації*. Необхідні риси: гуманізм, особиста моральна привабливість, професіоналізм, культурна освіченість;

Ø *роль просвітителя*. Вона обумовлена тим, що СУ та ОУ функціонують в одній системі – конкретному соціокультурному полі, в якому формується та самореалізується соціокультурний генотип особистості організації як мікросистеми та суспільства в цілому;

Ø *роль інноватора*. Очевидно, що сучасний керівник зобов'язаний не просто виконувати щоденні процедури управління, а й серйозно займатися перспективами організаційних змін та розвитку персоналу. Для цього йому необхідні такі риси: далекоглядність, розуміння тенденцій розвитку науки, економіки та інших сфер суспільного життя, усвідомлення своєї соціальної місії в конкретній системі управління. Важливо також, щоб СУ мав такі здібності: організаторські – для залучення підлеглих співробітників до участі у реалізації нововведень; професійні, комунікативні – для широкого інформування підлеглих про переваги інновацій та змін; лідерські – для переважання у колективі спільних інтересів над особистими.

До речі, підлеглі співробітники також можуть блокувати впровадження змін та нововведень. Необхідно зазначити, що спротив персоналу організаційним змінам є закономірним проявом поведінки, результатом дії законів інертності людських систем та соціально-психологічних законів (установки, домінанти, традиції тощо).

На основі багаторічного досвіду роботи щодо управління організаційними змінами та розвитку персоналу американські спеціалісти запропонували метод подолання спротиву змінам, який передбачає здійснення 12 кроків, пов'язаних з трьома типовими організаційними завданнями управління змінами, а саме: формування політичної динаміки для підтримки змін; забезпечення вмотивованості змін; підтримка ефективного контролю над процесами трансформації;

Ø *роль критика*. Визначається специфікою управлінської праці, оскільки СУ зобов'язаний критично оцінювати результати індивідуальної та групової, командної праці, загальний стан системи управління та реальну організаційну поведінку кожного співробітника. З цією метою він наділяється правовими повноваженнями, які обов'язково мають доповнюватися його морально-етичними достоїнствами та умінням обережно користуватися критикою. Особливо важливо, щоб керівник був самокритичним та вмів ефективно використовувати різні види критики. Очевидно, що критика має бути конкретною та конструктивною. Це над-

звичайно важливо, оскільки, як свідчать дослідження науковців, різні форми критики по-різному впливають на трудові досягнення співробітників. Цікавим, у зв'язку з цим, є порівняльний аналіз впливу різних видів критики на трудову ефективність співробітників (табл. 2) [8, с. 79].

Таблиця 2

Види критики та їх вплив на результативність професійної діяльності

Якісні характеристики результатів трудових досягнень	***Критика спокійна, ділова, віч-на-віч***	***Критика спокійна, ділова, в присутності інших***	***Критика гостра, іронічна, в присутності інших***
Результати поліпшуються	83%	40%	7%
Результати залишаються незмінними	10%	14%	24%
Результати погіршуються	7%	46%	69%

Важливо, щоб після такого спілкування з керівником підлеглий не опустив у зневірі руки, а захотів ще краще виконати свою щоденну роботу. Саме тому СУ зобов'язаний володіти знаннями щодо *різноманітності видів критичних оцінок*, а саме:

- *Підбадьорлива критика*: ("Нічого, наступного разу зробите краще").
- *Критика-докір*: ("Ну що ж ви? Я на вас так розраховував !").
- *Критика-надія*: ("Сподіваюся, що наступного разу ви виконаєте це завдання набагато краще").
- *Критика-аналогія*: ("Раніше, коли я був таким як ви, я припустився точнісінько такої ж помилки. Ну й перепало мені тоді від начальства !").
- *Критика-похвала*: ("Робота виконана добре. Та тільки не для цього випадку").
- *Безособова критика*: ("В нашому колективі ще є працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхніх прізвищ").
- *Критика-стурбованість*: ("Я стурбований станом справ таких колег, як…").
- *Критика-співпереживання*: ("Я добре вас розумію, але й ви зрозумійте і мене. Робота ж не виконана…").
- *Критика-жаль*: ("Дуже жалкую, але повинен зазначити, що робота виконана недобросовісно").
- *Критика-здивування*: ("Як? Невже? Ви не виконали роботу? Не чекав такого від вас…").
- *Критика-іронія*: ("Виконували роботу, виконували, і … виконали. От робота, так робота ! Тільки тепер як в очі начальству дивитися будемо?").

ı *Критика-дорікання:* (“ Ну як же ж так ! Ви ж такі сумлінні…”).

ı *Критика-натяк*: (“Я знав одну людину, яка вчинила так само, як ви. Потім їй таки добре влетіло…”).

ı *Критика-пом’якшення*: (“Напевно, у тому, що сталося, винні не лише ви…”).

ı *Критика-докір*: (“Що ж ви виконали роботу так неохайно та й невчасно?!”).

ı *Критика-зауваження*: (“Не так виконали завдання. Наступного разу спочатку порадьтесь”).

ı *Критика-попередження*: (“Якщо ви ще раз таке вчините, нарікайте на себе”).

ı *Критика-вимога*: (“Роботу доведеться переробити !”).

ı *Критика-виклик*: (“Якщо ви припустилися стількох помилок, то самі й вирішуйте, як виправити це становище”).

ı *Конструктивна критика*: (“Робота не виконана належним чином. Що ви збираєтеся тепер робити?”).

ı *Критика-побоювання*: (“Я дуже боюся, що і наступна робота буде виконана так само”);

Ø *роль експерта-арбітра*. Органічна складова щоденної діяльності СУ для узгодження різних точок зору, ідей, пропозицій щодо різних проблем життєдіяльності системи. Керівник зобов’язаний володіти глибокими знаннями у різних сферах професійної діяльності та навичками експертного аналізу; мати авторитет професіонала у сфері своєї професійної діяльності. Особливо важливим є уміння цінувати, поважати й розуміти інших людей, особливо підлеглих, та уміти максимально ефективно використовувати різнодумність;

Ø *роль психотерапевта*. Ця роль обумовлена психологічною складовою усіх людей, задіяних в конкретній системі управління, їх формальною та неформальною взаємодією, різноманітністю їх психічних станів і, відповідно, характером та спрямованістю їх організаційної поведінки. Турбота СУ про здоров’я підлеглого співробітника як члена соціальної мікросистеми ОДВ, позитивний соціально-психологічний клімат в соціокультурному полі системи вимагає глибоких знань з психології людини, умінь використовувати та забезпечувати “приріст” психологічного потенціалу кожного і всіх підлеглих державних службовців;

Ø *роль педагога-вихователя*. Хоча вона є об’єктивною, однак в реальній практиці управління визнається не всіма керівниками. Перевага все ще надається наказам, а не вмінню пояснити, переконати в необхідності або соціальній значимості того чи іншого завдання, мети. Невміння транслювати виконавцям свої наміри, цілі управління, ціннісні орієнтири організаційної поведінки суперечить вимогам до управлінської праці та свідчить про кризу управлінської праці, зокрема про невміння застосовувати педагогічні та виховні методи у роботі з таким предметом управлінської праці, як психіка індивіда чи групи виконавців;

Ø *роль перетворювача умов життєдіяльності підлеглих співробітників*. Причому прогресуючий розвиток, поліпшення цих умов розглядається як результат, продукт управлінської праці, а отже, і критерій оцінки якості цього виду праці.

Ролі СУ є основою видів професійної керівної діяльності (рис. 3) [13, с. 53]. У зв'язку з такою розмаїтістю керівної діяльності особливої ефективності набувають *методи впливу СУ на підлеглих ОУ*, дієвість яких проявляється у забезпеченні високих результатів професійної діяльності, зокрема: особистий приклад керівника. Заохочення: похвала, премія, переведення на перспективнішу посаду. Покарання: види критики, пониження в посаді. Розширення повноважень та відповідальності підлеглих. Залучення підлеглих до процесу підготовки управлінських рішень. Оцінка та контроль результатів діяльності. Постановка чітких та конкретних цілей. Переконання, чітка аргументація своєї позиції. Удосконалення організації та умов праці. Підвищення самооцінки, самоповаги підлеглих.

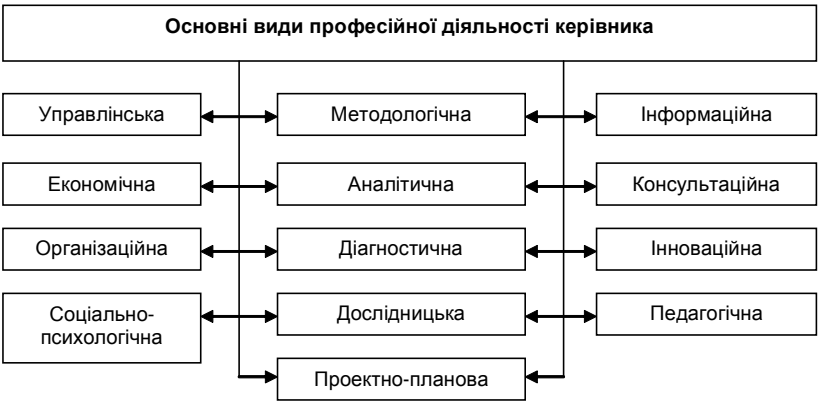

Рис. 3. ***Основні види професійної керівної діяльності СУ***

З метою удосконалення керівної діяльності СУ зобов'язаний не лише знайти в собі, а й "гасити" так звані "гальма", які стримують розвиток його особистості: нездатність передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них; завищена самооцінка, намагання все робити особисто; постійна зайнятість дріб'язковими справами, відсутність головної мети в діяльності; спотворене уявлення про режим роботи, невміння оперативно вирішувати питання в робочий час; страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту; невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми; прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на матеріальне та моральне заохочення; спілкування з підлеглими при "відчине-

них дверях"; фамільярність у відносинах з підлеглими; лицемірство заради люб'язності.

1.3. Взаємозв'язок лідерства особистості й організації в державному управлінні

Управління, як будь-який інший вид людської діяльності, підпадає під дію законів еволюційного розвитку суспільства, з часом видозмінюється та набуває нових рис, еволюціонує. У сучасному державному управлінні лідерство виявляється як вищий еволюційний рівень управління. Серед базових характеристик еліти в державному управлінні також названо лідерство.

Можна назвати такі основні підходи до сучасного трактування лідерства, які сприяють розкриттю його сутності: 1) лідерство – це різновид влади; 2) лідерство – це управлінський статус; 3) лідерство – це вплив на інших людей.

При розкритті феномену лідерства, зокрема лідерства еліти в державному управлінні, слід звернути увагу на його об'єктивну та суб'єктивну сторони, що знайшло відображення у наведених вище підходах до трактування поняття [24, с. 70-76].

З об'єктивної сторони феномен лідерства ґрунтується на певних потребах складноорганізованих систем. До них відноситься, насамперед, потреба в самоорганізації, упорядкуванні поведінки окремих елементів системи з метою забезпечення її життєвої та функціональної здатності. Така впорядкованість здійснюється через вертикальний (управління – підпорядкування) і горизонтальний (корелятивні однорівневі зв'язки, наприклад розподіл праці і кооперація) розподіл функцій і ролей і, насамперед, через виділення управлінської функції та структур, що здійснюють її, які для своєї ефективності вимагають, як правило, ієрархічної, пірамідальної організації. Верхівкою такої управлінської піраміди і виступає лідер.

Суб'єктивна сторона лідерства виявляється через особистісні прояви лідера.

Лідерство як різновид влади, виявляє специфіку через її спрямованість зверху до низу, а також через те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Жан Блондель зазначає, що політичне лідерство – це "влада, здійснювана одним або декількома індивідами для того, щоб спонукати членів націй до дій" [6].

Лідерство як управлінський статус, соціальна позиція пов'язане із прийняттям рішень та керівною посадою. Така інтерпретація лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Зайняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Л.Даунтон, лідерство – це "становище в суспільстві,

що характеризується здатністю особи, яка це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів" [29].

Феномен* лідерства виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі. Феномен лідера – це визнання, виявлення, застосування природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Саме ці відмінності, особливі властивості та їх застосування характеризує лідерство – як вплив на інших людей.

Як явище лідерство відоме ще з давніх-давен, а з 80-х рр. XX ст. лідерство стає предметом соціологічних, психологічних й економічних дисциплін, досліджуються шляхи і способи розвитку лідерських якостей особи. Виникла ціла "філософія" лідерства.

Слушно зазначає Ж.Блондель: "Лідерство таке ж старе, як і людство, воно універсальне й неминуче. Воно існує скрізь: у великих і в малих організаціях, у бізнесі та у релігії, у профспілках і в благодійних організаціях, у компаніях і університетах. Лідерство, за своїми намірами та цілями, є ознакою номер один будь-яких організацій. Для того, щоб існувало лідерство, необхідна наявність групи; і скрізь, де виникають групи, з'являється лідерство" [30, с. 7]. Лідерство – це відносини домінування і підкорення, впливу й наслідування в системі міжособистісних і групових відносин.

У своїй книзі "Політика як мистецтво керівництва" американський політолог Р.Такер застерігає від ототожнення лідерства з функціями посадових осіб у державному або партійному апаратах. Він зазначає, що лідерство – це щось значно більше, ніж аналіз і прийняття державно-владних рішень, це – вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі [Цит. за: 18].

Також варто згадати застереження Стівена Кові, що лідерство (leadership) це не управління (management) [16, с. 129-132]. Лідерство – це вищий рівень, де визначається: що саме слід робити? Управління зосереджується на рівні нижчому: як зробити найкращим чином? Тобто, за словами Пітера Дракера і Уоррена Бенніса: "Управління – це робити справу правильно; лідерство – це робити правильні справи" [16, с. 129].

До сьогодні вчені, які досліджують проблеми лідерства, дискутують з приводу того, що є визначальним для його становлення як суспільного феномену. У цьому плані можна виділити три основні підходи [18].

Перший – це пояснення лідерства як індивідуально-психологічного феномену, тобто як суто психологічного явища. Представники даного підходу вважають, що домінуючим фактором феномену лідерства є набір у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис.

Великого поширення набули спроби виявити набір бажаних або обов'язкових для здобуття статусу лідера індивідуально-психологічних рис.

Наприклад, американський соціолог Е.Богардус такими рисами вважає: розум, енергійність, здатність передбачати, привертати до себе увагу,

* Феномен – від грец. φαινομενον – те, що з'являється, явище.

почуття гумору, твердість характеру. Його колега К.Бірд, узагальнивши ряд досліджень з проблем лідерства, навіть склав перелік 79 якостей, які, на його думку, притаманні лідерам.

Однак виявилося, що багато з тих, хто досяг вершин лідерства, володіють далеко не повним переліком усіх цих якостей. Більше того, серед рис реально діючих успішних лідерів були і зовсім протилежні.

Ще один американський соціолог Р.Стогділл здійснив комплексне дослідження феномену лідерства й отримав суперечливі результати щодо його індивідуально-особистісних характеристик. У своєму "Підручнику з лідерства" він класифікує більше 40 елементів, пов'язаних з психологічними рисами лідерів, і групує їх за п'ятьма основними рубриками: фізіологічні дані; соціальне походження; інтелектуальні здібності; особистісні характеристики; соціальні характеристики. Серед особистісних характеристик, вважає Р.Стогділл, для становлення лідерства важливими є ентузіазм, упевненість, пристосованість. Що ж до соціальних характеристик, то тут автор виділяє адміністративні здібності, популярність, тактовність. Проте Р.Стогділлу так і не вдалося визначити, які з названих ним характеристик лідерства більше, ніж інші, пов'язані з цим важливим суспільним феноменом. За результатами здійсненого дослідження вчений робить висновок: людина не стає лідером лише тому, що має певний набір особистісно-психологічних якостей. Цього аж ніяк не достатньо.

Другий підхід – визначення лідерства як "функції" ситуації. Не відкидаючи значення індивідуально-психологічних якостей, прихильники цього підходу вважають, що ті чи інші риси лідера проявляються залежно від конкретної ситуації. На їх переконання, лідерство – це продукт ситуації, що склалася в певний конкретний період. Е.Фідлер, зокрема, підтверджує дану тезу наступним прикладом: у ситуаціях сприятливих, чи навпаки, лідер, орієнтований на вирішення ключових завдань, досягає кращих результатів, ніж той, хто орієнтується на людей.

Наводиться і такий історичний приклад. Дослідник Дж.Шнейдер помітив, що кількість військових лідерів у Англії була прямо пропорційною кількості військових конфліктів, в яких брала участь країна. Це стало для прихильників даного підходу яскравим підтвердженням справедливості їх судження. До речі, один із законів відомого А.Дж.Мерфі звучить так: ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом вирішення проблеми. Якщо продовжити думку Мерфі, можна сказати, що вже сама наявність сприятливої ситуації передбачає активність лідера в оволодінні нею. Якщо ситуація дозріла для Наполеона, вважають представники даного підходу, то саме він дозрів для цієї ситуації. Тому великі події розглядаються ними як шлюб між людиною і часом. Саме лідер знає, коли ситуація може бути ним використана. Досить часто саме він проявляє здатність оцінити ситуацію, її запити, потреби і "подати" себе через зміну власного образу, позиції, поведінки відповідно до цих запитів.

Проте і такий підхід не розкриває сутність феномену лідерства повністю.

Третій підхід – це спроба поєднати два попередніх підходи до пояснення лідерства. Лідер розглядається як продукт конкретної ситуації, в якій він виявляє свої індивідуально-психологічні якості. У рамках цього підходу визначальними для становлення лідерства визнаються одночасно й індивідуально-психологічні риси лідера, і умови, в яких відбувається його становлення. Так, на думку С.М.Казе, лідерство генерується трьома чинниками: особистісними якостями, подією (або ситуацією) і групою послідовників.

Цілком очевидно, що цей підхід є спробою подолання обмеженостей двох попередніх і намаганням розширити їх позитивні сторони, оскільки такий складний суспільний феномен, яким є лідерство, не може бути пояснений виходячи лише з однієї групи причин [18; 24].

У сучасній науці усе більшої ваги набувають концепції лідерства, автори яких прагнуть врахувати вплив усіх чинників. Так з'явилася інтеграційна теорія лідерства. Зокрема, сучасний американський політолог М.Херманн вважає, що лідерство – багатогранне поняття. Розглядаючи його прояви, слід брати до уваги: 1) риси самого лідера; 2) завдання, які він покликаний виконувати; 3) взаємозв'язок між лідером і його конституантами; 4) контекст або конкретну ситуацію, в яких лідерство здійснюється [30].

У сучасній політології коло конституантів лідера розуміється достатньо широко. У нього включаються не тільки політичні активісти і всі послідовники лідера, але і його виборці, а також усі ті, хто взаємодіє з ним.

У формуванні і функціонуванні відносин "лідер – коституанти" особливо велика роль політичних активістів. Саме вони достатньо компетентно оцінюють його особистісні якості і можливості, організовують кампанії на його підтримку, тобто "роблять" лідера. Через конституантів виявляється дія на політику пануючої політичної культури і перш за все ціннісних орієнтацій.

Взаємодію лідера і його конституантів слід розглядати як взаємоспрямовану, з двостороннім рухом. Причому лідери можуть значною мірою міняти свою соціальну опору. Самостійність лідера по відношенню до конституантів прямо залежить від характеру політичного устрою, від ступеня концентрації влади в руках керівника і від політичної культури в цілому [24; 28].

Отже, феномен лідерства виявляє себе у процесі взаємодії, під час якої одні люди (лідери) знають і виражають потреби й інтереси інших (конституантів) і в такий спосіб мають престиж і вплив, а інші (їх прихильники, конституанти) добровільно віддають їм частину своїх владних повноважень для здійснення цілеспрямованого представництва і реалізації власних інтересів.

Феномен лідерства надзвичайно багатогранний за своїми проявами і функціями, залежить від історичних епох, типів політичних систем, конкретної ситуації, особливостей лідерів і їх конституантів та інших факторів [24, с. 76].

За період становлення державності Україна пройшла значний шлях по створенню системи публічного (державного – у широкому розумінні) управління та її складової підсистеми – публічної служби. Проте, у низці публікацій останніх років наголошується, що Україна, як ніколи, потребує "лідерів, спроможних вивести її з кризи" [11; 12], "лідерів змін" [17, с. 119]. Автори публікації "Модернізація України: пріоритети реформ" також зазначають, що "ключова проблема сьогодні – проблема лідерства. Лідерство – це не обіцянки та соціальні подарунки. Воно передбачає, що політичні лідери не лише декларують необхідність реформ, але й починають їхню реалізацію, несучи тягар відповідальності. Саме цього бракує країні протягом багатьох останніх років. Саме тому Україна дедалі більше відстає від світу, що швидко змінюється" [19].

Україна сьогодні дійсно має ряд викликів, кожний з яких можна назвати історичним за масштабами та значенням для майбутньої долі держави. Беззаперечно, адекватна відповідь на ці виклики визначить успішність не тільки реформування публічної адміністрації, публічного управління, а й модернізації українського суспільства. Серед цих викликів – виклик лідерства [19]. Адже, у період системних змін, реформування й модернізації такої великої й складної системи як держава та, зокрема, системи державного управління особливого значення набуває наявність лідерських якостей у тих, хто здійснює управління цією системою.

Сучасні науковці вважають лідерство у певній сфері життя чи галузі діяльності, професіоналізм у виконанні роботи, матеріальне і духовне становище у суспільстві ознаками належності до елітної групи [5]. Проте саме провідне або керівне становище та, відповідно, роль і функції осіб, що його займають в суспільстві, підтверджують необхідність лідерських якостей у еліти в державному управлінні [22, с. 299].

М.І.Пірен, розглядаючи професійну відповідальність сучасної політико-владної еліти в Україні в процесі суспільно-політичної соціалізації, зазначає, що "відповідальність визначається як якісна характеристика, особлива форма саморегуляції, самодетермінації та контролю вчинків особистості" [21, с. 139]. Як складові компоненти відповідальності виступає цілий ряд якостей та умінь особистості. Серед них: чесність, справедливість, принциповість, готовність відповідати за наслідки своїх дій. Названі якості не можуть успішно реалізуватися, якщо у людини не розвинуті емоційні риси: здатність до співчуття, чуйність стосовно інших людей. Виконання будь-якого обов'язку вимагає прояву інших вольових якостей: наполегливості, стійкості, витримки тощо [21, с. 139-140].

Співвідношення норм суспільства та відповідальності індивіда можна визначити терміном "соціальна адекватність", тобто відповідність, співвіднесеність конкретних дій та вчинків з вимогами та нормами поведінки в соціумі, ефективність цих вчинків у суспільно-політичному просторі [21, с. 140].

На думку М.І.Пірен, професійна відповідальність (політико-владної) еліти – це не стільки їх суспільна репутація, скільки усвідомлення нею свого обов'язку перед суспільством, а також спроможність давати і виконувати обіцянки, що відповідають суспільним очікуванням та входять у сферу повноважень і компетенції того чи іншого типу еліт. Сукупність політичної, правової, соціальної та морально-етичної відповідальності інтегрується у професійній відповідальності. Отже, професійну відповідальність (політико-владної) еліти можна визначити як смислоутворюючу інтегральну рису особистості, яка виявляється в когнітивній, емоційно-мотиваційній та поведінковій сферах і є необхідною для соціальної адекватності її вчинків у суспільних нішах [21, с. 140-141].

Враховуючи специфіку сфери державного (публічного) управління, лідерство тісно співвідноситься з таким явищем, як керівництво.

Зауважимо, що Д.Адаір говорячи про лідерство використовує термін "справжнє керівництво" і стверджує: "Сутність керівництва, його призначення – навчати співробітників не боятися самим знаходити правильні рішення та краще виконувати свою роботу, тобто допомогти вивільнити позитивну енергію, яка дана людям від природи. Справжній керівник надихає, а не доручає, об'єднує, а не контролює, пояснює та переконує, але найголовніше – залучає передусім самого себе, а потім інших" [4, с. 230].

Між поняттями "лідерство" і "керівництво" не мало б бути суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, має владу над підлеглими. Однак на практиці ці дві складові управлінського впливу не завжди зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення й розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуацій, у яких перебуває керівник (табл. 3) [14, с. 2-3].

І керівники, і лідери виконують управлінські функції, але способи реалізації цих функцій суттєво відрізняються між собою (табл. 4) [9].

Таблиця 3

Співвідношення між лідерством і керівництвом

За своєю природою	Лідерство виникає стихійно; керівник призначається або обирається (але також цілеспрямовано)
За статусом	Керівник має офіційні права і володіє системою санкцій для виконання своїх функцій; лідер таких повноважень не має
За механізмами функціонування	Лідерство базується на міжособистісних зв'язках, що виникають у соціальній групі; керівництво базується на відносинах "управління – підлеглості", а також за іншими критеріями

Таблиця 4

Функції керівника і лідера

№ з/п	*Функції керівника*	*Функції лідера*
1	Прийняття управлінського рішення про те, що потрібно зробити	Визначення чіткої цілі і напрямку її досягнення
2	Організація колективу на виконання поставленого завдання	Налаштування людей на реалізацію поставленої мети
3	Виконання поставленого завдання, досягнення результатів	Мотивація діяльності, задоволення індивідуальних і групових потреб, створення атмосфери впевненості

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Поєднання лідерства і керівництва в одній особі сприяє ефективному функціонуванню організації чи структурного підрозділу. В іншому випадку, якщо керівнику бракує якостей лідера, це може призвести до появи в організації неформального лідера, конфліктних ситуацій та зниження ефективності функціонування організації.

На сучасному етапі, працюючи в органах публічної влади, вже недостатньо бути лише керівником – управлінцем, який приймає управлінські рішення та здійснює організацію їх виконання. За сучасних умов у сфері державного управління та місцевого самоврядування повинні працювати керівники з якостями лідера. А це означає, що керівник – лідер не протистоїть групі підлеглих, не виступає по відношенню до них як зовнішня сила, а як лідер перетворює колектив в єдину команду. Якщо керівник є одночасно й лідером у своєму колективі, то він не просто керує, а веде за собою співробітників. У даному випадку вони виступають його послідовниками, а не підлеглими стосовно нього. Керівна посада формально створює для керівника необхідні передумови бути лідером.

Ефективність управління залежить не тільки від того, чи багато витрачено зусиль, а й від того, чи правильно визначена мета, напрямок руху, пріоритети. Сучасні зміни, модернізація України потребують перш за все чіткого лідерства, а потім – ефективного управління (менеджменту). Тут доречно ще раз нагадати застереження Стівена Кові щодо різниці між лідерством (leadership) і менеджментом (management) [16, с. 129-132].

Погляд на різницю між менеджментом і лідерством, представлений у дослідженні Департаменту розвитку державної служби Великої Британії ще у 1994 (!) р. наведено у табл. 5 [15, с. 31].

Зазначимо, що подані у таблиці характеристики лідерства знайшли своє подальше відображення у низці документів з питань розвитку персоналу на державній службі Великої Британії [15, с. 31].

Різниця між менеджментом і лідерством за Р. Дафтом представлена у наступній таблиці (табл. 6) [15, с. 32]. Для розуміння принципової різниці між цими поняттями важливим є порівняння етимологічних походжень слів “менеджмент” і “лідерство”. Англійське слово “leader” утво-

Таблиця 5

Різниця між функціями менеджменту та лідерства [31, с. 13]

Менеджмент	***Лідерство***
Планування та бюджет	Проголошення та спільне сприйняття візії
Творення стратегій і політик	Визначення напрямів
Вирішення проблем	Розвиток, еволюція стратегії
Гарантування ефективного управління	Гарантування сумісності ролей і ресурсів
Розподіл роботи	Коучинг і створення можливостей
Організація та контроль персоналу	Мотивація та надихання

рено від дієслова “to lead”, що означає “вести”. З іншого боку, слова “менеджер” і “маніпуляція” етимологічно мають спільний корінь “manus”, “іцо” латинською мовою означає “рука”. Отже, з точки зору етимології, лідер веде за собою людей не “за руку”, як це притаманне менеджменту [15, с. 33].

Таблиця 6

Порівняння менеджменту та лідерства

Сфера діяльності організацій	***Менеджмент***	***Лідерство***
Напрям	Планування і складання бюджету. Концентрація уваги на підсумкових результатах діяльності	Створення образу майбутнього та розроблення стратегії. Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності
Орієнтація	Організація роботи і добір персоналу. Керівництво і контроль. Створення меж	Формування корпоративної культури. Стимулювання професійного зростання персоналу. Усунення меж
Взаємовідносини	Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних з виробництвом / продажем товарів та послуг. Використання посадової влади. Виконання ролі боса	Концентрація уваги на людях: натхнення і мотивація членів групи. Використання особистої влади. Виконання ролі наставника, помічника, слуги
Особисті якості	Емоційна дистанція. Ментальність експерта. Вміння передати свої думки. Конформізм. Адекватна оцінка організації	Емоційний зв’язок (сердечність). Відкритість (широкий світогляд). Вміння слухати співрозмовника (спілкування). Нонконформізм (сміливість). Адекватна оцінка власних якостей (характер)
Результати	Збереження стабільності, формування культури, в якій більш за все цінується ефективність роботи	Ініціація змін, формування культури, в якій більш за все цінується чесність

Вже сьогодні в Україні лідерство має бути обов’язковою характеристикою еліти в державному управлінні на загальнодержавному та регіональному рівнях. На місцевому рівні управління справами суспільства ще деякий час допустимим може бути якісний менеджмент, з формуванням у подальшому лідерських характеристик.

До основних особистісних рис керівників – еліти в державному управлінні, які гарантують ефективність управління в умовах переходу до ринкової економіки, відносяться: організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, націлювати їх до плідної творчої праці; впевненість у собі, рішучість і наполегливість, здатність до творчого вирішення завдань; прогнозування ситуацій та результатів діяльності; вміння приймати рішення; відповідальність; уміння контролювати свої емоції; заповзятість у вирішенні існуючих проблем; висока професійна компетентність; прагматизм; постійна тяга до самовдосконалення.

Зокрема, професійна компетентність складається з політичної, юридичної, економічної, соціологічної, психологічної, управлінської компетентностей. Особлива значимість цих складових професійної компетентності виявляється на керівних посадах [8; 27].

Так, управлінська компетентність включає знання, вміння та навички щодо сутності організації й управління, принципів та методів організаційної діяльності; механізмів, структури і методів управління, технологій управлінської діяльності, пошуку оптимальних методів управлінської діяльності та стилю управління, сучасних технологій управління персоналом. Крім того, потрібні знання та вміння їх застосовувати щодо основних психологічних характеристик особистості, психологічних закономірностей міжособистісної взаємодії і, зокрема, спілкування, соціально-психологічних механізмів регуляції групової діяльності; формування ефективних творчих та управлінських "команд" тощо (психологічна або психолого-педагогічна компетентність).

Слід сказати, що Європейська Комісія визначила для свого персоналу "Рамки компетенції і поведінки". Серед основних компетенцій* для тих, хто займає керівні – лідерські посади: лідерство, керівництво людьми.

Компетенції, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, збігаються з компетенціями, які Європейська Комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії. Важливими для європейської інтеграції є вміння і навички стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток); розвинуті комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися розв'язання проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо) [26, с. 174-177].

Експерти ЮНЕСКО трактують поняття компетентності як "поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень". Експерти науково-дослідної про-

* У цьому випадку не зроблено різниці між компетенціями і компетентністю. На нашу думку, стосовно якостей людини варто вживати поняття "компетентність".

грами ОЕСР "Визначення та відбір компетенцій" (Definition and Selection of Competencies – DeSeCo) зазначають, що "компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних ... ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів; знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії") [26, с. 174-177].

С.А.Калашнікова вважає, що:

- компетентність (англ. – competence) – здатність людини ефективно виконувати певну (у т.ч. професійну) діяльність;
- компетенція (англ. – competency), у множині – компетенції (англ. – competencies) – особисті характеристики людини, що визначають її поведінку та впливають рівень виконання певної, у т.ч. професійної, діяльності;
- компетентність є результатом набуття компетенцій;
- компетенції є складовими компетентності [15, с. 87].

Таке трактування певною мірою пояснює вживання в одному контексті понять компетентність і компетенції, зокрема в іноземних, як правило англомовних, джерелах. Крім того, ряд науковців поділяють кластерний підхід, який запропонували Л.Спенсер і С.Спенсер у "Словнику компетенцій": Кластер компетенцій (компетентність, містить 2-5 компетенцій) – Компететенція – Поведінкові індикатори (3-6 для кожної компетенції). Поведінкові індикатори визначаються дослідниками як "найменші одиниці, що застосовуються для спостереження за компетенціями" [23, с. 349].

Серед сучасних компетенцій тих осіб, що займають вищі керівні посади в країнах-членах ЄС та Європейській Комісії, також названо лідерство, рамки якого, за дослідженням Голландського інституту державного управління [32], містять сім ключових компетенцій:

1) відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність);

2) інноваційність (ініціативність – проактивність, інноваційність – новаторство, креативність – творчий підхід, сміливість – мужність);

3) доброчесність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);

4) соціальні навички (навички комунікації, уміння створювати коаліції і партнерство, ведення переговорів);

5) націленість на результат (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем);

6) організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди);

7) знання відповідно до рівня керівництва (рівень ЄС: інституції, процедури, політики ЄС, законодавство ЄС, відносини і партнерські мережі; національний рівень: галузева політика і пріоритети, національна система і процедури, мережі соціального партнерства в Європі, відносини ЄС – країна-член ЄС [13, с. 36-37; 25].

Становлення й розвиток публічного управління в Україні сьогодні потребує такого підходу, який дозволить залучити на лідерські посади керівників з сучасними лідерськими якостями та посилить відповідальність за ефективну діяльність інституцій.

В Україні інструментом становлення вищого корпусу державної служби мало б стати впровадження *профілів компетентності лідерства*, розроблення яких Головне управління державної служби України здійснювало деякий час у рамках спільного канадсько-українського проекту "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні". У ході роботи над проектом профілів компетенцій лідерства протягом травня – червня 2009 р. Головдержслужбою проведено дослідження шляхом опитування близько 500 керівників I-IV категорії посад у центральних органах виконавчої влади. Крім цього, для отримання якісних даних у червні 2009 р. проведено 4 фокус-групи за участю керівників зазначених категорій посад. У результаті проведених досліджень найважливішими компетенціями керівника-лідера на державній службі визнано: аналітичне мислення; прийняття рішень; орієнтація на результат; культура спілкування/побудова взаємної довіри; особистий розвиток; управління часом; ефективна комунікація; визначення напряму діяльності та бачення; мотивування діяльності працівників; модерування обговорень та ведення переговорів; інноваційність; управління стресом; раціональне управління ресурсами.

Результати опитування та проведення фокус-груп покладено в основу проекту профілів компетенцій лідерства, який включає компетенції лідерства не тільки для вищої та середньої ланки державних службовців, як було заплановано, а й для базового рівня керівників на державній службі. Проект профілів компетенцій для всіх трьох рівнів керівництва складається з чотирьох груп, а саме: орієнтація на результат; аналітичне мислення; управління людськими ресурсами; ефективна комунікація [7, с. 35-36].

Проект профілів компетенцій лідерства, а також пропозиції щодо їх впровадження у процеси управління людськими ресурсами на державній службі в Україні планувалося винести на обговорення з усіма заінтересованими сторонами у 2010 р. Робота у цьому напрямі сьогодні координується Національним агентством України з питань державної служби. Насамперед це пов'язано з набуттям чинності новим Законом України "Про державну службу" від 17 листопада 2011 р. [1], яким вводяться такі поняття:

- *профіль професійної компетентності посади державної служби* – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків;
- *рівень професійної компетентності особи* – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 16 травня 2012 р. затверджено Порядок визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V [2] і Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади [3]. Ці накази набирають чинності одночасно з набранням чинності Законом України "Про державну службу" від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI.

Нагадаємо також про наказ, що затверджує типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату (далі – керівник апарату) та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад. Зауважимо, що зазначені посади нами віднесені до еліти в державному управлінні України.

Керівник апарату за посадою виконує таку роботу:

- затверджує профілі професійної компетентності посад державної служби та вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади;
- організовує проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби та забезпечує його прозорість і об'єктивність відповідно до вимог цього Закону;
- призначає осіб на посади державної служби та звільняє їх з посад;
- присвоює ранги державним службовцям, які займають посади державної служби;
- виконує функції роботодавця для працівників державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, які не є державними службовцями;
- забезпечує організацію підвищення рівня професійної компетентності державних службовців;
- забезпечує ефективне функціонування системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- забезпечує дотримання державними службовцями службової дисципліни;
- приймає у межах своїх повноважень рішення про заохочення державних службовців та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;
- забезпечує створення належних умов та матеріально-технічного забезпечення для виконання державними службовцями своїх службових обов'язків;

n здійснює інші повноваження відповідно до цього Закону та інших нормативно-правових актів [3].

Тому визначено такі вимоги до рівня професійної компетентності на цій посаді (табл. 7) [3].

Таблиця 7

Мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад керівника апарату державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату

1	Мінімальні загальні вимоги	
1.1	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Спеціаліст (магістр)
1.2	Освіта	Повна вища освіта
1.3	Стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної групи/підгрупи)	Не менше 7 років (для підгруп I-2, I-3, I-4, II-1, II-2) та не менше 5 років (для підгруп II-3, II-4), досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби груп I, II або на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування не менше 5 років (для підгруп I-2, I-3, I-4, II-1, II-2) і не менше 3 років (для підгруп II-3, II-4)
2	Спеціальні вимоги	
2.1	Досвід роботи	Досвід роботи у сфері управління людськими ресурсами
2.2	Перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків	Конституція України, законодавство України у сфері державного управління, зокрема Закон України "Про державну службу", Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції", трудове та бюджетне законодавство; законодавство з урахуванням специфіки посадових обов'язків та функціональних повноважень відповідного державного органу; державна мова; знання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення; основи державного управління, системи державних органів і органів місцевого самоврядування, внутрішня організація їх діяльності; основи економіки, аналізу державної політики, соціально-економічного прогнозування та планування, державних фінансів; основні соціально-економічні функції і механізми формування заробітної плати; основні характеристики ринків праці та методи регулювання зайнятості; основи психології та сучасні методи управління персоналом; основи управління та організації праці і діловодства
2.3	Перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків	Уміння укомплектовувати персонал державної служби в державному органі компетентними працівниками; володіння технологіями управління персоналом; вміння налагоджувати ефективну взаємодію персоналу державної служби в державному органі з метою досягнення запланованих результатів шляхом поділу (делегування) завдань, роботи і повноважень між працівниками та здійснення контролю за їх виконанням; вміння організовувати безперервне підвищення рівня професійної компетентності персоналу державної служби в державному органі; вміння заохочувати працівників для отримання найвищих результатів; вміння розробляти організаційну структуру, що відповідає стратегії, цілям і завданням, внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності державного органу; вміння розробляти збалансовані кошториси витрат на

Закінчення табл. 7

		утримання апарату, контролювати використання коштів; вміння визначати і ухвалювати організаційні та управлінські рішення; вміння управляти в кризових ситуаціях; вміння ефективно розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові) та контролювати заплановані заходи з метою отримання очікуваних результатів; уміння планувати роботу в державному органі, володіти принципами і сучасними методами управління в різних сферах діяльності; вміння встановлювати пріоритети в роботі та ефективно використовувати робочий час;
		вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору з використанням різних форм (письмово, усно) і способів комунікації, вміння публічно виступати; вміння використовувати комп'ютерну техніку та програмне забезпечення; вміння систематизувати і узагальнювати інформацію, конструктивно ухвалювати рішення на основі аналізу і синтезу, готувати пропозиції щодо вдосконалення системи державного управління; вміння давати кваліфіковані консультації щодо методів та конкретних процедур, які повинні забезпечити виконання поставлених завдань; здатність своєчасно виявляти джерела можливих конфліктних ситуацій, не допускати соціальних, трудових та інших конфліктів; здатність вчасно інформувати вищі державні органи про стан справ у певній галузі чи функціональній сфері; вміння вести переговори, обґрунтовувати свої позиції, знаходити компромісні рішення; вміння проводити обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору; вміння проводити наради (апаратні, робочі, координаційні, міжвідомчі), зустрічі на вищому рівні, засідання колегій, в тому числі розширених та виїзних; вміння безперервно підвищувати рівень власної професійної компетентності
2.4	Інші вимоги до рівня професійної компетентності	Підтримка та вираження у своїй діяльності цінностей державної служби, сприяння та формування її позитивного іміджу, забезпечення дотримання принципів справедливості та рівного доступу до державної служби, а також інших принципів відповідно до Закону України "Про державну службу"; здатність запобігати виникненню конфлікту інтересів; здатність максимально використовувати власні можливості; здатність постійно критично аналізувати кінцеву ефективність, стиль та методи власної організаційно-управлінської діяльності і знаходити шляхи її подальшого вдосконалення; відповідальність; лідерство

Усвідомлюючи, що успішний лідер – успішна організація (установа), на нашу думку, при конкретизації механізмів формування еліти в державному управлінні України, варто скористатися досвідом ЄС щодо оцінювання органів державного управління.

У 2000 р. Європейським інститутом адміністративного управління (European Institute of Public Administration, EIPA), який діє під егідою Єврокомісії, на базі європейської моделі досконалості EFQM розроблена модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету (Common Assesment Framework – CAF). Модель CAF успішно упроваджується в багатьох європейських

країнах для підвищення якості менеджменту в органах влади і відповідно підвищення якості державних послуг і ефективності їх діяльності.

CAF як складова моделі TQM спирається на фундаментальні принципи досконалості, що декларується Європейським фондом управління якістю (EFQM) та включає: орієнтацію на результат; орієнтацію на споживача; *лідерство* і постійність мети; процесний підхід до управління на основі фактів; розвиток і залучення людей; безперервне навчання, інновації і поліпшення; розвиток партнерських відносин; корпоративну соціальну відповідальність. На основі цих принципів модель CAF покликана покращувати діяльність організацій бюджетної сфери.

Сьогодні в 27 європейських країнах CAF є невід'ємним елементом державних програм реформування державного і муніципального управління, а з лютого 2008 р. Всеросійська організація якості стала Національним партнером EIPA на території Російської Федерації.

Фундаментальною основою моделі CAF є розуміння, що якнайкращі результати діяльності організації, результати для громадян / споживачів, працівників і суспільства досягаються завдяки *лідируючій ролі керівництва*, яке реалізує стратегії і плани, надихає працівників, розвиває зв'язок з партнерами, ефективно розпоряджається ресурсами і забезпечує функціонування процесів.

Базова структура CAF – це: 9 критеріїв, 28 їх складових та система оцінки (рис. 4).

Рис. 4. ***Модель CAF (Common Assesment Framework)***

Критерії № 1-5 характеризують можливості організації. "Можливості" допомагають оцінити, які підходи використовує організація для досягнення бажаних результатів. Починаючи з критерію № 6, акцент в оцінці робиться на результатах, яких досягла організація, використовуючи наявні можливості. Оцінка критеріїв відбувається на основі оцінювальних таблиць для кожної окремої групи.

Так, критерій № 1. "Лідерство" оцінюють через те, як керівники визначають місію своєї організації, виробляють стратегію розвитку і сприяють її реалізації; як вони формують цінності, необхідні для досягнення довгострокового успіху, і упроваджують їх за допомогою відповідних заходів і особистого прикладу; наскільки вони залучені до процесів, що забезпечують поліпшення якості послуг, які надаються організацією [20, с. 9].

Для забезпечення об'єктивності оцінювання кожна позиція критеріїв має більш детальні описи. При визначенні напряму розвитку організації через місію, бачення і корпоративні цінності (критерій 1.1) вивчається:

- розробка місії (цілей) і бачення (якими ми хочемо бути) за участю основних зацікавлених сторін і працівників організації;
- конкретизація місії і бачення організації в стратегічних (довго- і середньострокових) та операційних (конкретних і короткострокових) цілях і завданнях;
- формування і підтримка лідерами системи цінностей, включаючи прозорість, етичні норми і кодекс корпоративної поведінки;
- зміцнення взаємної довіри і пошани між керівниками і працівниками;
- стимулювання і заохочення зворотного зв'язку керівників з працівниками, розвиток творчої і інноваційної активності персоналу, наприклад, за допомогою виділення ресурсів для пізнавальної діяльності і вдосконалення, наділення працівників повноваженнями при ухваленні рішень;
- регулярний перегляд пріоритетів і актуалізація місії, бачення цінностей організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища;
- наявність механізмів прогнозування і запобігання конфліктам інтересів.

Створення і розвиток системи управління і проведення змін в організації (критерій 1.2) включає показники щодо:

- розробки процесів та організаційної структури відповідно до стратегії, планування і потреб зацікавлених сторін з використанням доступних технологій;
- визначення оптимальної форми управління (функції, ієрархія, відповідальність і повноваження) для управління процесами;
- постановки та узгодження вимірювальних цілей і завдань на всіх рівнях організації;
- орієнтації на установку цілей процесів і діяльності на основі балансу інтересів та очікувань різних зацікавлених сторін;
- створення системи для збору й аналізу внутрішньої інформації, включаючи систему внутрішніх аудитів;
- впровадження відповідних підходів до проектного управління і командної роботи;
- постійного застосування принципів моделі;
- розробки системи вимірювання досягнення стратегічних і оперативних цілей;
- впровадження системи менеджменту якості, наприклад, ІСО 9001-2000 і її сертифікації;
- визначення пріоритетних ділянок для удосконалення діяльності організації;
- інформування і роз'яснення зацікавленим сторонам змін, що проводяться.

Мотивація і підтримка персоналу лідерами, демонстрація на особистому прикладі прагнення до вдосконалення (критерій 1.3) розглядається як:

- лідерство шляхом відповідності особистої поведінки проголошеним цілям і цінностям;
- демонстрація готовності лідерів і керівників приймати зміни й діяти з урахуванням зворотного зв'язку;
- регулярне інформування працівників з усіх необхідних питань діяльності організації;
- надання допомоги і підтримки підлеглим в реалізації їх цілей, планів і завдань, що відповідають цілям організації;
- мотивація і створення умов для делегування відповідальності й повноважень;
- створення культури інновацій і поліпшень шляхом підтримки ініціатив працівників щодо удосконалення;
- визнання й заохочення індивідуальних і командних успіхів.

Критерій 1.4. "Управління взаєминами з політичними силами й іншими зацікавленими сторонами для забезпечення розділеної відповідальності" включає:

- розуміння державної політики, що надає дію на організацію;
- підтримку активних і регулярних взаємин організації з органами виконавчої і законодавчої влади;
- гармонізацію цілей організації з політичними цілями держави;
- розвиток і підтримку взаємин організації із зацікавленими сторонами (громадянами, бізнесом, суспільними організаціями та об'єднаннями);
- залучення політичних й інших зацікавлених сторін до встановлення зовнішніх і внутрішніх цілей та розвитку системи управління;
- дії для отримання суспільного визнання високої репутації організації і якості послуг, що надаються нею;
- розробку концепції маркетингу (продуктів та послуг) і комунікаційних каналів зворотного зв'язку;
- участь в роботі професійних асоціацій, представницьких органів та інших об'єднань [20, с. 9; 22, с. 310-311].

У такий спосіб "лідерство" конкретизовано через критерії оцінювання керівника та інституції. У зв'язку з активним поширенням такого підходу у світі деякі дослідники вже говорять, що замість моделі TQM (Total Quality Management) – повного управління якістю, настає ера TQL (Total Quality Leadership): повного лідерства задля якості.

Отже, у сучасному державному (публічному) управлінні "лідерство" хоч і визначається спочатку як якісна характеристика особи, але надалі трансформується в якісні показники ефективності органу публічного управління. Тобто, набуває особистісно-інституційного виміру [9, с. 12-13].

Тому ще раз варто наголосити: сучасні зміни, модернізація України потребують, насамперед, чіткого лідерства, а потім – ефективного управління (менеджменту). Ефективність залежить не тільки від того, чи багато витрачено зусиль, а й від того, чи правильно визначена мета, напрямок руху, пріоритети, цінності. Отже, формування нового типу керівників – еліти в державному управлінні України, наділених лідерськими якостями, необхідно здійснювати з урахуванням сучасного світового та, зокрема, європейського досвіду [25, с. 320].

Практичні кроки щодо впровадження профілів професійної компетентності дозволять конкретизувати сучасну категорію "лідерства" в державному (публічному) управлінні України; визначити якості керівника-лідера через удосконалення професійно-кваліфікаційних характеристик посад та їх легітимізацію; здійснювати набір на керівні – лідерські посади осіб за особистими даними відповідно до профілів компетентності; здійснювати формування та розвиток еліти в державному (публічному) управлінні за компетентнісним підходом. Упровадження системи оцінювання органів публічного управління з урахуванням критерію "лідерство" сприятиме підвищенню відповідальності керівника й удосконаленню діяльності органу державного (публічного) управління.

Нині лідерство в державному управлінні повинно бути не тільки особистісною характеристикою особи, характерною ознакою її елітності, але також мати яскраво виражений інституційний аспект. З такої позиції слід виходити при модернізації системи публічного управління, реформування публічної адміністрації, формуванні державної кадрової політики України на сучасному етапі її розвитку.

1.4. Діалектика становлення лідерства управлінської еліти

Загальнотеоретичні питання політичного лідерства високопосадовців визрівали історично поступово. Вже за часів Геракліта (V ст. до н.е.) сама історія почала свій грандіозний експеримент, що триває і нині, визначивши діапазони прояву демократії від тиранії, олігархії до демагогії та охлократії. Пізніше завдяки зусиллям Сократа, Платона, Аристотеля *з'явилась тенденція не лише до наукового дослідження явища політичного лідерства управлінської еліти, а й до виховання гідних політичних лідерів*.

В основі такого виховання мав лежати проект правильного образу держави, розроблений Платоном. Причому він вважав, що державні функції можуть виконувати тільки обрані – ті, хто отримав особливе виховання і має досвід управління державними справами. Людей, які не володіють належними знаннями, слід усунути від здійснення управлінських функцій, щоб уникнути хаосу в державному керівництві [15].

Втілення ідей Платона у політичну практику випало на долю Аристотеля. Твори Аристотеля протягом усієї наступної історії були практичним джерелом для римських, середньовічних візантійських, арабських, єврейських, європейських авторів Нового часу.

Важливі висновки щодо політичного лідерства, можливості та необхідності демократії залишили в історії такі авторитети, як Цицерон, Тацит, Светоній, Плутарх. Так, Цицерон здійснив важливий крок уперед в античній політології, розробивши республіканську модель державного устрою, де не народ повинен пристосовуватись до політика, а політик – до народу. У Плутарха героями його описів стають не стільки царі та імператори, скільки лідери політичних партій. Крім того, до теорії лідерства вводиться принципово новий для античності тип – лідера-опозиціонера.

В епоху Відродження та Нового часу визначними стали праці Н.Макіавеллі, такого ж, як і Цицерон, переконаного республіканця. Для більшості сучасних науковців та практиків стало звичним дорікати вказівкам Макіавеллі щодо можливостей та засобів політичного маніпулювання психологією людей. Однак, теоретико-методологічне значення його поглядів є значно глибшим. Він уперше досліджував проблему "народ і влада", означивши її як динамічний процес розгортання протиріч та парадоксів, за результати якого однаковою мірою несуть відповідальність і лідер, і пересічний громадянин.

Вперше про управлінську еліту як можливого суб'єкта політичного лідерства висловився Т.Гоббс, назвавши її штучною особою, інституціоналізація якої визначена верховною владою. Ідеї Гоббса були далі розвинуті Дж. Локком, у якого народ як суверен держави уповноважує лідера виконувати волю народу. Відтак, політичне лідерство – це ефективне виконання відповідних делегованих державою функцій.

У XIX – на поч. XX ст. заслуговують на увагу погляди Гегеля, Карлайла, Емерсона, Шопенгауера, Ніцше, Маркса, Г.Лебона та М.Вебера.

Гегель та німецька класична філософія достатньо однобічно вирішували проблему політичного лідерства. Причина такої однобічності – приниження ролі мас, народу з одночасним вихваляннням лідерства та лідерів як уособлення волі всесвітнього духу, які зобов'язані ставати керманичами народу за визначенням. Т.Карлайл та В.Емерсон додали "безсумнівним" лідерам різних особистісних фарб, підсилених ідеями провіденціалізму.

Ідеї "призначеності видатних осіб" набули світського трактування в А.Шопенгауера, який пропагував думку про пріоритет волі над розумом, що взагалі притаманне лише аристократії за народженням, багатством, розумом. Ф.Ніцше вважає, що ефективний лідер повинен управляти людьми засобом насильства, а не бути політиком, який потакає натовпу. Проте цінність такого негативного досвіду, підкріпленого у XX ст. прикладами гітлеризму та сталінізму, для історії політичного лідерства

залишається неоднозначною. У всякому разі Ніцше ясно показав, до яких колізій призводить дистанціювання лідерів від народу.

Наприкінці XIX – поч. XX ст. з'явилися спеціальні науково-теоретичні дослідження, насамперед у роботах Г.Лебона та М.Вебера. У Лебона теорія лідерства створювалась на засадах виявлення соціальних та психологічних феноменів у взаємовідносинах лідерів із народом-натовпом. Лебон розробив цілісну систему методів управління людьми, які до того ж мають підсвідоме прагнення до підкорення владі.

М.Вебер запропонував найбільш глибоку та систематизовану концепцію політичного лідерства в умовах функціонування держави. За Вебером, панування над людьми спирається на легітимне насильство, зумовлене моральним авторитетом, харизмою або офіційними повноваженнями. Саме це й зумовлює легітимність нинішньої управлінської еліти. Вебер передбачав появу категорії професійних політиків, так що його можна з повним правом вважати родоначальником сучасного політичного менеджменту.

Формування сучасної української політичної думки проходить під безсумнівним впливом історичної та політичної спадщини П.Орлика, М.Костомарова, М.Драгоманова, І.Франка, М.Грушевського, В.Липинського, В.Винниченка та інших. Сформована зусиллями таких видатних мислителів відповідних часів, вона відображала ті ж самі етапи світової історії, про які замислювалась політична філософія Заходу. Виключна цінність історичної спадщини вітчизняної політичної думки полягає в тому, що стає більш зрозумілим, яким чином у свій час відбувалося становлення демократії, проходили перевірку ідеї політичного лідерства на теренах України.

Відмінною рисою сучасної української науки є системний підхід до вирішення суспільно-політичних проблем державотворення, влади, демократії, що відповідає суспільно-політичним реаліям сучасної Української держави. Сучасна наукова думка розвиває методологічні, загальнотеоретичні проблеми політичного лідерства, лідерів та еліт завдяки зусиллям В.Бебика, І.Бекешкіної, Д.Видріна, В.Гошовської, В.Журавського, І.Кураса, Ю.Левенця, В.Литвина, О.Майбороди, М.Михальченко, В. Соболєва, Д.Табачника, Ю.Шаповала, Л.Шкляра та інших.

Проблема політичного лідерства управлінської еліти набуває значимості одного з пріоритетів для сучасної Української держави за кількома підставами.

Перш за все, це – *нагальна практична проблема сьогодення*. Її актуальність визначається соціально-політичною ситуацією перехідного періоду в Україні, головною ознакою якого є характер та динаміка взаємовідносин у форматі "народ – влада". Очевидним є значне дистанціювання між населенням і владою, яка інституціонально та у свідомості громадян ототожнюється з управлінською елітою державного та регіонального рівнів.

Все чіткіше проявляються ознаки кризи влади. Одним з її негативних наслідків є *відчутний дефіцит конструктивних підходів та конкретних шляхів налагодження ефективного й дієвого взаємозацікавленого зворотного зв'язку між владними структурами та громадянами для подолання прірви у громадсько-владних відносинах*.

Пов'язані з реалізацією державної влади елітні угруповання традиційно називають політичною елітою. Разом з тим, беручи за основу той факт, що еліта – це не тільки особи, формально наділені владою, а й ті, хто відіграє істотну роль у підготовці, реалізації політичних рішень, відбувається *ототожнення політичної еліти з правлячою елітою* [20].

Спільність понять "політична еліта" та "правляча еліта", а також їх взаємна причетність до здійснення влади обумовлює використання поняття "правляча політична еліта". Л.Мандзій визначає його як "особливий прошарок політичної еліти, який перебуває при владі або здійснює безпосередній вплив на неї. Особи, що складають правлячу політичну еліту, мають належати до сфери політичного управління процесами у державі, вони повинні мати можливість творити владну політику або мати на неї безпосередній вплив" [10].

Поширеним є також термін "політико-управлінська еліта", який позначає державних службовців вищої ланки, які володіють формальною владою в державних організаціях та інститутах, займаються політичним управлінням, встановлюють правила організації життя в суспільстві [6, с. 5].

Науковці розробили ***періодизацію формування політико-управлінської еліти сучасної України***:

І-й етап: 1989 р. – грудень 1991 р.: становлення неформальних організацій, сформованих демократичними силами.

ІІ-й етап: 1992–1993 рр.: при владі залишається стара партійна еліта, яка бере за основу гасла народно-демократичних сил.

ІІІ-й етап: 1993–1998 рр.: вирішення протиріч між старою партійною елітою та партійно-господарською і національно-демократичною елітами [5, с. 343].

IV-й етап: *1998–2005 рр.:* формування контреліти, революційні події 2004 р. [17, с. 308].

V-й етап: *2005 – дотепер*: діяльність управлінської еліти як суб'єкта політичного лідерства.

Аналізуючи вищезазначені етапи становлення еліти у пострадянському суспільстві, можна сказати, що до 1998 р. в Україні відбувався процес поступової трансформації старої політико-управлінської еліти, її зміни, пристосування до нових умов та державно-політичного функціонування. І лише на четвертому етапі, після виборів 1998 р., розпочинається формування контреліти й спроба "заміни" нею старої політико-управлінської еліти у результаті Помаранчевої революції 2004 р.

Слід зазначити, що спостерігається ще одне яскраво означене явище, яке супроводжує усі суспільно-політичні зміни, а саме: поява значної когорти, певний сплеск "претендентів" на еліту, які найчастіше є новою псевдоелітою.

Роль і суспільна функція політичного лідерства набуває особливої актуальності в перехідні моменти розвитку будь-якого суспільства, оскільки в періоди значимих трансформацій у державі та суспільстві роль політичного лідерства стає винятково важливою. Очевидно, що саме від його ефективності великою мірою залежить якість відповідей на виклики часу. Таким викликом, наразі, для України є побудова стабільної системи державної влади із балансом не тільки і не стільки між різними гілками влади або елітними групами, а в першу чергу, між владою та народом.

Сьогодні управлінська еліта, на відміну від інших українських політичних еліт (партійні, інтелектуальні, бізнесові тощо), – реально інституціоналізована, наділена владними повноваженнями та здійснює владні функції. Вона об'єктивно опинилась у центрі демократичних реформ та суспільних колізій, що виникають між владою та народом. З цієї причини актуальності набуває становлення політичного лідерства управлінської еліти у сучасному суспільстві перехідного періоду.

Крім цього, за науковою традицією, звичним об'єктом досліджень політичного лідерства постає певна когорта політичних лідерів, видатних політичних діячів історії чи сучасності. При цьому феномен лідерства автоматично стає атрибутивною якістю політичного лідера, а не окремим видом суспільної – політичної діяльності, опанування якою потребує багатьох зусиль. Такий інституціонально-феноменалістський підхід до розуміння політичного лідерства значно обмежує його сутнісний зміст як поняття, що розвивається, має власну структуру та динаміку.

Саме тому політичне лідерство доцільно розглядати нині як певний вид та рівень політичної діяльності управлінської еліти – найбільш реального на сьогодні інституціалізованого та можновладного суб'єкта політичного лідерства в Україні. Причому ефективність її лідерства безпосередньо залежить від умілого використання таких основних ресурсів, як: власний демократичний вибір, соціально орієнтоване партнерство з громадянами, виконання суспільно-прогностичної функції, дотримання морально-етичних норм у професійній діяльності тощо.

Політичне лідерство як атрибут будь-якого державно-політичного процесу має дуже багату та різноманітну феноменологію. З метою опанування такого становища мислителі різних історичних епох запропонували цілу низку теоретичних схем, типологій, класифікацій, стилів лідерів та лідерства.

Таке розмаїття робить актуальним пошук таких чинників, які, визначаючи конфігурацію державотворення, становлять наріжні передумови виникнення політичного лідерства окремої особи чи групи осіб в контексті функціонування сфери державного управління. До них відносять-

ся проблеми багатовікового становлення ідей демократії, якість взаємовідносин між народом і владою, шляхи та засоби ефективного володарювання політичних лідерів у сфері державного управління. Саме такі аспекти історії політичного лідерства безпосередньо перетинаються із нинішніми актуальними завданнями, що їх зобов'язані вирішити Українська держава та суспільство.

Протягом усієї історії найбільшу увагу мислителі приділяли владі, персоніфікованій в образі вождів, монархів, політичних лідерів, еліти. Маси частіш за все займали місце та роль "обставини", з якою треба у тій чи іншій мірі "рахуватися". Саме з цієї причини демократія як така залишалася у якості епіфеномену. Причому принципові для сучасності такі принципи, як легітимність влади, довіра мас в історичному плані презентуються як певні додаткові умови стабільного володарювання.

Суспільно-політичне життя в Україні має високу динаміку. Оскільки у його центрі опинилась *управлінська еліта – єдиний претендент на політичне лідерство як у загальнодержавному, так і регіональному масштабі*. Саме виконання управлінською елітою лідерських повноважень та функцій, підготовки і прийняття політичних рішень і наповнює реальним змістом її управлінську діяльність.

На *рис. 5* показано, що головною метою і, відповідно, безпосереднім завданням управлінської еліти є набуття нею громадсько-політичного статусу суб'єкта політичного лідерства [1].

Рис. 5. ***Загальна модель політичного лідерства управлінської еліти***

Важлива складова діяльності управлінської еліти – сфера безпосередніх зв'язків з іншими політичними елітами, їх представниками, окремими політичними лідерами, чиновниками адміністративного апарату. Разом вони складають політико-адміністративне оточення владної еліти, із представників якого управлінська еліта дістає можливості проводити кадрову селекцію.

Функції політико-управлінської еліти переплітаються з тими, які виконують політичне лідерство та політична система суспільства в цілому. Головні серед них – політичне цілепокладання, владно-політична інтеграція суспільства, регулювання соціально-політичної діяльності. Саме ці функції виконує політико-управлінська еліта на персоналізованому рівні через діяльність своїх представників – політичних та державних лідерів.

На етапі державотворення основне значення полягає у реалізації політико-управлінською елітою функції політичного цілепокладання, яка полягає в розробці стратегії і тактики розвитку суспільства, визначенні політичної програми дій. Ця функція повною мірою може бути реалізованою лише на вищому рівні політико-управлінської еліти й втілена в національній ідеї чи державній ідеології.

Функція політичного цілепокладання політико-управлінської еліти тісно пов'язана з плануванням, прогнозуванням та передбаченням суспільного розвитку. У період реформування українського суспільства, яке здійснюється водночас у політичному, економічному, соціальному напрямах, великого значення набуває здатність державних інститутів і суспільних об'єднань до прогнозування власного майбутнього – не тільки найближчого, але й віддаленого на роки і десятиріччя. І саме політико-управлінська еліта має виконувати завдання щодо свідомого і раціонального планування і регулювання загальної політики управління в державі відповідно до моделі її розбудови в майбутньому.

На сьогодні слід сказати, що політичні еліти після проголошення незалежності не змогли знайти консенсусу стосовно шляхів досягнення стратегічної мети. Націонал-патріотично налаштована еліта в переважній більшості не мала досвіду державного управління і зрештою зосередилася на ствердженні формальних ознак державності, включаючи топоніміку. Головним її гаслом було: "спочатку побудуємо незалежну Україну, а потім – займемося економікою, демократією, правами людини". Значна частина лівої політичної еліти, на відміну від своїх колег із реформованих комуністичних партій країн Центральної Європи та Балтії, не сприйняла ідеї незалежності України, побудови демократичної держави та ринкової економіки, орієнтуючись на відновлення СРСР та соціалістичного ладу. Час був витрачений на боротьбу різних політичних сил за владу, яка диктувалася переважно економічними інтересами та точилася навколо питання про те, яка група політичної еліти контролюватиме доступ до розподілу економічних і фінансових ресурсів країни та здійснюватиме приватизацію національного надбання.

1.5. Моделі сучасного управлінського лідерства-керівництва

Сучасний стан справ у сфері державного управління та в системі державної служби України все більше переконує у необхідності модернізації підходів до осмислення процесу керівництва як мистецтва та професіоналізму використання влади не лише з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, а й індивідуальності кожного об'єкта управління - підлеглого службовця як творчої особистості.

Аналіз сучасних джерел свідчить про активізацію наукового інтересу зарубіжних вчених до проблематики управлінського лідерства. Причому у державних службах демократичних країн керівництво свідомо ототожнюється з лідерством суб'єкта управління. Такий підхід цілком доречний та обґрунтований, адже сучасний керівник-професіонал не може бути не лідером для очолюваного ним органу державної влади, тобто колективу держслужбовців як соціальної мікросистеми.

Вітчизняні науковці поки що досить ненаполегливі у такому сучасному підході до керівництва-лідерства у системі державної служби та сфері державного управління. Причина цього полягає у переважанні класичних традиційних підходів до лідерства як до факультативної властивості, яка, нібито, не відіграє важливого й вирішального значення у повсякденній професійній діяльності керівника як організатора діяльності підлеглих службовців.

Необхідність управлінського лідерства продиктована, перш за все, актуалізацією ***основних викликів сьогодення, що постали перед державним управлінням та державною службою України*** [2; 4; 5; 7; 10]:

t ***Актуалізація пріоритетності врахування людиноцентричного принципу в системоцентричній системі управління***. Передбачає:

– визнання державного службовця як людини адміністративної найвищою цінністю та метою функціонування системи;

– підхід до управлінської взаємодії як до двостороннього процесу взаємозацікавленого соціального партнерства державних службовців усіх ієрархічних рівнів;

– створення системою сприятливих умов для функціонування та розвитку співробітника як творчої неповторної особистості;

– розуміння будь-якого органу державної влади соціальною мікросистемою.

t ***Забезпечення безперервності процесу професіоналізації людських ресурсів у сфері державного управління***, спрямованої на**:**

– безупинність процесу професійно-професіонально-особистісного вдосконалення як ОУ, так і СУ;

– визнання кожного органу державної влади організацією, працівники якої постійно навчаються;

– акмеологізацію процесу безперервної професійної освіти державних службовців.

t ***Гуманізація внутрішньоорганізаційних відносин***, яка означає:

– олюднення відносин у форматі "СУ – ОУ";

– активізацію особистісного потенціалу кожного підлеглого співробітника;

– підтримання інституційної пам'яті та корпоративізму між співробітниками усіх ієрархічних рівнів;

– удосконалення внутрішнього соціального середовища в мікросистемі колективу співробітників;

– створення конструктивного мікроклімату, сприятливого для колективної діяльності колег-однодумців та самореалізації кожного державного службовця.

t ***Удосконалення міжособистісної, взаємозацікавленої суб'єкт-об'єктної взаємодії*** за умови вирішення двох дилем:

– *дилеми чесності*: скільки правди вони говорять один одному;

– *дилеми довіри*: наскільки вони довіряють один одному.

t ***Усвідомлення та розуміння сучасним керівником:***

ı власних ресурсів;

ı власних зусиль;

ı власної відповідальності;

ı власного лідерського потенціалу та статусу;

ı власної готовності вигравати та програвати;

ı власної готовності розумно ризикувати;

ı власного творчого потенціалу.

t ***Визнання керівництва менеджерською діяльністю та мистецтвом управління***, складовими якого мають стати:

ı мистецтво бути рівним;

ı мистецтво бути лідером;

ı мистецтво конструктивної взаємодії як з окремим підлеглим, так і з колективом у цілому;

ı мистецтво обробляти інформацію;

ı мистецтво розподіляти ресурси;

ı мистецтво самоаналізу;

ı мистецтво виправданого ризику;

ı мистецтво творчої поведінки.

t ***Офіційне визнання видів управлінської майстерності***, основними серед яких є [9, с. 186]:

ı *Концептуальна* – здатність СУ розуміти перспективу, розробляти відповідні організаційні стратегії.

ı *Адміністративна* – здатність керівника дотримуватися правил організаційної культури.

ı *Аналітична* – здатність СУ правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.

ı *Технічна* – здатність керівника вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.

ı *Майстерність прийняття оптимальних управлінських рішень* – здатність СУ вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.

ı *Комунікативна* – уміння керівника організовувати ефективну, результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.

ı *Соціально-психологічна* – здатність СУ ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та соціальної психології.

t *Визнання та врахування структурованої складності компетентності сучасного суб'єкта владних повноважень*. Її складовими є [1, с. 30-33]**:**

ı *Громадянська компетентність:* усвідомлення, розуміння, готовність, здатність представляти державні інтереси, узгоджувати публічні й особисті інтереси відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства; висока професійна етика; почуття громадянської відповідальності; профільні професійні знання; володіння теорією управління; уміння оцінювати (національні, регіональні, світові) тенденції суспільного розвитку.

ı *Професійна компетентність щодо стратегії та методології управління*: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку виходячи з урахування наявних альтернатив та оцінювання наслідків можливих і реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики для реалізації поставлених цілей; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації.

ı *Управлінська компетентність у соціальних питаннях*: уміння керівника роз'яснити підлеглим цілі, зміст роботи, залучення їх до участі у розробці стратегії розвитку; здатність управляти процесами комунікації шляхом координаційних та інтеграційних дій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання, нести за це відповідальність, сприяти підвищенню кваліфікації та зростанню професіоналізму підлеглих; почуття суспільно-політичної відповідальності за діяльність власну та очолюваного підрозділу; уміння представляти цілі й цінності підрозділу в ньому самому та за його межами.

ı *Особистісна компетентність*: духовність та моральність, воля і громадянська мужність; різностороння та глибока освіченість; уміння розбиратися в людях; здатність до співробітництва та колективної роботи; бажання створювати нове і творчо працювати; володіння інтуїцією, візуалізацією (здатність прогностичного бачення); сила особистого впливу й особистого шарму.

Крім цього, необхідність визнання обов'язковості управлінського лідерства при здійсненні керівної діяльності в системі державного управління пояснюється наявністю у чималої кількості керівників низки "традиційних" ілюзій щодо управлінської діяльності, зокрема: "Керівник може все", "Всі іспити складено", "Влада – це можливість відчутного та суттєвого впливу на вчинки й поведінку підлеглих", "Керівна посада – це нагорода".

Керівництво та лідерство – персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

Спільні риси керівництва - лідерства:

– є засобами координації, організації відносин членів соціальної групи та управління ними з метою досягнення цілей, хоча керівництво спрацьовує в системі формальних, а лідерство – в системі неформальних відносин;

– реалізують процеси реального соціального впливу у групі, однак вплив у керівництві проходить по офіційних, а в лідерстві - по неофіційних каналах, здійснюючись у зв'язку з цим різними засобами;

– їм притаманна субординація відносин, хоча у керівництві субординація відносин, виступаючи чітко та жорстко, закріплюється у посадових інструкціях; а в лідерстві субординація менш помітна і ніяк не закріплена. Тому часто лідерство здатне переходити у керівництво, а керівництво – у лідерство;

– грунтуються на постійному спілкуванні із співробітниками, об'єднаними у групи (колектив, команда, кліка);

– спрямовані на мотивування персоналу;

– реалізують соціальний вплив на робочі групи чи на весь колектив.

У цьому контексті доцільно проаналізувати не лише відмінні характеристики керівництва - лідерства (табл. 8), а й сутність понять, притаманних обом цим феноменам (табл. 9).

Таблиця 8

Керівник та лідер

Керівник	***Лідер***
1	2
Особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом та організацією	Особа, що виділяється з групи, за якою члени групи визнають право приймати рішення у важливих для групи ситуаціях
Представляє свою організацію у зовнішньому світі та вирішує питання, пов'язані з її офіційними відносинами з іншими колективами, організаціями	Його активність обмежується внутрішньогруповими відносинами
Несе юридичну відповідальність перед вищестоящим керівництвом за функціонування колективу	Не несе юридичної відповідальності перед вищестоящим керівництвом за функціонування колективу

Закінчення табл. 8

1	2
Офіційно призначається	Стихійно висувається у колективі
Володіє законно наданими йому правами та обов'язками посадової особи	Наділений правами й обов'язками, притаманними кожному співробітнику організації
Володіє визначеною системою офіційно встановлених санкцій (заохочення та покарання підлеглих) для впливу на їхню виробничу, творчу тощо активність	Не має таких санкцій
Здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації	Здійснює регуляцію міжособистісних відносин у групі
Керівництво – елемент макросередовища, оскільки пов'язане з усією системою суспільних відносин	Лідерство – елемент мікросередовища, яким є група
Процес прийняття ним рішень є складним та опосередкованим різноманітними обставинами	Прийняті ним рішення – неофіційні і безпосередньо стосуються лише групової діяльності, певного її аспекту
Здійснює вплив на своїх підлеглих співробітників, використовуючи систему примусових повноважень офіційно-правового, владного характеру	Здійснює вплив на окремих особистостей чи навіть групи завдяки своєму авторитету
Несе відповідальність перед законом за стан справ у колективі, його діяльність та результативність	Не несе відповідальності перед законом за стан справ у колективі
Має організаційну природу	Має психологічну природу
Явище стабільне	Явище ситуативне (залежить від настроїв групи)

Таблиця 9

Основні поняття, які стосуються керівництва та лідерства

Керівництво	***Лідерство***
Формальна організація	Неформальна організація
Формальний лідер	Неформальний лідер
Управління	Координація
Влада	Вплив
Статус	Авторитет

Саме тому сучасний підхід до вирішення проблеми лідерства - керівництва має аналізуватися крізь призму міжособистісної взаємодії у форматі "СУ – ОУ", оскільки *основна відмінність між керівником - лідером та керівником - не лідером полягає у наявності/відсутності послідовників=союзників саме серед підлеглих співробітників*. На думку сучасних науковців, послідовники – це той елемент, який лежить в основі лідерства, це союзники, які представляють обов'язкову зворотну сторону медалі, яка називається лідерством. *Лідерство – це не стільки особистісний, скільки міжособистісний феномен сфери взаємодії:* головне завдання лідера полягає у побудові тривалих міцних робочих відносин з іншими людьми. Лідер, який чутливо сприймає навколишнє середови-

ще, постійно наводить мости і створює зони взаємодії для того, щоб підлеглі співробітники стали сприятливішими до його ініціатив.

Таке бачення об'єктивує значущість сучасного лідерства керівника як суб'єкта управління, оскільки акцентує увагу на тому, що сутність лідерства, на слушну думку Л.Ч.Бернарда і Г.Саймона, полягає перш за все в умінні керівника оволодіти соціальними силами у колективі, у мистецтві формування, розвитку і спрямування моральних цінностей.

Соціальне лідерство здійснюється значною мірою через привабливість особистості, через творчий зразок та приклад, через систему внутрішньої мотивації до діяльності. Це пояснюється тим, що ефективний соціальний лідер менше використовує силові прийоми влади, віддаючи перевагу мотивуванню поведінки й посиленню впливу.

Ситуації, що відчутно впливають на гармонізацію життя та діяльності в організації:

1. *Керівник та лідер – різні особи*, які не знаходять спільних точок для міжособистісної взаємодії.

2. *Керівник та лідер – різні особи*, які співпрацюють на основі взаємоповаги та прагнення до компромісів.

3. *Керівник та лідер – одна й та сама особа*. Це найоптимальніший варіант поєднання щоденної керівної та лідерської діяльності.

Керівна діяльність має нині розумітись як обов'язкове поєднання офіційного лідерства керівника – суб'єкта управління та посадової особи – із соціальним лідерством його особистості. Лише за такого розуміння вона набуде статусу ***реального управлінського лідерства.*** Його формулу можна зобразити таким чином:

КД = РУЛ = ОфЛ + СоЛ,

де К – керівництво, РУЛ – реальне управлінське лідерство, ОфЛ – офіційне лідерство, СоЛ – соціальне лідерство.

У зв'язку з цим ***авторитет сучасного керівника*** має бути визнаний як ***обов'язкове поєднання авторитету його посади*** *(офіційний, формальний, посадовий авторитет)* з ***авторитетом його особистості*** *(соціальний, неофіційний, неформальний авторитет)* управлінця. Його формулу доцільно зобразити таким чином:

АСК = АП + АО,

де АСК – авторитет сучасного керівника, АП – авторитет посади, АО – авторитет особистості.

На відміну від геройського лідерства, сутність сучасного постгеройського лідерства полягає в умінні СУ оволодіти соціальними силами у колективі та використовувати мистецтво формування, розвитку, спрямування моральних цінностей не лише колективу, а й кожного його члена [5, с. 135-136].

Основна відмінність сучасного реального керівника-лідера полягає у наявності послідовників-союзників серед підлеглих співробітників.

Причому справжнє управлінське лідерство та страх підлеглих – поняття несумісні.

Справжнє ***управлінське лідерство неминуче приводить до:***

– розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів;

– розкриття унікальних особливостей співробітників, пригнічуваних в умовах бюрократії;

– формування у керівника-лідера власної системи морально-етичних цінностей на основі загальнолюдської системи;

– розвитку керівником своєї особистості, інтересів, мотивів.

Оскільки ***управлінське лідерство в державному управлінні*** – це:

– сфера міжособистісної взаємодії, а не особистісних рис;

– продукт взаємовідносин у форматі "СУ– ОУ=послідовники";

– міжособистісний, а не особистісний феномен;

– подія, а не риса характеру;

– обов'язкове поєднання формального лідерства керівної посади з реальним лідерством особистості керівника.

Це ж стосується і реального авторитету СУ як обов'язкового поєднання авторитету займаної ним посади з авторитетом його особистості.

Такий підхід об'єктивує необхідність вести мову про ***лідерський потенціал керівника-професіонала та його складові***:

- *компетентність:* досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;
- *особистісні особливості та ділові риси:* впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність;
- *здібності:* інтелект, пам'ять, творчі здібності;
- *установки, цінності, пріоритети:* морально-етичні елементи, що визначають ставлення до роботи і пріоритети у роботі з підлеглими в процесі здійснення щоденної керівної діяльності.

Здавалося б, чіткість ієрархічної підлеглості та підпорядкованості в межах органу державної влади мала б автоматично стати основою гармонійних відносин між об'єднаними спільністю цілей та завдань службової діяльності керівниками та підлеглими. Однак реальні норми їхньої поведінки не завжди відповідають зразкам та моделям, задекларованим у відповідних законодавчих та відомчих актах.

Заслуговує на увагу, у зв'язку цим, схема підходів до лідерства, розроблена Н.Граєном та Т.Ул.Б'єном (див. табл. 10) [10].

Сучасне розуміння керівництва-лідерства дозволить успішно вирішити ще актуальну, на жаль, ***проблему термінаторного, руйнівного керівництва,*** спрямованого на "знищення" компетентних співробітників за допомогою різноманітних психологічних прийомів впливу керівника-термінатора на особистість підлеглого співробітника. Результатами застосування таких прийомів є або пошуки підлеглим службовцем іншого місця роботи, або ж безапеляційне, мовчазне сприймання ним "доміную-

чих цінностей" організації і, як наслідок, виникнення у нього явищ "внутрішньої еміграції" та "внутрішньої резигнації".

Таблиця 10

Сучасні підходи до лідерства

Підхід	***Заснований на керівнику-лідері***	***Заснований на відносинах***	***Заснований на підлеглому***
Сутність лідерства	Адекватна поведінка СУ у ролі лідера	Довіра, повага, зобов'язання, що викликають відносини впливу у форматі "СУ – ОУ"	Здатність та мотивація впливати на власну діяльність
Моделі поведінки, що включають в себе лідерство	Формування і передавання підлеглим певної ідеї та натхнення, виховання у співробітників почуття гордості	Встановлення СУ міцних відносин з ОУ; взаємне вивчення та пристосування у форматі "керівник - підлеглий"	Надання ОУ додаткових прав, наставництво, допомога в роботі, відмова СУ від надмірного контролю діяльності співробітників
Переваги	Керівник-лідер як опора організації, спільне розуміння місії та організаційних цінностей; можливість ініціювання масштабних змін	Задоволення різноманітних потреб підлеглих; спонукання усіх членів колективу до кращої роботи	Використання СУ здібностей підлеглих службовців; вивільнення лідерів для виконання інших обов'язків
Недоліки	Велика залежність підлеглих від керівника-лідера. Виникнення проблем у разі зміни чи неадекватності його ідей	Суттєві втрати часу	Значна залежність від ініціативності та здібностей підлеглих службовців
Доречність використання	Фундаментальні зміни; наявність харизматичного лідера; значні відмінності між підлеглими	Постійне удосконалення колективної роботи; суттєві розбіжності між підлеглими, стабільність їхнього складу	Використання здібностей підлеглих та їхня спрямованість на завдання
Місце найефективнішого використання	Структуровані завдання; міцна владна позиція лідера; схвалення дій керівника-лідера підлеглими співробітниками	Проміжні ситуації між двома крайнощами	Неструктуровані завдання; слабка позиція керівника-лідера; його неприйняття підлеглими співробітниками

Особливості поведінки та дивна неповторність самої особистості керівника –"вбивця ідей" – все більше цікавлять дослідників, оскільки начальники такого типу становлять особливу небезпеку для організації, знищуючи найцінніше в ній – компетентність і творчість. Керівники-термінатори – це особистості із слаборозвинутою творчою уявою, які, проте, володіють потужним аналітичним і критичним інтелектом, спрямованим на досягнення єдиної мети, а саме: нейтралізацію потенційних "конкурентів".

Як зазначає російський науковець В.І.Кноррінг, "складність цього явища полягає у складності діагностики і малопомітності симптомів;

життєвий досвід і неабиякі розумові здібності дають можливість "вбивці ідей" вміло приховувати свою підлу сутність за зовнішньою доброзичливістю, лояльністю, професійністю. Начальник-руйнівник діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно витискає здібні, творчі особистості; їх місце займає догідлива посередність, і на цьому фоні керівник набуває репутації незамінного. Психологів інтригує складність і суперечливість духовного обличчя, потайливість дій і, безсумнівно, високий інтелектуальний потенціал такої особистості; а спеціалісти з управління занепокоєні тяжкими наслідками термінаторного менеджменту, адже він призводить до дезорганізації, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається [8, с. 142].

Як зазначає Н.І.Глазунова, керівник-термінатор діє відповідно до законів за допомогою належних йому правових засобів, більше того, він іноді користується авторитетом і повагою протягом своєї, як правило, тривалої кар'єри. Коли такий "феодал" іде на пенсію, то буває важко знайти, кому можна довірити керівництво в організації, так ґрунтовно він "знищував" усіх потенційних послідовників.

Основними ознаками руйнівного управління є: висока плинність компетентних співробітників; низькі показники діяльності колективу; латентний, прихований стан конфліктності; нервозність підлеглих; відсутність будь-яких мотиваційно-стимулюючих організаційних програм; неприйняття заходів для підвищення кваліфікації співробітників.

Відмінні риси керівника-лідера на державній службі [37, с. 131-133]:

– здатність усвідомлювати спільні потреби й потреби підлеглого колективу та готовність брати на себе турботу щодо задоволення потреб підлеглих службовців і вирішення поточних проблем, які інші члени колективу не можуть перебрати на себе;

– здатність бути організатором спільної діяльності, формувати спільну мету, брати на себе відповідальність за обов'язкове створення адекватних умов для її досягнення;

– уміння планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного підлеглого державного службовця;

– уміння використовувати думки членів підлеглого колективу для прийняття оптимальних управлінських рішень;

– уміння надавати організовуваним справам характеру важливості й цікавості для всіх підлеглих службовців;

– чуйність, проникливість, довіра до підлеглих, уміння слухати й організовувати ефективну комунікативну взаємодію;

– готовність відстоювати інтереси підлеглих;

– здатність розуміти труднощі та проблеми окремого співробітника, готовність заступитися за підлеглого у разі несправедливого поводження з ним, здатність до співпереживання;

– здатність виконувати представницьку роль, уміння виражати спільну думку членів колективу, готовність поступитись особистими інтересами заради інтересів колективу, здатність бути представником підлеглого колективу у взаємодії з вищестоящим керівництвом;

– емоційно-психологічний вплив як здатність ефективно й результативно заохочувати співробітників до щоденної професійної діяльності;

– уміння керівника формувати й підтримувати особистісний авторитет;

– здатність оптимістичного ставлення до всього та всіх, уміння своїм оптимізмом підтримувати у співробітників віру у власні сили.

Нині суб'єкти управління зобов'язані володіти знаннями, уміннями та навичками найдієвіших ***моделей сучасного управлінського лідерства-керівництва***. Такими моделями є:

t *Принцип-центричне лідерство,* яке пронизує всі організаційні рівні та акцентує увагу на обов'язковій наявності на кожному з них ключового принципу як передумови формування управлінського лідерства:

І рівень: ОСОБИСТІСНИЙ (головне – особистість держслужбовця). Ключовий принцип цього рівня – НАДІЙНІСТЬ.

ІІ рівень: МІЖОСОБИСТІСНИЙ (головне – співробітники як творчі особистості). Ключовий принцип – ДОВІРА.

ІІІ рівень: УПРАВЛІНСЬКИЙ (головне – стиль, навички). Ключовий принцип – ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ.

IV рівень: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ (головне – організаційна стратегія та система). Ключовий принцип – УЗГОДЖЕННЯ, КОНСЕНСУС.

t *Відповідальне лідерство*. Його складовими є:

– СУ-Лідер: Відповідальна Особистість Керівника-Лідера.

– Діяльність СУ: Ролі відповідального Керівника-Лідера.

– Етика діяльності СУ: Сфери відповідальності Керівника-Лідера.

– Етика відносин "СУ-Лідер – ОУ-послідовник" – Взаємовідносини Керівника-Лідера.

t *Емоційне лідерство* ***(емоційний інтелект, емоційна компетентність, резонансне лідерство)*** – бажання, готовність, уміння, здатність СУ управляти власними емоціями та на їх основі – відносинами з підлеглими службовцями:

1. *Самосвідомість*: оцінка власних емоцій – здатність не лише визначати, а й розуміти власні почуття у будь-який момент часу.

2. *Самоконтроль:* управління власними емоціями – уміння контролювати власні позитивні і особливо негативні емоції.

3. *Самомотивація*: здатність пробуджувати чи "гасити" емоції залежно від поставлених цілей, бажань, ситуації.

4. *Емпатія:* співчутливе ставлення до емоцій підлеглих співробітників – розуміння їхніх емоцій, погляд на проблему їхніми очима.

5. *Комунікативна компетентність*, *комунікативний інтелект:* володіння навичками ефективних взаємовідносин – уміння правильно "читати" емоції ОУ і управляти ними для конструктивної взаємодії.

Пріоритетом сьогодення постає ***проблема визнання управлінського лідерства як реальної необхідності вітчизняної системи державного управління***. Це дозволить вирішити такі завдання:

- Поліпшити відносини субординації з метою позбавлення їх від надмірної бюрократизації. Управлінське лідерство справлятиме позитивний вплив на удосконалення якісних характеристик взаємодії СУ з ОУ з урахуванням можливих алгоритмів їхньої міжособистісної взаємодії.
- Удосконалити світоглядний рівень субординації, спрямований на мінімізацію негативного впливу мислення керівників, зорієнтованого не лише на вирішення практичних завдань, а й на міжособистісні відносини з підлеглими державними службовцями.
- Доповнити *функціональні управлінські відносини*, засновані на спеціалізації сфер керівної та виконавської діяльності, відносинами:

– *кооперації*, тобто горизонтальними відносинами між співробітниками одного підрозділу;

– *координації* як процесу не лише здійснення керівником керівного впливу на відносини кооперації, а й управління ними.

- Обмежити сфери дій службової субординації в організаційній структурі та активізувати необхідність обов'язкового врахування функціональних управлінських відносин, сутність яких полягає у тому, що вищестояще керівництво:

а) не здійснює надмірного втручання у справи нижчестоящих колективів, коли йдеться про спеціальні питання їхньої діяльності;

б) здійснює загальний контроль за станом справ у підлеглих колективах.

- Розмежовувати в таких відносинах *два типи відповідальності*:

– по-перше, "*відповідальність за керівництво*" у таких видах керівної діяльності: добір кадрів, постановка цілей, інформування підлеглих державних службовців про загальний стан справ та про завдання, реакція на надзвичайні події, координація діяльності співробітників;

– по-друге, "*відповідальність за діяльність*", яка зобов'язує співробітників до: самостійних дій та прийняття рішень у межах своєї компетенції; інформування керівництва щодо надзвичайних ситуацій та загального стану справ у своєму підрозділі; інформування колег про важливі для їхньої діяльності події, що відбуваються у колективі, відповідальність за керівництво; відповідальність за діяльність.

- Враховувати в процесі службової субординації в організаційній структурі *реординаційні відносини*. Їхня сутність полягає у тому, що активна роль впливу на суб'єкт управління належить об'єкту управління. Причому необхідно розрізняти два види таких відносин:

– *ініціативні реординаційні відносини* – позитивний відгук підлеглих на діяльність керівника і, як результат, висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення професійної діяльності;

– *реактивні реординаційні відносини* – негативна реакція підлеглих співробітників на певні дії чи на всю діяльність керівника і, як наслідок, неприйняття його стилю керівної діяльності чи його як особистості.

ı Удосконалювати відносини дисципліни та відповідальності з метою запобігання дезорганізації службових відносин.

ı Поліпшувати якісні характеристики внутрішнього соціального середовища у соціальній мікросистемі органу влади, основою якого є конструктивний мікроклімат.

ı Визнати організаційну та управлінську культури основою ефективної та результативної взаємодії з підлеглими службовцями. Таке визнання сприятиме *подоланню низки негативних явищ у поведінці*:

а) *керівників*: *бюрократичного чванства* – зарозумілого ставлення до ієрархічно нижчестоящих підлеглих співробітників та *адміністративного боягузтва* – боязні взяти на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ним ініціативи підлеглих та готовність до будь-якого компромісу заради "спокою" вищестоящого керівництва;

б) *підлеглих державних службовців*: *адміністративного трепету* перед вищестоящим керівництвом.

ı Усвідомити сучасну сутність управлінської взаємодії як двостороннього процесу взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми. Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи в команді однодумців-співробітників різних ієрархічних рівнів управління.

ı Визнати підлеглих співробітників творчими особистостями з метою їхньої максимальної самореалізації та самоактуалізації у професійній діяльності на державній службі.

ı Демонструвати у керівній діяльності реальне управлінське лідерство, засноване на обов'язковому поєднанні авторитету займаної ним посади з авторитетом його особистості, з метою удосконалення якісних показників здійснюваної ним вертикальної й горизонтальної взаємодії. Це надзвичайно важливо, оскільки часом трапляється, що керівник визнає необхідність такої діяльності лише на словах. Егоцентризм такого типу керівників, будучи протилежністю колективного принципу діяльності, спричинює виникнення у підлеглих співробітників таких негативних явищ, як: "внутрішня еміграція", "внутрішня резигнація", "внутрішнє вигорання" тощо.

ı Надати пріоритетності людиноцентричній складовій у навчальному процесі на курсах підвищення кваліфікації керівного складу з метою фокусування уваги на проблематиці гармонізації суб'єкт-об'єктних відносин.

Пошук найраціональніших форм та методів керівної=лідерської діяльності дозволить суттєво підвищити ефективність та результативність кожного суб'єкта управління, кожного підлеглого державного службовця та кожного органу державної влади і, як результат, досягти вітчизняною державною службою відповідності тим завданням, що постають перед нею на сучасному етапі функціонування Української держави.

Таким чином, успішність реалізації вітчизняною системою державного управління поставлених перед ним завдань залежить від ефективності управлінського лідерства. Воно безпосередньо стосується удосконалення якісних показників управлінської взаємодії двох взаємопов'язаних елементів: суб'єкта й об'єкта управління, що функціонують у традиційному й обов'язковому контурі системи державного управління.

Привнесення елементів лідерства у керівну діяльність та в управлінську взаємодію у форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління" в системі державного управління та державної служби України є об'єктивною реальністю, яка:

– постає викликом та пріоритетом, перш за все, для керівника як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників;

– характеризує керівну діяльність не лише як науку, а й мистецтво управління. Саме тому настав час вести мову про адміністративний менеджмент у сфері державного управління та в системі державної служби;

– набуває першочергової значущості та вагомості для поліпшення ефективних, результативних міжособистісних взаємовідносин у форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління";

– надає управлінській вертикалі з традиційною обов'язковістю відносин підлеглості характеру взаємозацікавленого соціального партнерства та взаємодії у межах організації адміністративного типу як соціальної мікросистеми;

– передбачає обов'язкову й неминучу реалізацію й актуалізацію особистістю кожного державного службовця свого творчого професіонально-професійно-особистісного потенціалу у щоденній професійній діяльності на державній службі;

– гуманізує, олюднює субординаційні ієрархічні відносини, що сприяє, по-перше, активізації особистісного потенціалу кожного чиновника; по-друге, підтриманню інституційної пам'яті; по-третє, посиленню корпоративізму між державними службовцями всіх ієрархічних рівнів управління – співробітниками одного органу влади як творчими особистостями;

– акцентує увагу на значущості підлеглого службовця як неповторної особистості та свідомого послідовника безпосереднього керівника-лідера;

– характеризує рівень комфортності/некомфортності підлеглого співробітника у соціальному просторі колективу як соціальної мікросистеми;

– забезпечує пошук найраціональніших форм та методів керівної діяльності, від застосування яких залежить ефективність не лише кожного органу влади та кожного співробітника, а й державної служби України в цілому.

1.6. Завдання управлінської еліти в контексті політичного лідерства

Сутнісним компонентом постає визначення ***основних завдань управлінської еліти*** в контексті політичного лідерства у трьох сферах політико-адміністративної активності, а саме: державно-політичній, соціальній, діяльнісній.

t *У державно-політичній сфері* головними для управлінської еліти постають політичне самовизначення та власний політичний вибір, що проявляються у її спрямованості до демократичних суспільних перетворень. Самовизначення адміністративної еліти вивляється у її прагненні до демократичних перетворень в суспільстві, що збігається з нинішньою офіційною ідеологією Української держави. При цьому узагальнене ставлення управлінської еліти до демократії як такої на вісі "негативне – конструктивне – позитивне" перебуває між негативним та конструктивним.

t *У соціальній сфері* засобом досягнення політичного лідерства постає соціальне партнерство у системі взаємовідносин "народ – влада". Актуальною проблемою вітчизняної управлінської еліти є завищені очікування щодо активності народу, рівня його інтересу до суспільно-політичних процесів, зацікавленості в тих чи інших діях представників різних еліт і, найважливіше, довіри до влади. Причому надзвичайно важливим для самої управлінської еліти має стати усвідомлення і розуміння того, наскільки вона чесна перед власним народом та наскільки народ довіряє їй, сприймаючи чи заперечуючи реальний "образ влади". Зрозуміло, що висока довіра не тільки забезпечує легітимність влади як суспільного інституту, а й дає їй можливість розраховувати на громадську підтримку власної діяльності.

На жаль, збільшення розриву між лідерами, елітою, широкими верствами населення стимулюється і провокується самою елітою, адже саме вона створила для себе принципову непрозорість влади, що обмежується лише повідомленнями громадян про прийняті державно значущі рішення, не роблячи при цьому конкретних зусиль для розвитку дієвого місцевого самоврядування та запровадження ефективного зворотного зв'язку з громадянами. Лише час від часу ЗМІ інформують пересічних громадян про деякі факти постійного перерозподілу національного багатства, що супроводжується порушеннями чинного законодавства та процвітанням корупції. Так само закритим для суспільства залишається зміст тих чи інших кадрових переміщень, звільнень, призначень на найвищих щаблях державної влади. Не залишаються поза увагою українців демонстративний спосіб життя, неприхована зверхність багатьох пред-

ставників управлінської еліти, панування в елітному середовищі клубності, корпоративності, втаємниченості, відчуженість від реальних проблем української громади.

Населення, зі свого боку, теж долучається до процесу збільшення соціально-політичної дистанції у взаєминах народу і влади.

У житті суспільства завжди існує менший чи більший "зазор" між формальною адміністративною владою і владою реальною. О.С.Панарін пояснює це тим, що люди, на відміну від бездушних механізмів, завжди мають шанс якщо не прямої непокори владі, то, принаймні, того чи іншого відхилення, прихованого бойкоту, своєкорисливих інтерпретацій. Суттєвим є також і той факт, що значний прошарок населення, не в останню чергу завдяки ЗМІ, починає копіювати та відтворювати у своїй поведінці зразки низької моралі, індивідуалізму, загального нігілізму.

Відчуваючи незахищеність та байдужість з боку влади, масова людина вибирає зрозумілу їй життєву стратегію політичної пасивності. Її починають влаштовувати примітивні форми політичної свідомості, засновані на міфах, чутках, популістських гаслах. Реальний стан масової свідомості щодо політичних процесів доволі точно відображають слова філософа XIX ст. Ф.Ніцше. У своїй роботі "Про користь і шкоду історії для життя" ще в 1871 р. він писав, що "…сучасна людина …перетворилася на таку, що насолоджується і пасивно спостерігає, і [з цього стану] навіть …революції можуть вивести її хіба тільки на одну мить".

t *У діяльнісній сфері* йдеться про відповідальне виконання управлінською елітою функціональних обов'язків, серед яких найбільш політично ресурсною є функція прогнозування. У період реформування українського суспільства, яке здійснюється водночас у політичному, економічному, соціальному напрямах, великого значення набуває здатність державних інститутів і суспільних об'єднань до прогнозування власного майбутнього, не тільки найближчого, а й віддаленого в історичній перспективі.

Саме управлінська еліта зобов'язана виконувати суспільно-прогностичну функцію, тобто свідомо та на раціональному рівні планувати й регулювати загальну політику управління в державі відносно моделі її розбудови в майбутньому.

Політичне лідерство являє собою певний вид цілеспрямованої діяльності управлінської еліти, що виражається у прийнятті таких рішень і діянь, які позитивно впливають на процеси політичного та соціально-економічного розвитку суспільства у сьогоденні та майбутньому, а також забезпечення громадською більшістю підтримки та легітимності власної діяльності.

Нинішня державно-адміністративна управлінська еліта, на відміну від інтелектуальної, партійної, бізнесової, єдина виступає як реальна панівна політична сила в українському суспільстві.

На всіх етапах розвитку людства постановка, інтерпретація та розв'язання проблеми політичного лідерства залежали перш за все від способу вирішення двох фундаментальних проблем:

а) відносин між народом і владою;

б) усталеного для даної епохи рівня демократії.

Ці характеристики і сьогодні залишаються головними передумовами ефективного політичного лідерства державної влади в Україні.

В умовах суспільних перетворень влада об'єктивно прагне заручитися підтримкою суспільної думки, піклуючись про свою нинішню та майбутню легітимність. Причому характер практичної політики влади в перехідний період свідчить про те, що ***розрив між владою й народом стає неминучим з огляду на дві причини:***

– по-перше, *відставання індивідуальної перебудови більшості громадян України від швидкості перетворень у суспільстві;*

– по-друге, *неможливість максимально повного вирішення владою комплексу нових політичних, соціально-економічних проблем, неминучу корпоратизацію діяльності влади, внутрішню конфліктність між суб'єктами владних повноважень різних ієрархічних рівнів управління*. Причому цей чинник все більше набуває статусу основного носія негативного ставлення народу до влади.

Громадяни, незалежно від їх політичної активності й свідомості, у повсякденному житті орієнтуються на владу взагалі, і, зокрема, на таких її представників, які, на думку громадян, є безпосередніми носіями владних функцій та повноважень. Це означає, що *поняття "політичне лідерство" перестало бути автоматичним додатком будь-якого політичного лідера чи еліти*. Особливість української перехідної демократії полягає в тому, що управлінська еліта повинна постійно завойовувати статус політичного лідера в очах населення своїми реальними діями, вчинками, думками та діяльністю.

У сьогоднішніх суспільно-політичних умовах домінуючою у свідомості пересічних громадян реальною владою є державно-адміністративна влада різних рівнів – від місцевої до загальнодержавної. При цьому "лідери" та "еліта" сприймаються населенням як єдине – "можновладці", "начальство".

Акцентуючи увагу на необхідності масової підтримки політичних ідей, філософ Хосе Ортега-і-Гассет зазначав, що політика – це робота рівною мірою і думки, і волевиявлення; недостатньо будь-яким ідеям промайнути в кількох головах, треба, щоб вони набули соціальної реалізації.

Важливим ресурсом управлінської еліти щодо соціальної реалізації своєї політики є не тільки пряма взаємодія з масами, а й опосередкована через взаємостосунки з іншими елітами: інтелектуальною, партійною, бізнесовою. На сьогодні порівняно з управлінською вказані еліти ще не набули тієї політичної ваги, яку вони традиційно мають у високорозвинених країнах.

Демократичний вибір відродження України із самого початку викликав чимало сподівань громадськості щодо якщо не провідної, то принаймні вагомої ролі інтелектуальної еліти в українській політиці. Однак таким суспільним очікуванням значною мірою не судилося здійснитись. *Культурна інтелігенція* в перші роки незалежності дійсно висунула із свого середовища, на перший погляд, яскравих політичних лідерів. Проте швидко виявилося, що це були здебільшого політично заангажовані особи, вплив яких на масову свідомість із початком реформ почав швидко зменшуватись. Звичне для інтелігенції "першочергове прислухання до себе" виявилося об'єктивно менш гнучким, ніж ті зміни, які відбувалися у політичній свідомості широких мас, так само, як і шляхи розбудови Української держави. Втративши значною мірою функцію політичного лідерства, інтелігенція як зібрання окремих осіб фактично не набула якості інтелектуальної еліти перш за все за основною ознакою: її реальна роль у прийнятті соціально значущих рішень на сьогодні зведена до мінімуму.

З іншого боку, не варто недооцінювати роль *інтелектуальної еліти* у нинішньому суспільному житті. Не маючи прямих політичних важелів, вона має значний опосередкований вплив на політичні процеси в суспільстві. Перевагою інтелектуальної еліти є її надзвичайна чутливість до змін, що дозволяє їй з випередженням у часі продукувати нові суспільно значущі ідеї. Саме тому її вплив на політичні процеси в Україні буде поступово посилюватись.

Бізнес-еліта, презентуючи на політичному просторі інтереси різних фінансово-промислових груп, підприємців і власників різного рівня, намагається вирішити низку завдань. По-перше, вона прагне гарантувати недоторканність бізнесу і власності як від переділу, так і від необмеженого втручання держави, фактично адміністративно-управлінської еліти. По-друге, бізнесова еліта, зацікавлена у взаємодії із владою щодо розробки і впровадження по-справжньому взаємовигідних регуляторних норм, нерідко потребує державної підтримки на зовнішніх і внутрішніх ринках. Бізнес-еліта швидше й активніше за інших зайняла пустоти, не приналежні їй у суспільствах зі стабільною політичною системою; спостерігається швидке й ефективне "зрощування" управлінської та бізнес-еліт.

Вагомого значення набуває нині й діяльність регіональної управлінської еліти. При цьому необхідно брати до уваги той факт, що особливості політичного лідерства в регіоні зумовлені перш за все тим, що управлінська еліта, сформована в основному із представників адміністративно-розпорядницької та виконавчої влади регіону, має повноваження, ресурси та організаційні засоби, які дозволяють їй вирішальним чином впливати на політичну, економічну, соціальну сфери життя регіону.

Регіональна управлінська еліта як соціальна група представників суспільства є усталеним соціальним утворенням, яке вже своєю належністю до адміністративно-виконавчої влади зобов'язане виконувати функції політичної еліти та своєю діяльністю впливати на суспільні про-

цеси, діяльність державних, господарчих, партійних, громадських інститутів регіону. Це однаковою мірою стосується органів місцевого самоврядування (облрада, райрада, міськрада, селищна рада), адміністративної (губернатор, мер) та органів виконавчої влади.

Діяльність регіональної управлінської еліти здійснюється на фоні низької політичної активності населення, його слабкої поінформованості, невисокої довіри до влади, занурення у вирішення особистих проблем.

Залишається *суперечливим, двоїстим ставлення населення до демократичних перетворень:* з одного боку, це підтримка таких політичних декларацій влади, що безпосередньо не стосуються особистісно-буттєвого рівня пересічного українця; з іншого – відчутне неприйняття реальних змін, які відбуваються чи пропонуються на місцевому рівні. Позитивною рушійною, поступово зростаючою, силою є підприємницький рух – основа відродження середнього класу.

Аналіз політичних настроїв у регіоні дозволяє виявити *низку факторів-обмежувачів становлення політичного лідерства управлінської еліти:*

– низька політична активність переважної більшості жителів;

– відчуження широких верств населення від влади усіх рівнів;

– низький рівень довіри до влади та до її представників;

– невисокий рейтинг програм місцевих друкованих ЗМІ на фоні загальної низької поінформованості населення про суспільно-політичні, економічні, культурні події в країні, регіоні, області, районі, місті, селі.

Повноцінне політичне лідерство управлінської еліти детермінується нині наступними трьома умовами:

- ставленням суб'єктів владних повноважень до демократичних процесів в Україні;
- ефективністю реалізації соціального партнерства у форматі взаємовідносин державно-управлінської, адміністративної еліти з народом;
- здатністю управлінської еліти до прогнозування стратегічних перспектив розвитку українського суспільства.

Таким чином, головною метою і, відповідно, безпосереднім завданням управлінської еліти є набуття нею громадсько-політичного статусу суб'єкта політичного лідерства.

Динаміка набуття управлінською елітою реальних якостей політичного лідерства, якісне підвищення ролі партійної та інтелектуальної еліт, зменшення політичних ризиків для бізнесової еліти визначатиме ефективність демократичних перетворень в Україні у найближчій часовій перспективі.

1.7. Соціальна ефективність лідерства суб'єктів владних повноважень

В останні роки дедалі чіткіше в українському суспільстві проявляється явище соціальної аномії, що полягає у відсутності чіткої мо-

ральної регуляції поведінки громадян [1, с. 43]. Характеризуючи сучасне суспільство, соціальна аномія свідчить про недостатність в українців об'єднавчих цінностей та норм (табл. 11) [2, с. 1]*.

Таблиця 11

Чи вистачає вам об'єднавчих норм та цінностей у державі й суспільстві?

Важко сказати	37,4%
Не вистачає	36,9%
Вистачає	15,2%
Не цікавить	9,9%
Не відповіли	0,6%

Як свідчать дані табл. 11, тривожними сигналами є такі факти: 74,3% респондентів відчувають брак об'єднавчих норм та цінностей; для 9,9% опитаних ця проблема є нецікавою; задоволеними наявними цінностями та нормами виявилися лише 15,2% учасників опитування.

Однією з основних причин поширення соціальної аномії серед українців є значна занедбаність усіх сфер суспільного життя (табл. 12) [2, с. 15].

Таблиця 12

Індекс стану деяких сфер суспільного простору України
(бали: від 0 до 100)

Міжетнічні стосунки	55
Культурний простір	50
Громадська думка	44
Інформаційний простір	41
Права і свободи громадянина	38
Державність в Україні	32
Духовно-моральний клімат	31
Пасіонарність* української спільноти	31
Економічна сфера	30
Система державного управління	29
Конкурентоспроможність України	25
Правова система	24
Політична система	23

* *Пасіонарність* – потенціал життєвої енергії української спільноти.

* Метою роботи експертної групи, очолюваної доктором економіки та соціології, професором Ю.Саєнком, було дослідження соціальної інтеграції України у сучасному світі. До складу групи було залучено експертів з числа фахівців Національної академії наук (соціологів, істориків, філософів), викладачів ВНЗ та науковців Києва, Дніпропетровська, Донецька, АР Крим, Львова. Результати проведеного Інститутом соціології НАНУ та Центром "Соціс" репрезентативного опитування – 1800 респондентів.

Сучасна українська реальність є наочним свідченням довготривалих системних потрясінь, спричинених управлінською кризою, головним наслідком якої став деструктивний процес порушення зв'язків людини із соціальним світом. Його характерними ознаками є: втрата державою керованості суспільними справами і процесами; неефективне використання грошей платників податків; зниження якості надаваних населенню державних послуг і, як результат, зниження довіри громадян не лише до органів державної влади, а й до держави в цілому; посилення бюрократизму в діяльності органів державної влади; прояви дисфункціональності в управлінні; підміна професіоналізму управлінських кадрів політичною лояльністю, угодництвом; прорахунки в діяльності органів державної влади; соціально-особистісне "вигорання" та соціальна втома переважної більшості громадян, спричинені невідповідністю умов життя потребам гармонійного розвитку особистості у XXI ст.

Наслідком таких деструктивних процесів є невідповідність функціонування вітчизняної системи державного управління викликам сьогодення (табл. 13) [2, с. 15].

Таблиця 13

Стан системи державного управління в сучасній Україні*

Основні характеристики	*Середній бал*
Демократична	2,65
Президент несе повну відповідальність за стан суспільства в Україні	2,25
Цілеспрямована (має головну мету)	2,11
Має критерії ефективної діяльності	2,04
Керівники несуть високу відповідальність за результати діяльності	1,72
Органи контролю наглядають ефективно за діями управлінців	1,54
Винагороди управлінців залежать від результатів діяльності	1,47
Система державного управління є високорезультативною	1,47
Управлінці несуть конкретні покарання за порушення законів	1,33
Інтегральний показник стану державного управління	***1,85***

Нинішній етап функціонування Української держави свідчить про поширюваність такого явища, як "громадське навіювання". Його суть полягає у тому, що час від часу пересічних українців "хтось" намагається переконати в тому, що державою, як любив повторювати колишній вождь вже неіснуючої держави, може управляти навіть куховарка. Однак цей чи ті "хтось" забуває (несвідомо чи цілком усвідомлено?), що процитована думка є неповною, оскільки повністю цитата звучить приблизно так: державою може управляти навіть куховарка, за умови проходження нею для цього спеціальної професійної підготовки та наявності у неї необхідних для управління державою знань, умінь, навичок, досвіду.

* Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою оцінок: 1 – негативна, 2 – радше негативна, 3 – посередня, 4 – радше позитивна, 5 – позитивна.

Сучасний етап функціонування Української держави дедалі більше переконує в тому, що адміністративно-державне управління як особливий соціально-політичний інститут має зазнати неминучої, обов'язкової суттєвої модернізації для виконання державою основної функції у XXI ст. – функції суспільної координації. По суті, нині йдеться про необхідність формування нової парадигми державного управління, успішність впровадження якої має безпосередньо екстраполюватися на удосконалення соціальних стандартів життя громадян і, як наслідок, на перспективи Української держави.

Саме тому нині важливо остаточно визначити сутність сучасного вітчизняного державного управління: або це й надалі – обслуговування повноважень державно-політичної "еліти", або ж це – ефективно-результативне служіння суспільству і, як результат, Українській державі.

Така суттєва та сутнісна трансформація можлива лише за умови усвідомлення державою необхідності максимального оновлення всієї державної машини та готовності перетворити її на мобільний, гнучкий, живий, незакостенілий, незаангажований, чутливий до потреб та інтересів громадян головний суб'єкт соціального, а отже, державного управління [3, с. 83].

Необхідно перш за все усвідомити, що нині мова має обов'язково вестися не стільки про посилення управляючого впливу держави, скільки про її готовність до участі в реальному соціальному партнерстві та взаємодії з метою досягнення соціального консенсусу у форматі "держава – громадянин – суспільство – держава".

Наслідком такого партнерства мають стати публічність та відкритість не лише державних органів, а й державних справ для суспільної, громадянської дискусії. За таких умов вона набуває значущості не лише важливого засобу та ресурсу напрацювання оптимальних, тобто ефективних та результативних, політико-управлінських рішень, спрямованих передусім на удосконалення соціального буття пересічних українців, а й підґрунтя реалізації принципу співробітництва як основи сучасного державного управління.

Таке розуміння слугуватиме підґрунтям реалізації принципу співробітництва як основи публічного управління. Це надзвичайно важливо, оскільки згідно з теорією демократії, громадянин не може бути лише споживачем державних послуг, а держава не може вдовольнятися роллю надавача цих послуг.

Нині мову слід вести про Українську державу та її громадян як партнерів, причому рівноправних, безперервного взаємозацікавленого соціального діалогу. Його обов'язковою складовою має стати ефективний та дієвий зворотний зв'язок, спрямований на досягнення спільного блага, спільного інтересу, які визначаються обома цими суб'єктами соціальної взаємодії.

Такий підхід не може бути даниною "адміністративній моді" чи банальною "галочкою", оскільки соціальне партнерство передбачає відкритість та прозорість діяльності суб'єктів владної діяльності задля, по-перше, розширення меж поінформованості громадян; по-друге, готовності влади, в особі чиновника будь-якого ієрархічного рівня, дослухатися до надаваного пересічними громадянами зворотного зв'язку.

Державне управління об'єктивує в собі ціннісно-орієнтований підхід в управлінні суспільними справами, воно й має піддаватися оцінюванню не лише з точки зору напрацьованих в державному управлінні прагматичних критеріїв ефективності, а й морально-етичних критеріїв. Саме тому дотримання морально-етичних норм має стати важливою складовою оцінювання ефективності та результативності управлінської діяльності в системі державної служби та у сфері державного управління.

Без запровадження норм та цінностей демократії як основних підвалин подальшого розвитку та формування реального соціального партнерства у форматі "держава – громадянин – суспільство – держава" це буде або взагалі неможливим, або може стати фіктивним прикриттям для зовсім інших за змістом та спрямуванням суспільних процесів. Це може призвести не лише до деморалізації суспільних відносин, а й, і це головне, до втрати довіри громадян до держави та її інститутів і, як результат, до остаточного підриву авторитету державної влади в українському суспільстві.

Пов'язуючи соціальну ефективність державного управління з ефективністю/неефективністю функціонування механізму координації соціальних взаємодій суб'єктів державно-адміністративної діяльності, необхідно офіційно визнати, що неминуча актуалізація обов'язковості врахування низки важливих положень можлива лише за умови пріоритетності соціальної ефективності як мірила результативності діяльності органів державної влади, яка [3, с. 301]:

- полягає не лише у формулюванні чітких "правил гри", а у контролі за їх дотриманням усіма учасниками соціальної взаємодії;
- безпосередньо залежить від якісних характеристик удосконалення організації та здійснення державно-адміністративного управління;
- немислима без створення ефективної системи прозорих та зрозумілих правил і норм як підґрунтя сутнісних характеристик соціальної взаємодії та партнерства, що особливо важливо для протидії будь-яким потенційним ризикам чи намаганням спотворити значущість та роль такого партнерства;
- виступає результатом оптимального використання потенціалу держави;
- передбачає обов'язкове запровадження низки сучасних індикаторів ефективності державно-адміністративного управління, основними серед яких можна вважати: рівень задоволеності громадян якістю нада-

ваних послуг, довіра громадян до інститутів держави, залучення громадян до реального управління справами держави, дієвість функціонування зворотного зв'язку тощо.

Крім того, нині всім управлінцям необхідне не лише формальне розуміння, а й усвідомлення на рівні підсвідомості простої біблійної істини про те, що за всі земні діяння потрібно буде відповідати при переході з цього світу в інший; про те, що "туди", у Вічність, ще жодна людина з собою нічого матеріального не забрала, оскільки кожна людина приходить без нічого у цей світ і так само без нічого покидає його назавжди. Усвідомлене розуміння цієї біблійської істини поставить усіх і все на свої місця, тобто зрівняє скоробагатьків та збіднілих українців думкою про рівність усіх нас перед Творцем; унеможливить існуюче жахливе розшарування українського суспільства; примусить державу стати надійним, чесним та відповідальним партнером для своїх громадян; наповнить новим змістом взаємовідносини між державою і громадянами; перетворить зневіру пересічних українців у гордість за власну державу; додасть громадянам впевненості у тому, що вирішення їх проблем є квінтесенцією діяльності їх основного партнера, яким має стати Українська держава для своїх громадян.

Ефективність та результативність сфери державного управління безпосередньо залежать від бажання, готовності, умінь управлінців-лідерів екстраполювати результати своєї діяльності на удосконалення якісних показників соціального буття пересічних українців.

Очевидно, що, говорячи про публічне управління, необхідно, перш за все, усвідомити, що мова має обов'язково йти насамперед не стільки про управляючий вплив держави, скільки про участь, соціальне партнерство, консенсус, взаємодію у форматі "держава – громадяни".

Його наслідком мають стати публічність та відкритість не лише державних органів та організацій, а й державних справ для суспільної, громадянської дискусії, яка за таких умов набуває значущості важливого засобу та ресурсу напрацювання оптимальних, тобто ефективних та результативних, політико-управлінських рішень.

Вирішення проблеми свідомої трансформації адміністративно-державного управління в публічне управління, запровадження норм та цінностей демократії як основних підвалин подальшого державного розвитку і реального формування повноцінного громадянського суспільства в Україні буде або взагалі неможливим, або може стати фіктивним прикриттям для зовсім інших за змістом та спрямуванням суспільних процесів. Це може призвести не лише до деморалізації суспільних відносин та формального підходу державних службовців до своєї професійної діяльності, а й, і це головне, до втрати довіри громадян до держави та її інститутів і, як результат, до остаточного підриву авторитету державної влади в українському суспільстві.

Контрольні запитання та творчі завдання

до 1.1-1.2

1. Прокоментуйте подані визначення державного управління та запропонуйте власне. Охарактеризуйте відмінності між ними та їх спільні риси.

2. Яка з наведених соціальних ролей керівника видається вам найважчою? Чому? Проілюструйте відповідь прикладами з професійної діяльності.

3. Чи погоджуєтесь ви з твердженням про те, що сучасне управлінське лідерство є категорією міжособистісних відносин?

4. Яка складова професійної компетентності є найважливішою? Чому? Наведіть конкретні приклади. Яка з них вам імпонує найбільше? Підготуйте обґрунтовану відповідь.

5. Охарактеризуйте себе як суб'єкта управління крізь призму складових управлінського лідерства. Яка складова потребує суттєвого удосконалення? Чому?Дослідіть та прокоментуйте свій лідерський потенціал. Чи працюєте ви над удосконаленням свого лідерського потенціалу? Які складові вам потрібно удосконалити?

6. Чи ваш керівник – сучасний лідер? Чим зацікавлює вас ця особистість?

7. Підготуйте слайд-презентацію на довільну тему з проблематики управлінського лідерства в контексті державного управління.

8. Чи актуальною для вас є проблема взаємозалежності людини і влади? Підготуйте обґрунтовану відповідь та проілюструйте її прикладами з вашого професійного досвіду. Проаналізуйте та прокоментуйте подані у тексті "традиційні" ілюзії щодо управлінської діяльності. Наскільки відчутними вони є в діяльності вашого безпосереднього керівника?

9. Обґрунтуйте важливість предметів управлінської праці (табл. 1). Який з них є найважливішим? Чому? Який з них є найменш важливим? Чому?

10. Дослідіть взаємозв'язок предметів та продуктів управлінської праці. Проілюструйте їх на прикладах з власної діяльності та діяльності вашого керівника.

до 1.3

1. Яке визначення професійної відповідальності еліти дає М.І.Пірен? Обґрунтуйте Ваше власне бачення цього поняття.

2. Розкрийте співвідношення понять "лідерство" і "керівництво". У чому принципова різниця між поняттями "менеджмент" і "лідерство"? Обміркуйте: чи обов'язково менеджер повинен мати якості лідера; чи обов'язково лідер повинен мати якості менеджера?

3. Назвіть основні обов'язкові особистісні риси керівників – еліти в державному управлінні. Обґрунтуйте Вашу відповідь.

4. Назвіть складові професійної компетентності керівників – лідерів у державному управлінні.

5. Наведіть визначення понять “компетентність” і “компетенція” за С.А.Калашниковою. Обґрунтуйте своє бачення.

6. Які сім ключових компетенцій включає “лідерство” тих осіб, що займають вищі керівні посади в країнах-членах ЄС та Європейській Комісії.

7. Дайте визначення понять “профіль професійної компетентності посади державної служби” та “рівень професійної компетентності особи” відповідно до Закону України “Про державну службу” від 17 листопада 2011 р.

8. Проаналізуйте мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад керівника апарату державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату. Обґрунтуйте своє бачення.

9. Що Ви знаєте про CAF (Common Assesment Framework)? Яка мета його застосування у країнах світу? Назвіть основні критерії CAF. Уважно дослідіть модель (елементи і взаємозв’язки) CAF за критеріями.

10. Які показники враховують при оцінці критерію “лідерство” у моделі CAF? Проаналізуйте. Обґрунтуйте свою думку.

до 1.4

1. Як ви вважаєте, політичне лідерство управлінської еліти важливе лише для України чи для будь-якої країни? Обґрунтуйте вашу думку.

2. Чому управлінська еліта зобов’язана виконувати в сучасному світі роль політичного лідера?

3. Проаналізуйте визначення понять, що стосуються цієї теми, на предмет їх спільних та відмінних рис.

4. Чи відрізняється ваше визначення політичного лідерства управлінської еліти? Чим? Проілюструйте вашу відповідь переконливими прикладами.

5. Підготуйте слайд-презентацію на довільно обрану вами тему з проблематики політичного лідерства управлінської еліти.

6. Проведіть власне дослідження практичної перевірки запропонованих у тексті положень. Для цього проаналізуйте діяльність вітчизняної управлінської еліти на предмет виконання функцій політичного лідерства.

7. Який зарубіжний досвід політичного лідерства управлінської еліти вам імпонує найбільше? Підготуйте аналітичну записку-обґрунтування в контексті можливості його адаптації в Україні.

8. Чи погоджуєтесь ви із запропонованою періодизацією становлення вітчизняного політичного лідерства? Запропонуйте вмотивовану відповідь.

9. Проаналізуйте історичний аспект становлення політичного лідерства управлінської еліти.

10. Підготуйте для публічного обговорення в аудиторії ваш власний прогноз політичного лідерства управлінської еліти.

до 1.5

1. Людина в системі влади, влада в системі людини.

2. Сучасна управлінська парадигма та сучасне управлінське лідерство: стан, виклики, тенденції.

3. Реалізація суспільно значущих реформ та дилема чесності-довіри.

4. Керівництво – мистецтво управління чи виконання посадових обов'язків?

5. Соціальна мікросистема органу державної влади – барометр суб'єкт-об'єктного конструктивізму чи формалізму службових відносин?

6. Портрет сучасного керівника-лідера: сутність, проблеми, виклики.

7. Управлінська взаємодія – сфера розгортання управлінського лідерства.

8. Гуманізація субординаційних ієрархічних відносин: стан, проблеми, тенденції.

9. Діалектична єдність інтересів влади, суспільства, громадянина в контексті державного управління.

10. Управлінська майстерність та управлінське лідерство.

до 1.6

1. Політичне лідерство у сфері державного управління: стан, проблеми, виклики, тенденції.

2. Політичне лідерство управлінської еліти в контексті модернізації Української держави.

3. Вплив політичного лідерства управлінської еліти на подальший процес вітчизняного державотворення.

4. Динаміка набуття управлінською елітою реальних якостей політичного лідерства: проблеми, виклики, тенденції.

5. Діяльність регіональної управлінської еліти в контексті подальшої розбудови Української держави.

6. Фактори-обмежувачі становлення політичного лідерства управлінської еліти.

7. Сучасні виклики подальшого удосконалення політичного лідерства управлінської еліти.

8. "Вічний конфлікт" еліт: стан, проблеми, потенційні виходи з глухого кута.

9. Шляхи подолання соціально-політичної дистанції у взаєминах народу і влади.

10. Тенденції консолідації політичної та управлінської еліт: стан і тенденції.

до 1.7

1. Чи поділяєте ви думку науковців про те, що управлінська відповідальність – це необхідність, обов'язок відповідати за прийняття чи неприйняття управлінських рішень? Підготуйте обґрунтовану відповідь.

2. Запропонуйте власне визначення управлінської відповідальності. Чи відрізняється воно від запропонованого визначення? Чим ви можете пояснити цю різницю?

3. Підготуйте власні визначення таких видів відповідальності, як: громадянська, моральна, політична, адміністративна, дисциплінарна, соціальна. Які основні складові відрізняють їх між собою в контексті політичної та державно-адміністративної діяльності?

4. Моральним регулятором соціальної відповідальності є совість, тобто здатність особи до морального самоконтролю. Чи є цей регулятор актуальним для професійної діяльності політичної та адміністративно-управлінської еліти? Чому? Відповідь обґрунтуйте та проілюструйте прикладами з власної професійної діяльності.

5. Яким чином пов'язується поняття відповідальності з поняттям обов'язку? Підготуйте обґрунтовану відповідь з переконливими коментарями.

6. Поєднання притаманних демократичному суспільству понять "свобода" та "відповідальність" актуалізує визначення відповідальності суб'єкта владних повноважень як свободи його поведінки. Підготуйте міні-виступ прихильника та опонента такого визначення.

7. Проаналізуйте нижчеподані види управлінської майстерності крізь призму формування відповідальності політичної та адміністративно-управлінської еліти. На чому необхідно, на вашу думку, зосередити увагу? Чому? Підготуйте обґрунтовану відповідь-коментар.

Концептуальна майстерність – здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації.

Адміністративна майстерність – здатність виконувати організаційні правила, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, передавати підлеглим свої розпорядження.

Аналітична майстерність – здатність правильно використовувати наукові підходи, техніку і засоби для вирішення управлінських завдань.

Технічна майстерність – здатність за допомогою спеціальних знань, умінь та навичок вирішувати робочі завдання.

Майстерність прийняття управлінських рішень – здатність вибирати оптимальний варіант з кількох альтернатив.

Підприємницька майстерність – здатність поєднувати управління ресурсами з постійним прагненням розширювати масштаби справи.

Комунікативна майстерність – здатність передавати підлеглим свої ідеї та думки як в усній, так і в письмовій формі.

Соціально-психологічна майстерність – здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис підлеглих співробітників-творчих особистостей.

8. Уявіть, що вас запросили виступити на конференції на тему "Відповідальність політичної та адміністративно-управлінської еліти". На яку тему ви б хотіли виступити? Підготуйте текст виступу та оприлюдніть його серед ваших колег. Які ваші враження від виступу? Озвучте та прокоментуйте їх.

9. Підготуйте виступ для участі у круглому столі на тему "Влада та відповідальність". Врахуйте правила підготовки та оприлюднення публічного виступу.

10. Проаналізуйте нижчеподані опосередковані ознаки професіоналізму в контексті їх актуалізації в процесі вашої професійної діяльності. Складіть рейтинг цих ознак від найважливішої до найменш важливої. Які види відповідальності зобов'язаний активізувати суб'єкт владних повноважень для прояву цих ознак професіоналізму:

– стійкість, виживання, адаптивність системи управління;

– ступінь відповідності отриманих результатів цілям управління;

– прояв соціальної та виробничої ініціатив, творчості;

– організаційний стан системи управління;

– внутрішня інтеграція елементів підрозділу як соціальної мікросистеми;

– показники морально-психологічного клімату в колективі як соціальній мікросистемі;

– фактори розвитку системи (екстенсивні – інтенсивні);

– рівень впровадження нових технологій та методів професійної діяльності;

– якість життя співробітників підрозділу як мікросистеми управління;

– можливості для розвитку та самореалізації особистості кожного члена колективу;

– задоволеність/незадоволеність співробітників умовами щоденної життєдіяльності в системі управління підрозділу?

Перелік тем круглих столів, дискусій

1. Організаційний аспект формування політичного лідерства управлінської еліти.

2. Механізми співпраці суб'єктів регіональної управлінської еліти.

3. Виконання функцій політико-управлінської еліти в контексті подальшого процесу вітчизняного державотворення.

4. Зарубіжний досвід політичного лідерства управлінської еліти в контексті його адаптації в Україні.

5. Механізми взаємодії суб'єктів владних повноважень як чинник ефективності політичного лідерства.

6. Функціонування "партії влади" в контексті процесу вітчизняного державотворення.

7. Політико-адміністративна активність управлінської еліти.

8. Стратегія удосконалення політичного лідерства управлінської еліти.

9. Особливості становлення політико-управлінської еліти в Україні.

10. Оцінювання ефективності політичного лідерства управлінської еліти.

11. Відповідальність лідера як суб'єкта владної діяльності.

12. Сучасне лідерство в державному управлінні.

13. Феномен лідерства: об'єктивна та суб'єктивна сторони реалізації.

14. Професійна компетентність лідерів у державному управлінні.

15. Компетенції лідерства: світовий досвід та висновки для України.

16. Лідерство в державному управлінні: оцінювання особи й організації.

17. Лідерство в контексті модернізації державної служби України.

18. Лідерство в центральних органах виконавчої влади: політичне та адміністративно-управлінське.

19. Лідерство в системі державного управління України: регіональний аспект.

20. Особливості лідерства в системі державного управління України на місцевому рівні.

Тематика магістерських робіт

1. Людиноцентризм як чинник ефективності державно-адміністративної діяльності.

2. Реальне лідерство та реальний авторитет суб'єкта владних повноважень.

3. Вплив конструктивного мікроклімату на якість управлінського лідерства.

4. Управлінське лідерство в контексті здійснення державно-адміністративної діяльності.

5. Управлінське лідерство як чинник безперервної професіоналізації людських ресурсів у сфері державного управління.

6. Механізми реалізації реальних можливостей країни та суспільства в державно-адміністративній діяльності.

7. Механізми максимальної самореалізації у професійній діяльності на державній службі.

8. Механізми подолання негативних явищ у системі державного управління.

9. Взаємозалежність людини і влади в контексті владної діяльності.

10. Реальне управлінське лідерство як складова людиноцентричного підходу до системи управління.

11. Феномен лідерства в державному управлінні.

12. Лідерство як вищій рівень управління (на прикладі системи державного управління).

13. Оцінювання лідерства в державному управлінні.

14. Лідерство еліти в державному управлінні.

15. Лідерство політичної еліти.

16. Профіль лідерства в державному управлінні.

17. Відповідальність лідера як суб'єкта владної діяльності.

18. Відповідальність лідера-політичного діяча та лідера-державного службовця: порівняльний аспект.

19. Портрет сучасного лідера в системі державного управління України.

20. Компетенції лідерства в державному управлінні.

Список використаної та рекомендованої літератури

до 1.1.-1.2

1. *Андрианов В. Д.* Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления: история и современность / В. Д. Андрианов. – М., 2009. – 248 с.

2. *Атаманчук Г. В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : учеб. пособие / Г. В. Атаманчук. – М., 2000. – 302 с.

3. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2006. – 584 с.

4. *Атаманчук Г. В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М., 2002. – 567 с.

5. *Афанасьев В. Г.* Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. – М., 1977. – 290 с.

6. Государственная политика и управление : учебник : в 2 ч. – Ч. 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления / под ред. Л. В. Сморгунова. – М., 2006. – 384 с.

7. *Иванов В. Н.* Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления : учеб. пособие / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М., 2000.

8. *Кнорринг В. И.* Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М. : Дело, 2003. – 328 с.

9. *Князев С. Н.* Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг : Менеджмент, 2002. – 512 с.

10. *Куртиков Н. А.* Психология и социология управления : учеб. пособие / Н. А. Куртиков. – М., 2007. – 280 с.

11. Лидерство в новую эпоху [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.piter.com

12. *Лытов Б. В.* Государственная служба: управленческие отношения : учеб. пособие / Б. В. Лытов. – М. : Изд-во "РАГС", 2006. – 154 с.

13. *Макарова И. К.* Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2008. – 232 с.

14. *Мануйлов Г. М.* Психологическое управление в кризисном обществе / Г. М. Мануйлов, В. В. Новиков. – СПб. : Изд-во "Алетейя", 1999. – 352 с.

15. *Нижник Н. Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе : монография / Н. Р. Нижник. – К., 1995. – 206 с.

16. *Нижник Н.* Управлінець XXI століття: організатор чи терминатор? / Н. Нижник, Л. Пашко // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28-37.

17. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – С. 306-318.

18. *Пашко Л. А.* Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління / Л. А. Пашко // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Д. : Монолит, 2009. – С. 255-271.

19. *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л. Пашко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во "ДОКНАУКДЕРЖУПР", 2010. – № 3-4. – С. 81-89.

20. *Пашко Л. А.* Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі "держава – громадянське суспільство" / Л. А. Пашко // Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник та В. М. Олуйка. – Вид. 2-ге, розшир. та допов. – Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. – С. 117-135.

21. *Пашко Л. А.* Менеджмент людських ресурсів у державному управлінні: актуальні питання / Л. А. Пашко // Вісн. Хмельниц. ін-ту регіон. упр. та права. – 2004. – № 1-2 (9-10). – С. 247-253.

22. Теория управления: социально-технологический подход // Энциклопедический словарь / под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева ;

Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Муницип. мир, 2004. – 672 с.

23. Управленческая парадигма XXI века : учеб. пособие. – Т. 1 / В. Н. Иванов, А. В. Иванов, А. О. Доронин. – М. : МГИУ, 2002. – 180 с.

24. *Цвєтков В. В.* Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика / В. В. Цвєтков. – К. : Юрид. думка, 2007. – 336 с.

25. Эффективность государственного управления : пер. с англ. / общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. – М. : Фонд "За экон. грамотность", Рос. экон. журн., Изд-во АО "Консалтбанкир", 1998. – 848 с.

до 1.3

1. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17

2. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V : Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main

3. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади : Наказ Нацдержслужби України від 16 трав. 2012 р. № 91 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12

4. *Адаир Д.* Психология лидерства / Д. Адаир. – М. : Эксмо, 2007. – 352 с.

5. *Атаманюк З. М.* Соціально-філософські концепції української національної еліти : автореф. дис. … канд. філос. наук : спец. 09.00.03 / Атаманюк З. М. – Одеса, 2003. – 19 с.

6. *Блондель Ж.* Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель. – М. : Рос. акад. упр., 1992. – 135 с.

7. Головне управління державної служби в Україні: звіт про підсумки діяльності у 2009 році / за заг. ред. Т. Мотренка – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 119 с.

8. *Гончарук Н.* Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2 – С. 57-65.

9. *Гончарук Н.* Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 3. – С. 5-13.

10. *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн. – М. : Эксмо, 2008. – 480 с.

11. *Дмитренко Г.* Может ли Украина стать великой? / Г. Дмитренко // Персонал. – 1998. – № 4. – С. 9-11.

12. *Дмитренко Г.* Нужен ли Украине “просвещенный монарх”? / Г. Дмитренко, И. Лунев // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 39-43.

13. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, І. В. Кравчук та ін. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.

14. *Жарая С. Б.* Створення іміджу лідера. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування / С. Б. Жарая. – К. : Асоціація міст України, 2007. – 121 с.

15. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

16. *Кови Стивен Р.* Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к Этике Характера : пер. с англ. / Стивен Р. Кови. – 2-е изд. – М. : Вече, Персей, АСТ, 1998. – 480 с.

17. *Кравченко С. О.* Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.

18. *Логунова М. М.* Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності: навч. вид. / М. М. Логунова. – К. : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. – 196 с.

19. Модернізація України: пріоритети реформ // Зеркало недели. – 2010. – № 14 (794). – 10-16 апр. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.zn.ua/3000/3100/69088/

20. Общая схема оценки CAF: совершенствование через самооценку / пер. и адапт. на рус. яз. Д. В. Маслова. – М. : Центр эксперт. программ Всероссийской организации качества, 2008 – 35 с.

21. *Пірен М. І.* Публічна політична діяльність : навч. посіб. / М. І. Пірен. – К. : НАДУ, 2009. – 288 с.

22. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : Монолит, 2010. – 400 с.

23. *Спенсер Л.* Компетенции на работе / Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : HIPPO, 2005. – 384 с.

24. *Сурай І.* Еліти в державному управлінні: феномен лідерства / Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 70-76.

25. *Сурай І.* Дискурс: лідерство – якісна характеристика еліт державного управління в контексті сучасного світового досвіду / Інна Сурай / Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 7-ї регіон. наук.-практ. конф., 14 трав. 2010 р., Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – С. 318-320.

26. *Сурай І. Г.* Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія / І. Г. Сурай. – К. : ЦП "КОМПРИНТ", 2012. – 332 с.

27. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. – К., 2003. – 180 с.

28. Теория конституентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.librero.ru/article/7t7/outdo/teory/teoria_konctituentov. htm

29. *Downton L.* Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process / L. Downton, Jr. Rebel. – N.Y. ; London, 1973. – 220 p.

30. *Hermann, Margaret G.* Defining the Bush Presidential Style / G. Margaret Hermann. – In: "Mershon Memo", Spring 1989. – 202 p.

31. Leading for Quality: Leadership and management development in customer-focused organizations. Ideas for Action. – Development Division Cabinet Office (OPSS), 1994. – 20 p.

32. *Koen Becking, Nikol Hopman.* Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe / ROI-REEKS, Sdu Uitgevers, 2005.

до 1.4.-1.6

1. *Логвиненко О. С.* Становлення політичного лідерства управлінської еліти в суспільстві перехідного періоду : автореф. дис. … канд. політ. наук : спец. 23.00.02 "Політичні інститути і процеси" / Логвиненко О. С. – К., 2004. – 24 с.

2. *Ашин Г.* Курс элитологии / Г. Ашин, Е. Охотский. – М., 1999.

3. *Бурега В.* Суспільство в період транзиції: український контекст / В. Бурега, В. Заблоцький. – Донецьк, 2001.

4. *Гельман В.* "Сообщество элит" и пределы демократизации: Нижегородская область / В. Гельман // Полис. – 1999. – № 1.

5. *Дмитренко Г.* Стратегія формування управлінської еліти в Україні у сучасних умовах / Г. Дмитренко, Т. Ріктор // Персонал. – 2007. – № 6. – Режим доступу : http://www.personal.in.ua

6. *Круглікова Н.* Механізми формування, проблеми та перспективи розвитку політичної еліти у сучасній Україні / Н. Круглікова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. УАДУ. – Одеса, 1999 – Вип. 2.

7. *Крюков О. І.* Політико-управлінська еліта України: особливості становлення та розвитку в умовах суспільної трансформації : автореф. дис. … д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / Крюков О. І. – К., 2007. – 20 с.

8. *Логвиненко О.* Політичне лідерство управлінської еліти України / О. Логвиненко // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – Вип. 10. – Режим доступу : http://www.politik. org.ua/vid/bookscontent.php3?b=21&c=472

9. *Мандзій Л. С.* Політична еліта в перехідних суспільствах / Л. С. Мандзій // Наукові праці історичного факультету Запорізького державного університету. – Запоріжжя : Просвіта, 2008. – Вип. XXIII: Політична еліта в історії України. – С. 50-61.

10. *Мандзій Л. С.* Правляча політична еліта України: суть та етапи становлення : автореф. дис. … канд. політ. наук : спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси" / Мандзій Л. С. – Львів, 2003. – 16 с.

11. *Мороко В. В.* Феномен "партії влади": традиції радянської партійної роботи в діяльності сучасного українського політикуму / В. В. Мороко // Наукові праці історичного факультету Запорізького державного університету. – Запоріжжя : Просвіта, 2008. – Вип. XXIII: Політична еліта в історії України. – С. 315-325.

12. *Мясников О.* Смена правящих элит: "консолидация" или "вечная схватка"? / О. Мясников // Полис. – 1993. – № 1.

13. *Паньків Б.* Еліта України: національно-політичний аспект / Б. Паньків. – Режим доступу : http://newright.il.if.ua/pankiv.htm

14. *Пірен М.* Проблеми формування сучасної української еліти / М. Пірен // Соц. психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 38-48.

15. *Платон.* Государство / Платон. – М. : Наука, 2005. – 576 с.

16. Політична еліта та політичне лідерство. – Режим доступу : http: // www.tspu.edu.ua.

17. *Полякова Л. І.* Аналіз процесу формування політичної еліти в Україні в перехідний період (1989-1993 рр.) / Л. І. Полякова // Наукові праці історичного факультету Запорізького державного університету. – Запоріжжя : Просвіта, 2008. – Вип. XXIII: Політична еліта в історії України. – С. 307-314.

18. Топ-100 бурных времен // Корреспондент. – 2008. – 22 авг. – № 35.

19. *Униговский К.* Остались ли в Украине интеллигенты? / К. Униговский // 2000. – 2008. – 25 квіт.

20. *Чемекова С. В.* Правляча еліта України: сутність, особливості та суперечності формування і функціонування : автореф. дис. … канд. політ. наук : спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси" / Чемекова С. В. – Одеса, 2002. – 18 с.

до 1.7

1. Теория управления: социально-технологический подход // Энциклопедический словарь / под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева ; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Муницип. мир, 2004. – 672 с.

2. Соціологічна служба "Дня" // День. – 2009. – № 201 (3121). – С. 1.

3. Государственная политика и управление : учебник : в 2 ч. – Ч. 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления / под ред. Л. В. Сморгунова. – М. : Рос. полит. энцикл. (РОССПЭН), 2006. – 384 с.

4. Государство в меняющемся мире : Отчет Всемирного банка. – Режим доступа : www.worldbank.org.ru

5. *Пашко Л. А.* Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі "держава – громадянське суспільство" / Л. А. Пашко // Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник та В. М. Олуйка. – Вид 2-ге, розшир. та допов. – Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. – С. 117-135.

6. *Пашко Л. А.* Соціальна цінність оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління / Л. А. Пашко // Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Чернівці : Технодрук, 2008. – С. 307-330.

7. *Пашко Л. А.* До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури / Л. А. Пашко // Менеджер. Вісн. Донец. держ. ун-ту упр. – 2009. – № 2 (40). – Донецьк, 2009. – С. 122-129.

8. *Пашко Л. А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. / Пашко Л. А. – К., 2007. – 36 с.

9. *Пашко Л.* Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління як основа їх ефективного оцінювання / Л. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 134-138.

10. *Кнорринг В. И.* Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М. : Дело, 2003. – 328 с.

11. *Пашко Л. А.* Менеджмент людських ресурсів у державному управлінні: актуальні питання / Л. А. Пашко // Вісн. Хмельниц. ін-ту регіон. упр. та права. – 2004. – № 1-2 (9-10). – С. 247-253.

12. *Пашко Л.* Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин / Л. Пашко // Статистика України. – 2004. – № 2 (25). – С. 40-44.

13. Государственная политика и управление : учебник : в 2 ч. – Ч. 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления / под ред. Л. В. Сморгунова. – М. : Рос. полит. энцикл. (РОССПЭН), 2006. – 384 с.

ТЕМА 2
Сучасна сутність політичного лідерства

Хороший політик здатний змусити людей повірити у нього; великий політик здатний змусити людей повірити в самих себе.
Невидимий автор

Основні поняття: політичне лідерство, типологізація і стилі політичного лідерства, імідж та авторитет політичного лідера, політичний ватажок, фактори впливу на формування політичного лідера, особистісні складові політика-лідера.

2.1. Підходи до визначення сутності політичного лідерства

Загальновідомою є аксіома про те, що історію, беззаперечно, творять люди. Однак, спонукальні мотиви дій і прагнень мають причини, що лежать у матеріальній, насамперед, економічній сфері життя суспільства. Люди, які володіють свідомістю та волею, діють у реальному житті, ставлять мету і прагнуть її здійснити, реалізувати (при цьому) і свої амбіції. У певних умовах ця обставина породжує ілюзію того, що свідомість – головна сила історичного процесу, а історія – реалізація ідей, носіями яких виступають саме видатні, великі особи. Адже розвиток суспільства, як стверджував американський філософ та теоретик прагматизму Дж.Дьюї, відбувається випадково "від ситуації до ситуації" на основі імпульсів від великих лідерів. Незначна кількість людей, знаючи, чого хочуть інші люди, веде за собою натовп. Історія є творінням великих людей, і тільки вожді, лідери можуть впливати на розвиток людства.

У сучасній науці не існує єдиного та однозначного тлумачення поняття політичного лідерства. Існує кілька різних підходів до розуміння лідерства: "вплив, авторитет, влада і контроль над іншими" (Едінгер); своєрідне підприємництво, що здійснюється на політичному ринку, де "підприємці" у конкурентній боротьбі обмінюють свої соціальні програми і способи розв'язання суспільних завдань на керівні посади (Опенгеймер, Фроліх); символ спільності й зразок політичної поведінки групи, здатний реалізувати її інтереси з допомогою влади (Амелін, Баталов); набір особистісних соціально-психологічних якостей лідера (Херманн, Дженнінгс); "функція певної ситуації" (Рісмен, Фромм). Попри всі розбіжності наведені визначення єднає спільний предмет науково-теоретичних пошуків (політичний лідер) і однозначне його розуміння як людини,

котра завдяки своїм особистим якостям має переважний вплив на членів соціальної групи. Це дає підстави сформулювати загальне поняття.

Американський філософ Сідні Хук фетишизував роль політичного лідера, вважаючи, що Друга світова війна – результат не загальної кризи капіталізму, а результат злої волі Гітлера. Повторюючи тезу австрійського психолога Зигмунда Фрейда про те, що культ особи, культ героя виростає та виховується з дитинства, він стверджує, що ніколи в масі люди не звільнюються від залежності: спочатку залежать від батьків, згодом від учителів або кого-небудь ще, хто дає відповіді на їхні запитання. Йдучи за Фрейдом, він наголошує, що завжди натовп шукає лідера, вождя, який відіграв би в суспільстві роль, аналогічну ролі батька в сімействі. В кінці 80-х рр. XX ст. на мітинговій хвилі в Росії випливли Б.Єльцин, Г.Попов, А.Собчак, в Україні – Л.Кравчук, В.Чорновіл, О.Мороз, у Казахстані – Н.Назарбаєв, у Білорусії – Шушкевич, Кебіч, Лукашенко. Їх популізм зіграв на почуттях, емоціях, потребах людей, які прагнули дістати відповіді на породжені щоденним життям проблеми, труднощі, сподівалися, що з їх допомогою зможуть вирішити назрілі проблеми.

Соціальне середовище саме вибирає лідера, який задовольняє інтереси соціальних спільнот (лідер, по суті, не більш ніж інструмент соціальної спільноти). "Таємниця лідера" криється не в ньому самому, а в психології та запитах його послідовників. Сподівання соціальної спільноти на лідера при вирішенні проблем і задоволенні потреб та інтересів має важливе значення для процесу його становлення і формування. Процес зародження політичного лідерства відбувається стихійно: на мітингах, демонстраціях, зібраннях тощо. Однак у ході виступів маси звичайно з'являються ініціатори, які намагаються перетворити емоційний порив натовпу на колективні дії. Якщо це вдається, ініціатори стають призвідниками, які можуть повести людей за собою на звершення різноманітних дій, навіть протизаконних, але в інтересах мас.

У буденному житті лідера як центральну, найавторитетнішу особу у конкретній спільноті людей можна виділити практично у кожному виді діяльності та в будь-який історичний період.

***Лідер** – індивід, який володіє найяскравіше відображеними корисними, з точки зору внутрішньогрупового інтересу, якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою*: висока швидкість реакції на виникаючі політичні події, ситуації, тямущість, кмітливість, уміння вивертатися та виходити зі складних ситуацій тощо. Такий лідер користується повагою, авторитетом, слугує зразком для наслідування, своєрідним еталоном, до якого повинні, з точки зору групових цінностей, приєднуватись інші. Вплив такого лідера базується на психологічному явищі відображеної суб'єктивності, тобто ідеальному уявленні.

Лідер сприймається в суспільстві як особа, за якою співтовариство визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих, з точки зору, групового інтересу. Авторитет лідера заснований на спроможності згур-

товувати, об'єднувати інших для досягнення групової мети. Очевидно, що така особа, незалежно від стилю лідерства, регулює взаємовідносини у групі, спільноті людей, відстоює їх інтереси, цінності в міжгруповому спілкуванні, впливає на формування внутрішньогрупових цінностей, у деяких випадках символізуючи їх.

Історично виникле політичне лідерство пов'язане не тільки з формуванням інтересів, а й з проявом особистості як одного з потенційних суб'єктів політичної дії. Якщо потестарним, тобто архаїчним суспільствам, політичне лідерство не властиве не тільки через відсутність диференційованих владних інтересів, але й через невиділеність індивідуального *Я* з родової, колективної свідомості, то в античності лідерство мало особистий характер, що випливав з авторитету конкретного індивіда та його достоїнств. Взаємовідносини лідера та його прихильників і послідовників подібні до відносин учитель – учень у тому контексті, що політичне життя безпосередньо пов'язувалось з вирішенням проблем світогляду, прокламаціями, певними моральними цінностями.

У середньовічній Європі політичне лідерство поступово втрачає морально-етичний зміст. Вплив лідера ґрунтується не стільки на особистих достоїнствах, скільки на спроможності до керівництва конкретною політичною спільнотою. Від лідера вимагається не стільки бути моральним зразком, скільки вміння об'єднати групу для досягнення поставленої мети, сформувати груповий інтерес. Така тенденція до прагматизації політичного лідерства найчіткіше проявляється в епоху Відродження та в період перших буржуазних революцій.

У сучасному суспільстві політичне лідерство являє собою спосіб, метод побудови влади, заснованої на інтеграції різноманітних соціальних верств (груп) шляхом використання специфічних механізмів об'єднання навколо висунутої лідером програми, концепції вирішення соціальних проблем та завдань суспільного розвитку. При цьому принципового значення набувають не стільки особисті якості лідера, скільки його спроможність адекватно відображати інтереси частини населення, яке його підтримує, тобто уміння сформувати такі інтереси у вигляді конкретних політичних вимог і сформулювати їх, визначити тактику боротьби й ефективні засоби їх задоволення. У такому випадку лідерство виконує не тільки прагматичні, а й інтегративні функції. А особа політика слугує символом певних політичних настроїв. З ним буденна свідомість пов'язує свої надії. Залежно від того, наскільки відповідає реальна особа своєму образу, настільки широкі її можливості.

t *Політичне лідерство – вплив на інших людей*. Соціолог Людвіг Едінгер відзначає, що лідерство – це вплив, авторитет, влада та контроль над іншими. Однак лідерство забезпечує не будь-який вплив. Для лідерства характерні три особливості впливу: вплив повинен бути постійним. Політичними лідерами не можна вважати людей, які справили хоча і великий, але разовий вплив на політичні процеси. Так, Лі Освальд, офіційно

визнаний убивцею американського президента Джона Кеннеді, своїм вчинком виявив істотний вплив на політичний розвиток Америки, і частково – всього світу. Однак безглуздо вважати його політичним лідером. Керівний вплив лідера здійснюється на всю соціальну спільноту, організацію, суспільство. Особливість політичного лідера – широта впливу на всі об'єднання людей. Політичного лідера відрізняє очевидний пріоритет впливу. Відносинам лідера та його послідовників притаманна нерівність у взаємодії, однозначне спрямування впливу.

t *Політичне лідерство – управлінський статус, соціальна позиція, керівна посада, пов'язана з виконанням владних повноважень і прийняттям владних рішень*. Підхід до суспільства як до складної організованої ієрархічної системи, розуміння сутності соціальних позицій та ролей пояснює політичне лідерство як управлінський статус. Зайняття в такій системі пов'язаних з виконанням управлінських функцій позицій і надає людині статус лідера. Лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується спроможністю особи, яка його займає, спрямовувати та організовувати колективну поведінку деяких або усіх членів.

t *Політичне лідерство – особливого роду підприємництво, здійснюване на політичному ринку*, на якому політичні підприємці в конкурентній боротьбі за керівні посади обмінюють свої програми вирішення суспільних проблем і передбачувані засоби їх реалізації. Специфіка політичного підприємництва полягає у персоналізації політичного лідера, його ототожненні з особою потенційного лідера, рекламуванні загального добра.

t *Політичний лідер – це символ спільноти і зразок політичної поведінки* для соціальної верстви, груп, здатний реалізувати їх інтереси за допомогою владних повноважень. На відміну від лідерства, політичне керівництво допускає досить жорстку та формалізовану систему відносин панування-підпорядкування. На противагу такій точці зору стверджується, що лідерство ґрунтується на основі керівної функції, однак важливе значення мають суб'єктивні якості, що уподібнюють політичного лідера з самим народом. Таке тлумачення політичного лідерства іде врозріз з усією традицією розуміння політичного лідерства: традиція однобічно розглядає явище, недооцінює провідну роль формально-посадового статусу у виконанні функцій лідерства. Адже в сучасному суспільстві, не спираючись на організацію, на засоби масової інформації, навіть особа, обдарована надзвичайним хистом, не спроможна стати політичним лідером. Ще Леон Фейхтвангер зазначав, що влада навіть пустої людини наповнюється змістом. Історія людства знає непоодинокі приклади практичної реалізації цієї думки.

Політичного лідера доцільно визначати як учасника політичного життя, що прагне і здатний консолідувати зусилля оточення й активно впливати на нього заради досягнення визначеної мети. Народження політичного лідера починається з того моменту, коли його соціальний досвід, помножений на неординарні особистісні якості, дозволяє зробити йому

для себе важливий висновок, немовби кажучи собі: "Я знаю суть проблеми, що постала перед нами, бачу шляхи її вирішення. Те, що я пропоную, сприймається людьми. Мене підтримують, я можу очолити людей у їх прагненні досягнути мети". Такий початковий момент самооцінки є, без сумніву, необхідним, але далеко не достатнім. Зрештою, така самооцінка може бути наслідком банального психологічного розладу.

Для з'ясування сутності політичного лідерства насамперед необхідно наголосити на тому, що *справжній політичний лідер розпочинається там, де з'являється професійне політичне мислення, де політик ставить під сумнів можливості свого здорового глузду та покладається на спеціальні знання як результат наукового пізнання та підходу до суспільства*.

Принципово важливо зауважити, що в системі політичних відносин суспільства політичний лідер може виступати як у ролі суб'єкта, так і об'єкта політичного процесу. Суб'єктом він є тому, що за своїми якостями і в результаті добровільного вибору оточуючих його людей він очолює соціально-політичні рухи з метою реалізації інтересів його прихильників чи виборців. За допомогою наданих йому для цього владних повноважень він спрямовує зусилля, волю, інтелект людей, оперує суспільними ресурсами.

Разом з тим, політичний лідер – це не така собі ізольована, абсолютно автономна постать, що височіє над суспільством. Він є одночасно і об'єктом політичної діяльності. У вирішенні тих чи інших проблем він завжди відчуває вплив і тиск різних зацікавлених сторін. Займаючи певну посаду, він, в умовах формальних механізмів здійснення влади, потрапляє до системи владних відносин з усім комплексом існуючих противаг та балансів.

Варто зазначити, що проблема політичного лідерства виникає лише за наявності широких політичних і громадянських свобод. Їх обов'язковими передумовами є політичний плюралізм, багатопартійність, фракційна діяльність усередині парламентів та партій, що забезпечують безперервне політичне інтелектуальне змагання представників певних ідей та соціальних інтересів.

В умовах тоталітаризму й авторитаризму не існує політичних лідерів у повному розумінні цього слова. У таких суспільствах є диктатори, номенклатура, бюрократія, які прориваються до влади не за законами лідерства, а використовуючи монополію на інформацію, засоби виробництва, можливість розпоряджатися ресурсами.

Політичне лідерство можливе за умови наявності у лідера підтримки його прихильників. В умовах демократії саме політичне життя примушує політичного лідера усвідомити, що він виступає суб'єктом політичної діяльності не один, а у взаємодії та єдності з прихильниками, виборцями, окремими суспільними верствами чи й усім народом. Так, наприклад, останній кошовий Запорозької Січі П.Калнишевський підписувався наступним чином: "Петро Калнишевський, кошовий отаман Війська Запорозького із отаманню та усім товариством запорозьким".

Антиподом політичного лідера, його alter ego є *політичний ватажок*. Визначення цього поняття як феномену та явища запропонував французький соціолог Густав Лебон. Він був переконаний, що ***політичний ватажок*** *– це суб'єкт політичної діяльності яскраво вираженого популістського спрямування*. Причому цей вчений дав пояснення й такому терміну, як ***"популізм"*** (від лат. populus-народ). На його думку, це *синонім демагогії, тобто прагнення завоювати політичний авторитет нездійсненними обіцянками, загравання з населенням, спекуляціями іменем народу*.

Основними рисами політичного ватажка є:

Ø потурання сьогоденним примітивним потребам натовпу. Політичний вожак йде не попереду громадської думки, а завжди за нею, він завжди – "рупор низів";

Ø використання критичних самосійних станів натовпу: страху, ненависті, ворожнечі, ущемлення гідності;

Ø підлабузництво, запобігання перед масами. Постійна експлуатація фраз на зразок: "народ мудрий", "народ завжди має рацію" тощо;

Ø вживання лексики натовпу, опанування спеціальним красномовством, головними прийомами якого є енергійні, але повністю бездоказові твердження; яскрава образність, ґрунтована на поверховому аналізі;

Ø завищені обіцянки, що, як правило, забуваються ним, щойно він досягає бажаного для себе результату;

Ø апелювання до найбільш непідготовлених малоосвічених елементів населення;

Ø маніпулювання та паразитування на ідеях руйнування, оскільки масам вони імпонують більше, ніж ідеї творення;

Ø розум та освіта швидше шкодять вожакові, ніж приносять користь. Розум робить людину більш поблажливою. Розум, освіта дають можливість помітити протилежні наслідки, різні аспекти питання чи проблеми, усвідомити справедливість вимог політичних опонентів. Одне слово, розум послаблює напруженість та силу переконань, необхідних для того, щоб стати реальним проповідником, апостолом натовпу. Та й історичний досвід людства свідчить, що вожаки усіх часів, особливо вожаки революцій, відзначалися надзвичайною обмеженістю. Як слушно стверджував П.Струве, аналізуючи феномен В.Леніна, "вожаком він став не тому, що він – особистість, а саме тому, що він - "неособистість".

2.2. Зовнішні фактори та індивідуальні риси впливу на формування політичного лідера

Формування того чи іншого типу і стилю політичного лідерства визначається комбінацією факторів як суб'єктивного характеру (особистісні якості політика як людини), так і цілою низкою зовнішніх відносно його особистості обставин. Серед останніх факторів найбільш визначальними для політичного лідерства визнають такі:

t *політико-історичні фактори*. Найважливіші з них: особливості політичного режиму, що самі по собі є підставою для появи авторитарних чи демократичних лідерів, опозиції, основних способів рекрутування еліти. Крім цього політичне лідерство може бути визначено домінуючим вектором розвитку суспільства. Причому форсований, революційний розвиток суспільства, як правило, призводить до створення авторитарних тенденцій в управлінні, а еволюційний шлях – демократичних;

t *політична культура*. Мова йде про вплив на політика домінуючого у суспільстві типу політичної культури, складовими якої є народні стереотипи ідеального політика та орієнтація на припустимі правила політичної боротьби. Наприклад, у патріархальній культурі домінує орієнтація на лідера-героя, у підданській – на лідера-"батька", лідера-господаря, лідера-вождя, а в громадянській – на лідера-слугу, лідера-служителя, лідера-адміністратора;

t *загальне налаштування виступів політиків*, позначене рівнем їх політичної культури. Так, наприклад, в Україні, де завжди актуальним було питання: "Хто винен?", населення більше схильне довіряти тому, хто більше критикує і звинувачує своїх політичних опонентів. Дослідники американської електоральної культури зазначають інший цікавий факт: політики, що виступають з поганими прогнозами, у більшості випадків зазнають поразки;

t *ситуаційний фактор*. Людство завжди актуалізується в контексті конкретної економічної, політичної, соціальної, міжнародної ситуації. Роль ситуації зумовлюється її впливом на висування першочергових завдань лідерства, управління, керівництва; створення умов, за яких лідеру доведеться діяти; визначення кола потенційних прихильників та опонентів; здійснення впливу на формування певного типу політика. Наприклад, ситуація війни чи кризи продукує тип жорсткого політика;

t *потенціал організації*, на яку опирається політик, у тому числі її здатність до проведення ефективної електоральної політики під час виборів, її імідж та політична доктрина. На політика екстраполюється, тобто переноситься, образ його організації, що посилює позитивне чи негативне сприйняття політика масами;

t *характеристики послідовників*: їхні переваги, очікування, орієнтації, стереотипи мислення.

Крім зовнішніх факторів, характер лідерства визначають індивідуальні, *особистісні* риси політика, тобто моральні, організаційні якості та здібності, що визначають професійність у сфері політичної діяльності та державного управління. Питання про те, які ***особистісні якості необхідні для успішного політика-лідера***, залишається відкритим. Але серед них потенційно бажаною є комбінація таких рис:

– здатність акумулювати та відображати у своїй діяльності інтереси широких мас;

– здатність підкоряти оточуючих людей своїй волі;

– певна амбіційність;

– висока працездатність та володіння собою;

– мужність брати на себе ініціативу й відповідальність за власні дії та дії своїх прихильників;

– здатність висувати нові політичні ідеї, комбінувати та удосконалювати вже існуючі;

– уміння вибудовувати цілісні програми політичних дій з розрізнених ідей, лозунгів тощо;

– рішучість у відстоюванні своєї позиції;

– здатність здобувати вигоду з будь-яких змін політичної ситуації;

– розвиненість інтуїції, що дозволяє прийняти потрібні рішення у потрібний час.

Природно, що у кожного видатного політичного лідера окреслені якості проявляються чітко індивідуально. Окремі риси набувають домінуючого характеру, інші відходять на задній план. Крім того, лідерів відрізняє наявність багатьох винятково індивідуальних, притаманних тільки їм, рис. Саме їх своєрідний неповторний набір і формує особливий стиль лідерства кожного з політичних діячів.

Серед *інших особистісних характеристик-детермінантів сутності політичного лідерства та політика-лідера* необхідно виділити:

– уявлення політика про самого себе;

– здатність до самоконтролю та самооцінки;

– мотивація як визначник політичної поведінки;

– система політичних переконань;

– стиль прийняття політичних рішень;

– комунікативна компетентність;

– стиль міжособистісних відносин;

– стресостійкість.

2.3. Функції та механізми політичного лідерства

Завдяки авторитету та особистому впливу політичний лідер відіграє визначальну роль у здійсненні влади над організацією, до якої належить і яку очолює. Оскільки функціонально він покликаний формулювати політичний курс, стратегію й тактику, доцільно виокремити *три взаємопов'язані рівні* діяльності *політичного лідера*:

І – здійснення функції оцінки: від лідерів чекають авторитетної, мудрої та своєчасної оцінки групових ситуацій.

ІІ – вироблення лінії поведінки, тобто визначення від імені групи напряму її дій з метою розв'язання існуючих проблем чи проблеми.

ІІІ – виконання мобілізуючих функцій: лідер повинен домагатися підтримки всієї групи або її більшості в оцінці ситуації та реалізації наміченого плану дій.

Лідер – це обов'язково особистість, продукт "природного відбору". Саме тому необхідно розрізняти поняття "лідер" та "керівник".

Політичний керівник також визначає мету політики та засоби її досягнення, домагається реалізації певної стратегії й тактики. Проте робить це, тому що призначений або вибраний на керівну посаду. Звичайно, він може бути при цьому справжнім лідером – це кращий варіант. Але можлива й відсутність якостей лідера у політичного керівника як особи. Ще одна відмінність: керівника призначають, а лідер висувається стихійно.

Індивідуальне політичне лідерство в загальнонаціональних масштабах суттєво відрізняється від політичного лідерства у відносно малих групах (партіях, асоціаціях тощо). *Основні його відмінності* полягають у тому, що це:

- по-перше, *"дистанційне" лідерство*, тобто контакти лідера з його послідовниками, як правило, опосередковані масовими комунікаціями, організаціями, а також людьми, що обслуговують державну політичну машину;
- по-друге, *багаторольове лідерство*, оскільки політичний лідер орієнтується на очікування свого безпосереднього оточення, політичної партії, до якої належить, бюрократичної виконавчої машини, а також широких верств населення. При цьому дуже важливо підтримувати повну рівновагу цих, часто суперечливих, ролей;
- по-третє, *лідерство з чітко вираженим корпоративним характером*. Тобто у певному розумінні лідер є символічною постаттю, а його численні ролі виконують інші люди, насамперед найближчий штаб, "виконавча еліта";
- по-четверте, *лідерство з чіткими часовими рамками*. Це пояснюється тим, що сучасний державний лідер діє в умовах певних розпоряджень, встановлених законом норм (якщо йдеться про демократію), державних бюрократичних інститутів, що визначають реальні масштаби його влади та шляхи її здійснення. Ці демократичні інститути мають високий ступінь відносної автономії, тому державна машина працює незалежно від зміни тих або інших політичних лідерів.

Характер та механізми функціонування політичного лідерства істотно відрізняються залежно від форми здійснення влади. В умовах тоталітаризму – це особиста диктатура, тиранія, що спирається на насильство, "авторитет сили".

В умовах демократії, в тому числі елітарної – це лідерство на основі "сили авторитету", "сили закону". Причому, однією з ознак демократії є можливість ненасильницьким шляхом усунути від влади недостойного лідера.

Дія демократичного лідера не виходить за межі закону, насамперед конституції. А це передбачає, що він є носієм виконавчої влади (головою уряду, президентом). Стосовно цього утвердження інституту президента, яким і забезпечений авторитету цієї форми правління, не означає зазіхання на демократію. Як правило, авторитарна влада асоціюється з особою того чи іншого політичного діяча, достатньо авторитетного. В такому випадку авторитарна влада не нав'язується суспільству з чиєїсь

примхи. Вона народжується самою політичною дійсністю, схвалюється масами через представницькі інститути влади.

Тоталітарному режимові властивий лідер з формально необмеженими повноваженнями, не відображеними в жодному законі. Дуже часто має місце сумісництво партійної та державної посади. Проте ця безмежність повноважень не означає повної свободи дій щодо партійного апарату або іншої правлячої еліти. Під їхнім контролем перебуває процес формування і просування номенклатури до тих позицій, з яких реальним є вихід на лідерство. Крім цього, на верхніх поверхах номенклатури доля керівних кадрів вирішується в апаратній "кухні". Апарат має змогу контролювати канали зв'язку лідера з зовнішнім світом, здійснюючи тим самим селекцію інформації, що надходить до нього, і відповідно інтерпретуючи його рішення та управлінські команди. Інакше кажучи, апарат висуває на керівну посаду "свою людину", а потім виконує функції її очей та рук.

Опорою диктатури є, власне кажучи, не справжня еліта, а вузька кліка, зграя не так однодумців, як співучасників злочинної щодо народу влади – чи хунти, чи "вищої революційної ради", в руках яких, по суті, перебуває диктатор.

І нарешті, демократія передбачає відповідальність політичного лідера за прорахунки та невдачі, за порушення демократичних принципів правління. Це спричинює кінець політичної кар'єри, втрату політичного лідерства, звільнення від державної посади. За певних умов демократичні режими передбачають юридичну, судову відповідальність. У Великобританії, США та деяких інших країнах існує спеціальна процедура притягнення вищих посадових осіб держави до парламентського суду – імпічмент. Мова також йде про моральну відповідальність.

Насильницька зміна лідера-диктатора означає не тільки кінець політичної кар'єри. В кращому випадку йому вдасться втекти зі своєї країни. Інакше йому може загрожувати фізичне знищення. Свідченням цього можуть бути нещодавні події в країнах Близького Сходу. Звичайно, тоталітарні режими не передбачають ніякого імпічменту. Але оскільки найбільш зловісні з них є загрозою для всього людства, демократія має прецедент притягнення апологетів фашизму до судової відповідальності на міжнародному рівні (Нюрнберзький процес). Не виключається і в майбутньому можливість використання такого способу притягнення до відповідальності національних лідерів-диктаторів.

Самовпливом лідерство не гарантується, адже право на першість потрібно весь час підтверджувати. Можливість та механізми цього підтвердження залежать від існуючого політичного режиму. Чим демократичніше суспільство та вища його політична культура, тим постійнішим є процес відтворення цілих плеяд лідерів різних рівнів та масштабів, дії інституту політичного лідерства та відповідний йому механізм. Під останнім розуміється система правил висування "першої особи" в структурі влади і здійснення нею усіх владних функцій.

При встановленні тоталітарного режиму механізм політичного лідерства руйнується. Він замінюється інститутом номенклатури, який породжує ***культ особи***, *тобто приписування політичному лідерові визначального впливу на хід історичного процесу*. Загалом це властиво усім тоталітарним режимам "реального соціалізму". При цьому зберігається й боротьба за владу. Хоча, згідно з марксистською концепцією, така форма утвердження лідерства після соціалістичної революції вважалась неприпустимою. Оскільки, начебто, по-перше, питання влади актуальне тільки у перехідний період від капіталізму до соціалізму. Пізніше класи, держава, політика відмирають, замінюються неполітичним комуністичним самоврядуванням. І, по-друге, в "перехідний період" влада робітничого класу реалізується не через правлячу еліту та політичних лідерів, а шляхом прямої демократії. Тим часом, оскільки є влада й лідерство, неминучою є боротьба за лідерство. В умовах зміцненим незалежності і суверенітету України, розбудови її державності теж відбувається досить гостра боротьба за політичне лідерство. Принципово важливо, наскільки її методи є цивілізованими, адекватними вимогам демократії.

Тип моделі політичного лідерства істотно впливає на політичне життя. У демократичній політичній системі для лідера необхідне політико-культурне середовище, яке водночас виступає і як збуджувальний, і як контролюючий фактор його діяльності. Національний лідер залишається в рамках демократичного процесу лише в тому випадку, якщо його оточують інші лідери, здатні створити йому конкуренцію, коригувати його діяльність або навіть замінити його на урядовій посаді відповідно до діючих правових норм та звичаїв.

Незважаючи на різницю у проявах, *лідерство постає явищем універсальним*. Ця універсальність проявляється у єдності ***функцій***, які у всі історичні епохи покладалися суспільством на політичних лідерів.

- *Діагностична* – авторитетна, точна, своєчасна оцінка політичної ситуації в суспільстві.
- *Стратегічна* – вироблення оптимального політичного курсу, що відповідає ситуації, яка склалася в державі та суспільстві.
- *Мобілізуюча* – постійне обґрунтування вірності даної ними оцінки політичної ситуації і їх спонукання до дій для досягнення поставлених завдань.
- *Інтегративна* – створення атмосфери, в якій різноманітні суспільні групи могли б відчувати себе єдиним цілим.
- *Патронажна та арбітражна* – захист населення від беззаконня і свавілля бюрократії, допомога людям при надзвичайних і кризових ситуаціях.
- *Персоніфікація політичних явищ* – покладання на політиків відповідальності за значні події суспільного життя, які мають як позитивні, так і негативні наслідки. При цьому завдяки цій функції відбувається нейтралізація відчуття безособовості політичних процесів. Наприклад,

процеси лібералізації радянської системи, виражені терміном "перебудова", у суспільній свідомості асоціюються з ім'ям М.Горбачова, а ринкові реформи в Україні – з ім'ям В.Пинзеника.

2.4. Імідж політичного лідера

Політичне лідерство – особливий механізм взаємозв'язку політика з послідовниками. На відміну від лідерства в малих групах, лідерство загальнонаціонального масштабу відрізняється відсутністю безпосередніх особистих контактів з масами. Це своєрідне дистанційне керівництво. Про політика як реальну людину та її лідерський потенціал, як правило, судять за тим образом, який складається під впливом ЗМІ, політичної реклами, заяв самого політика, а також за результатами його діяльності. При цьому "віртуальний" образ політика не завжди збігається з реальним прототипом. Наприклад, відсутність певної якості, настільки важливої для створення позитивного образу політика, може бути компенсована роботою іміджмейкерів. Результатом їхньої роботи стане видимість наявності цієї якості у політика. Сформовані у суспільній свідомості *о*брази лідера-управлінця, лідера-політика та очолюваної ними спільноти людей позначаються поняттям ***іміджу***.

Говорячи про політиків, доцільно вести мову про класифікацію ***типів їх іміджу***:

– *дзеркальний, суб'єктивний*, тобто образ політика у власних очах. Це те, що думає політик про самого себе;

– *модельований бажаний імідж-образ*, який команда політика намагається закріпити у суспільній свідомості;

– *негативний імідж*, створюваний опонентами;

– *поточний імідж, позитивний чи негативний образ*, який складається у суспільній свідомості як стихійно, так і через застосування спеціальних технологій.

Кажучи про модельовані іміджі, які враховують стереотипи, що склалися у масовій свідомості, і відповідають соціальним очікуванням певних соціальних груп, ***імідж політичного лідера*** – сконструйований яскравий образ політика з певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками, який запам'ятовується.

Дійсно, якщо подивитися на ситуацію, яка склалася в Україні у 90-х рр. XX ст., можна зауважити, що суспільство приділяло значно більше уваги політикам, які зруйнували стереотипне уявлення про лідера-керівника, сформоване ще в радянські часи. Нові лідери продемонстрували принципово нову модель поведінки, ніж політики, які не зуміли створити свого образу. Наприклад, перший президент незалежної України Л.Кравчук, який стояв біля витоків злому тоталітарної системи, першим серед вітчизняних керівників зняв краватку та не приховував своїх людських слабкостей.

На психологічному рівні суспільний діяч може асоціюватися з одним із образів: "мудрець", "герой-захисник", "вірний послідовник", тобто спадкоємець ідей іншого популярного лідера, "батько нації", "слуга народу" тощо. Масова свідомість може ототожнювати політика з декількома образами одночасно, що значно розширює соціальну базу його сприйняття. Наприклад, усі перераховані вище образи були використані для створення харизматичного образу Й.Сталіна.

Нинішня ситуація нестабільності в Україні актуалізує затребуваність образу політиків, що асоціюються у масовій свідомості з типом сильної особистості (лідер-"захисник"), здатної не лише захистити населення від хаосу, а й гарантувати суспільну безпеку. Інший популярний образ – політик-господарник, здатний облаштувати життя регіону чи країни в цілому.

Імідж політика складається з цілої низки ***компонентів,*** які повинні "працювати" на створення його цілісного позитивного образу, зокрема:

- *програми, заяви,* в яких відображено основні ідеї лідера. Як правило, це кілька найзлободенніших проблем суспільного життя, що вимагають вирішення. У передвиборчий період мета пропонованого лідером політичного курсу висловлюється в короткій та доступній для розуміння формулі-тезі. Багато претендентів на вищі державні посади асоціюються з простими за формулюванням, проте яскравими гаслами своїх виборчих кампаній: "Новий курс" (Ф.Рузвельт), "Нові горизонти" (Дж.Картер), "Головне – це люди" (Б.Клінтон), "На захист працюючих сімей" (А.Гор);
- *поведінка*. Вона дозволяє продемонструвати риси характеру, пов'язані у суспільній свідомості з поняттям лідера. Серед них такі, як: рішучість у відстоюванні своїх ідей, компетентність. Важливо, щоб поведінка політика демонструвала простоту, відкритість у спілкуванні та інші якості, які викликають симпатію та довіру у людей;
- *зовнішність* (одяг, обличчя, фігура), *мова тіла* (*жести, постава), красномовність*. Психологи зауважують, що ставлення до політика визначається не тільки тим, що він говорить і пропонує, але також і тим, *як* він виглядає. Навіть стиль одягу має підкреслювати візуальний образ політика, наближати його до певних груп населення. Наприклад, символами деяких політиків стали певні деталі одягу: шинель (Й.Сталін), морський кітель (У.Черчілль). Відомо, що М.Тетчер, дочка дрібного купця, ставши прем'єр-міністром Великобританії, підкреслювала свій зв'язок з середнім класом, купуючи одяг у системі магазинів для цього соціального прошарку;
- *біографія:* походження, освіта, професія, партійність. Авторитет кандидата може підкріпити його посадовий статус та імідж тієї організації, з якою він пов'язаний у професійному плані. Підтвердити право на лідерство можуть також яскраві факти життєвого шляху, що свідчать про сміливість та рішучість політика, наприклад, служба в армії, участь у військових діях, боротьба з корупцією, привілеями, проявами несправедливості.

Імідж включає в себе додаткові складові, покликані наблизити політика до пересічного громадянина, роблячи його образ більш близь-

ким і знайомим. Це – складові, що розкривають характер його взаємовідносин з членами сім'ї чи певні захоплення. Так, відомий французький спеціаліст з виборчих технологій Ж.Сегел свої спостереження та міркування сформулював у вигляді *восьми своєрідних заповідей побудови вдалого політичного іміджу*:

1. Голосують за людину, а не за партію.
2. Голосують за ідею, а не за ідеологію.
3. Голосують за майбутнє, а не за минуле.
4. Голосують за образ соціальний, а не політичний.
5. Голосують за людину-легенду, а не за посередність.
6. Голосують за долю, а не за буденність.
7. Голосують за переможця, а не за невдаху.
8. Голосують за цінності справжні, а не надумані.

2.5. Стилі, типи, концепції, основні теорії політичного лідерства

Інтерес до лідерства і спроби обміркувати складне та важливе соціальне явище політичного лідерства сягає глибокої давнини. Вперше трактовку поняття лідерства, а також політичного лідерства науковці знаходять у працях античних істориків Геродота, Плутарха, Гракха та інших. В центрі їх історичних розповідей завжди перебували визначні особистості – монархи, полководці, впливові державні мужі як творці історії. Цих людей розглядали як деяких володарів від Бога, які істотно відрізняються від собі подібних громадян і, природно, претендують на всі блага в суспільстві.

Пізніше значний внесок у дослідження політичного лідерства зробили Ніколо Макіавеллі та ін., які визначали, що політичний лідер – це государ, який згуртовує і представляє все суспільство.

Політичне лідерство – одне з унікальних явищ політичного та суспільного життя, пов'язане із виконанням владних повноважень і здійсненням владних функцій високопосадовцями та політиками. Саме тому проблема політичного лідерства розглядається західними політологами у двох напрямах:

- *теоретичному* – робляться спроби теоретично поширити та реалізувати проблему лідерства за допомогою різноманітних філософсько-історичних концепцій;
- *утилітарному*. Це практичний підхід з позицій практичної користі емпіричних досліджень вивчення досвіду, практики, розробки рекомендацій і пропозицій.

Залежно від їх теоретичних засад, ***концепції політичного лідерства поділяються на декілька груп***:

- по-перше, концепції, згідно з якими *лідер – універсальне соціальне явище людської діяльності*. Саме тому закономірності його функ-

ціонування єдині в усіх сферах життя суспільства (в управлінні, політиці, економіці, освіті, спорті тощо);

- по-друге, концепції, що *ототожнюють лідерство з керівництвом та управлінням*. При цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна й достатня умова лідерства. Саме тому діяльність лідера постає як адміністративна діяльність. Причому специфіка явища лідерства зводиться здебільшого до правових (партійно-етичних, релігійних тощо) регуляторів політичної поведінки службової особи. Політичний лідер як соціальний інститут ототожнюється з органами державної влади;
- по-третє, концепції, що *розглядають політичного лідера як специфічне явище суспільного життя*, що не може бути пояснене лише психологічними, економічними або правовими принципами.

Серед основних теорій політичного лідерства необхідно згадати, насамперед, *теорію рис*, сформовану на основі виявлення якостей, притаманних ідеальним лідерам-героям. Суть її полягає в поясненні політичного лідерства вагомими якостями особи. Один із видатних представників теорії рис Енрі Богардус відзначав, що переважаючі інтелектуальні обдарування створюють особі видатне становище, яке рано чи пізно приводить до лідерства. Серед рис, притаманних політичному лідеру, як правило, виділяють гострий розум, тверду волю, енергію, неабиякий організаційний хист, уміння подобатись людям і, особливо, готовність брати на себе відповідальність, компетентність, а також фотогенічність, зовнішня привабливість, ораторський хист тощо.

Очевидно, що в умовах політичної конкуренції для зайняття високих позицій лідерам справді потрібні певні психологічні та соціальні якості. Однак їх набір значно варіюється залежно від історичних епох та особливостей конкретних держав світу. Навіть у сучасних умовах у Швеції, Афганістані, Кореї, Ефіопії, Росії, Україні, Білорусі, Казахстані та інших країнах особисті якості, які дадуть шанси на політичний успіх, істотно відрізняються. У недемократичних державах політичними лідерами часто стають сірі особистості, які володіють неяскравою індивідуальністю.

На практиці теорія рис не знайшла підтвердження. Виявилося, що індивідуальні якості лідера взагалі майже цілком збігаються з повним набором психологічних та соціальних ознак особи. Крім того, в деяких сферах діяльності (наприклад сфера підприємництва) високі інтелектуальні й моральні якості виступають швидше перешкодами для лідера у зайнятті лідируючих позицій, аніж умовою його успіху. Часто протягом багатьох років, а то й усього життя видатний хист людей так і не затребується, не знаходить застосування. Але це не означає повного заперечення теорії рис.

Обгрунтовуючи роль особи в історії людства, німецький філософ *Фрідріх Ніцше (1844-1900 рр.)* намагався з'ясувати необхідність створення вищого біологічного типу людини-лідера, надлюдини, підкреслюючи, що "мета людства – в його вищих представниках... Людство повин-

не невпинно працювати, щоб народжувати великих людей - і ані в чому іншому, як тільки в цьому, полягає його завдання". В уявленнях Ф.Ніцше, "надлюдина не обмежена нормами існуючої моралі, стоїть потойбіч добра і зла, може бути жорстокою до звичайних людей і поблажливою, стриманою, ніжною, гордою, приязною в стосунках з рівними собі, тобто з надлюдьми. Її відрізняють високі життєві сили та воля до влади. Це сильна, розвинена, вольова, вродлива особа, що піднімається над людиною...". У праці "Генеалогія моралі" Ф.Ніцше відзначав прагнення людини зайняти місце лідера як її надприродний інстинкт та наголошував на тому, що лідер має право ігнорувати мораль.

В кінці XIX – на початку XX ст. політологи та соціологи Заходу, а згодом і Сходу, прагнули з'ясувати проблему лідера, виходячи с*а*ме з особистих якостей людини (почуття гумору, такту, вміння привертати до себе увагу тощо). Звичайно, особисті якості відіграють істотну роль у формуванні лідера. Однак, перебільшуючи такий фактор та визначаючи лідера тільки як явище біопсихологічне, не соціально-економічно обумовлене, неможливо з достатністю обґрунтовувати проблему політичного лідерства.

Соціолог *Габріель Тард (1843-1904 рр.)* – один з основоположників *теорії соціалізації*, намагався довести, що основний закон соціального життя – наслідування послідовниками свого лідера. Більшість населення не здатна до самостійної соціальної творчості. Єдиним джерелом прогресу суспільства є відкриття, зроблені ініціативними, оригінальними особистостями.

Ідею залежності лідерства від певних соціальних умов обґрунтовує *концепція ситуацій* (Віллі Ділла, Генрі Хіптона, Анрі Голднера та ін.). Її основою є теза про відносність множинності явища лідерства. Очевидно, що вимоги до лідерства здебільшого розвиваються залежно від становища держави: залежність та її сутність обумовлюються тим, чи перебуває держава в стані кризи, чи розвивається стабільно. З точки зору ситуації, лідерські якості відносні: поведінка лідера, його позиції придатні в одній ситуації, але не придатні в інших. Обмеженість цієї теорії полягає у тому, що в ній недостатньо розкрита активність лідера, його спроможність переломити ситуацію, раніше від інших захистити прогресивні тенденції та використати їх у своїй професійній діяльності.

Уточненням, розвитком і якісним збагаченням концепції ситуації стала запропонована соціологом Френсісом Стенфордом *теорія конституентів*. Її суть полягає у тому, що лідер як соціальне явище пояснюється, активізується, об'єктивується через його послідовників та конституантів. Прихильники цієї теорії переконують, що послідовник, сприймаючи лідера, сприймає ситуацію і, врешті-решт, приймає або заперечує лідерство. Достоїнство такого підходу до лідера – існування особливого роду відносин між суб'єктом владних повноважень та його конституантами, у вигляді ланцюжка взаємопов'язаних ланок: конституанти – послідовники – активісти – лідер. Лідер та його прихильники становлять єдину систему. До кола конституантів включаються не тільки політичні активісти і при-

хильники лідера, але і його виборці, а також усі, хто взаємодіє з ним, впливає на нього тощо. У демократичних державах претенденти на лідируючі посади можуть розраховувати на успіх лише у разі відповідності їх іміджу сподіванням більшості народу.

Однак історія свідчить, що деякі надто важливі дії політичного лідера йдуть всупереч з інтересами і сподіваннями соціальних верств і прихильників, які привели його до влади. Так, у жовтні 1917 р. більшовики, використовуючи популярні загальнодемократичні гасла, добилися політичного лідерства. Потім, швидко забувши про свої обіцянки, перетворили населення України, та й усієї Росії, на об'єкт величезного соціального експерименту (розпад та загибель Української Народної Республіки, автономія з Російською Федерацією, яка не принесла Україні суверенності й утворення національної держави, тощо). В сучасних умовах в авторитарних та тоталітарних політичних системах політичні лідери сконцентрували у своїх руках владу та здійснюють суб'єктивістську, волюнтаристську політику.

З'ясуванню природи політичного лідерства допомагають також психологічні концепції та інтерактивний соціальний аналіз політичного лідерства як соціального та політичного явища. Основоположник *психоаналізу* Зиґмунд Фрейд вважає, що основа лідерства – пригнічене лібідо. В процесі сублімації пригнічене лібідо проявляється у прагненні людини до творення і, в тому числі, до лідерства. У багатьох людей володіння керівними позиціями виконує суб'єктивно-компенсаторні функції, даючи можливість придушувати або переборювати різноманітні комплекси, почуття неповноцінності тощо. Певні психологічні потреби відображає також підпорядкування лідеру як сильній особистості.

У визначенні суті й природи політичного лідерства як соціального явища величезне значення має впроваджений З.Фрейдом психоаналіз. Політичний психоаналіз - науковий напрям, що вивчає соціальну та політичну поведінку людини як сукупність дій, обумовлених підсвідомо накопиченими, приховано політизованими почуттями. Спираючись на ідеї Лейбніца, Спінози, Бергсона та інших науковців, які досліджували механізми підсвідомої мотивації, політичний психоаналіз бере початок із праць З.Фрейда, Ебілла Булліта, Генрі Ласвелла та ін.

Основа психоаналізу – *теорія фрустрації*, що означає стан збудження людини внаслідок усвідомлення нею перешкод для реалізації своїх інтересів. Ця теорія пояснює, як несвідомі мотиви (лібідо) за допомогою сублімації (перенесення, заміщення) трансформуються в інші, у т. ч. політичні, бажання й мотиви діяльності кожного лідера. Звичайно ж, політична поведінка трактується як процес саморозгортання, самовизначення, діяльності особи та обумовлюється вродженими особливостями, психологічними переживаннями, стресами, що не залежать від зміни культурних та соціально-політичних обставин її суспільного буття.

Ця думка дещо перегукується з міркуваннями Б. Рассела, який визначав, що найголовнішими потребами людини із ряду безмежних є жага

влади і слави. Жага влади має дві форми: експлікативну (explicit – чітко виражену), притаманну лідерам, та імплікативну (implicit – нечітко виражену), притаманну послідовникам.

Науковці Заходу і, частково, Сходу одним з найважливіших засобів обґрунтування лідерства вважають психологічні інтерпретації. Це дозволяє їм стверджувати, що людська психіка є основою суспільного життя, визначальною у ставленні до явищ соціального життя. Тому індивід, який є за своєю природою індивідуалістом і власником, одержимий волею до влади. Поділяючи думки З.Фрейда, деякі соціологи та політологи вважають лідерство певним видом божевілля як наслідок неврозу. Дійсно, за свідченням істориків та біографів, чимало політичних лідерів були невротиками. Наприклад: Наполеон, Лінкольн, Робесп'єр, Рузвельт, Пуанкаре, Гітлер, Сталін, Франко. Невротизм – стан, що характеризується емоційною нестійкістю, тривогою, підвищеною схильністю до надмірного неспокою реальних та уявних небезпек тощо. Послідовники З.Фрейда пояснюють це тим, що, оскільки орієнтованими на лідерство людьми рухає почуття провини, вони шукають виходу для себе за допомогою різноманітних механізмів. Як правило, переживши в дитинстві крах багатьох бажань та надій, вони компенсують існування комплексу своєї неповноцінності веденням затятої і завзятої, жорсткої боротьби за владу та особистісне, професійне, політичне самоутвердження.

2.6. Політичне лідерство та політичний авторитет

Часто політичне лідерство ототожнюють з політичним авторитетом. Дійсно, політичний лідер має авторитет, володіє тими якостями, що дають йому можливість не лише виділятись серед оточуючих його людей, а й згуртовувати навколо себе своїх однодумців. ***Авторитет*** (*від лат. – судження, вплив, вага, приклад*) *– приклад, вага у суспільстві*. Значення поняття *влада* з'явилося внаслідок перенесення сутності понять поваги, престижу, впливу на посадовий статус особи чи установи. ***Авторитет*** *– одна з основних форм здійснення влади, за допомогою якої забезпечується контроль за діями людей та їх погодження щодо загальних та індивідуальних інтересів*. Авторитет відрізняється від політичного впливу прямим характером дії на людську діяльність у вигляді директиви, наказу, розпорядження. Від зовнішнього примусу авторитет відрізняє впевненість лідера у легітимності наданих йому розпоряджень, а не усвідомлення того, що за виконанням або невиконанням наказу можуть настати заохочувальні або репресивні дії. Авторитет завжди виступає узаконеним та передбачає певний ступінь соціального порядку. Ефективність авторитету багато в чому визначається його взаємодією з іншими формами здійснення влади, що не виключає суперечностей між ними.

Західні вчені наголошують, що особа виступає як функція ситуації, адже поведінка лідера, його позиція придатні в одній ситуації, але

непридатні в інших. В одних умовах на роль лідера підходить одна особа, а в інших – інша тощо. У межах такої теорії цікаві висновки роблять Еріх Фромм і Девід Рісмен, вважаючи, що лідером може бути безпринципна людина, яка виступає "функцією ситуації" та підкоряється обставинам.

Д.Є.Видрін зробив спробу розрізнити поняття "вожак" та "політичний лідер". На його думку, вожак скоріше й відповідає портрету політичного лідера, змальованого Е.Фроммом та Д.Рісменом.

До *найхарактерніших рис вожака належать*: потакання щохвилинним найпростішим вимогам мас; використання, для підвищення та підтримки власної популярності, таких критичних емоційних станів великих груп людей, як: страх, ненависть, ворожість; підлещування та підлабузництво перед масами; використання лексики натовпу; завищені обіцянки, звертання до найменш підготовлених та малоосвічених елементів населення. Філософ та політичний мислитель Семен Франк казав: "Вожак – це той, хто не в змозі перевершити найнижчі прошарки суспільної свідомості та вийти на рівень саме взаємодії з найперспективнішими суспільними силами. Якщо "номенклатурник" – слухняний рупор "верхів", вожак – не менш слухняний рупор "низів". Г. Лебон висловився ще рішучіше: "Вожак дуже рідко йде попереду суспільної думки; звичайно він іде за нею і вбирає в себе усі її помилки".

Е.Фромм називає такого лідера "людиною ринкової ситуації", що оцінює себе як товар, який необхідно продавати відповідно до кон'юнктури. Д.Рісмен визначав такого лідера як "людину зовнішньої ситуації та орієнтації". Однак лідер може оволодіти ситуацією, використовуючи її в своїх корисливих цілях. Ця обставина, на думку деяких науковців, – слабке місце в теорії.

Поширена точка зору про те, що лідером стає людина, яка найбільш успішно здійснює самооорієнтацію на інших. Тобто особа, яка хоче стати лідером, повинна враховувати панівні звичаї або домінуючий характер. Це дає їй можливість піднятися без зусиль та ризику на лідерську вершину.

Управлінською функцією влади зумовлюється об'єктивна необхідність лідерства. Становище взаємовідносин у суспільстві, коли координується і планується публічна діяльність лише однієї людини (або декількох осіб), ураховується в таких умовах. Як зазначає Роберт Такер, індивід сам оцінює ситуацію та визначає свої дії. Саме тому питання лідерства та його впливу не виникає.

Необхідність у лідерстві виникає тоді, коли ситуація, в яку через обставини, що склалися, втягнуто великі групи людей, вимагає оцінки та розгортання необхідних дій. У невеликих групах лідерство може бути неформальним та переходити від однієї особи до іншої тощо. У великих організованих групах виникає потреба в офіційному лідерстві.

Для політичного лідера, який обіймає урядову посаду, займатися політикою – це не тільки професія. Соціолог Макс Вебер відзначає, що кар'єра політика передбачає такі внутрішні втіхи, як відчуття влади,

відчуття того, що тримаєш у руках пульс історично важливого політичного процесу. Макс Вебер виділяє три якості, вирішальні для політика: пристрасть, почуття відповідальності, спроможність внутрішньо зібрано і спокійно піддатися впливу реальностей. При цьому він підкреслював, що політика – це повільне буріння твердих пластів суспільства.

Соціолог Бертран Рассел, а слідом за ним політолог Віктор Пазенок, відзначають, що в умовах вільного суперництва, коли "влада відкрита для всіх", скоріш за все її завоює той, хто більше за всіх прагне до неї. Такі люди відрізняються від звичайних винятковим владолюбством. Нинішній лідер, особливо у політиці, завжди володіє винятковою самовпевненістю. В.Пазенок до якостей, визначених М.Вебером, додає якості компетентності, уміння володіти ситуацією, уникати конфліктів.

На противагу теоріям, що розглядають лідерів як локомотив історії та її творчу силу, марксизм обмежує можливості активності політичних лідерів історичною необхідністю і класовими інтересами. Політичний лідер виступає найбільш здатним, свідомим, умілим виразником волі класу, тобто відіграє у ставленні до класу загальну, допоміжну, службову роль. І якщо Маркс, Енгельс відзначали можливість відособлення політичних лідерів від класу, інтереси якого вони відображали, та попереджали робітників про необхідність убезпечити себе від своїх власних депутатів і чиновників, у творчості й практиці Леніна і, особливо, Сталіна ця ідея зведена нанівець та замінена спрощеною схемою співвідношення мас і політичних лідерів.

Лідерство має надто широкі об'єктивні засади. Явища, що вкладаються у поняття лідерства, можна спостерігати не лише у суспільстві, а й природі, зокрема у світі тварин, які ведуть колективний, зграйний спосіб життя (оленів, мавп, вовків тощо), серед яких завжди виділяється досить сильний та рішучий вожак, здатний повести за собою усю зграю. Щодо людських спільнот, то й тут історія переконливо свідчить, що роль політичних лідерів є досить значною та не вкладається у марксистсько-ленінські догматичні схеми, що зводили їхню діяльність до функції вираження й реалізації класових інтересів. Подібне тлумачення повністю нівелювало сутність політичного лідерства, спотворювало його значення для розвитку суспільства. Це проявилося не лише в теоретичних схемах, а й у практиці соціалістичних революцій та соціалістичного будівництва.

Досвід історії свідчить, що за умов тоталітаризму й авторитаризму в сучасному загальнодемократичному розумінні лідерів не існує. Є диктатори, номенклатура, бюрократія, які прориваються до влади не за законами політичного лідерства, а за своїми власними правилами "захоплюючого права", використовуючи монополію на знання, організацію й засоби виробництва.

Багатогранність феномену лідерства проявляється в існуванні різноманітних лідерських типів і стилів. Вони являють собою стійкі відтворювані відмітні моделі здійснення лідером своїх функцій, своєрід-

ності його поведінки, характер взаємодії з наближеним оточенням та послідовниками, ціннісні орієнтації, особливості прийняття рішень, низку інших об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Науковці виділяють різноманітні типології лідерства залежно від певних ознак, зокрема:

1. Найпоширеніша типологія акцентує увагу ***на характері взаємовідносин політика з найближчим оточенням (командою політика***). Відповідно розрізняють:

– *авторитарний стиль*, який передбачає одноосібний спрямовуючий вплив лідера. Головний метод керівництва – директиви, накази, доручення, засновані на загрозі застосування покарання. Від підлеглих вимагається безвідмовне виконання його волі та відданість йому;

– *демократичний стиль*. У цьому випадку для лідера характерне урахування інтересів та думок оточуючих його людей, залучення їх до прийняття рішень, стимулювання ініціативи. Головний метод керівництва – заохочення та похвала оточуючих;

– *відсторонений, панібратський стиль* проявляється у пасивній позиції лідера при здійсненні ним управлінських функцій та наданні достатньої самостійності виконавцям, а також у бажанні уникнути можливих конфліктів. Основний метод керівництва – прохання, переконання, поради. Можливі ситуації, коли найближче оточення починає маніпулювати політиком.

При розгляді стилів політичного лідерства не втратили актуальності й ідеї Н.Макіавеллі та В.Парето про політиків-лисиць і політиків-левів. Лідерський стиль перших визначається переважанням таких якостей, як обережність, здатність до лавірування, намагання досягти компромісу. У поведінці левів переважає прямолінійність, рішучість, схильність до використання силових ресурсів.

2. На основі ***ставлення лідера до змін та його здатності до інновацій*** виділяють:

– *консервативний стиль*. Консервативні лідери орієнтовані на керівництво у відповідності з раніше встановленими нормами. Їхніми сильними сторонами є витримка, вірність справі, терпимість, увага і вміння передбачити обставини;

– *ініціативний стиль* проявляється у здатності лідера виходити за межі загальновизнаних правил управління та в генеруванні нових ідей. Для ініціативних політиків типові, з одного боку, рішучість, сміливість, упертість при досягненні мети, з іншого, – надмірна вимогливість, невміння змінювати поставлені завдання, імпульсивність, намагання дуже багато брати на себе. Цей стиль, у свою чергу, може проявлятися в декількох формах:

– *реформаційне лідерство* – лідер ставить завдання поступового еволюційного перетворення політичної реальності;

– *революційне лідерство* – лідер, орієнтований на фундаментальну зміну суспільної системи в цілому або окремих її сфер;

– *реалістичне лідерство* – політик висуває адекватні ситуації завдання, враховує наявність ресурсів для їх досягнення і прогнозує можливі наслідки;

– *авантюристичне лідерство* – при прийнятті рішень політик керується емоціями, а не тверезим розрахунком, прагне до досягнень завищених або ризикованих завдань.

3. Залежно ***від мети, на яку орієнтований політик***, виділяють:

– *інструментальне лідерство*, сконцентроване на досягненні поставлених завдань. Воно вимагає від лідера та його команди високого рівня компетентності;

– *емоційне лідерство*, орієнтоване на встановлення добрих стосунків з послідовниками на основі вміння управляти своїми емоціями, як позитивними, так і негативними.

4. ***Багатогранність феномену політичного лідерства***, яка включає у себе стиль керівництва, домінуючі риси характеру, мотивацію до лідерства й образи лідера, що існують у свідомості його послідовників, спонукала до життя різноманітні варіанти типологій лідерства. Одна з найпопулярніших типологій спирається на ідею М. Вебера про різні типи легітимності. Залежно ***від природи авторитету***, ***на якому побудована влада лідера***, виділяють:

– *традиційне лідерство*, яке передбачає вплив, заснований на вірі послідовників у святість традицій (монархи, старійшини та вожді племен) і в те, що влада законна, оскільки існувала завжди. Влада правителя здійснюється за традиційними нормами, які є основними в управлінні суспільством, державою. Правитель, котрий ігнорує традиції, може легко позбутися своєї влади;

– *харизматичне лідерство*, сформоване на основі віри населення у виняткові особисті якості лідера, в особливий "дар благодаті", видатні якості й здібності до правління окремих лідерів. Такий правитель в очах його прихильників чи підданих наділений надлюдською магічною силою, підноситься над повсякденністю, відрізняється від простих смертних;

– *раціонально-легальне лідерство*. До нього належать лідери, яких обрано демократичним шляхом і які у випадку зловживання владою несуть відповідальність перед своїми виборцями. Учений називає цей тип ще бюрократичним, але не в негативному, а в позитивному розумінні цього питання, заснованому на вірі в законність і розумність існуючого порядку, де лідер-чиновник виступає як носій певної раціонально-державницької позитивної функції. Саме такою легітимністю володіє більшість сучасних президентів та керівників виконавчої влади.

Якщо в основі першого типу лежить звичка, другого – розум, то третій спирається на віру й емоції, що саме по собі здатне створювати ситуацію сліпого поклоніння мас, продукувати умови, коли індивідуальні якості лідера відіграють другорядну роль у формуванні його харизми.

Необхідно зазначити, що типологія М.Вебера не втратила актуальності й сьогодні. Найбільшу цікавість викликає феномен харизматично-

го лідерства, а точніше умови, що визначають можливість його появи. Перш за все таке лідерство буває затребуваним у надзвичайних ситуаціях. Суспільство відчуває потребу в появі лідера, який міг би піднятися над груповими інтересами, згуртувати націю, запропонувавши їй програму виходу з кризи. Відомі випадки, коли харизматичний авторитет зміцнював собою легальну легітимність (Ф.Рузвельт). Відсутність екстремальних умов не виключає можливості появи харизматичних лідерів, що асоціюються у масовій свідомості з сильним типом особистості, здатним добиватися поставлених завдань.

Харизматичний авторитет, крім того, вимагає постійного підкріплення. Це можуть бути успіхи антикризової програми, ріст добробуту, успіхи у зовнішній політиці. Інакше зв'язок лідера та послідовників слабшає, а сам політик втрачає свою популярність. Прикладом є політична біографія Шарля де Голля – національного героя та першого президента П'ятої республіки у Франції. Останні роки його президентства характеризувалися негативним ставленням з боку населення до політики, яку він проводив. Після поразки на референдумі де Голль оголосив про свою відставку.

Будь-який сучасний політик хотів би володіти харизматичною популярністю. Але не усі з них володіють яскраво вираженими особистими якостями. У цьому випадку найближче оточення може спробувати сформувати штучну харизму лідера. Для цього будуть використовуватися міфи, покликані закріпити його богообраність та велике призначення. Це може проявитися і в детальній увазі до усіх етапів життєвої біографії політика, в нагородженні його різними почесними званнями й нагородами тощо.

5. ***Лідерство – явище багатофункціональне***, яке вимагає від політика виконання найрізноманітніших ролей. В одних він буде успішним, в інших – невдалим. Тому низка типологій лідерства побудована з ***урахуванням домінуючої функції лідера***. Так, наприклад, Г.Лассуелл розрізняє три типи лідерства:

– *лідер-ідеолог*, який маніпулює ідеями, концепціями суспільної перебудови (К.Маркс, Мао Цзедун, А.Лінкольн);

– *лідер-агітатор*, який маніпулює емоціями, настроями послідовників, уміючи захопити маси (Ф.Кастро, М.Л.Кінг);

– *лідер-організатор*, *адміністратор*, *менеджер*, який маніпулює ситуаціями. Більшість сучасних політиків виступають у цій ролі.

Щоправда, сам учений не виключав того факту, що політик може ефективно поєднувати в собі три функції. Таким прикладом був для нього В.Ленін.

Соціальні психологи виділяють велику кількість функцій, які входять у коло обов'язків лідера. Більшість з них поширюється і на феномен політичного лідерства. Це дозволяє виділити базові типи лідерства, які доповнюють класифікацію Г.Лассуелла:

– *лідер-плановик*, орієнтований на методи та засоби для досягнення намічених завдань;

– *лідер-експерт*, що персоніфікує собою професійну компетенцію.

6. Авторитет багатьох політиків засновується на особистій репутації його економістів чи юристів, а також технократичній репутації тієї команди консультантів та помічників, на яку він спирається. Професійна компетентність лідера полягає у ***його здатності згуртувати навколо себе команду експертів***, здатну розробити ефективні економічні та політичні програми:

– *лідер-"ключник"* є "обличчям" групи, яку він представляє у зовнішньому середовищі та від імені якої діє;

– *лідер-третейський суддя-миротворець*. Політик орієнтується на вирішення соціальних конфліктів, на роль судді, гаранта суспільної безпеки. Цей тип політика відображає, з одного боку, прагнення різних сегментів еліти мати арбітра, який гасив би її корпоративні конфлікти, а з іншого – прагнення населення мати захисника від свавілля бюрократії та можливих ризиків, викликаних конфліктними суспільними відносинами або економічними труднощами;

– *лідер-"символ"*. Багато суспільно-політичних рухів ідентифікуються з іменами своїх засновників або найбільш яскравих лідерів. Сам лідер часто виступає еталоном політичної поведінки членів групи. Лідер-"символ" може виступати в різних іпостасях: втілює собою релігійність (Р.Хомейні), суспільно-політичну (Й.Сталін, А.Сахаров) або національну орієнтацію (О.Бісмарк як втілення "німець кості");

– *лідер-"батько"*. Політик подібного типу концентрує в собі увесь набір ролей, очікуваних від нього його послідовниками. Політик ідентифікується з ідеалами групи чи усього населення і вбирає в себе позитивні емоції і відчуває відданість з боку своїх послідовників. Можливі ситуації, коли формується ***культ особи***, *тобто максимально завищена оцінка функцій та ролі політичних лідерів в історії, включно до їхнього обожнення*. Найчастіше він зустрічається у суспільствах з патріархальним і підданицьким типами політичної культури, при тоталітаризмі. Найважливішим наслідком культу може стати концентрація значної політичної, духовної, економічної та інших типів влади в руках однієї людини;

– *лідер-"офірний цап"*. Як справедливо зазначають психологи, наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у випадку досягнення групою поставленої мети, настільки ж він може слугувати мішенню для звинувачувань у випадку невдачі. На політика переноситься відповідальність за невдалий економічний та політичний курс, політичну нестабільність, падіння престижу держави та країни на міжнародній арені тощо.

Політичне переконання, самооцінка, мотивація здобуття влади найбільше впливають на виконання політиком своїх ролей. Ідеальний приклад політичного лідерства – політик з адекватною самооцінкою та мотивацією на досягнення суспільного блага. Зрозуміло, що завищена чи занижена самооцінка лідера держави може мати неоднозначні наслідки для внутрішнього та міжнародного становища країни: спроба до-

вести собі й оточуючим власну значущість може призвести до прийняття хоча й ефективних, однак ризикованих за своїми наслідками політичних рішень. Настільки ж різноманітними можуть бути й мотиви-спонукачі, якими керується політик у своєму прагненні до влади. Це можуть бути і мотиви виконання обов'язку перед своїми послідовниками, і мотиви особистого самоствердження.

Залежно від ***домінуючої позиції мотиву***, дослідники виділяють нижчезазначені типи лідерства. При цьому важливо пам'ятати, що виділення типів політиків на основі домінуючих стимулів для досягнення влади має умовний характер; це означає, що одні мотиви не обов'язково виключають інші:

– *соціоцентричний:* політик розглядає владу як служіння класу чи суспільству в цілому. Влада для нього – засіб вирішення якої-небудь суспільної проблеми і спосіб досягнення суспільних ідеалів;

– *егоцентричний:* політик може також розглядати владу інструментально. Як і в першому випадку, влада – теж засіб, але для цього типу лідерів це засіб, який дозволяє досягти особистого матеріального достатку, якихось привілеїв більш високого статусу і престижу. Нарешті, для такого лідера найважливішим є володіння владою як такою. Вихідним компонентом потреби у владі може бути "азарт гри" – перемогти суперника та піднятися над обставинами (тип лідера-авантюриста), бажання реваншу або потреба у компенсації відчуття неповноцінності. Можна стверджувати, що у багатьох відомих тиранів переважав компенсаторний мотив влади, посилений при цьому невротичною агресивністю (наприклад, Калігула, Гітлер, Сталін тощо).

Внутрішній потенціал політичного лідерства відображається в його типології. Однак, як не існує однозначного тлумачення проблеми політичного лідерства, так і немає єдиної його класифікації.

Як свідчить історія XX ст., практично усі тоталітарні режими спиралися саме на харизматичний тип політичного лідера (Ленін, Сталін, Гітлер, Тіто, Кім Ір Сен). До того ж цей тип спричиняє культ особи – максимально завищену оцінку функцій та ролі політичного лідера в історії, що виникає внаслідок концентрації непомірної політичної, економічної, соціальної влади в руках однієї людини, а також жорсткої залежності підлеглих не від результатів своєї праці, а від прихильності начальства. У поєднанні з постійною тотальною ідеологічною обробкою населення така ситуація, відображаючись у масовій свідомості, породжує в людей віру в надзвичайні здібності правителя, страх і рабську покірність. Однак, харизматичний лідер у кризові періоди розвитку суспільства здатний стати генератором його революційного оновлення.

Крім названої класичної типології, у сучасній політичній науці існує чимало інших класифікацій, згідно з якими політичні лідери поділяються: на правлячих та опозиційних: революціонерів, реформаторів, консерваторів (Хагемен, Такер); формальних та неформальних: "суперменів" (тих,

хто ламає усталені порядки), "героїв" (тих, хто присвячує своє життя великим і благородним цілям) і "принців" (тих, хто прагне панувати над іншими); кризових і рутинних: "лідерів мимоволі', "лідерів зверху", "лідерів на підставі відбору й довіри", "політичних кар'єристів", "лідерів на віру", "лже-лідерів"; великих і малих; пролетарських, буржуазних, дрібнобуржуазних (марксизм); "бюрократ-політиків", "флюгер-політиків", "інфант-політиків", "авантюр-політиків"; загальнонаціональних, регіональних.

Однією з найпоширеніших у сучасній науці є ***типологія, запропонована професором Університету штату Огайо (США) М. Херманном***. Учений виділяє ***чотири типи політичних лідерів***: прапороносці, служителі, торговці, пожежники. *Прапороносців* вирізняє власне бачення дійсності, ідеал, задля здійснення якого вони здатні змінити політичну систему, повести за собою маси. *Служителі* прагнуть бути виразниками інтересів своїх послідовників і виборців, орієнтуються на їхню думку і діють від їхнього імені. *Торговцям* властиве уміння подати свої ідеї і плани, змусити маси їх "купити" і долучитися до процесу їхнього практичного втілення. *Лідери-пожежники* займаються переважно ліквідацією "пожеж", тобто здатні швидко реагувати на найгостріші проблеми, що повсякчас виникають у суспільстві. Однак у реальному житті, у політичній практиці усі названі типи не зустрічаються в чистому вигляді, а поєднуються в різних варіантах, надаючи особистості політичного лідера неповторності.

Аналізуючи існуючі в різних теоріях типи політичного лідерства, відмінності в їх характеристиці, слід поставити питання про критерії оцінки лідера-провідника: як вирізнити його із строкатого натовпу політичних діячів різних рівнів і рангів? Більшість сучасних дослідників зосереджується на трьох критеріях: наявність власної, зрозумілої для всіх політичної програми, яка відповідає інтересам більшості суспільства; особистісні якості (воля, цілеспрямованість, наполегливість), глибокі знання, що дають змогу реалізувати свою програму; популярність, здатність завоювати настрої мас, уміння створити ефективну систему політичного керівництва.

Політика як мистецтво – необхідний компонент тривалості емоційно-вольового життя політика, істотно визначальної її ефективності, характер засобів, вибір тактики. Політичне мистецтво включає раціональні, інтелектуальні й інтуїтивні, підсвідомі та чуттєві начала, породжує політичну харизму: уміння захопити та викликати довіру аж до несвідомої, безоглядної віри та довіри. Лідер широко використовує у практичній діяльності засоби політичного мистецтва ведення політичної боротьби, політичного компромісу, політичної роботи з людьми, прийняття рішень, використання усіх різноманітних форм політичної діяльності, спрямованої на досягнення мети.

Проте мистецтво без міри – також ризик переродження політики на політиканство, на панування амбіцій, владолюбство, інтриги. Звичайно ж, політичне життя – сукупність духовних, чуттєвих, емоційних, практичних предметних форм політичного буття людини та суспільства, що ха-

рактеризує їх ставлення до політики та участь у ній. У цій площині необхідно вести мову про один з аспектів політичного лідерства, а саме – про проблему *сильної особи, вождя*. Відповідно до фашистських теоретичних розробок, вождь наділений необмеженою владою тому, що відображає волю, дух народу, його прагнення. Накази вождя виконуються беззаперечно, їх зміст та доцільність не обговорюються з народом. Вождь спілкується з народом, йому немає потреби дотримуватись законів, конституції. Це створює можливість централізовано керувати державою та суспільством.

Культ сильного керівника перейшов у політичну філософію сучасності. На доказ необхідності сильного керівника наводяться три основні фактори: в разі кризи сучасного суспільства вимагаються величезні зусилля для подолання опору бюрократії; на політичну арену виходять широкі маси, і коли лідер перебуває з ними в прямому контакті, це свідчить про його авторитет та звільняє його від втручання політичних інститутів і, таким чином, дає можливість концентрувати владу "за волею народу". У слаборозвинених країнах неможливо навести порядок без сильного керівника. Якщо ж йдеться про соціально-політичний аспект, політичний лідер повинен, насамперед, мати власну позицію, політичну програму та бажання її реалізувати. Для цього політичний лідер повинен мати волю, цілеспрямованість, наполегливість, бути популярним, уміти завойовувати маси.

Лідерство має ширші, аніж клас, об'єктивні основи. Потреба в самоорганізації, упорядкуванні поведінки окремих елементів, організованості системи з метою забезпечення її життєвої функціонуючої спроможності викликає необхідність та потребу в лідері. Процес зародження політичного лідерства відбувається звичайно стихійно, спонтанно. Але в реальному житті процес формування політичного лідерства більш складний і тривалий. Є декілька видів політичного лідерства: формальне лідерство здійснення пріоритетного впливу певної особи на членів організації. Воно закріплене в її нормах і правилах та засноване на становищі в суспільній ієрархії. Неформальне лідерство – спроможність та готовність людини до виконання ролі лідера за будь-яких умов.

Таким чином, ***політичне лідерство*** *– своєрідна соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності та процес міжособистісної взаємодії, в ході якої авторитетні особи, наділені реальною владою або можливостями політичного впливу на людей, здійснюють легітимний вплив на суспільство чи певну його частину, які добровільно віддають їм частину своїх політико-владних повноважень і прав.*

Кожному етапу суспільного розвитку, кожній соціальній групі, політичній системі й політичному режиму властиві свої методи формування, виховання й рекрутування політичних лідерів. Кожна історична епоха потребує й народжує свого лідера. Випадкового провідника, на думку російського політолога С.Андрєєва, не буває, оскільки він завжди "дітище свого часу", своєрідний "відгук на його запит". Випадковими можуть бути окремі політики, які не заслуговують на звання політичного лідера, хоча

нерідко досягають державних та партійних посад. Серед численних претендентів на цю роль історія найчастіше вибирає того, хто найбільше відповідає потребам часу.

В Україні політичного лідерства як проблеми державного управління не існувало протягом усього сімдесятилітнього радянсько-тоталітарного періоду її історії. І лише з досягненням незалежності й можливостей для самостійного державотворення політичне лідерство постало в центрі уваги вітчизняної науки і практики.

В умовах демократизації та децентралізації політичних сил значно розширилося тлумачення сутності самого поняття лідерства. До політичних лідерів останнім часом відносять не лише тих, хто обіймає офіційні керівні посади у державі, а й популярних і впливових учасників політичного життя або регіональних політичних керівників, які діють сміливо, по-новаторському й незалежно. Тому політичним лідером можна вважати будь-якого учасника політичного процесу, який прагне і здатний консолідувати зусилля оточуючих та активно впливати (у межах території, міста, регіону, країни) на цей процес задля досягнення означених та поставлених ним цілей.

2.7. Зарубіжна практика здійснення політичного лідерства

Практична реалізація політичної діяльності у будь-якій країні попри спільні для них властивості має свої національні, а отже, специфічні риси, які й відрізняють не лише політичну діяльність, а й політичних лідерів між собою. Підхід до вивчення практичного досвіду політичного лідерства у будь-якій сучасній державі є черговою нагодою не лише переконатись у впливі, ролі, значимості, силі особистості харизматичної особи лідера, а й дослідити стан, тенденції, виклики її політико-адміністративної діяльності в окремо взятій країні.

Саме тому цікавим для України є досвід політичного лідерства в країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), зокрема: Польщі, Угорщині, Словаччині, Румунії і Чехії, для яких останнє десятиліття характеризується суттєвим економічним зростанням та значним підвищенням рівня життя населення.

Разом з тим притаманною рисою політичного життя, усіляких політичних кампаній, парламентських і президентських виборів у цих країнах даного періоду можна назвати суттєву радикалізацію політичної діяльності. Її наслідком стало послаблення політичної ролі проєвропейських і проринкових партій, втрата ними місця у владі на користь популістських, націоналістичних чи й відверто праворадикальних партій.

Так, у Польщі, Угорщині, Чехії до влади прийшли політичні сили, для яких характерним є чітке прагматичне ставлення до зовнішньополітичної проблематики перш за все крізь призму національних інтересів. Як новоприйняті члени ЄС вони наполегливо пропонують переглянути

умови членства у цій спільноті держав, невтомно і сміливо ратують за посилення національної ролі кожної держави-члена ЄС в економічній, освітній, медійній сферах наддержавного європейського буття. Одночасно з цим, причому незалежно від суб'єктів політичного олімпу: націоналлібералів, ультраправих радикалів, соціалістів, в усіх країнах ЦСЄ спостерігається ще одна знакова для новітнього періоду функціонування будь-якої держави тенденція, сутністю якої стало згортання соціальних програм та скорочення витрат на соціальну сферу.

Необхідно зазначити, що соціально небезпечні наслідки вищезазначених тенденцій, такі як, наприклад, радикалізація політичної діяльності, спалахи ксенофобії, екстремізму тощо, по-різному обгрунтовуються науковцями та практиками. Так, одні з них переконані, що проблема полягає, з одного боку, у незрілості суспільства, з іншого – у надмірній консервативності та нездатності сформованих у результаті реалізації євроінтеграційної стратегії політичних інститутів враховувати різноманітність центрально-східноєвропейських суспільств [20]. Інші вчені пояснюють такий стан речей у країнах ЦСЄ їх елементарною втомою від безкінечності реформ [21]. На думку ще одних, радикалізація центрально-східноєвропейської політики є наслідком та результатом невдалої спроби надмірної поспішності переходу від капіталізму до соціалізму без урахування розмаїтості та полівалентності як об'єктивних, так і суб'єктивних політичних та державно-адміністративних процесів у цих країнах [22].

За таких обставин саме на лідерів держав покладається особлива роль з урегулювання ситуації, підтримання політичної та економічної стабільності на кожному етапі проведення демократичних державних та суспільних перетворень.

Науковці виділяють кілька таких етапів щодо країн ЦСЄ, які доцільно проаналізувати крізь призму розгортання такого процесу, як політичне лідерство.

І етап – лібералізація авторитарного режиму (*середина 1980 – початок 1990-х рр*.). Основною тенденцією цього періоду стало своєрідне "відкриття" авторитарних політичних систем з такими характерними ознаками політичної діяльності, як: поступове послаблення усіх державних інститутів авторитарного режиму, одночасне впровадження нововведень, притаманних режимам демократичним. Однак, соціально болючий процес відмирання старих інститутів та формування нових демократичних структур (парламентів, повноцінних виборчих систем, органів місцевого самоврядування), які, на той час ще не набувши значимості повноцінних демократичних інститутів, функціонували саме як структури, сприяв утворенню своєрідного політико-правового вакууму та "політичних пустот". Сутність цього процесу полягала, по-перше, у повній відсутності законодавчого врегулювання значної кількості сфер суспільного життя, по-друге, недостатній нормативно-правовій забезпеченості функціонування демократичних інститутів. Така законодавча недосконаліть періо-

ду заповнювалася, насамперед, авторитетом політичного лідера, який за браком загальноприйнятих демократичних правил гри ставав гарантом поступального розвитку держави. Його лідерська позиція як ідейного поводиря тієї чи іншої політичної сили або держави набувала значимості своєрідної гарантії послідовності дій репрезентованих ним політичних сил.

Одночасно з цим у середовищі правлячої еліти відбулися активні процеси розшарування на "реформаторів" та "прихильників жорсткої лінії". В цій ситуації приналежність лідера держави до тих чи інших (у тому числі) визначала наступний перебіг подій: або швидку лібералізацію режиму (Польща, Угорщина), або ж її гальмування (Чехословаччина). Незалежно від швидкості демократичних перетворень, політичні лідери вищезазначених країн, тоді ще соціалістичних, відповідно, В.Ярузельський, Я.Кадар, Г.Гусак змушені були поступитися новим лідерам, представникам опозиційних сил з альтернативними підходами до вирішення нагальних проблем внутрішнього та й зовнішнього життя їх країн. Такий невпинний поступ став переконливою реакцією на існуючий у суспільстві попит на нові особистості політичних та управлінських лідерів, здатних вивести державу та країну з глухого кута.

Однак політичні лідери, незалежно від їх стилю керівництва, у цей період ставали заручниками масового екстремізму, і їх роль, незалежно від того, який табір вони представляли, полягала в координації дій політичних сил. Саме від їхнього уміння та майстерності організовувати та здійснювати цивілізований діалог залежала реальна можливість суттєво впливати на перебіг та наслідки соціальних конфліктів. Показовим прикладом такої майстерності стали позиції Л.Валенси та В.Ярузельського у Польщі під час переговорів "за круглим столом". Як відомо, не без згоди останнього ПОРП добровільно відмовилася від влади на користь опозиції. Ще один красномовний приклад – процес роз'єднання Чехословаччини, де зважена позиція В.Гавела теж обумовила мирний "розрив" 1993 р. До речі, подібна ситуація склалася й у тодішньому СРСР, оскільки саме позиція таких політичних лідерів, як: Л.Кравчук, Б.Єльцин, С.Шушкевич, М.Горбачов стала визначальною для офіційного визнання і, як результат, оформлення мирного "розлучення" радянських республік [23].

Очевидним є той факт, що в умовах лібералізації старого режиму політичні лідери не лише правлячих, а й опозиційних сил виконували роль своєрідних запобіжників крайнього екстремізму. А мирний характер "оксамитових революцій" був забезпечений виключно особистісними якостями як комуністичних, так і опозиційних політичних лідерів. Саме вони в умовах максимальної поляризації суспільства та політичного класу змогли утримати народи своїх країн від насильницьких дій.

ІІ етап – власне "інституалізація демократії" *(середина 90-х рр.).* Її складовими стали такі основні процеси: запровадження інститутів повноцінних демократичних виборів та політичної відповідальності урядів перед народними обранцями, надання прав на формування коаліцій, запо-

чаткування реальної партійної конкуренції. Внаслідок розгортання цих процесів відбулося нівелювання ролі політичних лідерів. Однак оскільки "оксамитові революції" у країнах ЦСЄ були антиавторитарними за своїм спрямуванням, їхніми очільниками стали саме "лідери-інтелігенти" – не лише представники, а й вихідці із крайньоопозиційного до існуючого режиму середовища. Обрання президентами Угорщини, Чехословаччини, Болгарії, Польщі колишніх дисидентів свідчить про існування у цей період значного суспільного попиту – попиту на "моральних лідерів".

Зрозуміло, що задоволення такого попиту було б неможливим без сприяння політичних еліт. Однак основним джерелом формування нової політичної еліти стала "революційна вулиця" – робітники, службовці, представники творчої інтелігенції. Об'єднавчою ідеєю для усіх їх стало заперечення попереднього режиму. Причому відсутність у них досвіду політичної та державно-адміністративної діяльності в тих історичних умовах сприймалася скоріше позитивно, ніж негативно [24]. Вони стали, за влучним висловом В.Гавела, моральними лідерами [25], сполучною ланкою між державою і суспільством на шляху полегшення процесу повернення до загальнолюдських гуманістичних цінностей та ідеалів у політичній діяльності та державному управлінні.

Крім цього простір для маневру розширився внаслідок появи на початку 1990-х рр. своєрідного міжнародного інституційного вакууму, спричиненого розпадом Організації Варшавського договору (ОВД) та Ради економічної взаємодопомоги (РЕВ). Тому міжнародна спільнота була зацікавлена у якомога швидшому формуванні політико-правових процедур, надаючи тодішнім країнам ЦСЄ всіляку підтримку. Це дозволило досить швидко, завдяки, здебільшого, вольовим рішенням лідерів країн ЦСЄ намітити зовнішньополітичні пріоритети та розпочати кардинальні політико-адміністративні й соціально-економічні національні реформи.

На цьому етапі роль політичних лідерів полягала у стимулюванні подальшого розвитку суспільства і, як наслідок, спрямуванні потужної громадянської ініціативи у конструктивне русло соціального партнерства. Причому такі процеси, як: забезпечення відповідної конструктивної взаємодії, кооперація суб'єктів політичної діяльності, створення тимчасових політичних альянсів спряли нормалізації і стабілізації політичної системи після приходу до політичного керівництва вже професійних політичних гравців – партій та їх лідерів.

За таких умов постать "лідера-моралісти" починає дисонувати з професійною політичною елітою. Крім цього конкретні національні завдання, що поставали в процесі реалізації євроінтеграційної стратегії, вимагали політичних лідерів-прагматиків. Наявність у них політичної волі та вміння бачити перспективу набували значимості обов'язкової передумови на отримання країною шансу для подальшого динамічного розвитку.

При цьому слід брати до уваги синдром "інерційності системи", який спрацьовує значно виразніше у країнах з низьким рівнем розвитку

соціокультурних передумов демократизації. Зокрема, збереження домінуючих позицій президентів у владних моделях пострадянських республік стало джерелом для своєрідного "відходу" не лише до попереднього авторитарного стану, а й до своєрідного неоавторитаризму. Прикладом може слугувати інерційний синдром у Словаччині, де домінування прем'єра В. Мечіара спричинило посилення авторитаризму. Однак запобіжником від авторитаризму у цій країні стали самі виборці, що не проголосували за партію В. Мечіара під час парламентських виборів у 1998 р.

ІІІ етап – консолідація демократії (*кінець 1990-х рр. – дотепер*), під час якого відбувається доступ політичних лідерів до процесів прийняття політичних рішень, що здійснюється переважно у межах легітимних процедур. Під впливом цієї тенденції суттєво змінюються поведінкові зразки у суспільстві. Зазвичай цей період супроводжується масовим суспільним розчаруванням, обумовленим тим, що головна вимога виконана – старий режим зруйновано, права на свободи реалізовано, демократичні й конституційні відносини встановлено. Інакше кажучи, політичні сили, що прагнули до мети, втратили основні мотиви для подальшої активності на політичній арені.

Інша тенденція цього періоду проявляється у зміні ставлення населення до держави та її дискредитації, що відбувається внаслідок масового поширення корупції. Це спричиняє політичне відчуження й обертається девальвацією демократії як політичного режиму взагалі. Така фрустрація виливається, у кращому випадку, в масову суспільну аномію, у гіршому – у насильницькі дії проти влади. Тобто, у випадку неефективності або низької легітимності політичних інститутів і слабкості політичних лідерів суспільна реакція набуває форм суспільного свавілля, внаслідок якого політика починає творитись на вулиці. Держава ж при цьому поступово перетворюється на охлократію. Свідченням такої неефективності політичних інститутів стали масові виступи в Угорщині, політична криза у Польщі.

У цих умовах консолідуюча позиція політичного лідера є не менш важливою, ніж на початку перетворень. Зазвичай за таких обставин суспільства потребують авторитарних політичних лідерів з нахилом, які в уявленні суспільства здатні "своєю міцною рукою" якщо й не консолідувати націю, то хоча б призупинити подальшу дезінтеграцію системи, у випадку країн ЦСЄ – забезпечити виконання завдань, пов'язаних із вступом до ЄС. Напевне, найяскравіший приклад такої ротації можна побачити у чеській політичній практиці. Як відомо, у Чехії 1999 р. було організовано акцію "Дякуємо! Йдіть!", спрямовану на зміну В.Гавела на посаді президента. Причина акції не в тому, що В.Гавел перестав бути "моральним лідером нації", а в зміні контекстів політичного лідерства, пов'язаних з окресленням чітких перспектив вступу до ЄС. Це була своєрідна реакція на зміну потреб суспільства.

Подальша політична структуризація суспільств країн ЦСЄ сприяла підвищенню ролі їх національних парламентів. Це обумовлено ще й

тим, що усі ці країни, за винятком Польщі, є типовими парламентськими республіками. Відтак суспільство, сподіваючись на швидкі позитивні зрушення, покладає надії не стільки на президентів, стільки на уряди. Оскільки уряди формуються правлячими коаліціями, виборці й голосують за ту чи іншу політичну силу, здатну, на їхню думку, виправдати ці сподівання.

Розвиток процесу політичного лідерства у країнах ЦСЄ об'єктивує певні тенденції на постсоціалістичному просторі.

По-перше, у постсоціалістичних країнах існує тісна взаємозалежність двох циклічних процесів: стилю політичного лідерства та якості політичних інститутів. Новостворені під тиском суспільних потреб інститути з часом перестають задовольняти інтереси все того ж суспільства. У цей момент на перший план у якості консолідуючої сили виходять політичні лідери, стиль поведінки яких обумовлений все тими ж потребами суспільства. Інститут політичного лідерства фактично заміщує собою неефективні інститути, які тим часом видозмінюються через внесення змін до конституцій і вдосконалення виборчих законів тощо. Періодично подібна схема повторюється, що дозволяє хоча й не безболісно, але переважно без значних соціальних потрясінь видозмінювати інституційну структуру політичної системи.

По-друге, роль політичного лідера у процесах демократичного транзиту більш важлива у розколотих суспільствах. Перефразовуючи тезу Л.Даймонда про те, що "життєздатне громадянське суспільство має більш важливе значення для консолідації демократії, ніж для її становлення" [28], можна стверджувати, що чітка та недвозначна позиція лідера держави має важливе значення не у зламі авторитарної системи, а саме в "консолідації демократії". При цьому лідер має нейтралізувати як крайню активність громадянського суспільства, яка звужує поле для маневру урядів при здійсненні економічних реформ, так і стояти на заваді "необмеженим апетитам" нових економічних еліт.

По-третє, низький рівень інституалізації влади, з одного боку, та суспільства, з іншого, об'єктивно посилює індивідуалізм у політиці. Інакше кажучи, мова йде про те, що в суспільствах з високим рівнем "ручного управління" особистісні риси політичних лідерів суттєво впливають на визначення якісних характеристик подальшого історичного поступу держави. За умови створення політико-правових умов функціонування суб'єктів політичної діяльності роль політичних лідерів нівелюється. На зміну лідерам-моралістам приходять вкрай невиразні лідери. Як правило, вони, залишаючись лише лідерами певних політичних сил, так і не стають лідерами усієї нації. При цьому їх роль зводиться до своєрідного політичного менеджменту в масштабах країни, а їхня лідерська безликість є свідченням ефективності демократичних інститутів.

По-четверте, євроінтеграційні проблеми країн ЦСЄ стали початком невпинного процесу зміни поколінь політичних лідерів. Ці країни у своїй більшості – парламентські республіки, саме тому потреба в нових лідерах спричинила кардинальну зміну пріоритетів виборців. Результатом

цього став прихід до влади радикальних, націоналістичних та популістських партій. При цьому низький рівень довіри до політичних інститутів перетворив лідерів на центри формування політичних рішень.

Контрольні запитання та творчі завдання

1. Проаналізуйте визначення політичного лідерства та запропонуйте власне. Виділіть їх спільні та відмінні риси.

2. Які інтернаціональні риси політичного лідера ви можете виокремити та обґрунтувати?

3. Чи спрацьовують виділені вами риси в українському політикумі? Чому? Підготуйте вмотивовану відповідь та проілюструйте її переконливими прикладами.

4. Проілюструйте на конкретних прикладах прояви політичного вожака. На вашу думку, чи може він відігравати таку ж роль, як і політичний лідер?

5. Проаналізуйте існуючі теорії формування політичного лідерства. Яка з них імпонує вам найбільше? Чому?

6. Чому культ особи є небезпечним? Чи можливі його прояви нині? Підготуйте обґрунтовану відповідь.

7. Підготуйте слайд-презентацію на обрану вами тему з проблематики політичного лідерства.

8. Запропонуйте власне бачення ефективного політичного лідера. Які найважливіші риси ви вважаєте за необхідне зафіксувати в цьому портреті?

9. Яким, на ваш погляд, має бути сучасний процес формування іміджу політичного лідера? Від чого, виходячи з практики політичної діяльності, необхідно відмовитись?

10. Аналізуючи функції політичного лідера, які з них є найважливішими? Які ще функції він має виконувати в сучасних умовах?

Перелік тем круглих столів, дискусій

1. Політичний лідер як відображення суспільно-політичних перипетій.
2. Політичне лідерство: стан, проблеми, виклики, тенденції.
3. Політичний клімат формування політичного лідера.
4. Антиподи політичного лідерства в сучасній політичній діяльності.
5. Імідж політичного лідера: сучасні підходи та ризики.
6. Політичне керівництво та політичне лідерство: точки дотику та розбіжності.
7. Особистість політичного лідера.
8. Сучасні виклики політичного лідерства.
9. Вплив оточення на формування політичного лідера: проблеми та тенденції.
10. Політичне лідерство в контексті становлення громадянського суспільства.

Тематика магістерських робіт

1. Механізми формування політичного лідерства.
2. Організаційний аспект формування іміджу політичного лідера.
3. Історичний аспект індивідуальних проявів політичного лідерства.
4. Особистісна складова формування сучасного політичного лідера.
5. Виклики та проблеми становлення політичного лідера.
6. Зарубіжний досвід формування політичного лідера.
7. Вплив політичного лідерства на динаміку суспільно-політичного життя.
8. Політичне лідерство як чинник соціальної стабільності в суспільстві.
9. Політичне лідерство в контексті сучасних суспільних трансформацій.
10. Особистісна складова іміджу політичного лідера.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Бебик В. М.* Політологія для політика і громадянина : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2003. – 424 с.
2. *Кирилюк Ф. М.* Основи політології / Ф. М. Кирилюк. – К. : Освіта, 1995. – 456 с.
3. Основи політології : курс лекцій / за ред. проф. Н. І. Сазонова. – Х., 2003. – 512 с.
4. Основи політології (Курс лекцій) : навч. посіб. – Х. : ХДТУСГ, 2004. – 489 с.
5. Основы политологии (курс лекций) : учеб. пособие для вузов / Н. Сазонов, Б. Решетняк, А. Авксентьев и др. ; под ред. Н. Сазонова. – Х. : Основа, 1993. – 464 с.
6. Політологія : підручник / І. С. Дзюбко, К. М. Левківський, В. П. Андрущенко та ін. – К. : Вища шк., 1998. – 415 с.
7. *Кухта Б. Л.* Політичні еліти і лідерство / Б. Л. Кухта, Н. Г. Теплоухова. – Львів, 1995.
8. *Бекешкина И.* Есть ли в Украине общенациональные лидеры / И. Бекешкина // Политическая мысль. – 1994. – № 3.
9. *Гошовська В. А.* Українська еліта та її роль у державотворенні : навч. посіб. / В. А. Гошовська. – К. : НАДУ, 2010. - 136 с.
10. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
11. *Желтов В. В.* Сравнительная политология : учеб. пособие / В. В. Желтов. – М. : Академический Проект: Фонд “Мир”, 2008. – 648 с.
12. *Корнієнко В. О.* Ефективність політичного лідера: критерії та механізми реалізації в сучасній Україні : монографія / В. О. Корнієнко, І. Д. Похило. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 140 с.

13. *Крюков О. І.* Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія / О. І. Крюков ; за наук. ред. Е. А. Афоніна. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 252 с.

14. *Кухта Б.* Політична еліта і лідерство / Б. Кухта, Н. Теплоухова. – Львів, 1996. – 224 с.

15. *Нечипоренко В. С.* Социальное лидерство и управленческая элита : учеб. наглядное пособ. / В. С. Нечипоренко, Т. П. Вернигорова. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 166 с.

16. *Павроз А. В.* Группы интересов и трансформация политического режима в России / А. В. Павроз. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2008. – 360 с.

17. Парламентаризм та парламентська діяльність : словник-довідник / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 295 с.

18. Портрет успеха. Элита Украины в лицах / ред. О. В. Шепитько. – Донецк : Астро, 2008. – 216 с.

19. Регіональна виконавча влада України: історія і сучасність / за заг. ред. В. В. Рибака. – К. : ТОВ "Видавн.-поліграф. дім "Формат", 2007. – 409 с.

20. *Рудич Ф.* Правляча еліта: її місце і роль в утвердженні української держави / Ф. Рудич // Політ. менеджмент. – 2008. – № 2 (29). – С.3.

21. *Бордачев Т.* Суверенитет и интеграция / Т. Бордачев // Россия в глобальной политике. – 2007. – № 1. – Режим доступа : http://www.globalaffairs.ru

22. *Ларраби С.* Опасности и возможности в Восточной Европе / С. Ларраби // Россия в глобальной политике. – 2007. – № 1. – Режим доступа : http://www.globalaffairs.ru

23. *Рудич Ф. М.* Політичні лідери і стратегії реформ у країнах Центральної і Східної Європи / Ф. М. Рудич // Політичний менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 25.

24. *Лыкошина Л.* Политический портрет президента-драматурга Вацлава Гавела / Л. Лыкошина // Политические лидеры и стратегии реформ в Восточной Европе : Сб. обзоров и реф. / РАН ИНИОН. – Центр науч.-информ. исслед. глобальных и региональных проблем ; отв. ред. – Л. Н. Шаншиева. – М., 2003. – С. 44-75.

25. *Щербакова Ю.* Политические силы чехословацкой революции / Ю. Щербакова // Международный исторический журнал. – 2000. – № 7.

26. *Havel V.* A Crying Need for Intellectuals. The New Presence / V. Havel, 1999. – № 4.

27. Eurobarometer 64. Public opinion in EU. Autumn 2005. – Режим доступу : http://europa.eu.int/cornm/public_opinion

ТЕМА 3
Парламентське та партійне політичне лідерство

Представницьке правління – це інструмент, на якому можуть грати лише чудові музиканти, настільки він важкий та капризний.
Клеменс Меттерних

Основні поняття: парламентське лідерство, партійне лідерство, парламентська більшість, парламентська меншість, "партія влади", партійна еліта.

3.1. Сутність парламентського лідерства

Трансформації українського суспільства зумовили зміни суспільно-політичного життя України, що докорінно змінило принципи формування та функціонування парламентських лідерів. Жорстко регламентовані статусно-рольові відносини адміністрування і підпорядкування трансформуються в більш демократичні, з реальною, а не формально декларованою участю населення у виборах законодавчих і представницьких органів влади. Глибокі зміни відбулися у сфері суспільної свідомості. Масова переоцінка ідеологій і цінностей змінила пріоритети особистісних властивостей і якостей, якими повинен володіти парламентський лідер. Істотних змін зазнало уявлення про роль і місце владних еліт у процесах соціально-економічного та політичного управління країною.

З точки зору історичної ретроспективи на формування образу парламентського лідерства мали вплив праці історичного та історіографічного плану, присвячені аналізу ролі видатних особистостей в історичному процесі (життєписи великих людей від Геродота, Тацита, Плутарха до наших днів).

Необхідно відмітити роботи політико-філософської спрямованості, починаючи від діалогів Платона та Аристотеля, праць Макіавеллі, Гоббса, Канта, Гегеля, інших філософів і дослідників політичних процесів – аспекти проблеми лідерства розглядалися тут в контексті пізнання природи і сутності політичної та державної влади, взаємовідносин політики і суспільства, держави й особистості та ін. Важливими є також основоположні роботи з соціології та психології Н.К.Михайловського, М.М.Ковалевського, Г.Тарда, Г.Лебона, Г.В.Плеханова, М.О.Бердяєва,

П.А.Сорокіна, М.Острогорського, М.Вебера, Р.Михельса, З.Фрейда, Г.Лассвеллома, Т.Адорно та ін., що розкривають соціально-психологічні характеристики лідерства.

При вивченні зазначених праць доцільно звернути увагу на те, що політична влада виступає найважливішою та найдавнішою проблемою політичного знання, об'єктом гострої боротьби ідей.

Політична влада – *реальна здатність окремих людей проводити свою волю стосовно інших за допомогою правових та політичних норм* [1].

Політична влада у формі законодавчої діяльності виступає системоутворюючим елементом, який надає парламентському лідерству особливої специфіки й цілісності. Парламентське лідерство за своєю суттю є політичним як за змістом, так і за функціями.

Політичний лідер – *авторитетний член організації, групи, суспільства, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати суттєву роль у політичних процесах та ситуаціях, створювати та реалізовувати програму розв'язання соціальних проблем і завдань суспільного розвитку* [2].

Політичний лідер може і не бути парламентським лідером, в той час як парламентський лідер завжди ставиться до політичного типу лідерів, при цьому парламентськими лідерами, в першу чергу, є керівники депутатських об'єднань.

Парламентський лідер – *політик, який у певних соціальних спільнотах володіє найбільшою легітимністю, здатністю створювати масову базу підтримки своїм діям і формувати по відношенню до неї позитивне ставлення у свідомості мас* [3].

Це суб'єкт політики, що володіє особливими якостями, які дозволяють йому з допомогою законотворчої та політичної діяльності справляти істотний вплив на процеси управління країною, впливати на ціннісні орієнтації та поведінкові стереотипи населення, активніше і результативніше від інших брати участь у формуванні глобальних тенденцій розвитку суспільства. Поняття ***"парламентське лідерство"*** *означає процес здійснення парламентським лідером функцій його діяльності.* Основними серед них є такі функції:

законотворча – формування суспільних цілей та їх реалізація шляхом законотворчої діяльності, політичного впливу на всі компоненти суспільної системи;

світоглядна – лідер для забезпечення масової бази підтримки своїх дій прагне сформувати у людей такі політичні уявлення та погляди, які б не тільки корелювали позитивну оцінку населенням його дій, а й направляли певним чином політичну поведінку мас (підтримка на виборах, участь у масових акціях і т. д.);

регулятивна – взаємодіє зі світоглядною функцією парламентського лідерства. Корегування масової поведінки може здійснюватися не

тільки на основі прямого адміністративного впливу, але й на базі соціально-психологічного впливу. Не тільки на основі правових норм, правил, а також на основі застосування певних адміністративних санкцій, на базі неписаних, але загальноприйнятих у даному суспільстві або соціальних групах політичних норм;

компенсаторна – особистість лідера, політика виступає певним "зняттям" в масовій свідомості протиріччя між прагненням людей змінити, поліпшити свої життєві умови і можливостями, наданими для цього політичною системою держави, парламентом;

комунікативна – насамперед сприяє масовому спілкуванню людей, спільним їх діям не тільки в рамках парламенту, певних політичних організацій (партій, суспільно-політичних організацій, парламентських фракцій і т. д.), але і в різних неформальних видах спілкування;

інтегруюча – парламентське лідерство є фактором, що зміцнює і підтримує певну політичну спільність людей (на базі спільності їхніх політичних поглядів, інтересів, цінностей і т. д.). Поряд з цим парламентське лідерство може відігравати і дезінтегруючу роль по відношенню до інших політичних спільнот.

Функції парламентського лідерства багато в чому збігаються з функціями лідера, але далеко не тотожні їм. Соціальні функції парламентського лідерства характеризують специфіку цього явища як підсистеми всього суспільства, у той час як функції лідера відображають головним чином його особливості як компонента тієї функціонально-цільової системи, якою є саме парламентське лідерство.

У числі функцій, здійснюваних парламентським лідером, слід назвати такі:

аналітична – вивчення, узагальнення й осмислення інформації про стан масової свідомості, оцінка діяльності всіх гілок влади окремих організацій, територій;

прогностична – прогнозування розвитку політичних процесів у країні й парламенті, особливостей діяльності та можливих результатів (у тому числі й негативно впливають на загальний стан справ у даній сфері діяльності) окремих акцій, роботи, поведінки депутатів;

інформативна – забезпечення зворотного зв'язку суб'єктів та об'єктів політичної діяльності інформацією про їх взаємодію, про громадську думку, суспільні настрої, ставлення до конкретних дій, вчинків, акцій;

консультативна – надання допомоги суб'єктам політичної діяльності, депутатським групам та окремим депутатам щодо вдосконалення їх діяльності, консультування в системі відносин "депутат – виборець".

До числа специфічних соціально-психологічних функцій парламентського лідера можна віднести ***соціально-перетворюючу*** і ***соціально-мобілізуючу функції***. Ці функції відбивають специфіку самої парламентської практики лідера, яку можна розглядати в двох аспек-

тах: як діяльність, пов'язану з перетворенням соціально-політичного середовища, і як діяльність, що спрямована на завоювання свого місця серед інших пануючих суб'єктів, а також на посилення впливу серед членів суспільства. Для виконання цієї функції потрібне здійснення певних мобілізаційних кроків, інтелектуальних (вивчення ситуації з точки зору інтересів політичних спільнот, формування концепції вирішення проблеми) та ресурсних (мобілізація в руках політика необхідних матеріальних, людських, інформаційних, організаційних, фінансових ресурсів). Ключове значення у цьому процесі відіграє співвідношення технології та стратегії лідерства, кожне з яких являє собою певну послідовність дій для досягнення намічених результатів. Мистецтво політичної діяльності парламентського лідера визначається здатністю знайти такий варіант співвідношення тактики і стратегії, при якому ефективне вирішення соціально-політичних проблем поєднується з підвищенням статусу і зростанням його впливу в політичному житті суспільства.

У більшості своїй парламентські лідери – сильні особистості, володіють особливим менталітетом, необхідними для парламентської діяльності якостями, здібностями й уміннями. Для здійснення парламентської діяльності лідеру необхідно мати сформовані ***політичні якості*** *організатора, аналітика, законодавця, прогнозиста, ідеолога,оратора*.

Серед психологічних характеристик основними є ***вольові якості:*** комунікабельність, стресостійкість, самовладання, швидка реакція, адаптивність та ін.

Рівень відповідності між виконуваними парламентським лідером функціями та його особистими якостями відображає ступінь ефективності лідерської діяльності.

Ефективність дій парламентського лідера, з одного боку, залежить від того, наскільки його домагання на політичну першість забезпечуються відповідними установками депутатів та мас на "підпорядкування" впливу лідера, а з іншого боку пов'язані з нормативно-вольовим впливом лідера на процес формування цих установок.

Домінуючим у поведінці парламентського лідера виступає орієнтація на позитивну оцінку з боку громадської думки, наслідком чого є підвищене прагнення до самопрезентації, націленість на миттєвий ефект, викривальну критику, створення власного позитивного іміджу.

Сучасний парламентський лідер має особливий менталітет, характер, тип поведінки, які у ряді випадків обумовлені не сформульованими явно й не цілком усвідомлюваними у суспільстві колективними психологічними установками.

Отже, ***сутнісні характеристики парламентського лідерства*** полягають у тому, що:

– політична влада у формі законодавчої діяльності виступає тією системоутворюючою якістю, яка надає парламентському лідерству особливу специфіку й цілісність;

– політичний лідер може і не бути парламентським лідером, у той час як парламентський лідер завжди відноситься до політичного типу лідерів з огляду на свій особливий статус, при цьому парламентськими лідерами, в першу чергу, є керівники депутатських об'єднань;

– ефективність дій парламентського лідера, з одного боку, залежить від рівня забезпеченості його претензії на політичну першість відповідними установками депутатів та мас на "підпорядкування" впливу лідера. Крім цього вона пов'язана з якісними характеристиками нормативно-вольового впливу лідера на формування цих установок;

– рівень відповідності між функціями, виконуваними парламентським лідером, і його особистими якостями відображає ступінь ефективності лідерської діяльності.

3.2. Суб'єкт-об'єктна природа політичного лідерства народних депутатів

Становлення парламентського лідерства обумовлене впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів. За своєю спрямованістю парламентське лідерство, з одного боку, об'єктивне, залежне від суспільства, з іншого, воно зумовлене суб'єктивними характеристиками його представника. Змістовні характеристики парламентського лідерства визначаються предметом, специфікою, функціями діяльності його суб'єкта. Особистісні та професійні характеристики суб'єкта впливають на результативність парламентського лідерства. Об'єктивну детермінацію парламентського лідерства характеризує ступінь прояву владних повноважень парламентського лідера, які обумовлені його статусом, рівнем легітимності, сферою і масштабом діяльності. Суб'єктивна детермінація парламентського лідерства характеризується комплексом індивідуально-психологічних особливостей, якостей, здібностей його представника, в тому числі стратегією його розвитку, професійним досвідом, життєвою позицією.

Суть поняття "парламентське лідерство" – це не тільки те загальне, що властиве даному класу явищ, але й те одиничне, індивідуальне, яке притаманне тільки даному явищу, те, що обумовлене суб'єктивними та об'єктивними факторами й умовами його функціонування. Такими є специфічні особливості прояву лідерства у вищому представницькому органі країни. *До змісту парламентського лідерства можна віднести* процес як *внутрішньої взаємодії*, що має місце серед структурних елементів даного утворення (депутат – депутат), так і *зовнішню взаємодію* суб'єкта з іншими оточуючими його утвореннями (депутат – виборці, депутат – виконавча судова влада, партії, громадські об'єднання, організації та ін.). З огляду на зазначені фактори зміст поняття "парламентське лідерство" більш мінливий, ніж його сутність, що представляє щось стійке і зберігає себе в будь-яких вимірах.

Особливості суб'єкта парламентського лідерства пов'язані з особливостями діяльності лідера по створенню і розширенню соціальної бази

підтримки. Специфіка парламентської діяльності лідера по розширенню свого впливу в масах проявляється не тільки у формі масових установок, але й у використовуваних специфічних формах впливу на масову свідомість. Серед них можна виділити прямі форми впливу на маси (мітинги, демонстрації, вибори, дискусії, референдуми, партійні збори і т.д.) і опосередковані форми впливу (виступи в засобах масової інформації, парламенті, створення нових і стимуляція існуючих організацій і т. д).

Парламентська діяльність – це не тільки кошти, а й фактор, механізм для забезпечення відповідної організованості, а також для регулювання і стимулювання масової поведінки на підтримку дії політичного лідера. Її ефективність визначається не стільки інтенсивністю або тривалістю впливу на масову політичну свідомість, скільки урахуванням у пропонованій програмі дій та поведінки лідера об'єктивних потреб людей, а також стану їх свідомості і психології.

Існуючі у науковій літературі підходи до визначення сутності понять "лідер", "лідерство", "політичне лідерство" умовно можна розділити на три напрями досліджень парламентського лідерства. Перший: інтерпретація "парламентського лідерства" за політичним формальним статусом, коли парламентським лідером визначається особа, яка займає високу посаду в тій чи іншій системі ієрархій (наприклад, під визначення "парламентський лідер" підпадають керівники партій і рухів). Другий: опис парламентського лідерства за ступенем політичного впливу. У цьому випадку парламентським лідером виступає індивід, що користується найбільшим впливом у конкретному політичному процесі, що має найбільшу базу підтримки своїх політичних дій. Третій напрям орієнтується на участь суб'єктів парламентського життя в прийнятті політичних рішень. Приміром, керівник депутатської групи, голова комітету Верховної Ради, комісії Верховної Ради.

Парламентське лідерство характеризується тим, що, займаючи певне місце в організації та життєдіяльності всього суспільства, воно має певну соціальну та політичну значущість, володіє специфічною силою впливу на розвиток суспільства. Парламентське лідерство в першу чергу обумовлене специфікою політичного, економічного і духовного життя суспільства, переплетенням раціонального та емоційного моментів, діалектикою свідомого і несвідомого. Активність або спад, домінанта тієї чи іншої сфери життєдіяльності, рівень демократії, система організації управління суспільством виступають головними факторами, що детермінують особливості функціонування парламентської лідерства.

Парламентське лідерство проявляється у певних політичних та територіальних, соціальних і психологічних межах. Саме тому в аналізі його конкретного стану принципового значення набувають знання сформованих відносин у парламенті, уряді, президентських структурах, а також зв'язки й відносини з ОДВ, в їх взаємній залежності та обумовленості. Конкретне парламентське лідерство проявляється у певній по-

літичній системі та політичній ситуації. Політична специфіка лідерства як явища являє собою якісну, системну його властивість. Становлення та розвиток парламентського лідерства пов'язані з певним станом духовного життя суспільства, його політичною культурою. Характер панівних у масовій свідомості політичних цінностей, норм, установок, традицій визначальним чином впливає на цей процес.

3.3. Партійне політичне лідерство. Вимоги до партійного політичного лідера

Виступаючи засобом регуляції та інтеграції суспільного життя, політична влада впливає на свідомість і поведінку мас з метою схвалення та виконання ними певних політичних рішень. Головними суб'єктами такого впливу є політичні лідери та партійні політичні лідери, місце і роль яких у політичному житті вимагають постійної уваги та уточнення. Функції та обсяг влади її представників, ресурси, якими вони володіють, стиль лідерства в ідеалі повинні відповідати тим політичним завданням, які висуваються на кожному конкретному етапі.

Однією з основоположних характеристик демократичного політичного режиму є змагальність і конкурентність боротьби за політичну владу.

Проблематика політичного лідерства і партійного лідера як предмету наукового аналізу знайшла широке відображення у монографіях, інформаційних збіниках, публічних виступах вітчизняних науковців, політичних діячів країни. Підтвердженнями цієї думки є різнопланові наукові праці відомих дослідників цієї тематики: В.Бебика [1], Д.Табачника [2], Д.Видріна [3], М.Томенка [4], В.Полохала [5], В.Журавського [6], Б.Гаєвського [7] та інших авторів. В їхніх дослідженнях аналізуються теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми, і, в першу чергу, стан та перспективи становлення та розвитку партійного лідерства в Україні. Предметом аналізу в цих публікаціях є також питання про компетентність та професіоналізм української партійної верхівки, її відповідальність за прийняття найважливіших для суспільства владних і партійних рішень. Розробка питань політичної еліти є також у дисертаціях науковців України: О. Дащаківської [8], В.Добіжа [9], О.Крюкова [10].

Оскільки в Україні в умовах XXI ст. вони не відображають реалії нового часу, доцільно проаналізувати сучасну типологію партійного лідера. Вона визначається на підставі оцінки співвідношення інтересів народу – з одного боку, та інтересів партійного апарату, прихильників партії – з іншого боку. Вихідним є положення про те, що партія та партійне лідерство пов'язані з поняттям влади і боротьбою за її завоювання.

Необхідно розрізняти поняття лідерства та лідера. Лідерство – це суспільно-політичний феномен, лідер – носій цього феномену. Партійне лідерство – управління з метою досягнення певних цілей політичними методами. Частіш за все цілі, що їх прагне досягти лідер, підпорядкову-

ють групі, на чолі якої він виступає (партійний лідер прагне досягти цілей, які ставить перед собою партія, або кола, що стоять за партією, – виступає формою взаємодії між політичною партією та соціально-політичними, економічними системами, що є в оточенні партії). Партійне лідерство підпорядковане політичному устрою та законодавству країни.

Партійне лідерство – *форма управління партією як суб'єктом політичної системи країни для досягнення політичних цілей через реалізацію функцій лідера*.

Партійний лідер – *авторитетна, визнана у своєму партійному середовищі особа, обрана керувати партією, здатна консолідувати партію та громадян навколо спільної мети, найефективніше репрезентувати інтереси конкретної соціальної групи* [12].

Враховуючи те, що влада є одним із видів суспільної взаємодії між суб'єктами – партією та народом, партійний лідер повинен урахувати інтереси як партії, так і електорату. У зв'язку з цим виділяють ***такі типи партійного лідера:***

1. *Раціональний* – партійний лідер, який забезпечує оптимальний рівень урахування і задоволення як інтересів членів суспільства, так і своїх прихильників.

2. *Прагматичний* – партійний лідер, який у першу чергу враховує інтереси народних мас і прагне їх реалізувати.

3. *Бюрократичний* – партійний лідер, який виражає інтереси своїх прихильників, і, в першу чергу, партійного апарату.

Критеріями оцінки кожного типу партійних лідерів є: послідовність реалізації партійної програми; виконання обіцянок і наказів виборців та усіх громадян; підвищення рівня добробуту народу; стабільність та позитивна динаміка суспільного розвитку. З точки зору цих критеріїв, українські партійні лідери XXI ст. належать до бюрократичного типу. Партійного лідера раціонального типу, як символу єдності та взірця політичних дій, в українському соціумі поки що не сформовано. Майбутнє таких лідерів пов'язане зі здатністю політичної еліти та її представників проголосити і здійснити на практиці потреби та інтереси більшості членів суспільства, за допомогою ресурсів державної влади. Таким чином, аналіз формування, становлення і розвитку проблем партійного лідерства та лідерів дозволяє по-новому розглядати це питання. Особливого значення набуває проблема формування в Україні партійного лідера раціонального типу. Перспективи формування партійного лідерства значною мірою залежать від реформування законодавства з питань виборчого процесу та участі в ньому політичних партій.

Партійний лідер не може виступати як представник усього суспільства, а лише виражає інтереси окремих верств та соціальних груп населення. Вплив не має універсального характеру, він поширюється тільки на членів партії та її прихильників. Серед функцій політичного лідера розрізняють функції менеджменту, цілепокладання та представництва. Зокрема, такі з них:

1. ***Координаційна*** – забезпечення узгодженості між діяльністю партійних структур (центральних, регіональних, місцевих та ін.).

2. ***Контролююча*** – контроль партійним лідером діяльності партії та окремих її структур з виконання розпоряджень, планів, рішень.

3. ***Представницька*** – представництво інтересів різних соціальних груп населення. Партійні лідери акумулюють, формулюють, виражають, представляють та обстоюють інтереси своїх суспільних груп на державному рівні, перед іншими політичними партіями, об'єднаннями.

4. ***Комунікативна*** – партійні лідери є елементом постійного зв'язку громадян з владою.

5. ***Змагальницька*** – партійні лідери ведуть від імені політичної партії боротьбу за владу, за її використання або контроль.

6. ***Мобілізаційна*** – ініціювання необхідних змін за допомогою створення розвинутих стимулів для населення.

7. ***Інтегративна*** – об'єднання та узгодження різних груп та інтересів на основі базових цінностей та ідеалів, визнаних суспільством.

Формування політичних партій в Україні відбувалося в період тотальної кризи суспільства й набагато випереджало психологічну готовність населення до усвідомлення і сприйняття змін. Це стосувалося не лише "пересічних українців", але й тих, що, маючи певні ресурси й амбіції, ставали лідерами новостворених партій. Як правило, політичні партії створюються найбільш активними представниками соціальних спільнот, що розуміють їх короткострокові й довгострокові інтереси. Ці активні меншості перетворюються в політичні еліти відповідних спільнот, стаючи партійними лідерами. Тим самим між політичними партіями і їхньою соціальною базою виникають відносини представництва, засновані на добровільному, періодично підтверджуваному в ході виборів, делегуванні соціальними спільнотами політичним партіям права відстоювати їхні інтереси в органах державної влади.

Повноцінна еліта, до якої належать партійні політичні лідери, має *відповідати наступним вимогам*: 1) бути здатною постійно розуміти, що відбувається в країні, й оцінювати поточну ситуацію з точки зору базових цінностей та історичних перспектив; 2) бути спроможною реально здійснювати зв'язок і взаємодію влади й народу, тобто бути національною, прив'язаною до долі країни; 3) брати участь у визначенні довгострокових цілей країни.

Найнадійніший спосіб оцінити рівень представництва інтересів певних соціальних груп тією або іншою партією – результати демократичних виборів. Тому партійні лідери спрямовують зусилля на максимізацію своїх електоральних результатів. У пострадянських умовах надзвичайно важлива також легітимізація цих результатів, оскільки фактична відсутність загальновизнаних та усіма дотримуваних правил політичної гри ставить під сумнів підсумки ледь не кожної виборчої кампанії.

Ротація політичної еліти є однією з головних функцій (до того ж "ексклюзивною") інституту багатопартійності. Коли влада формується на основі відкритого виборчого процесу, головними учасниками якого виступають політичні партії, "вікно можливостей" для корупції об'єктивно звужується. Однак, у пострадянських умовах досить часто спостерігається інша ситуація: в ході відкритого виборчого процесу партійні лідери змагаються за можливість на власний розсуд розпоряджатися суспільними ресурсами, безкарно вчиняти корупційні дії. Саме тому кожна зміна влади в Україні в останні роки призводить до резонансних кримінальних справ та гучних судових процесів.

Становлення громадянського суспільства у пострадянських країнах, і в Україні, зокрема, об'єктивно сприятиме утвердженню політичних партій як потужного й самодостатнього інституту, здатного ефективно виконувати свої суспільно-політичні функції.

У свою чергу реальна багатопартійність є одним із визначальних чинників формування громадянського суспільства. Оптимізація цього процесу значною мірою залежить від того, яким чином взаємодіятимуть політичні партії із суспільними інститутами, які виконують сьогодні окремі партійні функції (фінансово-промислові групи, структури виконавчої влади, місцеве самоврядування, громадські організації тощо). Адже саме від формату, результатів і наслідків такої взаємодії залежатиме – зможуть українські партії системно та ефективно виконувати свої "класичні" функції чи відіграватимуть у суспільстві перехідні та допоміжні ролі.

Пострадянські еліти, не маючи вкорінених правил демократичної політичної участі, не відповідають вимогам, що покладає на них відповідний статус, не виконують своїх головних функцій. Вони звикли діяти непублічно або формально публічно. Творення їх представниками політичних партій мало певною мірою вимушений характер та було спрямоване на досягнення досить корисливих цілей – здобути або зміцнити панівний статус у новій державі, гарантувати собі і своєму оточенню доступ до розподілу суспільних ресурсів. Таким чином, формат політичної участі партійних лідерів України й інших пострадянських держав значною мірою визначався неполітичними чинниками.

Представництво пострадянськими політичними партіями інтересів тих чи інших соціальних груп є досить поверхневим. Їхня активність визначається головним чином пріоритетами партійних лідерів та відповідних елітних угруповань. Ідеологічне розмежування між пострадянськими партіями є досить умовним, оскільки переважна більшість їхніх лідерів формувалась у дусі конформізму, а їх політична соціалізація проходила у щільних соціальних межах.

Зазвичай, партійні лідери лише використовують певні ідеологеми як передвиборчі гасла, спрямовані на цільові групи електорату. При цьому вони часто намагаються зробити політичну участь своїх прихильників (у тому числі потенційних) маніпулятивною, або навіть відверто мобілі-

зованою. Процес демократизації політичних партій на пострадянському просторі, зокрема в Україні, є доволі складним і суперечливим. Можна прогнозувати, що принаймні у середньостроковій перспективі партії будуть розвиватись як мережі з певною ієрархією, жорстко конкуруючи за право перерозподілу "владовласності", яке є головною метою політичної участі їхніх лідерів.

У партійних структурах України поступово виникають альтернативні групи, які намагаються протистояти олігархічним клановим утворенням, проголошують позицію опозиційності до них та критичне ставлення до владних структур, їх партійних ставлеників. Такі групи та їх лідери пробують здійснювати інші напрямки політичного розвитку, які зорієнтовані на європейський партійний досвід та цінності: партійну ідеологію, організацію професіоналів–партійців, авторитетних лідерів. Відомо, що в країнах з розвинутими демократіями переважна більшість партій об'єднуються навколо стратегічних шляхів розвитку своїх країн, зберігаючи за собою право проголошувати та здійснювати різні тактичні дії та заходи підтримки загальнодержавних програм. У західних демократіях наявність умов мирного розв'язання конфліктів забезпечується досягненням консенсусу в ряді фундаментальних питань суспільного буття. Консенсус вимагає від партій-суперників та їх лідерів певних морально-етичних якостей та поведінки: терпимості до інших точок зору, готовності до діалогу та компромісу, політичної культури у цілому. Відсутність такого консенсусу між політичними силами, партіями, їх лідерами створюватиме постійно діючу загрозу переростання мирних форм конфліктів у силові.

3.4. Якісні характеристики політичного лідерства парламентської більшості та меншості

Парламентська більшість – це частина парламенту, яка при парламентській формі правління бере на себе відповідальність за формування уряду та законодавче забезпечення його політики. Взаємодія з урядом – це основа основ функціонування парламентської більшості.

Парламентська опозиція – це та частина парламенту, що критикує уряд та обгрунтовує альтернативні способи законодавчого регулювання проблем, які він висуває. Противага уряду – це головне в діяльності парламентської опозиції, яка, крім іншого, формує також свій так званий тіньовий уряд.

Отже, діяльність і парламентської більшості, і парламентської опозиції зорієнтована на певні взаємовідносини з урядом, який при парламентській формі правління виступає центром прийняття державних рішень.

Поділ парламенту на парламентську більшість (50% + 1 депутат) та парламентську опозицію можливий лише за умов додержання певних політико-правових стандартів класичної парламентської демократії:

1. Парламентської або змішаної форми правління.
2. Конституційного ладу, заснованого на верховенстві права.

3. Класичної політичної структуризації, тобто поділу демократичних партій (блоків) на консервативні, ліберальні та соціал-демократичні.

4. Встановлення взаємної довіри між народом і владою, заснованої на спільних морально-політичних цінностях.

Питання про правове регулювання статусу парламентської більшості та парламентської меншості у різних парламентських країнах має свої особливості й вирішується з урахуванням багатьох факторів. Скоріш за все, не існує єдиного способу такого регулювання, хоча у світовій практиці два типи цього процесу є все-таки класичними:

– англо-саксонський тип (Велика Британія, Індія), при якому статус парламентської більшості та парламентської меншості у нижній палаті парламенту регламентується конвенційними нормами, освяченими політичними традиціями. В окремих випадках додержання цих норм забезпечується судами, що діють на підставі права справедливості (прецедентного права). Деякі елементи статусу вищезгаданих частин нижньої палати парламенту зафіксовані у парламентському регламенті, окремих законах. Але конвенційні норми, засновані на високій політичній культурі парламенту, і далі залишаються основою для регулювання статусу та взаємовідносин між парламентською більшістю, урядом та парламентською опозицією; вони легко змінюються і тому складається враження, що статус двох частин нижньої палати парламенту постійно змінюється;

– континентально-європейський тип визначення статусу парламентської більшості та парламентської опозиції (Італія, Греція) спирається на його законодавче регулювання за допомогою регламенту парламенту (нижньої його палати), інших правових актів. Парламентська практика з даного питання має невелике значення, а тому статус цієї більшості та опозиції змінюється дуже повільно.

Вищеописані типи регулювання правового статусу парламентської більшості та парламентської опозиції діють лише у країнах класичного парламентаризму. Ті країни, які сьогодні перебувають на стадії переходу до класичного парламентаризму (Молдова, Україна тощо), мають багато проблем з формалізацією цієї більшості та опозиції.

Процес інституалізації політичної опозиції завершився у Західній Європі переважно ще у другий половині XIX ст. Там сформувалося ліберально-демократичне уявлення про політичну опозицію не лише як про групу людей, не задоволених діями влади, і тих, що прагнуть цю владу здобути, але, перш за все, як про інтегральний елемент процесу реалізації народної волі, так само необхідний, як влада і парламентська більшість. Тобто опозиція стала сприйматися як елемент творення влади. А правове унормування її діяльності є одночасно юридичною умовою забезпечення ротації політичної влади, засобом корегування та обмеження влади більшості, однією з умов неможливості її абсолютизації. Основоположний принцип розподілу влади на законодавчу, виконавчу, судову доповнюється також розподілом повноважень у парламенті між більшістю та

меншістю. Як зазначив Д. Штернбергер, "толерантне ставлення, визнання, легітимізація і, зрештою, інституалізація парламентської політичної опозиції є найвищим винаходом політичної культури" [1].

Важливим є поділ політичної опозиції на системну і позасистемну, або на опозицію режиму конфронтації і режиму кооперації. Головна різниця між ними полягає в тому, що для системної опозиції, разом з усіма вищезгаданими ознаками, характерне сприйняття влади і провладної більшості як конкурента. Тоді як для позасистемної опозиції – як ворога. Тож свідченням розвитку парламентаризму і політичної культури в країні є переведення опозиції з позиції "ворога" (що досі характерно для України через радянські уявлення про чіткий розподіл на "наших" і "ворогів") у стан конструктивного опонування владі. Тобто – в системну опозицію. І виконання цієї функції зміни статусу і характеру опозиції має бути покладене на законодавство. Оскільки, внаслідок молодості нашої держави та недостатнього досвіду демократичного парламентаризму, ми ще не маємо усталених політичних традицій, звичаїв, культури.

Історію розвитку парламентської опозиції в Україні за критеріями парламентських практик та унормування статусу парламентської опозиції можна поділити на чотири етапи.

Перший етап (1990-2006 рр.). Розподіл на парламентську більшість та опозицію існував із часу обрання Верховної Ради України у 1990 р. Діяльність парламентської опозиції в цей час здійснювалася на підставі політичних домовленостей із парламентською більшістю. Так, за опозицією закріплювалися посада віце-спікера, посади голів парламентських комітетів, що контролюють діяльність виконавчої та судової гілок влади і впливають на організацію роботи Верховної Ради України, посади заступників чи секретарів решти парламентських комітетів.

Другий етап (2006-2007 рр.). Із набранням чинності політичною реформою у Конституції України було закріплено інститут "коаліції депутатських фракцій у Верховній Раді України" (далі – парламентська більшість), яка де-юре наділялася значними повноваженнями з формування персонального складу Кабінету Міністрів України та де-факто брала на себе політичну відповідальність за його діяльність. Це зумовило необхідність унормування статусу та прав її політичних опонентів – парламентської опозиції. На цьому перехідному етапі діяльність парламентської опозиції здійснювалася в рамках попередніх політичних домовленостей.

Третій етап (2007-2010 рр.). Закріплення окремих прав парламентської опозиції в Україні вперше відбулося у виборчому законодавстві. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про вибори народних депутатів України" від 01.06.2007 р. встановив рівні квоти на представництво парламентської більшості та опозиції в окружних та дільничних виборчих комісіях. Формалізація статусу та основних прав парламентської опозиції була закріплена у Законі України про Регламент Верховної Ради України від 10.02.2010 р. № 1861-VI [2].

Четвертий етап (з жовтня 2010 р.). Після рішення Конституційного Суду України від 30 вересня 2010 р. № 20-рп/2010 [3], яким відновлено чинність Конституції України від 28 червня 1996 р., з Регламенту Верховної Ради України виключили Главу 13 "Парламентська опозиція".

Таким чином, зараз діяльність парламентської опозиції здійснюється відповідно до політичної практики першого етапу.

Існування політичного лідерства парламентської більшості та меншості об'єктивно визначає їх спільні риси:

– більшість та меншість є нечисельними за своїм складом;

– вони не мають стійкої підтримки виборців у всіх регіонах України, тобто не мають загальнонаціонального характеру;

– ці об'єднання є нестабільними, часто розпадаються внаслідок конфронтацій між своїми лідерами;

– парламентська більшість та меншість мають дуже слабо визначену ідеологію.

Нормативно-правовою базою регулювання їх діяльності є: Конституція України [4], Закон України "Про статус народного депутата України" від 17.11.1992 р. № 2790-XII [5], Закон України "Про комітети Верховної Ради України" від 04.04.1995 р. № 116/95-ВР [6], Закон України "Про Регламент Верховної Ради України" від 10.02.2010 р. № 1861-VI.

Аналіз політичного лідерства парламентської більшості та меншості дає змогу виокремити наступні відмінні риси:

- опозиція є важливою складовою парламентської демократії;
- підтримка урядовими структурами представників парламентської більшості;
- забезпечення нерівних можливостей більшості й опозиції;
- головною метою опозиції є критика програми та дій влади і творення політичної альтернативи;
- недержавне фінансування опозиції;
- формальне визначення опозиції: парламентські фракції і депутати, які не підтримують уряд.

3.5. Партійна еліта та "партія влади"

Особливе місце в державно-адміністративному та політичному просторі України займає партійна еліта. Джерелом формування партійних еліт стала поява багатопартійної системи. Поштовхом для її виходу на новий рівень впливу в суспільстві стала політреформа. Відмінною рисою партійних еліт є наявність політичних лідерів, імена яких характеризуються сталою популярністю. Саме через них, через відомих партійних керівників партійна еліта реалізує своє політичне лідерство, принаймні, для тієї частини громадян, що є їх прихильниками чи симпатиками.

Разом з тим, рішення і дії політичних партій та їх лідерів у багатьох випадках спрямовані на підтримку правлячої адміністративної елі-

ти, яка значною мірою сформована з колишніх партійних функціонерів. Для багатьох участь у діяльності політичних партій, чи навіть створення партії ("під себе"), стає не більш ніж трампліном для швидкого кар'єрного входження до управлінської еліти. У цьому контексті необхідно наголосити на появі *двох явищ, процесів, феноменів*:

– виникнення та укорінення такого поняття як "партія влади",

– зрощення у контексті боротьби за владу партійної, бізнесової, політико-управлінської еліт наймогутніших партійних структур.

В Україні вперше визначення "партія влади" набуло поширення в процесі обговорення Конституції України в 1996 р. Тоді представники лівих партій так називали Аграрну партію України та НДП. З часом до цієї когорти було зараховано СДПУ(о), ПРУ і не зараховано БЮТ, НСНУ (НУНС) [11, с. 316]. Події 2004 р. та подальша конституційна реформа дещо змінили розклад політичних сил і принципи формування влади в Україні. Визначаючи існування феномену "партії влади" у пострадянському суспільстві, науковці наголошують, що мета у таких партій одна – боротьба за перерозподіл влади [11, с. 329], а отже, за право входження до правлячої політико-управлінської еліти й розпоряджання значними фінансовими та адміністративними ресурсами.

Основні характеристики "партії влади":

– створення ілюзії значної електоральної підтримки під час виборів, що досягається шляхом механічного адміністративного втручання на її користь;

– виокремлення «базового» регіону з максимально підвищеним відсотком голосів для збільшення загальноукраїнського відсотка підтримки обраної партії;

– отримання безпосереднього доступу до виконавчої та законодавчої влади, потрапляння до парламенту й формування дієвої депутатської фракції, участь у формуванні парламентської більшості, і, відповідно, й уряду;

– реальний контроль за значними фінансовими потоками й адміністративними ресурсами;

– зростання привабливості для нової номенклатури, супроводжуване вступом до її лав представників місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

– остаточне закріплення отриманого статусу "партії влади" [11, с. 321-322].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що *виникнення та існування у пострадянській Україні такого феномену, як "партія влади", є прикладом взаємопроникнення політичної, партійної та управлінської еліти, їх симбіозу й формування єдиної політико-управлінської еліти.*

Прикладом бажання зберегти такий стан речей може слугувати наступне: у 2006 р. народні депутати від БЮТ пропонували законодавчо збільшити прохідний бар'єр у виборах до парламенту до 7%. Як позитивний, на їх думку, наслідок такого нововведення вони прогнозували ство-

рення в Україні "двопартійної системи, де одна партія стане захисником великого бізнесу, ідей глобалізації та космополітизму, а інша партія – форпостом соціальної солідарності, етнічного самовизначення та захисту української економіки від зовнішніх нападів" (проект С.Терьохіна).

Негативним аспектом зазначених процесів взаємного зрощення управлінської та партійних еліт є той вплив, який вони здійснюють на процеси державотворення в Україні. У процесі консервації та збереження власних владних повноважень і статусу управлінської еліти представники партійних еліт використовують як законодавчі важелі, так і державотворчі процеси, створюючи нові інститути влади та здійснюючи перерозподіл повноважень між ними. При цьому питання, що важливіше для них – влада чи гроші, перетворюється на питання з розряду, що первинне – курка чи яйце?

У цьому контексті відзначають ***два варіанти процесу "заміни еліт"***:

– "*консолідація*", що відбувається завдяки формуванню і стабілізації блоку: господарська (бізнес) – державна (політико-управлінська) – партійна еліта, через встановлення зв'язків та міцних відносин між родинними угрупованнями у всіх трьох секторах. "Очевидно, що домінувати та керувати у цьому випадку буде "господарський корпус". Реалізувати це можна лише нечисленною та згуртованою командою на рівні супереліти – наявності фракцій правлячих угруповань у всіх гілках влади та у вертикальних структурах управління державою" [12, с. 60];

– "*вічний конфлікт*". Його сутність полягає у тому, що правлячі угруповання прагнуть до внутрішньої консолідації та розпадаються, шукають підтримки у середовищі господарників, підприємців і відмовляються від укладених угод. Така боротьба в самій еліті призводить до витіснення з неї представників "неконкурентоспроможних" прошарків, які потрапили у верхні ешелони влади. Перспектива виходу із "вічного конфлікту" пов'язана із появою в політико-управлінській еліті людей нового покоління, здатних генерувати ідеї та виробляти стратегію суспільного розвитку, узгоджувати інтереси усього спектра суспільно-політичних сил [12, с. 60].

У цьому контексті варіант "консолідації" еліт українці мали можливість спостерігати у період президентства Л.Кучми (з 1996 по 2004 рр.) у спробах в рамках "партії влади" об'єднати представництво бізнесової, партійної та управлінської еліт. Тоді ж, окрім формального "зрощення", набуло поширення: встановлення тісних неформальних, родинних зв'язків між цими елітами. Події, що відбуваються на українському владному Олімпі після Помаранчевої революції, скоріше нагадують "вічний конфлікт", у якому боротьба в лавах самої управлінської еліти є намаганням витіснити конкурента, а не співпрацювати на благо народу України.

Динаміка змін у "пакетах акцій" політичного лідерства між різними елітами є визначальною для українського суспільства. Як писав Дж.Локк: "Велике питання, що в усі століття мучило людство та викликало на нього велику частину тих нещасть, у результаті яких розорялися

міста, спустошувалися країни та порушувався мир на землі, полягає не в тому, чи повинна бути влада у світі й відкіля вона з'явилась, а в тому, хто повинен її мати. Вирішення цього питання має не менше значення, аніж безпека государів, мир та добробут їх земель та монархій".

На відміну від встановлення зв'язків з іншими елітами та їх лідерами, встановлення справжніх взаємозв'язків з народом уможливлює якісно іншу площину політичної активності. У форматі "народ – влада" відносини не можуть бути ситуативними, не можуть реалізовуватись як завгодно щодо широкого комплексу окремих політичних, соціальних чи економічних заходів.

Такі відносини неможливо розвивати на засадах якого-небудь соціального договору, протокольної угоди між владою та народом. З погляду соціального, державного, управління взаємостосунки у форматі "еліта – маси" мають загальний універсальний характер безупинного динамічного процесу.

Саме тому самоідентифікація політичних лідерів як управлінської еліти також являє собою об'єктивний, нелінійний за своєю природою, процес.

Контрольні запитання та творчі завдання

1. Створіть доповідь – презентацію на тему: "Диференційована характеристика політичного та парламентського лідерства".
2. Проаналізуйте позитивні та негативні сторони впливу лідерства на політичний процес.
3. Які вимоги висуває суспільство до політичного лідера, визначте шляхи реалізації цих очікувань?
4. Кого Ви вважаєте реальними політичними лідерами в історії українського суспільства? Напишіть есе на задану тематику.
5. Розкрийте роль лідера в сучасній Україні на прикладі політичного діяча.
6. Проаналізуйте функції парламентського лідера.
7. Підготуйте доповідь на тему: "М. Вебер про основні типи політичного лідерства".
8. Створіть слайд-презентацію Вашого виступу на тему: "Формальне і неформальне політичне лідерство".
9. Розкрийте форми взаємодії ЗМІ та сучасного політичного/партійного лідера.
10. Надайте характеристику та розкрийте технології прийняття політичних рішень.
11. Розкрийте зміст поняття "політичне лідерство парламентарів".
12. Проаналізуйте сутність та ґенезу лідерства парламентської більшості та меншості.
13. Проаналізуйте типологію еліт.
14. Покажіть об'єктивні і суб'єктивні сторони лідерства.
15. Зіставте поняття "політична еліта" і "правлячий клас".

16. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси політичного лідерства парламентської більшості та меншості.

17. Прокоментуйте, що, на Вашу думку, означає вислів: "Політика – це мистецтво можливого"?

18. Прокоментуйте відомий вислів Шарля де Голля: "Політика – занадто важлива справа, щоб довіряти її політикам".

19. Як співвідносяться релігія й політика, економіка й політика, право й політика? У яких випадках політика проникає в усі сфери життя суспільства й підкоряє їх собі? Наведіть приклади.

20. Як Ви вважаєте, який вплив має політика на професійну діяльність, якою ви збираєтесь займатися після закінчення вузу?

Перелік тем круглих столів, дискусій

1. Політичний портрет сучасного партійного лідера в умовах політичного маркетингу.

2. Проблеми формування та функціонування української еліти.

3. Парламентське лідерство: проблеми реалізації народовладдя.

4. Регіональне політичне лідерство в умовах трансформації політичної системи.

5. Політичне лідерство в сучасній Україні: гендерний аспект.

6. Ефективність політичного та парламентського лідерства: фактори та критерії оцінки.

7. Партійне політичне лідерство як елемент громадянського суспільства.

8. Роль партійних еліт у модернізації взаємовідносин "влада-суспільство".

9. Сучасний політичний процес в Україні: структурування політичного лідерства та його вплив на формування внутрішньої та зовнішньої політики.

10. Ціннісні показники політичного лідерства – ідеальне та реальне: шляхи корекції в інтересах цивілізованого розвитку української державності.

11. Ресурси влади в сучасному суспільстві.

12. Природа політичного лідерства народних депутатів.

13. Суб'єктно-об'єктна природа політичного лідерства народних депутатів.

14. Поняття й ознаки бюрократії. Концепція бюрократії Вебера.

15. Політичні портрети сучасних політичних лідерів.

16. Політична символіка в системі політичних уявлень.

17. Спільні та відмінні риси політичного лідерства парламентської більшості та меншості.

18. Порівняльний аналіз політичної участі в країнах Заходу і Сходу.

19. Проблеми формування української політичної культури в умовах посттоталітарної трансформації суспільства.

20. Регіональні особливості політичної культури в Україні.

Тематика магістерських робіт

1. Сучасні тенденції розвитку феномену партійного та парламентського лідерства.
2. Еволюція партійного політичного лідерства в умовах реформування українського суспільства.
3. Особливості трансформації морально-етичних засад у діяльності політичних лідерів.
4. Парламентське лідерство як феномен політичного життя суспільства.
5. Інститут парламентського лідерства в Україні: проблеми формування та функціонування.
6. Політичне лідерство як феномен громадянського суспільства.
7. Проблеми і протиріччя інституціоналізації партійності в модернізації політичної системи в Україні.
8. Роль лідера в українському партійному будівництві.
9. Партійне та політичне лідерство: загальна теорія та українська реальність.
10. Проблеми становлення партійного та парламентського лідерства в Україні.
11. Партійні системи: розвиток, основні сучасні різновиди, особливості функціонування.
12. Правовий статус політичного лідерства народних депутатів.
13. Правові засади забезпечення діяльності парламентської більшості та меншості.
14. Характеристика спільних та відмінних рис політичного лідерства парламентської більшості та меншості.
15. Характеристика політичного спектру політичних партій в сучасній Україні.
16. Правовий статус політичних партій в Україні: регіональний аспект.
17. Особливості форми державного правління і державного устрою в Україні.
18. Основні шляхи формування правової держави в умовах посттоталітарного розвитку суспільства.
19. Тенденції розвитку державності в сучасному світі.
20. Типи політичних систем у посттоталітарних країнах: порівняльний аналіз.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Про вибори народних депутатів України : Закон України від 25 берез. 2004 № р. 1665-IV. – Режим доступу : http://zakon. rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1665-15

2. Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України від 6 квіт. 2004 р. № 1667-IV. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1667-15

3. Про парламентську опозицію : Проект Закону України від 20 лют. 2003 р. № 2214-2. – Режим доступу : http: // www.rada.kiev.ua/zakon/PR1/TXT1/p2214 – 2.htm

4. Про парламентську більшість та парламентську опозицію : Проект Закону України від 8 листоп. 2001 р. № 8240. – Режим доступу : http:// www.rada.kiev.ua/zakon/PR1/TXT/p8240.htm

5. Про політичну опозицію : Проект Закону України від 16 лип. 2002 р. № 2007. – Режим доступу : http: //www.rada.kiev.ua/zakon/

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. – Режим доступу : http://zakon.rada. gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0

7. Про об'єднання громадян : Закон України від 16 черв. 1992 р. № 2460-XII. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2460-12

8. Про політичні партії в Україні : Закон України від 5 квіт. 2001 р. № 2365-III. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/

9. *Бебик В. М.* Політичний маркетинг і менеджмент / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 1996. – 144 с.

10. *Бендер П. У.* Лидерство изнутри / П. У. Бендер, Э. Хеллман ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Минск : ООО "Попурри", 2005. – 304 с.

11. *Бондар С. С.* Політична опозиція в системі владних відносин України : монографія / С. С. Бондар. – [Б. м.], 2009. – С. 75.

12. *Бурузинський В. П.* Транзитні формування електорального формування простору сучасної України : монографія / В. П. Бурузинський. – [Б. м.], 2011. – С. 119.

13. *Вебер М.* Харизматическое господство / М. Вебер // Социол. исслед. (СоцИс). – 1988. – № 5. – С. 139-147.

14. *Галкін В. Д.* Державна влада і політична опозиція : монографія / В. Д. Галкін. – [Б. м.], 2006. – С. 193-199.

15. *Коваль І. В.* Парламентська опозиція в Україні : монографія / І. В. Коваль. – [Б. м.], 2011. – С. 437.

16. *Нечепоренко Г.* Політична опозиція: деякі аспекти світового досвіду та сучасна українська практика / Г. Нечепоренко // Політика і час. – 2012. – С. 51-82.

17. Політична опозиція: теорія та історія, світовий досвід та українська практика : монографія / І. В. Мазур. – [Б. м.], 2011. – С. 94-102.

18. Політологія / Ф. М. Кирилюк, М. І. Обушний, М. І. Хилько та ін. ; за ред. Ф. М. Кирилюка. – К. : Здоров'я, 2004. – 776 с.

ТЕМА 4
Проблеми та перспективи формування сучасного політичного лідера

Недолік не в грошах, а в людях та даруваннях робить слабкою державу.

Вольтер

Основні поняття: керівник-лідер-професіонал, акмеологізація безперервної освіти, управління людськими ресурсами, професіоналізація людських ресурсів, професійне формування чиновника-лідера-патріота, творчість, творчі здібності, творча діяльність, креативність, еврилогія, творчий потенціал.

4.1. Сутнісні характеристики та механізми розвитку творчого потенціалу особистості політичного лідера

Становлення та розвиток демократичної держави України, її модернізація та реформування висувають проблему розвитку потенціалу особистості у ранг пріоритетних. У зв'язку з цим формується новітня світоглядна концепція, згідно з якою особистість постає пріоритетною з її унікальними інтересами, цінностями, здатністю до самовдосконалення, саморозвитку, самоактуалізації, самоосвіти, творчої діяльності.

У психології виділено п'ять видів потенціалів, характерних для будь-якої особистості:

– гносеологічний – визначається обсягом і якістю інформації – знаннями особистості про зовнішній світ, природу та суспільство;

– аксіологічний – визначається системою ціннісних орієнтацій;

– творчий – визначається вміннями і навичками, здібностями до дії;

– комунікативний – визначається мірою і формою спілкування особистості;

– художній – визначається художніми потребами особистості й тим, яким чином вони задовольняються у професійній діяльності [1].

Особливого значення для вивчення потенціалу політичного лідера набуває розвиток його *творчої* складової. Зокрема, під творчим потенціалом розуміється складне особистісно-діяльнісне утворення, яке сприяє появі нестандартних, оригінальних рішень.

У характеристиці творчого потенціалу виражені єдність природного і соціального; наявність природних задатків до творчості та необхідність їх розвитку в умовах життєдіяльності.

Творчий потенціал розглядається як:

– сукупність можливостей цілеспрямованої перетворюючої діяльності, в якій відображається характер взаємозв'язку всіх здібностей особистості [2];

– інтегрований прояв різних якостей особистості [3];

– "можливість логічно пов'язувати у своїй свідомості думки таким чином, що вони стають не тільки копією предметів, які сприймаються, а такими, що творчо перетворені уявою" [4, с. 69].

Творчий потенціал є основним поняттям *акмеології* (від грец. "акме" – "вершина", "розквіт") – нової інтегративно-комплексної науки про шляхи досягнення вершин досконалості особистості. Її актуальність визначається соціально значущими цілями і орієнтирами, які вказують на необхідність гуманного та продуктивного розвитку і використання творчого потенціалу людини.

Предметом акмеології є закономірності, умови, фактори, стимули самореалізації творчого потенціалу людини протягом життєвого шляху, розвиток творчої готовності до майбутньої діяльності, досягнення вершин життя та професіоналізму діяльності [5].

Найважливішими загальними акмеологічними факторами виступають:

– мотивація до активної пізнавальної діяльності (МАПД), що характеризується: потягом до творчості, спрямованістю на самореалізацію, пізнавальною потребою, спрямованістю на досягнення мети, прагненням до успіху;

– творчі здібності (ТЗ): уява, пам'ять, нестандартне мислення, фантазія, інтуїція;

– досвід творчої діяльності (ДТД), який складається зі знань, умінь та навичок щодо розв'язання нестандартних завдань та прийняття нестандартних рішень;

– характерологічні особливості особистості (ХОО): активність, ініціативність, впевненість, наполегливість, працездатність, комунікативність, організованість, самостійність (рис. 1).

Як видно з рис. 1, творчий потенціал особистості визначається об'єктивними можливостями (діяльнісна складова) та внутрішньоособистісними чинниками (особистісна складова), серед яких провідну роль відіграють загальна обдарованість і задатки як природні передумови творчості.

Діяльнісна складова творчого потенціалу особистості характеризується сформованими в неї професійними вміннями та психологічними компонентами готовності до професійної діяльності. До професійних умінь зараховують теоретичні і методичні, практичні, управлінські, ділові й конструктивні, дослідницькі, комунікативні, оцінні, інтелектуальні; до психологічних – мотиви (соціальні, управлінські, особистісного росту, зовнішньої привабливості); знання (організаторсько-управлінські, економічні, правові, професійні); управлінські вміння та навички (діагнос-

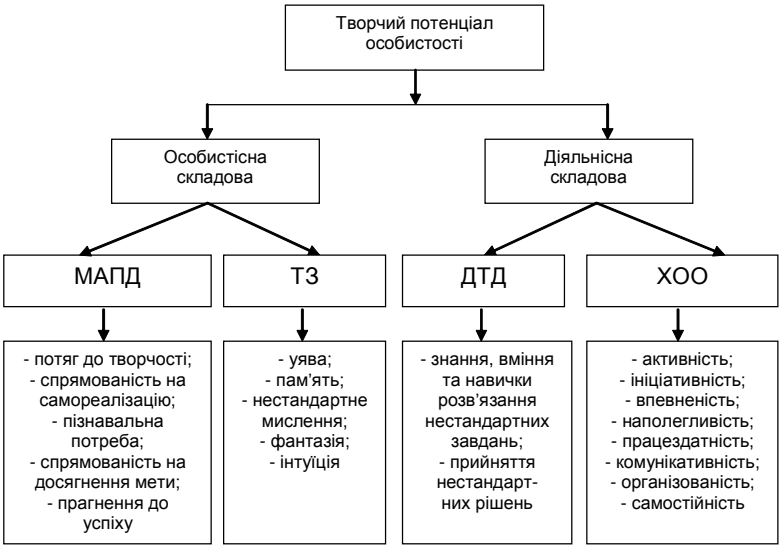

Рис. 1. ***Структура творчого потенціалу особистості***

тично-прогностичні, організаційні, контрольно-коригуючі); ставлення до (предмета, виконання, учасників) управлінської діяльності.

Важливим для формування творчого потенціалу політичних лідерів є визначення позитивних і негативних індикаторів його діяльнісної (або поведінкової) складової, а саме:

– адаптивності (здатність змінювати методи роботи і стиль поведінки відповідно до вимог ситуації, що змінюється);

– впевненості у собі;

– проактивності;

– прагнення до вдосконалення (див. табл. 1).

На відміну від діяльнісної (поведінкової) складової творчого потенціалу особистості, яка є предметом особливого вивчення на сучасному етапі, особистісна складова досліджувалась ще давньогрецькими філософами. Зокрема, Сократ вважав, що головним завданням філософії є раціоналістичне обгрунтування світогляду, духовної активності особистості. Він стверджував, що "чеснота тотожна знанню; людина, яка знає, що таке добро, не буде поступати погано". Платон увів поняття "саморух", яке тісно пов'язане з поняттям "саморегуляція" творчого потенціалу. Він створив учення про саморух душі. Три "начала" єдиної душі, розглянуті ним у динаміці, дали можливість визначити переваги того чи іншого "начала", розробити ієрархію типів душі.

Під *"творчістю"* розуміють діяльність, яка складається зі створення істотно нового; процес постановки і вирішення проблем, не-

стандартних завдань; форма пізнання дійсності; вища форма активності і самостійної діяльності людини.

Таблиця 1

Поведінкові характеристики (компетенції) та індикатори їх оцінювання

Поведінкова компетенція	*Позитивні індикатори*	*Негативні індикатори*
Адаптивність	Швидко змінює свою поведінку відповідно до вимог ситуації. Швидко переключається з виконання одного завдання на інше без втрати якості. Відмовляється від звичних підходів на користь нових, якщо оцінює їх як більш ефективні. Допомагає іншим адаптуватися до змін, слугує прикладом	Не змінює своєї поведінки при зміні ситуації. При переключенні з одного завдання на інше якість роботи знижується. Чинить спротив запровадженню нових підходів. Не надає підтримки іншим щодо адаптації до змін
Впевненість у собі	Наявність власних поглядів на проблему. За необхідності приймає рішення без сумнівів та бере на себе відповідальність. Мобілізує себе та інших для реалізації завдань. Допомагає іншим при виконанні завдань, слугує прикладом	Відсутність власних поглядів на проблему. Сумнівається під час прийняття необхідних рішень. Не бере на себе відповідальності. Не вміє мобілізуватися та мобілізувати інших для реалізації завдань. Не надає підтримки іншим щодо виконання завдань
Проактивність	Ініціює завдання. Пропонує шляхи вирішення завдань. Розподіляє завдання. Бере на себе відповідальність	Не ініціює завдання. Не пропонує шляхів вирішення завдань. Не бере участі у розподілі завдань. Не бере на себе відповідальності
Прагнення до вдосконалення	Має високі внутрішні стандарти якості. Ставить перед собою амбітні цілі для підвищення своєї ефективності. Визначає дії для реалізації цілей. Реалізує дії для реалізації цілей. Зіставляє досягнуті результати з поставленими цілями	Внутрішні стандарти якості усереднені. Не ставить перед собою амбітних цілей для підвищення своєї ефективності. Не визначає дії для реалізації цілей. Не реалізує дії для реалізації цілей. Не зіставляє досягнуті результати з поставленими цілями

На думку автора теорії творчості – *еврилогії* – П.К.Енгельмеєра, "творчість – характеристика організму, який має схильність до розвитку" [6, с. 19-24].

Найбільш значущими характеристиками категорії творчості є: форма якісного розвитку суспільства, середовища, культури; вища і специфічна форма розвитку людини; вищий вид діяльності людини; єдність духовного і матеріального, де ідеальне передує матеріальному; родова ознака і родова сутність людини, спосіб її буття, форма її самодіяльності, саморозвитку і самоствердження.

Творчість забезпечується наявністю специфічних якостей і здібностей особистості, що проявляються у мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, висуванні неординарних та нестандартних ідей, уникненні традиційних схем, швидкому розв'язанні проблемних ситуацій. Вони називаються *креативними* (від лат. creatio – творення).

Особистість, яка володіє креативними якостями і здібностями мотивів, знаннями і вміннями, завдяки яким створюється продукт, що відрізняється новизною й оригінальністю, називається *творчою*.

"Творча особистість являє собою прогресивний елемент, який дає все нове" [7, с. 3]. Вона володіє високим рівнем знань, потягом до нового, оригінального, вміє відкинути звичайне, шаблонне. Для неї потреба в творчості є життєвою необхідністю, а творчий стиль діяльності – найбільш характерним.

Для творчої особистості характерні стійка, високого рівня спрямованість на творчість, мотиваційно-творча активність, яка проявляється в організаційній єдності з високим рівнем творчих здібностей, що дозволяє їй досягти прогресивних, соціально і особистісно вагомих творчих результатів в одному або кількох видах діяльності. Однією з характерних рис творчої особистості є сміливість у постановці проблеми, несподіваність у загостренні протиріч, відмова від загальноприйнятих шляхів і засобів розв'язання проблеми, розвинуте уявлення, без якого неможливо генерувати оригінальні ідеї, завзятість у доведенні запланованого до кінця [8, с. 54].

Важливими є перцептивні (*чутливість до сприйняття*) та інтелектуальні (*дослідницькі, винахідницькі*) особливості особистості із значним рівнем творчого потенціалу, такі як: надзвичайна напруженість уваги, висока вразливість, цілісність сприйняття, інтуїція, фантазія, вигадка, дар передбачення, великі за обсягом знання; серед характерологічних особливостей творчої особистості виокремлюють: відхилення від шаблону, оригінальність, ініціативність, наполегливість, високу самоорганізованість, працездатність. Особливості мотивації полягають у тому, що творча особистість знаходить задоволення не стільки у досягненні мети творчості, скільки у самому процесі творчості.

Аналіз різноманітних першоджерел з теорії креативності дає можливість виокремити основні творчі здібності та характерологічні особливості творчої особистості (див. табл. 2).

Уміння реалізувати ці та інші потенційні творчі здібності і характерологічні особливості видатний американський психолог XX ст. А.Маслоу зарахував до *самоактуалізації особистості*, під якою він розумів "повне використання талантів, здібностей, можливостей" [9, с. 150].

Самоактуалізація – це постійний процес розвитку своїх потенцій (можливостей), це не "річ", яку можна мати чи не мати. Це процес, який не має кінця, подібний буддійському "Шляху просвітлення". Це засіб проживання, праці і ставлення до світу, а не одиничне досягнення. Здібності

наполегливо потребують використання і ставлять свої вимоги тільки тоді, коли їх достатньо і повноцінно використовують [10, с. 152].

Таблиця 2

Основні творчі здібності та характерологічні особливості творчої особистості

Основні творчі здібності, що впливають на розвиток творчого потенціалу	*Характерологічні особливості*
• уява; • пам'ять; • нестандартне мислення; • фантазія; • інтуїція; • надзвичайна напруженість уваги; • висока вразливість; • цілісність сприйняття; • вигадка; • дар передбачення; • великі за обсягом знання	• проактивність; • адаптивність; • ініціативність; • впевненість у собі; • наполегливість; • працездатність; • комунікативність; • самостійність; • відхилення від шаблону; • оригінальність; • самоорганізованість; • прагнення до самовдосконалення

Таким чином, до сфери творчого потенціалу особистості зараховані:

– задатки, що виявляються в підвищенні чутливості, певній вибірковості, у динамічності психічних процесів;

– інтереси, їх спрямованість, частота й систематичність виявів домінування пізнавальних інтересів; допитливість, потяг до створення нового, схильність до пошуку та розв'язання проблем;

– швидкість у засвоєнні нової інформації, утворення асоціативних масивів;

– схильність до постійних порівнянь, зіставлень, вироблення еталонів для наступного вибору;

– вияви загального інтелекту, швидке оцінювання та вибір шляху розв'язання, адекватність дій;

– емоційне ставлення, вплив почуттів на суб'єктивні оцінювання, вибір, надання переваг;

– наполегливість, цілеспрямованість, переконаність, працелюбність, систематичність у роботі, прийняття сміливих рішень;

– творчі тенденції у роботі – вміння комбінувати, шукати аналоги, реконструювати; схильність до зміни варіантів, економне використання часу, матеріальних засобів тощо;

– інтуїція – здатність до оцінок, прогнозів;

– оволодіння технікою праці, майстерністю;

– здатність виробляти особистісні стратегії і тактики під час розв'язання загальних і спеціальних нових проблем, завдань, а також пошуку шляхів виходу із складних, нестандартних ситуацій.

Всі визначені творчі можливості особистості можуть перейти із стану потенційних у стан реально реалізованих лише у процесі діяльності

та за відповідних (комфортних) психологічних умов й умов сформованості в особистості такої інтегральної (системоутворюючої) якості, як *цілісність*, що об'єднує сукупність її здібностей і характерологічних особливостей і проявляється за допомогою відповідної творчої сили.

Особа, яка є *політичним лідером* (керівник політичної партії, керівник депутатської фракції, керівник політичної опозиції тощо), має володіти достатнім творчим потенціалом - відповідними якостями, характерологічними здібностями, мотивацією, досвідом творчої діяльності, адже політичний лідер – це:

– особа, яка керує політичними процесами, справляє вплив на соціальну поведінку індивідів, груп, прошарків і суспільства в цілому;

– центр влади, "мозок" і "візитна картка" тих сил, які його висувають на елітарні лідируючі позиції і забезпечують йому постійну, тривалу підтримку;

– політичний менеджер, який управляє політичною інституцією;

– керівник своїх послідовників і прихильників.

Формування політичних лідерів є складним процесом, в якому значне місце відводиться розвитку їх лідерських якостей, які є проявом творчого потенціалу.

Лідерські якості представлені в теорії у трьох групах – природні, етичні і професійні.

До природних відносять силу характеру, рішучість, інтуїцію, магнетизм особи; до етичних – гуманізм, відповідальність, чесність; до професійних якостей – аналітичні здібності, уміння швидко і точно орієнтуватися в обстановці, компетентність, гнучкість, готовність до компромісів.

Їх формування і розвиток можна перевірити за допомогою таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

Якості лідерів та їх основні характеристики

№ з/п	Якості	Основні характеристики
1	2	3
	Природні якості	
1	Сила характеру	1.1. впевненість у собі (послідовність і наполегливість); 1.2. ініціативність; 1.3. ентузіазм; 1.4. стійкість до стресу
2	Рішучість	2.1. готовність прийняти рішення; 2.2. готовність до непопулярних дій; 2.3. відкритість поглядів, відвага; 2.4. наявність власної точки зору
3	Інтуїція	3.1. стратегічне мислення /візія; 3.2. інноватівність; 3.3. передбачення
4	Магнетизм/Харизма	4.1. красномовність; 4.2. популярність; 4.3. здатність приваблювати інших

Закінчення табл. 3

1	2	3
		Етичні якості
5	Гуманізм	5.1. доброзичливість, добропорядність; 5.2. емпатійність; 5.3. щирість; 5.4. духовність; 5.5. оптимізм
6	Відповідальність	6.1. дотримання законів; 6.2. дотримання цінностей; 6.3. дотримання норм
7	Чесність	7.1. перконливість; 7.2. віра /довіра; 7.3. почуття гумору
		Професійні якості
8	Аналітичні здібності	8.1. переконання; 8.2. пильність; 8.3. допитливість
9	Уміння швидко і точно орієнтуватися в обстановці	9.1. оперативність; 9.2. швидкість; 9.3. точність
10	Компетентність	10.1. мотивація творчої діяльності; 10.2. готовність до творчої діяльності; 10.3. досвід творчої діяльності; 10.4. освіченість; 10.5. культура
11	Гнучкість	11.1. адаптивність, м'якість у формулюваннях; 11.2. повага до іншої думки; 11.3. готовність до компромісу
12	Готовність до компромісів	12.1. правдивість; 12.2. комунікативність; 12.3. толерантність

Аналізуючи зміст табл. 3, необхідно відзначити, що формування політичного лідера залежить від розвитку його лідерських якостей як основної складової творчого потенціалу під час здобуття освіти, сімейно-родинного (національного) та соціального виховання, а також від прагнення особистості до самовдосконалення і самореалізації у професійному становленні і зростанні як керівника політичної партії, і головне – від ціннісної концепції, на якій формується, а потім – ґрунтується його система поглядів.

Політичний лідер, як правило, є народним депутатом і його діяльність відповідає Закону України "Про статус народного депутата України". Особливу вагу в контексті розвитку його творчого потенціалу має ст. 8 даного закону про депутатську етику [11], в якій ідеться про те, що "у своїй діяльності народний депутат повинен дотримуватися загальновизнаних норм моралі; завжди зберігати власну гідність, поважати честь і гідність інших народних депутатів, службових та посадових осіб і громадян; утримуватись від дій, заяв та вчинків, що компрометують його самого, виборців, Верховну Раду України, державу".

4.2. Розвиток професіоналізму лідерів-управлінців

Загальновідомо, що на Сході побажання жити у період реформ означає посилання іншій людині негараздів, випробувань, поневірянь. Два останніх десятиліття, здається, справджують смисл цього побажання і для українців. Про це свідчать численні соціологічні опитування і красномовні статистичні дані щодо місця України у світових рейтингах, зокрема: 143-тє місце за індикаторами державного управління Світового банку серед 212 країн; 82-ге місце в індексі глобальної конкурентоспроможності; 120-те місце за показником якості державних інституцій серед 133 країн; 146-те місце за індексом сприйняття корупції "Transparency International" серед 180 країн; 62-ге місце за рівнем online-послуг (рейтинг країн-членів ООН) із 190 країн; 164-те місце за рівнем економічних свобод. За даними американської недержавної організації Freedom House, рейтинг розвитку демократії в Україні за 2010 р. стрімко впав. У рейтингу свободи 2010 р. Україна – вперше від часу Помаранчевої революції – визначена як "частково вільна", хоча у попередньому річному рейтингу Freedom House за 2009 р. Україна ще входила до категорії "вільних" країн.

Можна й далі наводити невтішну статистику про невпинне скочування у прірву соціально-економічного відставання, бідності, соціальної деградації України, яка, у це важко повірити сьогодні, на початку 90-х рр. минулого століття мала найкращі економічні показники серед усіх колишніх республік колишньої зниклої держави – Радянського Союзу.

Здавалося б, українські можновладці мали б усю свою діяльність здійснювати крізь призму інтересів пересічних українців, тобто державних інтересів. Однак, за даними іноземних експертів, за останні 10-12 років прямі та непрямі суспільні втрати, зумовлені передусім неефективністю системи управління в Україні, становлять близько 400 млрд дол. США.

Дедалі очевиднішим стає той факт, що основною причиною усіх негараздів в Україні є управлінська криза, що спричинила деструктивний процес порушення зв'язків "людини адміністративної" із соціальним світом, характерними ознаками якого стали: втрата державою керованості суспільними справами і процесами; неефективне використання грошей платників податків; ігнорування держслужбовцями якості надаваних ними населенню адміністративних послуг і, як результат, зниження довіри громадян не лише до органів державної влади, а й до держави в цілому; посилення бюрократизму та корупції у діяльності органів державної влади; прояви дисфункціональності в управлінні; підміна професіоналізму управлінських кадрів політичною догідливістю, угодництвом тощо.

Саме тому пріоритетом та викликом сьогодення є професіоналізація людських ресурсів, керівних кадрів, особливо задіяних до служіння на державній службі.

Аналіз наукових джерел свідчить про існування в європейських державних службах чіткого розмежування між поняттями "професійність"

та "професіональність". Певною мірою ці терміни можна порівняти із понятійною парою "компетенція – компетентність". На жаль, у вітчизняній теорії та практиці державного управління та державної служби не часто ставиться питання професіоналізму українських чиновників. На це є певні суб'єктивні й об'єктивні причини. Але очевидним є й те, що нині без офіційного визнання пріоритетності професіоналізації державної служби ефективність та результативність органів державної влади та держслужбовців завжди будуть викликати масу запитань та змушувати сумніватися у чесності чиновників.

Насамперед необхідно зазначити, що передумовою успішності здійснення реформування будь-якого сегменту суспільного буття, сфери державного управління та системи державної служби особливо має стати глибоке усвідомлення усіма суб'єктами, задіяними у процес реформування як на національному, так і на регіональному та місцевому рівнях, біблійної істини про те, що за всі земні діяння потрібно буде відповідати при переході з цього світу в інший; про те, що "туди", у Вічність, ще жодна людина з собою нічого матеріального ніколи не забрала і не забере, оскільки кожна людина приходить без нічого у цей світ і так само без нічого залишає його назавжди.

Усвідомлене розуміння цієї простої істини-аксіоми поставить усіх на свої місця; зрівняє скоробагатьків та збіднілих українців думкою про рівність усіх нас перед Творцем; унеможливить існуюче жахливе розшарування українського суспільства; примусить державу стати надійним – тобто чесним і відповідальним – партнером своїх громадян; наповнить новим змістом взаємовідносини між державою та громадянами; перетворить зневіру пересічних українців на гордість за власну державу й країну; перетворить конституційно закріплену норму про цінність особистості на пріоритет та імператив функціонування й діяльності державного апарату.

Саме тому нині мова має вестися про реформування Української держави з метою її докорінної модернізації та наближення усієї державної машини до пересічних українців, а не навпаки. Причому шляхетною місією Української держави має стати переведення пересічних українців із статусу пасивних споживачів надаваних їм адміністративних послуг (про якість яких нині навіть не варто вести мову) *у статус її рівноправних партнерів*. Це – історична, велична місія, вирішення якої автоматично означатиме готовність Української держави запровадити дієвий та ефективний взаємозв'язок з власними громадянами.

Нинішній етап реформ має започаткувати широкомасштабне та безперервне (приклад Французької Республіки) реформування Української держави, необхідне перш за все для:

- трансформації вітчизняної державної служби з посадової на кар'єрну. Це можливо за умови подолання політичної заангажованості як "пересічних" державних службовців та, особливо, керівників усіх рівнів, так і у функціонуванні всіх органів державної влади. Результатом цього процесу має стати реальна деполітизація вітчизняної сфери державного

управління, системи державної служби і, як результат, політична нейтральність корпусу державних службовців як запорука:

– унеможливлення необґрунтованих, невиправданих багатотисячних ротацій після закінчення чергової виборчої кампанії та зміни політичних кольорів;

– збереження інституційної пам'яті та забезпечення наступності поколінь чиновників-професіоналів;

– ефективної професіоналізації кожного чиновника;

- відмови від принципу "посада на державній службі як здобич", що дозволяє посадовцю вирішувати усі державні справи крізь призму задоволення власних інтересів, до принципу "посада на державній службі як професійно-професійна заслуга", за якого єдиними критеріями зайняття посади будь-якого ієрархічного рівня на державній службі мають стати професійність і професіоналізм, патріотичність та моральна чистоплотність, особистісна готовність та бажання послужитися громаді й Державі;
- перетворення морального аспекту служіння на державній службі на імператив не лише професійної діяльності кожного чиновника, а й функціонування органів державної влади з метою їхнього "перепрофілювання" з обслуговування держави й апарату управління на задоволення потреб та інтересів громадян;
- формування атмосфери соціального партнерства й співробітництва з метою гармонізації взаємовідносин у форматі "держава – суспільство – особистість". Це забезпечить умови для саморозвитку й самореалізації особистісного творчого потенціалу кожного громадянина;
- обов'язковості проектування результатів адаптації зарубіжного досвіду у практичну площину діяльності державних адміністрацій усіх рівнів, кінцевим результатом якої має стати удосконалення якісних показників соціального буття пересічних українців;
- відновлення довіри українців як до органів державної влади усіх рівнів, так і до Української держави.

Безперечно, реформа Української держави має стати нагодою для проведення кардинальних реформ в усіх сферах суспільного життя. При цьому важливо, щоб жодна із них не була "забалакана" і щоб кожна з них знайшла втілення в удосконаленні якісних показників соціального буття пересічних українців.

Моментом істини має стати визнання усіма суб'єктами тієї аксіоми, що здійснення реформи держави має відбуватися в ім'я кожного пересічного українця, оскільки згідно зі ст. 3 Конституції України "Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави". Саме тому моментом істини має стати усвідомлення того, що держава зобов'язана лобіювати інтереси лише пересічних українців, а не партій, угруповань тощо.

Моментом істини має стати усвідомлення пріоритетної ролі людських ресурсів на державній службі і, відповідно, їх особистісно-професійної здатності та готовності все життя служити на державній службі. Держава зобов'язана врешті-решт усвідомити, що від якості професійної підготовки та професіоналізму чиновників залежать не лише ефективність та результативність діяльності кожного органу державної влади, а й імідж держави.

Система безперервної професійної освіти керівних кадрів будь-якого ієрархічного рівня управління має бути офіційно визнана безперервним динамічним процесом [1, с. 155; 2]:

– послідовного професійно-професіонального удосконалення й особистісного розвитку керівних кадрів;

– ретроспективно-перспективного професіонально-професійно-особистісного "розгортання" і, як наслідок, самовдосконалення та самореалізації чиновника крізь призму результатів його навчання;

– взаємодії та взаємовпливів притаманних кожному керівнику як державному службовцю таких складових, як:

а) професійність – професіональність. Їх проявами є ділова результативність і професійна продуктивність;

б) творчий потенціал – професійна успішність. Вони віддзеркалюються у персональній ефективності на державній службі;

– формування професійного акме особистості керівника;

– становлення професіонала, зацікавленого у безперервному саморозвитку, самовдосконаленні, самореалізації, самоактуалізації особистісного потенціалу у повсякденній керівній діяльності.

Ці складові мають стати пріоритетними цілями особистісної стратегії безперервної професійної освіти та своєрідним мірилом рівня професійно-професіонально-особистісного "розгортання" керівника-лідера на державній службі.

У зв'язку з цим стає очевидним, що рівень професіоналізму сучасного чиновника вимагає радикальної переорієнтації управлінської діяльності на гуманістичну домінанту, оскільки актуальною має бути офіційно визнана проблема пробудження творчих сил кожної особистості державного службовця з метою максимального використання людського фактора як головного ресурсу в управлінні. Це – актуальна проблема сьогодення, від успішності вирішення якої залежить конкурентоспроможність вітчизняної сфери державного управління та ефективність реформування інституту державної служби.

4.3. Акмеологічна складова безперервної освіти лідера-професіонала

Очевидним є той факт, що нині необхідно вести мову про *акмеологізацію безперервної професійної освіти* державних службовців *як безперервний процес формування професіоналізму*, *використання резервів та*

способів оптимізації особистісного потенціалу людини адміністративної, становлення вершини = акме професійно-професіонально-особистісної майстерності держслужбовця будь-якого ієрархічного рівня.

Результатом такого підходу має стати становлення чиновника-професіонала, зацікавленого у безперервному саморозвитку, самореалізації особистісного потенціалу у повсякденній діяльності на державній службі. Самовдосконалення та самореалізація кожного службовця мають стати пріоритетним своєрідним мірилом рівня особистісного "розгортання" кожного управлінця.

У цьому контексті особливої значущості набувають професійна підготовка керівників усіх ієрархічних рівнів до ефективної управлінської діяльності та її постійна оптимізація в системі безперервної освіти управлінців.

Особистісний підхід чиновника до професійної освіти надасть обов'язкової та необхідної "випереджальності" усій вітчизняній сфері державного управління та системі державної служби й актуалізує необхідність урахування розмаїття особистісно-творчих проявів управлінця-лідера як людини адміністративної у соціальному вимірі її професійно-професіонально-особистісної самоактуалізації та самореалізації на державній службі (рис. 2).

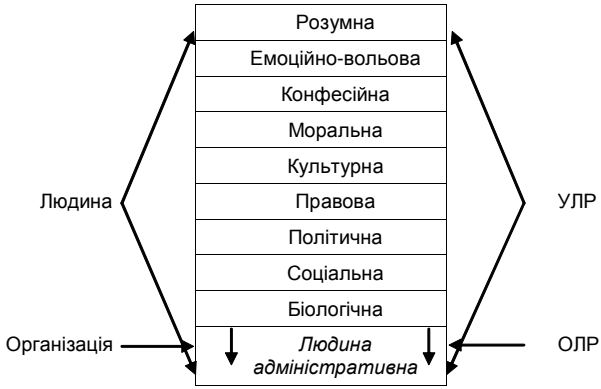

Рис. 2. ***Державний службовець як людина адміністративна***

Саме тому на часі запровадження, розгортання, функціонування ефективної та дієвої системи акмеологічного сервісу на державній службі, під яким науковці розуміють соціально-психологічний, психотехнологічний, педагогічний супровід та забезпечення життєдіяльності управлінської еліти [3, с. 448].

Поділяючи та розвинувши думку науковців, доцільно зазначити, що основними напрямами такого акмеологічного сервісу нині мають стати наступні [3, с. 449-450]:

- дослідження реальних і прогнозування потенційних морально-психологічних станів суб'єкта управління як факторів безпосереднього впливу на ефективність та результативність його керівної діяльності;

- становлення, розвиток, удосконалення акмеологічної культури керівних кадрів з метою формування у них стійкої, постійної потреби до самовдосконалення, творчої самореалізації в контексті управлінської суб'єкт-об'єктної взаємодії, міжособистісної взаємозацікавленої комунікації з підлеглими співробітниками;
- професійна підготовка управлінців до творчого використання продуктивних та дієвих акмеологічних технологій не лише у щоденній керівній діяльності, а й у нестандартних умовах;
- забезпечення керівником не лише комфортних умов щоденної діяльності персоналу та його соціально-психологічної безпеки, а й відновлення власного психологічного ресурсу;
- сприяння керівнику для вирішення проблем у психологічно складних ситуаціях та в процесі міжособистісної комунікативної взаємодії в контексті органу державної влади як соціальної мікросистеми;
- аналіз, діагностика, моніторинг міжособистісних, соціальних, соціально-психологічних, педагогічних процесів у колективі як соціальній мікросистемі;
- моделювання, алгоритмізація, технологізація реалізації керівником управлінських функцій та міжособистісної комунікації;
- гармонізація щоденної суб'єкт-об'єктної взаємодії;
- узгодження цілей та завдань професійної діяльності державних службовців з їх потребами, інтересами, мотивами та стимулами;
- здійснення психодіагностики, психотерапії та корекції особистісно-психологічних характеристик та поведінки суб'єкта управління з метою сприяння йому в оволодінні оптимальним стилем управління та комунікативною компетентністю;
- здійснення керівником дієвих програм власного професіонально-професійно-особистісного вдосконалення та підлеглих йому державних службовців;
- сприяння керівнику в результативному вирішенні соціально-психологічних проблем не лише очолюваного ним колективу, а і власних.

Запровадження акмеологічного сервісу сприятиме неминучому й обов'язковому перетворенню кожного керівника з пасивного споживача освітніх послуг, що підходить до професійної освіти з позиції "Здивуйте мене новими знаннями", на активного суб'єкта навчального процесу, зацікавленого у постійному особистісному вдосконаленні як передумові ефективності його керівної діяльності.

Саме тому сучасна система безперервної професійної освіти керівних кадрів у сфері державного управління має бути офіційно визнана безперервним процесом активізації їх особистісної відповідальності за ефективність та результативність їх управлінської діяльності.

Сьогодення державної служби та державного управління потребує постановки на національному рівні питання про необхідність розробки нової парадигми управлінської теорії. Її підґрунтям має стати пріори-

тетне врахування в її змісті: по-перше, службовця як головного суб'єкта сфери державного управління і як неповторної творчої особистості з величезним потенціалом саморозвитку та самореалізації; по-друге, професіоналізму державного службовця як професійно-особистісного "розгортання" його кар'єрної "траєкторії" в процесі не лише професійної діяльності на державній службі, а й професійного навчання зокрема [4, с. 158].

Для закріплення інноваційного духу у професійній підготовці керівників необхідно, передусім, виділити з усього розмаїття людських знань та систематизувати сучасні, інноваційні, дієві управлінські знання. Причому в сучасних умовах розвитку суспільства в оновленому менеджерському трактуванні систему підвищення кваліфікації керівних кадрів слід насамперед розуміти як мистецтво перетворення соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців на стійку і успішно функціонуючу соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність не лише управління людськими ресурсами, а й державного управління в цілому.

Крім цього, сучасна безперервна професійна підготовка людських ресурсів у сфері державного управління має бути офіційно визнана безперервним процесом активізації відповідальності, ефективності та результативності людського фактора, від якісних характеристик якого залежить дієвість самого державного управління та державної служби.

Підвищення кваліфікації має стати основною кадровою технологією всієї системи безперервної освіти людських ресурсів у сфері державного управління. При цьому його осучаснені механізми мають обов'язково узгоджуватися з критеріями модернізації не лише сфери державного управління та державної служби, а й Української держави. Кінцевою метою осучасненого бачення підвищення кваліфікації людських ресурсів у сфері державного управління має стати його одночасне перетворення на дієвий засіб: стратегічного управління людськими ресурсами; поліпшення якості управлінської діяльності керівника; підвищення ефективності державного управління та державної служби в цілому; постійного ділового підтримуючого спілкування та зворотного зв'язку; коригування кар'єрної "траєкторії" чиновника тощо [5, с. 87].

Очевидно, що професійне навчання в системі державної служби є засобом: постійного професійно-особистісного вдосконалення; розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглим як представників різних ієрархічних рівнів; поліпшення індивідуально-командної роботи; підвищення самооцінки та почуття власної гідності службовців, що є результатом об'єктивного поцінування їх професійно-особистісного внеску в діяльність колективу колег та організації в цілому.

Безперервна професійна освіта та навчання мають стати особливим видом трудової діяльності на державній службі. Причому така фахова підготовка має набути обов'язкового характеру для керівників усіх рівнів і стати основою безперервного вдосконалення їх професійної ком-

петентності й майстерності. Основою професійної підготовки управлінців має стати соціокультурний принцип її гуманізації, суть якого полягає у зверненні до особистості людини та визначенні її ролі в конкретній організації як мікросистемі. Це надзвичайно актуально в сучасних умовах, оскільки управлінська антропологія як система спеціально відібраних та необхідних для здійснення цивілізованої управлінської діяльності різноманітних знань про індивідуально-особистісну природу людини має стати основою професійної підготовки керівників усіх рівнів до чіткої організації та дієвого здійснення керівництва підлеглими службовцями.

Нині *офіційного визнання потребує визначення процесу безперервної професійної освіти керівних кадрів своєрідною "дорожньою картою" їх професійно-особистісної актуалізації*. Така "дорожня карта" має формуватися одночасно із вступом кандидата на державну службу та закінчуватися його виходом на пенсію. Причому вона має набути статусу обов'язкового офіційного формалізованого документа, скажімо, спеціально розробленого журналу професійної освіти держслужбовця, що ведеться та зберігається впродовж усього періоду перебування чиновника на державній службі. Така обов'язковість дозволить, поєднавши етапи професійної освіти держслужбовців з процесом їхнього щорічного оцінювання, позитивно вирішити проблему підвищення їх професійності та професіоналізму.

Оскільки професійна освіта людських ресурсів має набути статусу безперервного, тобто систематичного й динамічного процесу послідовного та регулярного самовдосконалення, саморозвитку, самореалізації, очевидно, що і її інструментарій має бути суттєво осучаснений.

Саме тому необхідно перетворити слухача-службовця із пасивного *споживача* освітніх послуг, що підходить до професійного навчання з позиції "Здивуйте мене новими знаннями", на активного суб'єкта навчального процесу, зацікавленого в особистісному удосконаленні як передумові кар'єрного зростання. Разом з тим необхідно надати пріоритетності професіональному та патріотичному формуванню сучасних чиновників.

У зв'язку з цим актуальності набуває перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами у сфері державного управління і в системі державної служби. Причому оптимальне вирішення цієї проблеми полягає у впровадженні в широкий управлінський обіг нової *людиноцентричної парадигми*, в якій людські ресурси на державній службі мають бути визнані найбільшою цінністю, що володіє колосальним творчим потенціалом, максимальне задіяння якого сприятиме професіоналізації не лише кожного чиновника, а й усієї служби в цілому.

Розпочаті реформи мають стати своєрідним моментом істини для можновладців усіх ієрархічних рівнів, для всіх чиновників та всіх політиків. Цей етап має стати поворотним моментом у новітній історії Української держави, своєрідною точкою відліку сутнісного й суттєвого оновлення Української держави.

Перш за все це потрібно для остаточного визначення суті функціонування вітчизняного державного управління та державної служби: або це й надалі обслуговування повноважень державно-політичної еліти, або це чесне та відповідальне, історичне і шляхетне служіння громаді і, як результат, Українській державі.

Саме професіоналізм має стати тим захисним бар'єром та фільтром недопущення непрофесіоналізму, оскільки тільки чиновник-професіонал, який розглядає свою професійну діяльність на державній службі як неповторний шанс послужити суспільству, громаді, Державі, готовий і здатний бути високоморальним та високодуховним, особисто звитяжним та патріотично сформованим відповідно до вимог сьогодення.

Сучасні науковці визначають *кілька обов'язкових кроків на шляху до суперлідерства*, зокрема [4]:

І крок: стати лідером для самого себе. Це досягається комбінуванням зразків поведінки (визначення власних цілей, самоспостереження, самоаналіз, самовинагорода) та когнітивних прийомів з використанням позитивних і конструктивних моделей мислення (наприклад, розмова з самим собою, побудова мисленнєвих образів та мисленнєва репетиція) для створення можливостей у професійній діяльності та житті.

ІІ крок: показувати приклад такого "самолідерства" підлеглим співробітникам, даючи їм можливість побачити і переконатися, що воно приносить успіх. При цьому необхідно винагороджувати їх за отримані ними власні успіхи у самолідерстві.

ІІІ крок: демонструвати впевненість у можливостях підлеглих, спонукати їх до визначення власних цілей, допомагати їм сформувати позитивні моделі мислення.

IV та V кроки: досягти включення підлеглими потенційної винагороди у власну роботу та формулювати їм конструктивні зауваження в разі необхідності.

VI крок: організовувати роботу в колективній формі. Це сприяє розвитку єдиної команди співробітників-однодумців.

VII крок: сприяти формуванню позитивної організаційної культури як передумови досягнення ефективності й результативності колективної діяльності підлеглих державних службовців як членів одного колективу, що є однією соціальною мікросистемою.

У сфері державного управління актуальною має бути офіційно визнана проблема пробудження творчих сил кожної особистості державного службовця з метою повного використання людського фактора як головного ресурсу в управлінні. Це – актуальна проблема сьогодення, від успішності вирішення якої залежать конкурентоспроможність вітчизняної сфери державного управління та ефективність реформування інституту державної служби в цілому й кадрового забезпечення регіональної політики сталого розвитку зокрема.

Сьогодення державної служби та державного управління потребує постановки на національному рівні питання про необхідність розроб-

ки нової парадигми управлінської теорії та практики, підґрунтям яких має стати людиноцентричний підхід з пріоритетним урахуванням: по-перше, службовця і як головного суб'єкта сфери державного управління, і як неповторної творчої особистості з величезним потенціалом саморозвитку та самореалізації; по-друге, професіоналізму державного службовця як професійно-особистісного "розгортання" його кар'єрної "траєкторії" в процесі професійної діяльності на державній службі; по-третє, оновлення понятійного апарату сфери державного управління з обов'язковим запровадженням у понятійний обіг як науки, так і практики державного управління низки сучасних понять.

Основний наголос в оновленні державних інститутів має бути зроблено на осучасненні й удосконаленні управління людськими ресурсами у сфері державного управління та в системі державної служби в цілому і в процесі кадрового забезпечення успішної реалізації регіональної політики сталого розвитку зокрема.

Без вирішення цієї проблеми запровадження норм та цінностей демократії як основних підвалин подальшого державного розвитку і реального формування повноцінного громадянського суспільства в Україні буде або взагалі неможливим, або може стати фіктивним прикриттям для сумнівних за змістом та спрямуванням суспільних процесів. Це неминуче призведе як до деморалізації суспільних відносин, формального підходу державних службовців до своєї професійної діяльності, низького рівня якості надання державних послуг громадянам, так і до підриву авторитету держави й державної влади в українському суспільстві.

У зв'язку з цим пріоритетної актуальності набуває проблема удосконалення міжособистісних відносин між керівником та підлеглим співробітником не лише у системі держслужби як соціальній макросистемі та в органі державної влади як соціальній мікросистемі в цілому, а й у процесі кадрового забезпечення професійного розвитку особистості зокрема.

При цьому на часі є офіційне визнання кожного ОДВ соціальною мікросистемою, що розвивається за власними правилами у відповідь на внутрішні та зовнішні чинники. У ній актуалізується проблема ефективного й результативного управління людськими ресурсами, що визначається за загальною формулою:

$$Де + Се = f\,(Вд,\ С),$$

де *Де* – ділова ефективність*; *Се* – соціальна ефективність**; *f* – функція; *Вд* – варіант дій з управління персоналом, тобто використовувані суб'єктами управління моделі, способи, методи управлінського впливу на колектив; *С* – конкретна ситуація з низкою параметрів, а саме: конкретний

* Поділяючи думку науковців, ділова ефективність розуміється як досягнення ділових цілей організації за оптимального витрачання ресурсів.

** Під соціальною ефективністю розуміють задоволення інтересів та потреб співробітників (оплата праці, можливість професійної самореалізації, рівень спілкування в колективі тощо).

стан суб'єктів управління та підлеглих, вплив постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища [5, с. 50].

Як випливає із загальної формули, ділова та соціальна ефективність перебувають у функціональній залежності не лише від конкретної ситуації організації, а й, і це головне, від рис керівника та вибраного ним варіанта управлінських дій та поведінки (рис. 3) [6, с. 251]:

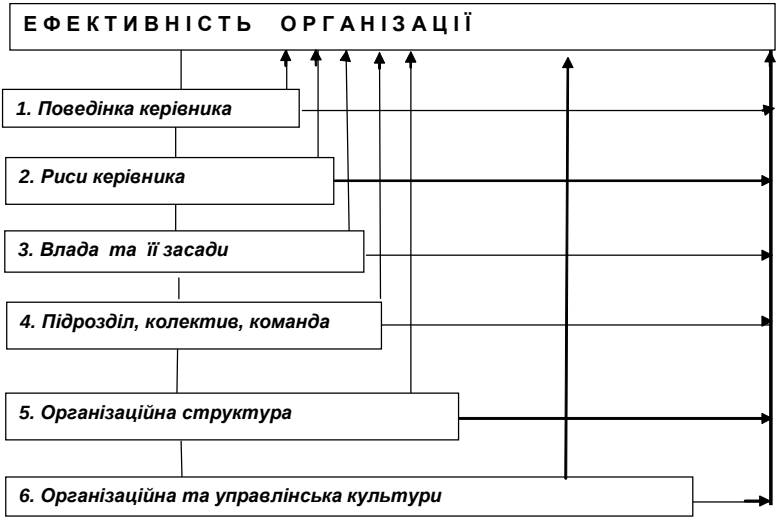

Рис. 3. ***Складові ефективної організації як соціальної мікросистеми***

При цьому результат має включати не економію засобів на досягнення цілей, а якість виконуваних державним службовцем посадових обов'язків і, отже, якість надаваних громадянам як споживачам адміністративних послуг.

Параметрами об'єктивного і критичного аналізу наявності/відсутності у керівника зорієнтованості на підлеглих держслужбовців у процесі управління ними є: повага керівника до кожного підлеглого службовця; висловлювана ним довіра до співробітників; види та способи організованої ним міжособистісної взаємодії та професійного співробітництва з метою активізації службовців у справах очолюваного ним колективу; прозорість, неупередженість, об'єктивність процесу керівництва; наступальність у реалізації результатів діяльності; інтенсивність підтримки, надаваної керівником кожному чиновнику у процесі управлінського спілкування.

З метою вдосконалення міжособистісної, взаємозацікавленої взаємодії між керівником та підлеглими і досягнення максимально реального ефекту керівник обов'язково повинен користуватися повагою підлеглих державних службовців. Як зазначає М.Е.Гай, існують об'єктивні критичні умови для того,

щоб підлеглі чиновники почували щиру повагу до свого керівника. Основними серед них науковець слушно виділяє такі [7, с. 408]: професіоналізм, який характеризує керівника як вмілого спеціаліста; контактність, яка свідчить про те, що керівник з повагою і довірою спілкується з підлеглими; уміння заслужити довіру, яке означає, що службовці із задоволенням довіряють керівнику, оскільки він завжди чесний з ними. Доцільно доповнити цей перелік умов такими як: усвідомлення керівником неповторності та значущості кожного підлеглого, чесність керівника у щоденній керівній діяльності в міжособистісних відносинах з підлеглими, готовність та бажання керівника бачити у своїх підлеглих перш за все однодумців та сприяти їх кар'єрному розвитку тощо.

Управління є процесом функціонування організації як саморегульованої соціальної системи. Його основним елементом є люди, їх зв'язки та взаємовідносини [8, с. 19-20]. *Людина як складна соціобіопсихологічна істота, будучи ключовим елементом соціальної системи на рівні організації, одночасно є живою, багатогранною, саморегульованою системою з притаманною їй низкою характерних властивостей* [8, с. 24]:

- *Структурний рівень: людина – жива система*, що відрізняється від усіх небіологічних систем ознаками життя та своєю поведінкою. Ця система розвивається безперервно, її зупинити неможливо, оскільки вона виникає, діє, розвивається, старіє та руйнується за своїми особливими законами.
- *Функціональний рівень: людина – саморегульована система*. Їй притаманні механізми саморегуляції, що дають змогу реагувати відповідною поведінкою на різні зміни в навколишньому середовищі.
- *Психічний рівень: людина – соціально інтегрована система*. Ця властивість людини виробилась у процесі еволюції під відчутним впливом соціальних факторів. Праця, свідомість, мова, думка та інші атрибути людини справили соціологізуючий вплив на всі рівні системи, надавши їй соціально інтегруючого характеру.
- *Рівень свідомості: людина – відкрита система,* нездатна існувати окремо від навколишнього природного й соціального середовища та без постійної взаємодії з ним. Людина та середовище утворюють нову систему. Взаємодія її елементів у процесі еволюції спричинила динамічну рівновагу, будь-яке відхилення від якої виступає основним джерелом активності живої системи.
- *Поведінсько-діяльнісний рівень: людина – багаторівнева система*, оскільки її системний розвиток відбувається на структурному, функціональному, психічному, свідомому, поведінському та діяльнісному рівнях.

Зазначені системні рівні, надбудовуючись один над одним та перебуваючи в певному ієрархічному зв'язку, утворюють своєрідну ієрархічну структуру особистості кожного державного службовця.

При цьому чиновник як соціальна мікросистема реалізує себе через властивий йому рівень поведінки, яка обов'язково активізується у процесі професійної діяльності. Доцільно запропонувати етапи алгоритму такої активізації:

І етап: реакція на актуальну предметну ситуацію, на специфічні умови зовнішнього середовища (поведінські акти).

ІІ етап: звичні дії або вчинки як елементи поведінки, підпорядковані уявленню про досягнутий результат.

ІІІ етап: цілеспрямована послідовність вчинків, соціальних дій службовця, що сприяють досягненню ним поставлених цілей.

IV етап: процес реалізації особистістю державного службовця своїх життєво важливих цілей.

4.4. Гуманізація внутрішньоорганізаційних відносин – основа управлінського лідерства

Основна відмінність сучасного реального керівника-лідера полягає у наявності послідовників=союзників серед підлеглих співробітників. І це обґрунтовано, адже чим більше лідерів у колективі, тим вищі темпи його зростання, динамічніший розвиток, суттєвіші результати діяльності.

Справжнє управлінське лідерство і страх підлеглих – поняття несумісні. Воно приводить до: розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів, розкриття унікальних особливостей співробітників, пригнічуваних в умовах бюрократії. Керівники-лідери мають: власну систему внутрішніх цінностей та свою модель світу, розвитку своєї особистості, інтереси, мотиви.

Гуманізація (олюднення) внутрішньоорганізаційних відносин – основа управлінського лідерства, що сприяє розкріпаченню внутрішніх людських ресурсів та розкриттю унікальних творчих особливостей співробітників на державній службі, що в адміністративно-бюрократичних умовах ігноруються і, як наслідок, нівелюються. При цьому доцільно брати до уваги розроблені науковцями методи задоволення потреб вищих рівнів [6, с. 368].

Соціальні потреби:

– давати співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися;

– створювати на робочих місцях дух єдиної команди однодумців;

– проводити з підлеглими періодичні наради;

– не намагатися зруйнувати сформовані у колективі неформальні групи, якщо вони не спричинюють реальних збитків практичному підрозділу;

– створювати умови для соціальної активності членів колективу за його межами.

Потреби у повазі, визнанні, поцінуванні:

– пропонувати підлеглим змістовнішу роботу;

– забезпечувати підлеглим позитивний зворотний зв'язок;

– високо оцінювати та заохочувати ефективність та результативність підлеглих;

– залучати співробітників до формулювання цілей та підготовки управлінських рішень;

– делегувати підлеглим додаткові права та повноваження;

– просувати підлеглих по службовій драбині;

– забезпечувати безперервність навчання підлеглих для підвищення рівня їхньої компетентності.

Потреби у самовдосконаленні, самореалізації, акме професіонала:

– забезпечувати сприятливі можливості для особистісно-професійного розвитку підлеглих з метою максимального використання їхнього потенціалу;

– давати підлеглим складну та важливу роботу, яка вимагає від них максимальної віддачі;

– заохочувати та розвивати у підлеглих творчі здібності.

Олюднення внутрішньоорганізаційних відносин є складним процесом. Це передбачає обов'язкове виконання лідером-керівником низки заходів для формування гуманної суб'єкт-об'єктної взаємодії у колективі [9, с. 270]:

– створення позитивних цінностей в управлінні;

– створення культури суб'єкт-об'єктних взаємовідносин на основі взаємоповаги, коректності, етичної поведінки;

– захист прав співробітників від бюрократичного свавілля;

– створення умов для розвитку самоуправління, формування команди;

– створення безпечного та комфортного середовища щоденної діяльності, постійне удосконалення умов праці;

– створення дієвих моральних та матеріальних стимулів для ефективної та результативної діяльності кожного співробітника;

– прояв уваги до потреб та проблем кожного співробітника, допомога їм у складних ситуаціях.

Виконання вищезазначених заходів є обов'язковим, адже саме завдяки їм організація зобов'язана пройти кілька етапів необхідних перетворень у колективі:

1. Створення спільного світогляду: відчуття необхідності та потрібності; існування справжнього діалогу між керівником та підлеглими співробітниками; належність до колективу та мотивація; відкритість; готовність до спільних дій.

2. Зміна поведінки для посилення: повноважень керівника; уваги до громадян як споживачів адміністративних послуг; взаємного обміну інформацією; взаємодії відділів; порівняння (зовнішнього та внутрішнього); адаптації організаційної структури.

3. Побудова відносин, повноважень: емоційний потенціал; зовнішні зв'язки; стратегія; професійна діяльність.

4. Покращення результатів діяльності організації: внутрішня атмосфера; відгуки громадян.

Здійснення керівної діяльності як безперервного процесу управлінського лідерства обов'язково екстраполюватиметься на зміну моделі життя на робочому місці кожного співробітника шляхом переходу від організації, де переважають три С: контроль (control), послух (comp-

liance), ієрархія (compartmentalization), до організації, де переважають три І: ідеї (ideas), інформація (information), взаємодія (interaction). Фактично, у цьому випадку мова йтиме вже про формування цілком іншої форми організації внутрішньоколективних відносин.

Необхідно зазначити, що передумовою гуманізації внутрішньоорганізаційних відносин є готовність та бажання керівника самоусвідомити себе як творчу особистість, здатну бути щоденним поводирем для своїх співробітників. Саме тому керівник, зацікавлений в опануванні навичок реального лідерства, зобов'язаний пам'ятати й дотримуватися такої ***формули досягнення успіху***: **Самоусвідомлення ® Самопізнання ® Самовладання ® Самоконтроль ® Самовираження.**

Таким чином, трансформація керівництва на лідерську діяльність та управлінську міжособистісну взаємодію у форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління" в системі державної служби України є об'єктивною реальністю, яка:

– постає викликом та пріоритетом, перш за все, для керівника-лідера як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників;

– характеризує керівну діяльність не лише як науку, а й мистецтво управління. Саме тому, на нашу думку, настав час вести мову про адміністративний менеджмент у сфері державного управління та в системі державної служби;

– набуває першочергової значущості та вагомості для поліпшення ефективних та результативних міжособистісних суб'єкт-об'єктних взаємовідносин;

– надає управлінській вертикалі з традиційною обов'язковістю відносин підлеглості характеру взаємозацікавленого соціального партнерства та взаємодії у межах організації адміністративного типу як соціальної мікросистеми;

– передбачає обов'язкову й неминучу реалізацію й актуалізацію особистістю кожного державного службовця свого творчого професіонально-професійно-особистісного потенціалу у щоденній професійній діяльності на державній службі;

– гуманізує, олюднює субординаційні ієрархічні відносини, що сприяє, по-перше, активізації особистісного потенціалу кожного чиновника; по-друге, підтриманню інституційної пам'яті; по-третє, посиленню корпоративізму між державними службовцями усіх ієрархічних рівнів управління – співробітниками одного органу влади як творчими особистостями;

– акцентує увагу на значущості підлеглого службовця як неповторної особистості та свідомого послідовника безпосереднього керівника-лідера;

– характеризує рівень комфортності/некомфортності підлеглого співробітника у соціальному просторі колективу як соціальної мікросистеми;

– забезпечує пошук найраціональніших форм та методів керівної діяльності, від застосування яких залежить ефективність не лише кож-

ного органу влади та кожного співробітника, а й державної служби України в цілому.

4.5. Молодіжне лідерство – складова формування нової політичної еліти України

У виробленні ефективної молодіжної політики важливу роль відіграє з'ясування суті та змісту процесів життєвого самовизначення молодої людини. Можна виділити соціальне, політичне, професійне та економічне самовизначення молодих людей.

Молодь є суспільно диференційованою соціально-демографічною спільнотою, якій притаманні специфічні фізіологічні, соціально-психологічні, теоретико-пізнавальні, культурно-освітні та інші властивості, що характеризують її біосоціальне дозрівання як здійснення самовираження її внутрішніх сутнісних сил і соціальних якостей [1]. Молодь є специфічною спільнотою, оскільки її сутнісні характеристики і риси перебувають у стані формування.

Щодо феномену "молодь" є багато суджень. Перш за все, предметом дискусій є проблема вікових меж.

Межі молодіжного віку окреслюються особливостями підготовки і вступу юнаків і дівчат у продуктивне життя, що фіксується у відповідних нормативно-правових актах. В них обумовлюються право і можливість молодих людей провадити самостійну професійну діяльність, створювати сім'ю, відповідати за свої вчинки.

ООН, ЮНЕСКО вважають молоддю юнаків і дівчат віком від 17 до 25 років. Соціологи деяких країн, наприклад США, період молодості визначають з 12 до 24 років. При цьому, у тих же США поділяють молодь на "юнацтво" (12–18 років) і "молодих дорослих" (18–24 роки) [2]. В колишньому СРСР, в Україні зокрема, вікові межі молоді були визначені 14–29 роками. Традиційно вважалося, що межа молодіжного віку – від 16 до 30 років.

У багатьох монографіях доводиться, що у 1970–1980-х рр., завдяки акселерації, ускладненню процесу соціалізації вікові межі молоді суттєво розширилися й нині є такими: нижня – між 14 і 16 роками; верхня – між 25 і 30 роками, а в окремих країнах і до 35 років. Такі міркування ґрунтуються на тому, що нині підготовка молоді до праці, досягнення економічної самостійності та незалежності без допомоги батьків потребує більше часу, ніж у попередні десятиліття.

Це відображає об'єктивні процеси у житті і розвитку людства: з одного боку, актуалізується завдання ранньої соціалізації молоді, залучення її до трудової практики на більш ранніх етапах, а з другого – зростають межі середнього і старшого віку, тривалості життя в цілому, продовжуються терміни навчання та соціально-політичної адаптації, стабілізації сімейно-побутового статусу тощо. У Законі України "Про сприян-

ня соціальному становленню та розвитку молоді" від 5 лютого 1993 р. № 2998-XII дається наступне визначення: "Молоддю вважаються громадяни віком від 14 до 35 років" [3].

Поняття "молодь" значною мірою базується на врахуванні особливостей психологічного розвитку людини. Як вважають вчені, приблизно з 14 років особа починає усвідомлювати свої соціальні зв'язки і своє місце в суспільстві. До 18 років практично завершується формування основних психофізичних особливостей людини, а до 24 років закінчуються процеси росту в людському організмі і формується соціальний статус особи, що, зокрема, в умовах України пов'язано із здобуттям на цей час освіти, демобілізацією з армії і набуттям фахових знань.

Як специфічна соціально-демографічна група, молодь характеризується не лише віковими межами, але й місцем, котре вона посідає в соціальній структурі суспільства, особливостями соціального становлення і розвитку. Це, з одного боку, відрізняє молодь від інших вікових соціальних груп суспільства, а з іншого – дає їй змогу об'єктивно посідати цілком своєрідне місце і відігравати певну роль в усіх сферах життєдіяльності.

Отже, стосовно молодого покоління можна вести мову як про первинні, так і вторинні його особливості. До первинних (або основних) належать фізіологічні, психологічні, вікові та соціальні характеристики. Що стосується вторинних (другорядних), то вони випливають з первинних і виявляються залежно від виду громадсько корисної діяльності, місця проживання, соціального статусу.

На окрему увагу заслуговує з'ясування такого важливого поняття, як молодіжні проблеми. Побутує думка, що соціальні проблеми молоді – це не будь-які суперечності її життєдіяльності, а лише ті, що поглиблюються і свідчать про недостатність існуючих способів їх вирішення, а отже, призводять до появи дезорганізуючих процесів у системі "суспільство – молодь". Молодіжні проблеми поділяються на два типи: щодо першого, то йдеться про зрослі вимоги суспільства до молоді, щодо другого – про особистісні сподівання і прагнення молодих людей та труднощі їх реалізації [4].

У ринкових умовах перед молоддю постало багато нових проблем. Однак вона, порівняно з іншими соціальними групами, завдяки віковому статусу має найбільшу соціальну, професійну та життєву перспективу. Завдяки своїм психологічним особливостям молодь здатна швидше, ніж інші соціальні групи, оволодівати новими знаннями, професіями, необхідними в період переходу до ринкових відносин та інших процесів державотворення.

Молодь – не тільки суб'єкт, спадкоємець матеріальних і духовних багатств суспільства, а й творець нових, прогресивніших політико-демократичних суспільних відносин. Щоб іти далі, ніж попередники (старше покоління), вона має бути готовою до відтворення і розвитку не тільки матеріальних, а й політичних, духовних цінностей, культури своєї нації, народу. Саме це і робить її основною рушійною силою прогресивного суспільно-політичного розвитку на етапі становлення української політичної нації.

Нормативно-правова база, що регламентує становлення та діяльність молодіжної політики в Україні, включає наступний перелік документів: Конституція України [5], "Декларація про загальні засади державної молодіжної політики в Україні" [6], Закон України "Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні" [3], Закон України "Про молодіжні та дитячі громадські організації" [7], Закон України "Про освіту" [8], Закон України "Про зайнятість населення"[9], Закон України "Про фізичну культуру і спорт" [10], Закон України "Про туризм" тощо [11].

Основними завданнями молодіжної державної політики в Україні є: створення гарантованих соціально-економічних, політичних та інших необхідних стартових умов для соціалізації молоді; реалізація проблем, запитів, інтересів молоді – не за рахунок інших соціальних груп; координація зусиль державних органів, партій, організацій, об'єднань, рухів, соціальних інститутів щодо забезпечення умов для розвитку і самореалізації молоді; соціальний захист груп молоді, неспроможних самостійно розв'язувати власні проблеми або хоча б полегшити своє життя [12].

У виробленні ефективної молодіжної політики важливу роль відіграє з'ясування суті та змісту процесів життєвого самовизначення молодої людини. Ці процеси поділяються на соціальне, політичне, професійне та економічне самовизначення.

В сучасних умовах українська молодь є однією з найуразливіших в економічному та найбезправніших у соціально-правовому відношенні соціальних спільнот. Вона живе в умовах підвищеної соціальної напруги і психологічного дискомфорту.

Більшість молодих людей стоїть перед складним життєвим вибором, до якого вона не підготовлена ні психологічно, ні організаційно. Тому мета молодіжної політики в цій галузі – зміцнення соціального статусу молоді в структурах суспільства, які оновлюються або кардинально змінюються, посилення правової, економічної і соціальної захищеності молодого покоління.

Щодо політичного самовизначення, то відчуженню молодих людей від участі в управлінні властиві дві взаємопов'язані тенденції: наростання пасивності й недовіри до офіційних органів управління, де дуже мало їх ровесників; підвищення інтересу до незаформалізованих суто молодіжних угруповань та об'єднань.

Тому мета молодіжної політики у цьому контексті – підтримка політичної визначеності молоді, сприяння молодіжним політизованим утворенням просоціального спрямування, посилення їх конструктивної активності, консолідація зусиль для зміцнення Української держави, демократизації та гуманізації суспільства. При загальній стратегічній спрямованості соціальної політики на інтеграцію молоді в суспільство сьогодні тактично важливо сприяти і дезінтеграційним тенденціям в її середовищі заради формування власне молодіжних соціально-політичних структур та їх подальшого включення у суспільні структури на новій, демократичній основі.

Реалізація ринкових реформ потребує певних трансформацій не лише суто економічної свідомості суспільства та окремих його індивідів, а й стереотипів економічної і політичної поведінки людей. Найуспішніше ці процеси відбуваються в молодіжному середовищі, бо свідомість молоді не настільки ортодоксальна, як свідомість людей зрілого віку. Тому принципово важливими стають проблеми освіти, професійної підготовки, мотивації молоді до праці, підприємницької діяльності, політики тощо. Адже від цього залежить імідж України як демократичної держави [13].

Усім країнам, що переживають період трансформації, властива жорстка конкуренція на ринку праці. Нелегко в таких умовах доводиться молоді: без високої кваліфікації та досвіду трудової діяльності конкурувати з тими, хто їх має (а це переважно громадяни віком від 28 до 55 років), досить складно, а інколи й неможливо.

Економічні негаразди останніх років суттєво вплинули на соціальне становище молоді та рівень її життя. Так, 73% опитаних молодих людей незадоволені матеріальним станом своєї сім'ї, 44% – житловими умовами, 42% – тим, як харчується їхня сім'я [14].

Існує суттєва нерівність навіть у можливостях здобути загальну освіту, професійну підготовку, обрати місце роботи. Причин багато: соціальні наслідки демографічних, організаційних, структурних диспропорцій у країні, які утворювалися історично і поглиблюються в умовах економічної кризи, зростання соціальної нерівності, що особливо позначається на молоді, брак сильної державної соціальної політики тощо.

Мета молодіжної політики у цій сфері – вирівнювання стартових позицій, подолання дискримінації окремих груп молодих людей, для чого можуть практикуватися розвиток кредитування молоді та молодих сімей на сприятливих умовах, надання пільг для працевлаштування випускників навчальних закладів у перші два роки після їх закінчення, організація (в тому числі й на селі) служб профорієнтації, перепідготовки та працевлаштування молоді, служб юридичної допомоги і консультування тощо.

Молодь України, як і інших країн, попри обмежені можливості вибору, все ж знаходить роботу, щоб утримувати себе і сім'ю. Цікаво, що здебільшого молоді люди обирають недержавний сектор, збільшилася так звана "вторинна зайнятість". В Україні 50% молодих людей працюють в кількох місцях. Це не зовсім добре, бо вічна поспішність негативно впливає на психіку (стреси) та якість виконання обов'язків [15].

Молодь все частіше прагне обирати професії, що приносять швидкий і порівняно високий прибуток (комерція). Рейтинг професій у свідомості молоді змістився, порівняно з радянським періодом, на такі спеціальності, як бухгалтер, менеджер, юрист, працівник страхової і банківської справи, податкової інспекції тощо.

Активна роль молоді в процесі соціалізації зумовлена тим, що вона не лише копіює усталені взірці адаптивної поведінки і взаємодії, але й вносить у них новий зміст – залежно від умов життя, що швидко змінюються.

У соціалізації молодого покоління, підготовці його до праці в умовах формування ринкових відносин важливу роль має відігравати залучення до підприємницької діяльності. Наприклад, аналіз практики ринкових трансформацій у таких країнах, як Чехія, Польща, Угорщина, свідчить, що успіх у подоланні кризових явищ в економіці значною мірою забезпечується саме за рахунок розвитку та розширення підприємництва.

Якщо взяти Україну, то тут підприємництво й досі не орієнтується на виробництво. Воно здебільшого має комерційний характер, пов'язується з наданням торгово-посередницьких послуг. Молодь зобов'язана змінити сучасну політику підприємницької діяльності. Вона має для цього необхідні дані (вік, освіта, знання мов, схильність до ризику).

Піддаючи аналізові соціальний стан молоді та проблеми професійного вибору, науковці (як, до речі, і роботодавці) вважають, що період молодості обтяжений такими специфічно віковими моментами, як довиробничий період, що потребує набуття знань і оволодіння професією, труднощі початкового етапу трудової діяльності (передусім проблема працевлаштування) [16]. У зв'язку з цим молоді громадяни потребують кваліфікованої психологічної підтримки, а також підтримки держави, політичних партій, громадських фондів тощо.

Формування життєвих планів молодої особистості залежить від багатьох обставин, де духовність є досить важливим чинником.

З цих причин для формування політики сучасного державотворення потрібно виробити й реалізувати Комплексну програму гуманітарного розвитку суспільства. В основу такої програми (на найближчий період) має бути покладено стратегію розвитку особистості як гідного громадянина Української держави, позбавленого комплексу меншовартості [17].

Важливо враховувати, що специфіка політичної соціалізації молоді не вичерпується національно-культурними особливостями, вона має складову, в якій є невідповідність між біологічним, соціальним та психічно-віковим розвитком.

У кожного покоління – своя історична місія, своє покликання і тільки йому притаманні світосприйняття і світорозуміння. Кожне молоде покоління вирішує свої завдання в історико-політичному процесі, проходить через певні випробування. Сучасний розвиток цивілізації ставить перед молоддю проблеми не лише національного, а й глобального, загальнолюдського характеру. Щоб молоде покоління було спроможне завтра успішно, ефективно вирішувати непрості для нації питання, держава вже сьогодні має виробити реалістичну, збалансовану, виважену політику щодо молодого покоління.

На сьогодні актуальним є завдання формування системи підготовки та професійного розвитку молодих лідерів у формуванні нової політичної еліти в Україні.

В сучасних умовах молодіжна політика потребує нових напрямків щодо розширення молодіжної інфраструктури з метою залучення широ-

кого кола суб'єктів: політичних партій, профспілкових, спортивних, молодіжних громадських організацій та об'єднань.

У зв'язку з цим наголошено на необхідності підвищення ефективності державної молодіжної політики, стабілізації та поліпшення економічної та політичної ситуації в країні, консолідації та залучення молоді до розв'язання політичних та правових проблем.

Сучасна Українська держава нині розвивається шляхом здобуття справжніх цінностей людства, що нагромаджувалися тисячоліттями всім цивілізованим світом. Важливим завданням на цьому шляху є розбудова демократичної, правової, соціальної незалежної держави, інтеграція її у світове співтовариство, формування суспільства, в якому існує верховенство не держави, а передусім людини. Реформи та зміни в усіх ланках суспільного життя актуалізують розробку суспільно-політичних проблем і, зокрема, проблеми вдосконалення взаємовідносин держави і молоді.

Адже взаємини держави і молодіжного покоління не тільки віддзеркалюють труднощі та суперечності перехідного періоду, але й самі впливають на перебіг соціально-економічних та політичних перетворень.

Тому необхідна цілісна і життєздатна політика держави стосовно такої великої й специфічної соціально-демографічної групи, як молодь.

Таким чином, державна молодіжна політика є об'єктивною передумовою соціалізації молодого покоління, забезпечення діалектичної наступності поколінь у суспільстві, гармонійного його розквіту.

Державна молодіжна політика у кожному секторі й на всіх рівнях виконує такі функції: задоволення владно значущих інтересів держави та молоді, створення умов і гарантій для соціального становлення й розвитку молоді; виховання молодого покоління; забезпечення механізмів реалізації державної молодіжної політики. У кожному секторі її суб'єктами створюються необхідні механізми (законодавчі, організаційні, фінансові тощо), дія яких спрямована на сприяння соціальному становленню та розвитку молоді, узгодження її інтересів та інтересів суспільства.

Підвищений інтерес до молодої генерації відображає одну з об'єктивних закономірностей сучасного етапу світового розвитку, пов'язану з усвідомленням суспільством і державою специфічної ролі й статусу молоді в політичній, економічній та соціокультурній дійсності.

Масштабні трансформації основ життя українського суспільства викликали динамічні й глибокі зміни соціальних характеристик нового покоління, обумовили появу значних і багатопланових молодіжних проблем, що поглиблюються і детермінують зниження молодіжного потенціалу.

Проаналізувавши механізми державного управління у сфері молодіжної політики, з'ясувавши реальні та специфічні для України напрямки їхньої модернізації, можна запропонувати такі положення для удосконалення молодіжної політики:

– розробити механізм взаємодії владних структур і громадськості у процесі здійснення державної молодіжної політики на всіх рівнях уп-

равління, що дасть можливість об'єднати державно-громадські ресурси для забезпечення повноцінного процесу соціалізації й інтеграції молодого покоління у суспільні процеси;

– удосконалити процедуру участі молоді, представників громадськості у здійсненні державної молодіжної політики шляхом запровадження нових форм: громадської експертизи проектів законодавчих та нормативно-правових актів щодо розвитку молоді, громадського консультування; створення державно-громадських рад соціального партнерства; розробки і здійснення партнерських програм, проектів, надання послуг молоді; застосування громадського контролю за діяльністю органів влади; проведення громадських слухань;

– визначити шляхи оптимізації фінансово-економічного механізму державного управління у сфері молодіжної політики в умовах обмеженості ресурсів: формування цілеспрямованої бюджетної політики, яка передбачала б довгостроковий розвиток та інвестиції у молодь, залучення позабюджетних джерел;

– обґрунтувати напрямки удосконалення організаційного механізму державного управління у сфері молодіжної політики, які б формували стратегії державної молодіжної політики, розвиток кадрового потенціалу, оновлення принципів діяльності державних структур по роботі з молоддю, запровадження нових форм взаємодії органів влади з молоддю представниками громадськості.

4.6. Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації": сутність та особливості становлення

Успіх модернізації України та реалізації системних реформ передусім залежить від рівня професійної компетентності та лідерських якостей керівних кадрів сфери державного управління, їх здатності до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі. Тому Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [1] передбачено заходи з підвищення ефективності функціонування систем кадрового забезпечення та професійного розвитку керівних кадрів, залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ у пріоритетних сферах державного управління, які увійшли до складу Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

Президентський кадровий резерв – програма з пошуку та залучення талановитих, прогресивно мислячих і цілеспрямованих людей до роботи в пріоритетних проектах державного сектору України, яка реалізується шляхом їх відбору, підготовки (підвищення рівня професійної компетентності, перепідготовки) та працевлаштування.

До участі в конкурсі допускаються особи, які:

– є громадянами України та на день подання документів не досягли 40 років;

– відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу;

– вільно володіють державною мовою згідно із ст. 10 Конституції України;

– володіють однією з мов Європейського Союзу;

– мають повну вищу освіту відповідно до пріоритетних сфер державного управління;

– мають стаж роботи не менше десяти років (у тому числі не менше п'яти років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, із них не менш як три роки на керівних посадах, чи не менше п'яти років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку).

Цілями участі в конкурсному доборі до Президентського кадрового резерву для претендентів є:

– мотивація для роботи над власним рівнем компетентності шляхом визначення наявного рівня та його відмінності від еталону;

– визначення індивідуальних особливостей (складання індивідуального портрету керівника-лідера) – як їх переваг, так і недоліків;

– визначення напрямів роботи над собою та шляхів досягнення власних цілей.

Порядок формування та функціонування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" визначено Положенням [2], затвердженим Указом Президента України від 5 квітня 2012 р. № 246/2012 (далі – Указ Президента України).

Оцінювання здійснюється відповідно до Порядку оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву [3]. При цьому інтерв'ю-центри керуються Методичними рекомендаціями з оцінювання учасників конкурсу інтерв'ю-центрами [4]. Для забезпечення об'єктивності та прозорості формування Президентського кадрового резерву ці документи розроблено провідними вітчизняними науковцями та експертами з використанням досвіду роботи Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Національна академія) у спільних міжнародних проектах з Інститутом міжнародних освітніх проектів (IPE) Цюріхського педагогічного університету, Німецьким товариством міжнародної співпраці (GIZ), Національною школою управління Франції (ENA), Національною школою публічного адміністрування Польщі (KSAP) та ін.

Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється за такими пріоритетними сферами державного управління: фінансово-економічна сфера; соціально-гуманітарна сфера; сфера інвестицій та інновацій; сфера паливно-енергетичного комплексу; сфера сільського господарства; сфера житлово-комунального господарства.

Оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву здійснюється експертними комісіями інтерв'ю-центрів в чотири етапи:

– тестування з метою визначення рівня знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які складають основу професійної компетентності (з питань конституційного права, державного управління та місцевого самоврядування, реалізації програми економічних реформ Президента України, нового законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства, менеджменту в органах державної влади), а також лідерських якостей;

– анкетування з визначення морально-психологічних і ділових якостей, під час якого оцінюються окремі психологічні характеристики (якості, особливості, здібності) учасника конкурсу, зокрема: комунікативні здібності, здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі, поведінкові прояви ділових і управлінських якостей;

– тестування з іноземної мови;

– інтерв'ю з метою оцінювання тез публічного виступу, вміння презентувати себе, розуміння концепції лідерства та етичних стандартів, рівня мотивації учасника конкурсу щодо зарахування його до Президентського кадрового резерву, а також інших особистих якостей, цілей власної кар'єри кандидата та її зв'язку з перебуванням у Президентському кадровому резерві, інших особистих досягнень.

Отже, така модель оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву заснована на ідеї про те, що проводиться добір лідерів, здатних до ефективного впровадження реформ у сферах державного управління.

Високий рівень управлінської компетентності, як правило, має інноваційний менеджер – фахово підготовлений управлінець, який реалізує завдання інноваційного розвитку. При цьому сам він є людиною творчою і повинен мати:

– практично-психологічний розум, який характеризується здатністю особистості знайти практичне застосування для кожної людини залежно від її індивідуальних психологічних особливостей;

– психологічний такт – здатність встановити ступінь впливу та обрати відповідні форми контактів з підлеглими;

– індивідуальний стиль керівництва, який концентрує в собі комплекс усіх якостей керівника, як ділових, так і моральних, психологічних, соціальних.

Система оцінювання фахового рівня має водночас об'єктивний інтегральний (оцінка функціонування держави в цілому), об'єктивний локальний (оцінка професійного рівня окремих працівників у межах установ з метою забезпечення кадрового потенціалу, створення резерву кадрів) і суб'єктивний смисл (стимулювання подальшого розвитку людини, визначення рівня її професійних домагань).

Психолого-педагогічна діагностика в процесі оцінювання Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" ґрунтується на принципах загальнодоступності, об'єктивності та прозорості.

Основними принципами діагностування рівня готовності кандидатів та умов забезпечення провідних принципів проведення конкурсу з їх добору до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", що відповідає вимогам Указу Президента України [2], є принципи загальної доступності, об'єктивності та прозорості.

Перший принцип – *принцип загальної доступності* – забезпечується шляхом своєчасного висвітлення в офіційних джерелах інформації про час та основні вимоги щодо організації і проведення конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та про вимоги до його учасників.

Другий принцип – *принцип об'єктивності* – забезпечується науковим обґрунтуванням технології оцінювання: аналітичних здібностей учасників конкурсу; інноваційності їх мислення; рівня володіння державною й іноземною мовами; здатності: пам'ятати факти, принципи, процеси з різних сфер державного управління; розуміти управлінську діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, політиків, керівників організацій і установ; використовувати наукові основи державного управління у стандартних і нових виробничих ситуаціях.

Так, тези публічного виступу кандидатів з презентації власного досвіду реалізації проекту чи ідеї проекту оцінюються за параметрами актуальності, інноваційності, спрямованості, результативності, адміністративної та політичної забезпеченості, ефективності, відповідності, презентабельності, перспективності.

Тестування на перевірку володіння загальними та спеціальними знаннями, вміннями й навичками кандидатів, яке здійснюється на комп'ютерній основі через Міжрегіональну інформаційно-освітню мережу, складається із сукупності тестових завдань на знання, розуміння і застосування основ державного управління, підібраних за відповідною матрицею тесту, яка відповідає сучасним вимогам держави і суспільства до керівних кадрів сфери державного управління.

Для зручності комп'ютерної обробки розв'язання тестових завдань всі вони представлені в однаковому форматі як вибір однієї правильної відповіді з кількох.

При складанні тесту враховано: сучасну теоретико-методологічну базу тестування – класичну теорію тестування (J.laserfeld, R.Thorndike, A.Anastasi, I.Cronbach, R.Brennan); теорію "запитання-відповідь" – IRT – Irem Response Teory (G.Rash, M.Birenbaum, R.Hambleton); теорію моделювання та параметризації педагогічних тестів (ТМППТ), кваліметрію, математичну статистику, тестологію.

Для комп'ютерного дистанційного тестування використано наукові досягнення Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України (директор – доктор технічних наук, професор В.Биков) та ДВНЗ "Харківський політехнічний інститут" (директор – доктор технічних наук, професор В. Кухаренко), зарубіжних консультантів, які брали участь у ство-

ренні системи дистанційного навчання Національної академії державного управління при Президентові України (професор Пол Браун Університету Далхауси (Dalhausie) Галіфакс (Нова Шотландія, Канада); професор Джордж Перлін Університету Квінс (Queens), Кінгстрон (Онтаріо, Канада)).

Третій принцип – *принцип прозорості* – забезпечується постійним висвітленням результатів кожного етапу конкурсу на офіційних веб-сайтах суб'єктів організації конкурсу.

Психолого-педагогічне анкетування в інтерв'ю-центрах розкриває мотиваційну, етичну, соціальну й поведінкову складові професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на відміну від їх когнітивної й операційно-технологічної складових, які розкриваються під час комп'ютерного тестування знань, умінь у галузі державного управління [9-10].

Психолого-педагогічна діагностика в процесі оцінювання Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" ґрунтується також на Типовому профілі професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади в органі державної влади, органі влади Автономної Республіки Крим [5], в якому подано основні вимоги до системи знань, умінь та навичок претендентів.

Крім цього, вони повинні відповідати таким особистим якостям:

– лідерство – можливість дати чітке спрямування роботи на всіх рівнях, здатність надавати повноваження у достатніх межах, спостерігати та настроювати (передбачає розвиток нової стратегії, введення програми реформи та модернізації, вплив на оперативні аспекти нової політики уряду, організацію команди);

– рольова модель, тобто демонстрація поведінки, яка відображає культуру та бажану продуктивність організації (ставлення до особового складу з повагою, заохочення і визнання хорошої продуктивності, боротьба з поганою продуктивністю, висока наочність);

– етика – поводження таким чином, щоб демонструвати велике значення доброчесності та гарного управління (захист політики нульової толерантності до корупції та здатність втілювати її серед керівництва, присутність на всіх основних подіях, проведення регулярних зовнішніх анкетувань щодо етики, активна боротьба з корупцією);

– неупередженість та об'єктивність – демонстрування і розуміння ситуації серед особового складу усередині організації без компрометування особистих та суспільних величин; не повинно бути неналежного фаворитизму: тільки неупереджений розгляд питань, гарна інформованість та виважене прийняття рішень (відкритість і добра поінформованість при зустрічах з особовим складом, пояснення питання чітко та правдиво, визнання й ефективне розмежування протилежних сторін);

– довіра – спілкування на всіх рівнях у манері, яка демонструє віру в організацію та у її відповідність всім урядовим і суспільним ви-

могам (прозорість у справі з питаннями управління та політики, уміння швидко й ефективно усувати чутки);

– орієнтованість на споживача – зосередженість на суспільній орієнтації (розуміння потреб споживача і його ділового оточення, розвиток та втілення стандартів обслуговування споживача, впевненість у відповідності до найкращого міжнародного досвіду);

– орієнтація на результат – спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана з очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню;

– здатність до мотивації – спроможність діяти та спілкуватися таким чином, щоб заохочувати учасників і тих, хто перебуває поруч, до дій, які необхідно виконати (заохочення особового складу щодо використання нових технологій, визнання продуктивності чи необхідного ставлення, спроможність представлення ряду перспектив для пояснення концепції);

– вплив – спроможність заохочувати інших для перевірки їх стабільності в інтересах як їх самих, так і для розвитку організації (керівництво, в тому числі на особистих прикладах, забезпечення підтримки нових ініціатив від старшого керівного та/або оперативного складів, прозорість надання послуг та особового складу);

– творчість – здатність розпізнати талант, не зупинятись у досягненні меж знань, встановити рівень толерантності, меж та параметрів креативності [6].

Під час оцінювання учасників конкурсу на етапі інтерв'ю експерти враховують:

– політичну культуру фахівця, що характеризується ґрунтовною світоглядною підготовкою; сформованістю національних і державних ідеалів; готовністю і здатністю активно й творчо виконувати завдання, поставлені суспільством; державницьким підходом до вирішення принципових питань; здатністю до свідомої орієнтації і розуміння змісту внутрішньої і зовнішньої політики держави; знанням закономірностей і особливостей соціально-економічних процесів в українському суспільстві та за кордоном; політичною ерудицією і орієнтацією в концептуальних підходах різних суспільних рухів та партій;

– патріотизм у поєднанні з повагою до інших народів, націй, що характеризується: відданістю ідеалам демократичної України; повагою до історичних та народних традицій суспільства в цілому та різних регіонів України; розумінням особливостей прогресивних рухів, знанням і глибоким розумінням ідей, традицій, реалій життя інших народів;

– особисті якості, такі як: повага до особистості людини; такт; здатність дотримуватись етики службових відносин; вміння з повагою

ставитись до протилежних думок, неординарних позитивних вчинків; готовність практично проводити в життя новації; володіння фундаментальними знаннями не тільки у сфері посадово-фахової діяльності, а і у сфері філософії, загальної та національної історії, літератури, мистецтва, економіки, екології, науки і техніки, суспільних проблем; цілеспрямованість та оперативність у вирішенні виробничих питань; особиста дисциплінованість; працелюбність, здатність до самоконтролю;

– високі моральні якості, такі як: моральна стійкість; наявність соціально значущих позитивних ідеалів; впевненість, вірність демократичним і гуманістичним ідеалам, історичним традиціям українського суспільства; здатність активно відстоювати свої переконання; правдивість, повага до людей; наявність морального досвіду поведінки; активна життєва позиція; боротьба з антигуманістичною мораллю і її проникненням в органи влади; непримиренність і протидія щодо всіх порушень суспільної моралі; колективізм, готовність і здатність до колегіальної і колективної діяльності;

– суспільну активність, що характеризується: творчою активною участю в роботі громадських організацій, а також у районі, місті, області, регіоні тощо; особистою участю в суспільних заходах; чітким визначенням мети і мотивів суспільно корисної діяльності; повагою до громадської думки і організацією своєї діяльності з її урахуванням; відповідальністю за свої дії перед суспільством і оточуючим середовищем; творчим ставленням до справ; високим професіоналізмом; безперервним підвищенням професійної компетентності; потребою у систематичному отриманні нових знань; прагненням до поновлення практичних вмінь; пошуком нових шляхів вирішення стратегічних і поточних посадових завдань; непримиренністю до волюнтаризму, бюрократії, формалізму, шаблонів; здатністю до розробки й підтримання висунутих іншими корисних ініціатив; вмінням організувати колектив на вирішення завдань, викладених у державних та регіональних документах.

З урахуванням результатів оцінювання формується зміст професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

Перелік заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, складається за пропозиціями Національної академії та заінтересованих міністерств і затверджується Національним агентством України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба).

Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється шляхом:

– підвищення рівня професійної компетентності, зокрема у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організовуються Національною академією;

– підвищення кваліфікації у провідних вищих навчальних закладах України та за кордоном;

– стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях;

– участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проектів програм, нормативно-правових актів тощо.

Національною академією впроваджено Комплексну програму професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" (далі – Комплексна програма), яка включає:

- Професійну програму підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Програму дистанційного навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Програму проведення літньої тренінгової школи "Лідерство в управлінській діяльності" для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Програму самоосвіти для самостійної роботи осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Методичні рекомендації щодо організації заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Методичні рекомендації з організації дистанційного навчання осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Методичні рекомендації щодо стажування в органах влади осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації";
- Методичні рекомендації з організації моніторингу професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

Мета навчання за Комплексною програмою – засвоєння знань про особливості модернізації державного управління та шляхи реалізації системних реформ в Україні, а також вироблення умінь та навичок, які складають основу професійної компетентності керівників-лідерів та є необхідними для забезпечення реалізації єдиної державної політики в державному органі або його апараті.

Результатом засвоєння навчального матеріалу Комплексної програми є:

– володіння інформацією про пріоритети зовнішньої та внутрішньої політики України, особливості її політико-правового розвитку у загальноєвропейському просторі;

– засвоєння знань про шляхи реалізації стратегічних підходів у розвитку державного і регіонального управління для забезпечення реалізації системних реформ в Україні;

– засвоєння знань про шляхи реалізації державної політики у пріоритетних сферах державного управління в умовах системної модернізації країни;

– вміння аналізувати структуру системи державного управління в Україні, повноваження і компетенцію гілок державної влади, пояснювати сутність державної політики та її вплив на економічну та соціально-політичну ситуацію в суспільстві;

– розуміння шляхів забезпечення конституційно-правової модернізації держави;

– здатність аналізувати актуальні проблеми розвитку законодавчої влади й адаптувати досвід країн розвиненої демократії щодо їх вирішення;

– розуміння шляхів реалізації Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки та особливостей реформування інституту державної служби;

– володіння інформацією про шляхи реалізації антикорупційної політики в Україні, оволодіння знаннями і вміннями, які забезпечують здатність запобігати виникненню корупційних діянь і протидіяти корупції в органах державної влади;

– оволодіння системою знань і вмінь щодо здійснення ефективного управління державним органом із використанням сучасних технологій менеджменту;

– розвиток складових функціональної компетентності з питань стратегічного управління і проектного менеджменту та оволодіння вміннями формування проектних пропозицій;

– оволодіння системою знань і вмінь, які складають основу професійної компетентності керівників-лідерів та забезпечують здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, організації ефективної командної роботи та застосування інноваційних підходів у роботі, здійснювати самоменеджмент та розвиток лідерського потенціалу.

З метою забезпечення ефективності та безперервності професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється його моніторинг, результати якого аналізуються:

t Національною академією у процесі формування варіативних модулів навчальних програм та пропозицій Нацдержслужбі щодо переліку заходів із професійного розвитку на наступний рік;

t Нацдержслужбою з метою формування пропозицій щодо подальшого перебування осіб у Президентському кадровому резерві та у процесі складання календарного плану заходів їх професійного розвитку на наступний рік.

Таким чином, нормативна база та методичні рекомендації Національної академії щодо формування "Нової еліти нації" сформовані доволі вичерпно і мають гарантовано забезпечити належний рівень якості кадрового ресурсу за умови дотримання відповідних вимог. Проте, щоб забезпечити максимальну ефективність використання інструменту "кадровий резерв" для зарахування на вищі керівні посади сфери державного управління, необхідно унормувати питання щодо працевлаштування "Нової еліти нації" та встановлення залежності перебування у резерві від результатів підвищення рівня професійної компетентності учасників Президентського кадрового резерву.

4.7. Досвід Канади щодо підготовки лідерів-управлінців

Для сучасної України актуальним є формування демократичного лідера – еліти в державному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє.

Як відомо процес формування й розвитку еліти є складним і тривалим. Одним з напрямів дослідження цього питання, який спрямовано на успішне його вирішення, є вивчення, аналіз світового досвіду, насамперед успішних країн світу та напрацювання науково обгрунтованих висновків щодо використання такого досвіду в Україні.

Канада є членом "великої вісімки", "великої двадцятки", НАТО, Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР), Світової організації торгівлі (СОТ), Британської Співдружності, Франкофонії, Організації американських держав, Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (НАФТА), Азіатсько-тихоокеанського економічного співробітництва, Організації Об'єднаних Націй.

У Канади репутація країни, яка має одну з найбільш ефективних моделей державного управління. До її незаперечних переваг належать такі якості, як досить високий ступінь прозорості, який досягається через значний рівень відкритості інформації та її загальнодоступності завдяки постійно оновлюваним ресурсам мережі Інтернет; щорічна звітність усіх підрозділів державної служби про свою діяльність та фінансові витрати; постійне удосконалення системи державного управління, яке, однак, не супроводжується різкими ламаннями звичних схем та привнесенням дезорганізації у функціональні системи в цілому; ефективна (та обов'язкова!) система постійного підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів та високий рівень соціальних гарантій, який підтримує високий престиж державної служби як місця роботи [1].

Зауважимо, що в будь-якій країні світу формування й розвиток еліти в державному управлінні має свої особливості і неодноразово практикою доведено, що механічне перенесення досвіду, навіть успішного, є неможливим. Отже, необхідне поглиблене вивчення сутнісних моментів такого досвіду, адаптування його (інколи лише окремих його елементів) з урахуванням особливостей України.

Канадська система державного управління є достатньо складною, насамперед, через федеративний устрій країни, яка складається сьогодні з 10 провінцій та трьох північних територій [1]*. Основним законом сучасної Канади є консолідовані конституційні акти 1967 та 1987 років [4, с. 4].

* Провінції: Ньюфаундленд та Лабрадор, Нова Шотландія, Острів Принца Едуарда, Нью-Брансуік, Квебек, Онтаріо, Манітоба, Саскачеван, Альберта, Британська Колумбія. Території: Юкон, Північно-західні території, Нунавут.

Отже, сучасна Канада як суверенна держава ще досить "молода", а її розвиток, а також формування й розвиток еліти в державному управлінні зазнали значних впливів з боку інших держав, зокрема Великобританії, Франції, США. Успішність держави, ефективність її системи державного управління вказує на вдале поєднання і використання досвіду інших країн. Цим канадський досвід також є цікавим для формування й розвитку еліти в державному управлінні України.

У Канаді близько 172 тис. федеральних публічних (державних) службовців [15], не враховуючи тих, які зайняті в державних компаніях (так званих "королівських корпораціях" – crown corporations). Загалом у країні на сьогодні діють 20 федеральних міністерств та понад 70 федеральних відомств (агентства, комітети, служби, секретаріати тощо) [1; 4]. Зокрема, діяльність державної служби Канади регулюється за допомогою загалом близько 20 законів [6].

Особливе місце в канадській федеральній системі управління займають такі відомства як: Королівська Таємна Рада *(Queens Privy Council)*, Рада Казначейства *(Treasury Board of Canada)*, Комісія державної служби Канади *(Public Service Commission of Canada)* та Агентство управління людськими ресурсами державної служби Канади *(Public Service Human Resources Management Agency of Canada)*. Ці відомства відіграють ключову роль у розробці стратегії державного управління, заходів щодо її удосконалення, систем взаємодії всіх гілок державної влади.

Відповідно до Конституції *керівником державної служби Канади* вважається Керівник Офісу Таємної Ради (ОТР), який поєднує посади Секретаря Таємної Ради та Секретаря Кабінету Міністрів (Clerk of the Privy Council and the Secretary to the Cabinet).

Офіс Таємної Ради складається з 16-ти секретаріатів, які наділені специфічними функціями з метою забезпечення організації та координації діяльності Прем'єр-міністра та Кабінету в цілому. Одним з них є Секретаріат з питань державної служби (Senior Personnel and Special Projects Secretariat), який очолює заступник секретаря Кабінету. Цей орган відповідає за комплектування та діяльність вищої ланки державних чиновників (перші заступники та заступники міністрів, глави федеральних агентств, державних корпорацій), а також здійснює підтримку Секретаря ОТР у розробці та реалізації заходів щодо удосконалення державної служби [4, с. 37-39].

Основні призначення здійснюють Рада Казначейства, Комісія державної служби та Агентство управління людськими ресурсами державної служби. У Канаді існує близько 30 професійних спілок, які ведуть переговори з питань колективних трудових угод із Радою Казначейства, у яких визначаються всі умови роботи майбутнього державного службовця. Комісія державної служби пропонує програми найму після середньої школи на посади початкового рівня [4, с. 37-39].

Місією *Комісії державної служби Канади* є попередження політичної корупції. Вона є незалежним державним агентством, яке щорічно

звітує про свою діяльність тільки перед Парламентом та відповідає за призначення та переміщення кваліфікованих співробітників у рамках федеральної державної служби.

Самостійність Комісії підкреслюється також тим, що призначений максимум на 7 років президент Комісії (повсякденний керівник агентства) та два або більше членів Комісії (commissioners) можуть бути достроково усунені зі своїх посад тільки шляхом прийняття спільної резолюції Палати громад та Сенату. При цьому члени Комісії не є її штатними співробітниками, їх запрошують "зі сторони" на основі часткової трудової зайнятості як членів правління, якщо проводити аналогію з приватною компанією. Найважливіші рішення приймаються колегіально, тобто президентом та членами Комісії за принципом більшості. Президент Комісії призначається Генерал-губернатором за поданням Прем'єр-міністра, а члени Комісії – Кабінетом.

Діючи на підставі Закону про найм на державну службу та повноважень, які делегує їй Рада Казначейства, Комісія покликана забезпечувати призначення державних службовців, виходячи з їх заслуг, запобігати впливу політичної кон'юнктури на їх працю, гарантувати, щоб у державній службі були представлені різні групи населення і всі канадці мали рівні можливості працевлаштування, забезпечувати двомовність державної служби.

Комісія безпосередньо відповідає за реалізацію положень Закону [16], які гарантують політичні права державних службовців, і охороняє систему, яка забезпечує їх право говорити правду тим, хто перебуває при владі, без остраху зазнати політичних переслідувань.

Делегуючи багато своїх функцій з повсякденного управління кадрами міністерствам та відомствам, Комісія в той же час розробляє стратегію розвитку державної служби. Кадрові підрозділи всіх державних органів Канади підзвітні Комісії. Важливою функцією Комісії є також розгляд та розслідування скарг з кадрових питань.

Комісія під час виконання своїх функцій має право допускати виключення з діяльності Закону про найм на державну службу, а також доповідати Кабінету Міністрів про питання застосування цього Закону.

Комісія з питань державної служби має на меті такий продукт: висока компетентна, безпристрасна і репрезентативна державна служба, спроможна надавати послуги двома державними мовами, в якій призначення на посаду базується на принципах чесності, доступності, репрезентативності і прозорості.

Комісія державної служби Канади захищає основні цінності заслуг і безпристрасності, а також сповідує чесність, прозорість, вільний доступ і репрезентативність. Сутність полягає у наступному.

Заслуги: кожна призначена особа здобуває основні кваліфікаційні навики, включаючи кваліфіковане володіння державною мовою, яке визначається заступником начальника для запланованої роботи; керівник може брати до уваги будь-яку з теперішніх чи майбутню кваліфікаційну

вимогу, технічні вимоги й організаційні потреби, які також визначаються заступником начальника.

Безпристрасність: призначення на посаду і просування на державній службі проводиться без політичного впливу; працівники мають право займатися політичною діяльністю, підтримуючи принцип політичної безпристрасності на державній службі; політична діяльність працівників не повинна погіршувати їх моральні принципи політичної безпристрасності або сприйматися небезпристрасною; політична діяльність означає будь-яку діяльність на підтримку або проти політичної партії; будь-яка діяльність на підтримку чи проти кандидата; або намагання стати кандидатом на виборах.

Чесність: рішення приймаються об'єктивно, без політичного впливу або особистого фаворитизму; політика і практика відображають безпристрасність поведінки людей; громадяни мають право бути оціненими на державній мові(ах) за власним вибором під час процесу призначення.

Прозорість: інформація про стратегії, рішення, політику і практику поширюється відкрито і своєчасно.

Доступ: громадяни з усієї країни мають можливість подавати заяви і робити це на державній мові(ах) за власним вибором, що підлягають уточненню щодо працевлаштування на державну службу.

Репрезентативність: процес призначення проводиться без упереджень і не створює перешкод на шляху до державної служби, яка є обличчям своїх державних службовців [1].

Місією *Офісу Комісіонера* з *питань Конфлікту Інтересів та Етики* є попередження економічної корупції. Офіс Комісіонера з питань Конфлікту Інтересів та Етики (The Office of the Conflict of Interest and Ethics Commissioner) був створений на підставі Закону про Федеральну підзвітність (Federal Accountability Act). Комісіонер є посадовою особою Парламенту з мандатом, який визначений у Законі про Парламент Канади (Parliament of Canada Act):

– підтримувати Палату Общин, контролюючи поведінку її членів. Під керівництвом Постійного комітету з процедур та справ Палати, Комісіонер несе відповідальність за адміністрування Кодексу конфлікту інтересів для членів Палати Общин;

– адмініструвати Закон про конфлікт інтересів для державних високопосадових осіб. Зауважимо, державні високопосадові особи – це міністри, секретарі Парламенту, міністерський штат і радники, Голова в Раді і призначені в міністерствах (заступники міністрів, голови управлінь і державних корпорацій, члени федеральних комітетів і трибуналів).

Комісіонер:

– надає *конфіденційні поради* державним високопосадовим особам і членам Парламенту про те, як виконувати Закон і Кодекс членів Парламенту у встановленому порядку. Комісіонер також уповноважений радити Прем'єр-міністру щодо конфлікту інтересів і питань етики;

– може здійснювати *розслідування* щодо будь-якого з членів Палати Общин стосовно порушення ним Кодексу членів Парламенту на запит іншого члена або зі своєї власної ініціативи, якщо є підстави вважати, що порушення мали місце. Він може проводити дослідження за резолюцією Палати;

– може дослідити ситуацію стосовно порушення Закону про конфлікт інтересів будь-яким теперішнім чи минулим чиновником державної служби на запит сенатора чи члена Палати Общин або за власною ініціативою, якщо є підстави вважати, що порушення мали місце.

Комісіонер зобов'язаний надавати три *щорічні звіти* Парламенту:

– перший звіт про адміністрування Кодексу членів Парламенту, другий – про управління Законом конфлікту інтересів, які подаються до 30 червня кожного року;

– список організованих відряджень членів Палати Общин, який подається до 31 січня кожного року.

Комісіонер відповідає за *Відкритий реєстр* (Public Registry) відповідної документації, яка вимагається від членів Палати Общин і державних високопосадових осіб. Кожен звіт членів Палати Общин повинен реєструватися в Офісі Комісіонера і бути доступним для відкритої інспекції впродовж робочих годин. Звіт також доступний для загального огляду за запитом через факс чи електронну пошту [1].

Агентство управління людськими ресурсами державної служби Канади підпорядковане Дорадчому комітету з питань державної служби при Прем'єр-міністрові та виконує такі завдання:

– управління людськими ресурсами у сфері державної служби;

– визначення потреб державної служби у навчанні;

– підтримка розвитку лідерства;

– встановлення стандартів;

– проведення щорічної оцінки департаментів та агенцій щодо практики управління людськими ресурсами [4, с. 37-39].

Кваліфікаційний іспит для вступу на державну службу проводиться Канадською школою державної служби (Canadian School for Public Service – CSPS). Такі документи, як Політика щодо навчання, підготовки та розвитку (Policy on Learning, Training and Development – 2006) та Стандарти щодо знань для обов'язкової підготовки (Standards on knowledge for required training – 2007) визначають мінімальні знання для посад державних службовців різних рівнів: від щойно прийнятих на державну службу до керівників найвищих рівнів. Відповідно до цих документів фактично відбувається просування "кар'єрною драбиною". Для отримання посади наступного рівня необхідно опанувати певні навчальні курси в Канадській школі державної служби, які розроблені спеціально для окремих цільових груп: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів, супервайзерів (адміністраторів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників [4, с. 37-39; 7].

Зауважимо, що кожна посада в системі державної служби Канади має так званий рівень для позначення рангу або рівня складності в межах професійної групи чи підгрупи. Рівень посади встановлюється шляхом її оцінки відповідно до класифікаційного стандарту цієї професійної групи. Рівень посади визначає її відносну цінність у межах організаційної ієрархії та рівень заробітної плати. Наприклад, у сільськогосподарській сфері таких рівнів 8, у сфері зовнішньої політики тільки 4, а у сфері зв'язку – 7.

Кваліфікаційні стандарти визначають мінімальні вимоги (зазвичай – освіта або професійний сертифікат), необхідні для компетентного виконання роботи. Виконуючі обов'язки керівників та менеджери повинні дотримуватися цих стандартів під час призначення на посади державної служби. Класифікаційні стандарти описують відносну цінність характеристик роботи, яка виконується на посаді, у межах професійної групи, та визначають рівень завдань в ієрархії цієї групи. Зв'язок між класифікаційними і кваліфікаційними стандартами дає впевненість у тому, що мінімальні вимоги, визначені для певної роботи (кваліфікаційні стандарти), точно відповідають основним функціям цієї посади (відповідні класифікаційні стандарти) [8].

У Канаді, як і в ЄС, США, Австралії усі групи компетенцій для керівників називають *компетенціями лідерства*. Зауважимо, що у деяких інших країнах серед груп основних компетенцій керівників виокремлюють одну, яку називають лідерство, і пов'язують її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо [3, с. 27-28].

У серпні 2005 р. Президент Агентства Канади з питань управління людськими ресурсами на державній службі та Президент Комісії державної служби Канади оприлюднили доповнений та спрощений Профіль компетенцій державної служби [10], в якому знайшли своє відображення навички лідерства, здібності та характеристики, які є потрібними на державній службі для того, аби відповідати викликам сьогодення та майбутнього. Профіль визначає Цінності та Етику як основу лідерства та пов'язаний із управлінською підзвітністю. Профіль містить: модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень (для всіх управлінських рівнів); опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного з шести управлінських рівнів (рівнів лідерства); опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетенції для всіх управлінських рівнів.

Департаменти та агентства заохочуються інтегрувати Профіль у свої стратегії та заходи з управління людськими ресурсами. Вони можуть застосовувати Профіль таким, як він є, або адаптувати його до специфічних вимог.

Профіль є основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад в органах виконавчої влади, він є обов'язковим для використання при оцінюванні кандидатів при призначенні на керівні посади. Профіль є основним елементом корпоративних ініціатив, як-от Програм розвитку лідерства, інструментів оцінювання Комісії державної служби та політик щодо управління людськими ресурсами [3, с. 272-274; 10].

Виходячи з *цінностей та етики*, лідери на державній службі досягають результатів завдяки *стратегічному мисленню*, *залученню* та *прагненню досконалого управління* (Values and Ethics; Strategic thinking: analysis and ideas; Engagement; Management excellence: Action management, people management, financial management [9]).

Для кращого розуміння сутності наведемо роз'яснення цих позицій.

Цінності та Етика: доброчесність і повага. Лідери на державній службі служать канадцям, гарантуючи доброчесність в особистій та організаційній практиці, поважають людей та принципи державної служби, включаючи цінності демократії, професіоналізму, етики та служіння людині. Лідери створюють такі умови праці, де панує повага, використовуються державні мови, діє принцип репрезентативності, а також прозорими та справедливими є рішення і дії. Лідери, їхні працівники та їхні організації є підзвітними за свої дії.

Стратегічне мислення: аналіз та ідеї. Лідери на державній службі надають поради та планують на основі аналізу питань і тенденцій, відповідно до своїх повноважень, спроможності та потенціал їхніх організацій. Вони постійно відслідковують середовище, що є комплексним та постійно змінюється, передбачаючи виникнення криз і можливостей. Вони розробляють ґрунтовні рекомендації та стратегії, які є чутливими до різноманітних потреб багатьох зацікавлених сторін та партнерів, віддзеркалюють стратегічні напрямки державної служби й забезпечують досягнення успіху організації.

Залучення (залученість): людських ресурсів, організацій, партнерів. Лідери на державній службі залучають людські ресурси, організації та партнерів до визначення цілей, виконання планів і досягнення результатів. Вони закладають підґрунтя, розвиваючи коаліції з ключовими гравцями. Вони мобілізують команди, використовуючи можливості для того, щоб виконати заплановане завдяки чіткій, зрозумілій та постійній комунікації, приділяючи час та віддаючи енергію для залучення усієї організації. Вони використовують свої навички ведення переговорів і досягнення домовленості, гнучкості для заохочення визнання спільних інтересів, співпраці та для досягнення успішних наслідків діяльності. Вони бачать загальну картину, що дозволяє залучати різні зацікавлені сторони, партнерів і громадськість, маючи спільний порядок денний та стратегії.

Прагнення досконалого управління (управлінська досконалість [2, с. 169]*)*: управління діяльністю, людьми та фінансами. Лідери на державній службі досягають результатів, примножуючи організаційну результативність та сталість. Вони забезпечують людей необхідними для них підтримкою та інструментами, гарантують те, що людські ресурси в цілому є спроможними та відповідають різним потребам для досягнення поточних і довгострокових завдань. Вони сприяють узгодженості людських ресурсів, діяльності та систем зі стратегіями для гармонізації того, як

вони працюють та що вони роблять. Вони застосовують комплексні системи підзвітності щодо людських та фінансових ресурсів відповідно до Рамкових основ управлінської підзвітності (Management Accountability Framework). Вони гарантують те, що доброчесність та управління інформацією і знаннями є обов'язком на всіх рівнях та ключовим фактором при розробленні й реалізації усіх політик та програм [3, с. 272-274].

Зауважимо, що лідерство охоплює кілька рівнів управління, зокрема це посади на відповідних рівнях: заступник Міністра, заступник заступника Міністра, Генеральний директор, директор, менеджер, супервайзер (deputy minister, assistant deputy minister, director-general, director, manager, supervisor)*. Профіль компетенції лідерства кожної з названих посад враховує особливості відповідної посади при деталізації названих чотирьох основних позицій.

Як вже зазначалося, для отримання посади наступного рівня необхідно опанувати певні навчальні курси в Канадській школі державної служби.

Закон про модернізацію державної служби Канади 2003 р. визначає *Канадську школу державної служби* як головний навчальний заклад у сфері державної служби Канади [7].

Канадська школа державної служби (укр. – КШДС) була створена 1 квітня 2004 р. в м. Оттава шляхом об'єднання трьох агентств: Канадського центру розвитку менеджменту (Canadian Centre for Management Development – CCMD), Агентства підготовки та розвитку Канади (Training and Development Canada – TDC) та Агентства мовної підготовки Канади (Language Training Canada – LTC). КШДС очолює Президент і Головний виконавчий директор, який здійснює нагляд та керівництво діяльністю Школи та її колективу. Директора Школи призначає Генерал-губернатор після консультації з міністром – членом Таємної Ради, який відповідає за виконання Закону про Канадську школу державної служби, та Радою директорів Школи. КШДС підпорядкована Президенту Ради Скарбниці та звітує йому через Раду директорів, яка складається з представників публічного та приватного секторів. Діяльність школи регулюється Законом про Канадську школу державного управління [6].

1 січня 2006 р. у Канаді набрав чинності державний акт під назвою "Політика навчання, підготовки та розвитку" [13], що спрямовує діяльність уряду Канади та відповідних державних інституцій щодо розвитку людського потенціалу на державній службі. Індивідуальне та організаційне лідерство визнано державою тими "стовпами', на яких здійснюється розбудова сильної та ефективної державної служби, здатної швидко та успішно адаптуватися до суспільних змін і відповідати на суспільні виклики XXI ст.

* Супервайзер, відповідно до Канадської моделі управління, є найнижчим рівнем керівника, незалежно від кількості підпорядкованих йому працівників.

Цим же документом легалізовано процес "реновації" (оновлення) державної служби* як безперервного процесу вдосконалення якості державних послуг через удосконалення якості корпусу державних службовців. Останнє здійснюється через розбудову системи організаційного навчання.

З цією метою до обов'язків державних службовців Канади була віднесена відповідальність за: власний професійний розвиток; рівень наявних компетенцій (знаннєвих, вміннєвих і *поведінкових*) та їх відповідність займаній посаді; розроблення та виконання індивідуального навчального плану [2, с. 168].

Зауважимо, що ця відповідальність дотримується на практиці, а не лише на папері. Державний службовець, якого записано для опанування відповідної навчальної програми, відповідальний за її опанування (не просто записаний або присутній для прослуховування деяких тем); він особисто зобов'язаний опанувати програму і набути навичок (поведінки), необхідних для здійснення функцій державного управління.

Місія КШДС полягає в тому, щоб озброїти всіх працівників публічної служби необхідними знаннями, уміннями та навичками для професійного виконання своїх посадових обов'язків та надання якісних послуг громадянам Канади. Навчання в КШДС відіграє важливу роль у кар'єрному просуванні державних службовців Канади [4, с. 39-40].

У процесі "реновації" державної служби КШДС виконує дві такі ролі: підтримка державних департаментів і агенцій у розробленні та реалізації стратегій організаційного навчання; підтримка кожного державного службовця у підготовці індивідуальних планів навчання та досягненні визначених навчальних цілей [2, с. 168; 11].

Основні напрями діяльності КШДС: базовий курс для новопризначених; підвищення кваліфікації, підготовка на посади вищих керівних кадрів; оцінювання державних службовців щодо їх знань та результатів діяльності; впровадження державної політики у сфері підготовки державних службовців; стратегічне консультування Уряду; оцінювання навчальних програм; вироблення стандартів; акредитація навчальних курсів.

Усі курси поділені на 6 груп для різних навчальних спільнот: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів, супервайзерів (адміністраторів, контролерів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників (старших керівників) [4, с. 39-40].

Школою, зокрема, розроблена "Дорожня карта" для Корпусу вищих державних службовців, яка, окрім іншого, містить і блок з розвитку лідерства. Розвиток лідерства у системі державної служби Канади здійснюється, як вже зазначалося, на засадах компетентнісного підходу.

КШДС пропонує широкий перелік програм розвитку лідерства, а саме:

– інтенсивну програму розвитку високопосадовців;

* Public Service Renewal.

– розширену програму лідерства: програму навчальних візитів колег КШДС;

– університетську чемпіонську програму для заступників міністрів;

– програму "Дирекція" для цілеспрямованих державних службовців;

– Фулбрайт Програму для професійних працівників Уряду середньої ланки;

– програму для державних службовців за місцем служби;

– програму для студентів, що надає орієнтовні знання та дослідження [4, с. 39–40].

Так, програма "leadership" для цілеспрямованих менеджерів в ЕХ мінус 3 і ЕХ мінус 4 рівні; "Direxion" для цілеспрямованих виконавців в ЕХ мінус 1 і ЕХ мінус 2 рівні; "Living Leadership": програма переважно для виконавців – для виконавців на рівні ЕХ-01 або еквівалентно цьому рівню; "ConnEXion" : старші лідери для завтрашнього дня – для виконавців ЕХ-02 і ЕХ-03 рівнів або еквівалентно цим рівням [14].

Для новопризначених керівників ЕХ-01 рівня (з досвідом мінімум 6 місяців) обов'язковою є програма "Management Suite " (набір менеджменту) [14].

Більшість навчальних курсів КШДС доступна в електронній формі, викладається дистанційно та в режимі он-лайн. Важливим, на нашу думку, є те, що ці програми не тільки спрямовані на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів, а ще й мають наскрізний зв'язок, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар'єру.

Погоджуємося з С.А.Калашніковою, що аналіз матеріалів поглибленої програми з лідерства [12; 14] свідчить, що її методологічне підґрунтя передбачає:

– аналіз і рефлексію щодо реального життєвого досвіду, кращої управлінської практики;

– поєднання індивідуальної та групової роботи;

– активний обмін досвідом;

– врахування різних навчальних стилів (через застосування цілого спектру видів навчальної діяльності – дослідження, ознайомлення з матеріалами, ситуаційні вправи, діалоги та дебати тощо);

– баланс між інтенсивним навчанням і часом для рефлексії;

– проведення ознайомлювальних і навчальних поїздок у межах та поза межі Канади задля максимізації безпосереднього управлінського досвіду.

Програма є інструментом формування нової генерації лідерів для державної служби Канади. Традиційно програми такого типу спрямовано на молодих, талановитих державних службовців – потенційних кандидатів для вступу до Корпусу вищих державних службовців [2, с. 170-171].

Програма "Живе лідерство" має експериментальний характер, у її основі – підхід навчання через дію, аналіз, рефлексію та реальний життєвий досвід.

Аналіз матеріалів цієї програми [14] засвідчує, що для її реалізації використовується широкий спектр методів і видів навчальної діяльності, серед яких:

– аудиторні заняття – призначені для презентацій теорій лідерства, знайомства учасників, залучення експертів і гостей;

– активна групова робота – невеликі навчальні групи (5-7 осіб), склад яких зберігається протягом усієї програми. Зустрічаються на один день кожні 5-6 тижнів у супроводі прикріпленого фасилітатора (коуча);

– навчальні візити – забезпечують можливість контакту зі стейкхолдерами державної служби, отримання їхніх рекомендацій і порад. Візити мають тривалість від 2 годин до повного дня;

– он-лайн платформа – допомагає забезпечити мережеве спілкування учасників програми, містить дискусійні форуми та інформаційні ресурси;

– коучинг "сам-на-сам" – одногодинні зустрічі учасника та коуча відбуваються кожні три місяці для того, щоб проаналізувати навчальний процес, власний успіх і допомогти учаснику трансформувати навчання у професійну діяльність;

– коучинг "психічного здоров'я" – спрямований на розвиток стійкості учасників програми до стресів та розвитку їх спроможності формувати здорову психологічну атмосферу на робочому місці;

– зворотний зв'язок за методом "Оцінка 360°" – інструмент для оцінки власного лідерського потенціалу на основі чотирьох ключових компетенцій державного лідерства;

– підтримка спонсорів і випускників – участь у програмі безпосередніх керівників, учасників і державних лідерів – випускників програми суттєво підвищує мотивацію та є потужним стимулом для учасників [2, с. 172-174].

Вищезазначені програми належать до категорії середньострокових. Поряд з цим Канадська школа державного управління пропонує вищим державним службовцям також цілий спектр короткотермінових курсів з лідерства.

Крім того, КШДС забезпечує навчання з лідерства за інтернаціональними програмами:

- "GEN: Global Engagement Network Program (F201)" – для лідерів публічного управління з Канади і Нідерландів (навчання відбувається в Гаазі й Оттаві – 12 днів);
- "How Washington Really Works (Z114)". Учасники мають можливість обговорювати проблеми з лідерами публічного управління та з представниками різних рівнів американського уряду і Канадського посольства у Вашингтоні, округ Колумбія (навчання відбувається у Вашингтоні, округ Колумбія, і Оттаві – 5 днів);
- "How Washington Really Works for Senior Leaders (Z131)" – програма для старших лідерів (Associate Deputy Ministers, Assistant Deputy

Ministers and Deputy Ministers). Учасники розглянуть різні аспекти структури американського публічного управління і вчитимуться, як працювати з тими, хто приймає рішення у Вашингтоні, округ Колумбія (навчання відбувається в Оттаві й Вашингтоні, округ Колумбія, – 2,5 дні);

- "How The European Union Works (G101)". Ця програма досліджує механізми публічного (державного) управління Євросоюзу (ЄС) і як інтереси Канади перетинаються з ЄС. Лідери публічного управління забезпечені унікальною можливістю отримати знання і розуміння як канадські інтереси можуть бути авансовані через інструменти захисту і стратегії (навчання відбувається в Оттаві – 3 дні);
- "Canada in the World (G205)". Цей курс досліджує доцільність канадських міжнародних дій і їх глобального зіткнення. Учасники розглядатимуть чотири класичні поштовхи дипломатії*, захисту, розвитку і торгівлі. Вони також отримають настанови для досягнення цілей зовнішньої політики Канади (навчання відбувається в Оттаві – 3 дні) [14].

Слід звернути увагу, що усі інтернаціональні програми лідерства КШДС акцентують увагу лідерів публічного управління Канади на інструменти захисту інтересів Канади та впровадження єдиної зовнішньої політики.

Міжнародною ініціативою за участю Канадської школи державної служби, Комісії Австралійської державної служби та Національної школи уряду Великої Британії є програма "Лідерство без кордонів". Програма призначена для вищих державних службовців чотирьох країн: Австралії, Великої Британії, Канади та Нової Зеландії і створює унікальну мережу вищих державних службовців з високим лідерським потенціалом для обміну досвідом між ними [2, 151-153].

Зауважимо, що оскільки Канада має дві державні мови – англійську і французьку, – то одним із пріоритетів держави є спрямування зусиль на те, щоб усі державні службовці вільно володіли обома мовами. КШДС пропонує широкі можливості щодо мовної підготовки, а саме: самостійне вивчення мови он-лайн; вивчення мови під керівництвом викладача он-лайн; аудиторний мовний курс.

Крім того, нагадаємо, що державні службовців мають можливість отримати спеціальні професійні знання не тільки в КШДС. Багато міністерств та відомств Канади мають свої власні навчальні програми, а деякі (міжнародних відносин та міжнародної торгівлі, транспорту Канади, людських ресурсів та соціального розвитку Канади, відомство обслуговування кордонів Канади, Королівська канадська кінна поліція) мають тренінгові інститути та центри. Левова частка тренінгів та програм розвитку має місце за контрактами з консультантами, приватними фірмами та університетами.

Університетами Канади також пропонується академічне навчання, що надає можливість отримати ступені бакалавра або магістра держав-

* Classic thrusts of diplomacy (англ.)

ного управління чи державної політики (університети Queen's, Carleton, Dalhousie, Victoria, ENA.P та ін.) [4, с. 39-40].

Із проведеного дослідження досвіду Канади щодо формування й розвитку еліти в державному управлінні, на нашу думку [5, с. 49-50], такі висновки є цікавими для України:

– вдале поєднання і використання досвіду інших країн;

– постійне удосконалення системи державного управління, яке не привносить дезорганізацію в систему;

– дотримання законодавства. Цьому сприяє функціонально-організаційна структура, яка передбачає контроль і аудит за дотриманням законодавства у сфері державної служби;

– чіткість принципів державної служби з поясненням їх сутності та визначеність механізмів їх упровадження;

– ефективна та обов'язкова (!) система постійного підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів; взаємозв'язок зі службовою кар'єрою;

– чіткий практичний зв'язок рівня посади, профілю компетенції посади, класифікаційного стандарту з усіма елементами системи державної служби;

– виокремлення усіх груп компетенцій для керівників у групу *"лідерство"*, основою якої є дотримання *цінностей та етики*;

– віднесення до обов'язків державних службовців відповідальності за: власний професійний розвиток; рівень наявних компетенцій (знаннєвих, вміннєвих і, що дуже важливо, *поведінкових*) та їх відповідність займаній посаді; розроблення та виконання індивідуального навчального плану;

– спрямованість програм лідерства на потреби державного управління відповідно до цільової аудиторії слухачів. Наскрізний зв'язок цих програм, що поєднує компетенції лідерів і майбутніх лідерів, тобто передбачає службове зростання, службову кар'єру;

– направленість програм лідерства на інструменти захисту національних (загальнодержавних) інтересів та впровадження єдиної зовнішньої політики;

– сприяння налагодженню зв'язків та обміну досвідом між керівниками вищого корпусу державної служби різних країн через участь в інтернаціональних та міжнародних програмах лідерства.

Контрольні запитання та творчі завдання

до 4.1

1. Що таке творчий потенціал особистості?
2. Які основні складові творчого потенціалу особистості?
3. Чим відрізняється творча діяльність особистості від традиційної?
4. Які види потенціалу може мати будь-яка особистість?

5. Які якості особистості віднесені до лідерських?

6. Хто такий політичний лідер?

7. Розробіть технологію визначення рівня творчого потенціалу для діяльності політичного лідера.

8. Визначте і порівняйте рівні творчого потенціалу політичних лідерів різних політичних партій.

9. Охарактеризуйте творчу діяльність політичного лідера.

10. Визначте основні способи розвитку креативності в діяльності політичних лідерів.

11. Проаналізуйте й охарактеризуйте відмінності між менеджером і лідером, традиційним керівником і сучасним лідером.

12. Проаналізуйте зміст табл. 1 "Поведінкові характеристики (компетенції) та індикатори їх оцінювання" і наведіть конкретні приклади реалізації позитивних індикаторів творчого потенціалу особистості політичного лідера.

13. Охарактеризуйте такі якості лідера, як енергійність, надійність, захопленість, ініціативність, рішучість, об'єктивність, напористість, чесстолюбність, комунікабельність, розсудливість і порівняйте їх із власними.

до 4.2-4.4

1. Проаналізуйте сучасну управлінську парадигму та обґрунтуйте причини її актуальності та пріоритетності.

2. Чи погоджуєтеся ви з твердженням про те, що професійна освіта людських ресурсів на державній службі має стати безперервним процесом? Чому? Проілюструйте вашу відповідь конкретними прикладами.

3. Як ви розумієте акмеологізацію лідерської професійної освіти державних службовців? Що є основним у цьому процесі, на ваш погляд?

4. Прокоментуйте тезу про те, що акмеологізація безперервної професійної освіти кожного управлінця має стати безперервним процесом розгортання "дорожньої карти" його професіонально-професійно-особистісної актуалізації.

5. Підготуйте "дорожню карту" вашої професіонально-професійно-особистісної актуалізації на державній службі. Які суттєві проблеми перешкоджають вашій максимальній лідерській самореалізації у професійній діяльності? Чому? Який вихід ви можете запропонувати?

6. Прокоментуйте причини-перешкоди для максимального формування акме професіонала на вітчизняній державній службі. Запропонуйте дієвий механізм їх подолання.

7. Чи можете ви визначити професійну освіту управлінців-лідерів викликом сьогодення? Чому? Дайте обґрунтовану відповідь.

8. Надайте пропозиції для удосконалення системи професійної освіти українських службовців. На що, на вашу думку, необхідно звернути увагу перш за все?

9. Запропонуйте власну стратегію професійної підготовки ефективних та результативних керівників для державної служби.

10. Ваше ставлення до необхідності активізації особистісної складової суб'єкта владних повноважень у процесі безперервної професійної освіти.

до 4.5

1. Розкрийте зміст поняття "молодіжне лідерство".
2. Проаналізуйте сутність та ґенезу нової політичної еліти.
3. Проаналізуйте види самовизначення молодих людей.
4. Визначте ефективність молодіжного лідерства у формуванні нової політичної еліти в Україні.
5. Зіставте поняття "політичне лідерство" і "молодіжне лідерство".
6. Охарактеризуйте сутність державної молодіжної політики.
7. Як, на Вашу думку, співвідносяться поняття "політика", "політичне лідерство", "молодіжна політика", "молодіжне лідерство"? Наведіть приклади.
8. Як Ви вважаєте, який вплив має державна молодіжна політика на виникнення молодих політичних лідерів?

до 4.6

1. Які особи допускаються до участі у конкурсі Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації"?
2. Обґрунтуйте терміни "еліта нації", "нова еліта нації".
3. Назвіть основні цілі участі керівників у конкурсному доборі до Президентського кадрового резерву.
4. Складіть індивідуальний портрет керівника-лідера з визначенням його переваг та недоліків.
5. Для яких пріоритетних сфер державного управління здійснюється щорічний добір кандидатів до Президентського кадрового резерву?
6. Назвіть основні етапи оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".
7. Охарактеризуйте основні принципи діагностування рівня готовності кандидатів до участі у Президентському кадровому резерві "Нова еліта нації".
8. Назвіть основні особисті якості, якими має володіти керівник-лідер, охарактеризуйте їх.
9. У чому полягає мета навчання за Комплексною програмою підготовки Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації"?
10. Як ви розумієте шляхи забезпечення конституційно-правової модернізації держави?

до 4.7

1. Назвіть принципові положення, на яких базується державна служба Канади. Місію якого органу державного управління Канади є попередження політичної корупції?

2. Які групи компетенцій входять до компетенцій лідерства (Канада, Австралія, США, ЄС)?

3. Що є основою лідерства відповідно до Профілю компетенцій державної служби Канади?

4. Назвіть основні складові Профілю компетенцій державної служби Канади.

5. Які програми лідерства пропонує Канадська школа державної служби? У чому особливості цих програм?

6. Назвіть основні методи і види навчальної діяльності, які застосовуються у програмах лідерства.

7. Які особливості навчання з лідерства за інтернаціональними програмами?

8. На чому акцентують увагу лідерів публічного управління Канади в інтернаціональних програмах лідерства?

9. Назвіть особливості програми "Лідерство без кордонів".

Перелік тем круглих столів, дискусій

до 4.1

1. Креативність – головна якість політичних лідерів.

2. Стереотипи та бар'єри обмеження творчого потенціалу.

3. Роль лідерських якостей особистості у творчій діяльності політичних лідерів.

4. Основні види потенціалу особистості політичного лідера та шляхи їх реалізації в діяльності політичних лідерів.

5. Сучасні технології оцінювання творчого потенціалу особистості та відомі практики їх застосування у відборі політичних лідерів.

6. Технологічність у визначенні рівнів розвитку особистісних потенціалів політичних лідерів.

7. Сучасні механізми розвитку потенціалу політичного лідера.

8. Аксіологічні й акмеологічні засади розвитку потенціалу політичних лідерів.

9. Потенціал особистості – основа професійної та життєвої компетентності.

10. Використання позитивних якостей особистості для досягнення вищих результатів її професійної діяльності.

до 4.2-4.4

1. Професіоналізація лідера-управлінця: стан та виклики.

2. Механізми активізації особистісної складової суб'єкта владних повноважень.

3. Стратегії професійного становлення лідера-управлінця.

4. Професійна освіта управлінців-лідерів як виклик сьогодення.

5. Акмеологізація безперервної професійної освіти управлінця як безперервний процес розгортання "дорожньої карти" його професіонально-професійно-особистісної актуалізації: пріоритети та виклики.

6. Реальне управлінське лідерство: сутність та складові.

7. Методи та механізми задоволення потреб вищих рівнів.

8. "Дорожня карти" розгортання професіонально-професійно-особистісної актуалізації керівника-лідера.

9. Трансформація керівництва у лідерську діяльність як об'єктивна реальність.

10. Управлінська міжособистісна взаємодія у форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління" в системі державної служби України як процес формування реального управлінського лідерства.

до 4.5

1. Молодіжне лідерство у формуванні нової політичної еліти в Україні.

2. Державна молодіжна політика в Україні: стан та перспективи розвитку.

3. Напрями впливу державної молодіжної політики.

4. Молодіжне лідерство в системі політичного лідерства.

5. Технології молодіжного лідерства.

6. Порівняльний аналіз молодіжного лідерства в країнах Заходу і Сходу.

7. Особливості політичної участі молодих лідерів в умовах розвитку парламентаризму.

8. Проблеми формування молодіжного лідерства в умовах посттоталітарної трансформації суспільства.

9. Регіональні особливості молодіжного лідерства в Україні.

до 4.6

1. Роль мотивації особистості у формуванні конкурентоспроможності керівника.

2. Основні напрями роботи з розвитку власних конкурентоздатних якостей та шляхи досягнення власних цілей керівника-лідера.

3. Чи впливає участь у конкурсі Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" на професійну кар'єру керівника: досвід і практика.

4. Дотримання основних принципів діагностування рівня готовності кандидатів до участі у Президентському кадровому резерві "Нова еліта нації": досвід і практика.

5. Спільні та відмінні риси інноваційного і традиційного керівника – лідера.

6. Шляхи подолання антигуманістичної моралі в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування.

7. Історичні традиції українського суспільства щодо формування політичної еліти.

8. Перспективи і загрози конституційно-правової модернізації держави.

9. Шляхи реалізації Стратегії державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки: досвід і аналіз статистичних даних.

10. Проблеми формування проектних пропозицій у галузі державного управління і політичного менеджменту.

11. Моральність як характеристика державно-управлінської еліти.

12. Служіння народу як базова цінність державно-управлінської діяльності.

до 4.7

1. Особливості формування демократичного лідера в Україні.

2. Світовий досвід підготовки лідерів системи державного управління: висновки для України.

3. Формування лідерства особистості.

4. Ціннісно-орієнтоване навчання – основа формування лідера.

5. Особливість методів і видів навчальної діяльності для програм лідерства в державному управлінні.

6. Розвиток потенціалу лідера як складова управління людськими ресурсами в державному управлінні.

7. Проблеми формування політичного лідера та шляхи їх вирішення.

8. Компетенції лідерства в державному управлінні: сутність, світовий досвід, необхідність для України.

9. "Живе лідерство" для державного управління в Україні.

10. Спрямованість програм лідерства на потреби державного управління: світовий досвід – висновки для України.

Тематика магістерських робіт

до 4.1

1. Механізми формування і розвитку творчого потенціалу особистості політичного лідера.

2. Вплив лідерських якостей особистості на результативність діяльності політичного лідера.

3. Теорія і практика оцінювання мотивації діяльності вітчизняних і зарубіжних політичних лідерів.

4. Моделювання системи державного управління на засадах політичного лідерства.

5. Шляхи формування основних поведінкових характеристик політичного лідера.

6. Теоретико-методологічні засади розвитку творчого потенціалу особистості політичного лідера.

7. Особливості формування лідерських якостей майбутніх керівників на засадах системного підходу.

8. Науково-методичний супровід розвитку потенціалу особистості політичного лідера.

9. Розвиток потенціалу особистості політичного лідера в контексті європейської інтеграції і модернізації української держави.

10. Науково-методичне забезпечення формування творчого потенціалу особистості політичного лідера в системі підвищення кваліфікації керівних кадрів.

до 4.2-4.4

1. Керівник-лідер як організатор колективної діяльності підлеглих співробітників.

2. Людиноцентричний підхід у контексті реалізації управлінського лідерства.

3. Управлінська професіоналізація керівних кадрів на державній службі.

4. Формування у керівника зорієнтованості на підлеглих держслужбовців у процесі управління ними.

5. Механізми переведення пересічних українців із статусу пасивних споживачів у статус рівноправних партнерів держави.

6. Політична нейтральність суб'єкта управління як запорука формування реального управлінського лідерства.

7. Професіоналізм як захисний бар'єр та фільтр недопущення непрофесіоналізму на державній службі.

8. Професіонально-професійно-особистісна актуалізація керівника лідера в контексті реформування державної служби.

9. Керівництво суб'єктом владних повноважень органом державної влади як соціальною мікросистемою.

10. Відповідальність керівника-лідера в контексті управління людськими ресурсами на державній службі.

до 4.5

1. Молодіжне лідерство: поняття, основні сучасні закономірності розвитку та особливості функціонування.

2. Основні принципи, форми, методи державної молодіжної політики.

3. Технології молодіжного політичного лідерства.

4. Характеристика молодіжних лідерів політичних партій в сучасній Україні.

5. Правовий статус молодіжних лідерів на шляху розвитку парламентаризму в Україні.

6. Професійне вдосконалення особистості молодіжного політичного лідера.

7. Основні етапи підвищення кваліфікації молодіжних політичних лідерів.

8. Політичний коучинг як технологія молодіжного лідерства.

9. Тенденції розвитку молодіжного лідерства в сучасному світі.

10. Типи молодіжних лідерів у посттоталітарних країнах: порівняльний аналіз.

до 4.6

1. Особливості формування політичної еліти в Україні в умовах функціонування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

2. Критеріальний підхід до оцінювання учасників конкурсу Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

3. Наукові засади діагностування рівня готовності кандидатів до участі у Президентському кадровому резерві "Нова еліта нації".

4. Формування і розвиток інноваційного способу мислення у процесі підготовки Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

5. Оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву: міжнародний досвід.

6. Механізми діагностування управлінської компетентності керівників – лідерів у системі відбору претендентів до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

7. Шляхи подолання антигуманістичної моралі в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування.

8. Науково-методичне забезпечення розвитку управлінської компетентності учасників Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації".

9. Особливості реформування інституту державної служби в контексті політичного лідерства керівних кадрів.

10. Розвиток складових функціональної компетентності з питань стратегічного управління і проектного менеджменту.

до 4.7

1. Світовий досвід підготовки лідерів системи державного управління.

2. Компетенції лідерства: основні складові та механізми застосування.

3. Розвиток лідерства на основі компентністного підходу.

4. Особливості формування демократичного лідера.

5. Лідерство в державному управлінні: професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток.

6. Підготовка лідерів як складова управління людськими ресурсами системи державного управління.

7. Безперервне навчання – основа професійного розвитку лідера системи державного управління.

8. Сучасний політичний лідер: особливості формування й розвитку.

9. Службова кар'єра лідера в державному управлінні.

10. Формування і розвиток лідера: особливості навчання.

Список використаної та рекомендованої літератури

до 4.1

1. *Каган М. С.* Мир общения: Проблемы межсубъективных отношений / М. С. Каган. – М. : Политиздат, 1988. – 319 с.

2. *Кравчук П. Ф.* Формирование творческого потенциала личности в системе высшего образования : автореф. дис. … д-ра филос. наук : 22.00.06 / Кравчук П. Ф. – М., 1992. – 32 с.

3. *Посталюк Н. Ю.* Творческий стиль деятельности. Педагогический аспект / Н. Ю. Посталюк. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 1989. – 296 с.

4. *Ростовцев Н. Н.* Развитие творческих способностей на занятиях рисования / Н. Н. Ростовцев. – М. : Просвещение, 1987. – 169 с.

5. *Кузьмина Н. В.* Методы системного педагогического исследования : учеб. пособие / Н. В. Кузьмина. – Л. : ЛГУ, 1980. – 172 с.

6. *Энгельмейер П. К.* Эврология и всеобщая теория творчества / П. К. Энгельмейер // Вопросы теории и психологии творчества. – 1914. – Т. 5. – С. 19-24.

7. *Энгельмейер П. К.* Теория творчества / П. К. Энгельмейер. – СПб., 1910. – 208 с.

8. *Андреев В. И.* Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности / В. И. Андреев. – Казань : КГУ, 1988. – 228 с.

9. *Maslow A.* The father reaches of human nature. – New Vork : Viking, 1971.

10. *Maslow A.* Toward a psychology of being, 2d ed. – New Vork : Van Nostrand, 1968.

11. Про статус народного депутата України : Закон України від 6 груд. 2012 р. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/

до 4.2

1. *Андреев В. И.* Педагогика : учебный курс для творческого саморазвития. – 2-е изд. / В. И. Андреев. – Казань : Центр инновационных технологий, 2000. – 608 с.

2. *Браже Т. Г.* Развитие творческого потенциала учителя / Т. Г. Браже // Сов. педагогика. – 1989. – № 8. – С. 15-17.

3. *Кічук Н. В.* Формування творчої особистості вчителя / Н. В. Кічук. – К. : Либідь, 1991. – 96 с.

4. *Майданов А. С.* Искусство открытия. Методология и логика творчества / А. С. Майданов. – М. : Ретро, 1993. – 176 с.

5. *Овчинников В. Ф.* Научно-технический прогресс и развитие творческого потенциала работника производства / В. Ф. Овчинников. – Л. : Изд-во Ленинград. ун-та, 1974. – 175 с.

6. *Пономарёв Я. А.* Психология творчества и педагогика / Я. А. Пономарёв. – М. : Педагогика, 1976. – 280 с.

7. Развитие и диагностика способностей / отв. ред. В. Н. Дружинин, В. Д. Шадриков. – М. : Наука, 1991. – 181 с.

8. *Рибалка В. В.* Психологія розвитку творчої особистості : навч. посіб. / В. В.. Рибалка – К. : ІЗМН, 1996. – 236 с.

9. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев // Избр. психол. тр. : в 2-х т. – Т. 1. – М. : Педагогика, 1980. – 232 с.

10. *Бодалёв А. А.* Акмеология как научная дисциплина / А. А. Бодалёв. – М. : Рос. акад. упр., 1993. – 47 с.

11. *Деркач А. А.* Методология акмеологии / А. А. Деркач, Г. С. Михайлов // Психологический журнал. – 1999. – Т. 20. – № 4. – С. 56-65.

12. *Кузьмина Н. В.* Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В.. Кузьмина – М. : Высшая шк. – 1990. – 117 с.

13. *Драч І. І.* Формування творчої особистості у вищих навчальних закладах / І. І. Драч // Проблеми освіти : наук.-метод. зб. / кол. авт. – К. : Наук.-метод. центр вищої освіти, 2004. – Вип. 37. – С. 89-90.

14. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

15. Розвиток культурного потенціалу державних службовців в Україні : наукові праці / заг. ред. В. А. Ребкала. – Житомир : Полісся, 2002. – 244 с.

16. Основи вітчизняного парламентаризму : підручник для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2012. – Т. 2. – 340 с.

17. Основи вітчизняного парламентаризму : підручник для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1. – 408 с.

18. Парламентаризм та парламентська діяльність : словник-довідник / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 352 с.

до 4.3.-4.4

1. *Пашко Л. А.* До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури / Л. А. Пашко // Менеджер. Вісн. Донецького держ. ун-ту упр. – 2009. – № 2 (48). – Донецьк, 2009. – С. 153-160.

2. *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л. Пашко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во "ДОКНАУКДЕРЖУПР", 2010. – № 3-4. – С. 81-89.

3. Политический менеджмент : учеб. пособ. / под общ. ред. В. И. Жукова, А. В. Карпова, Л. Г. Лаптева, О. Ф. Шаброва. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2004. – 944 с.

4. Лидерство в новую эпоху. – Режим доступа : www.piter.com

5. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 1998. – 279 с.

6. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 580 с.

7. *Гай М. Е.* Управление персоналом / М. Е. Гай // Эффективность государственного управления : пер. с англ. / общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. – М. : Фонд "За экон. Грамотность", Рос. экон. журн., Изд-во АО "Консалтбанкир", 1998. – С. 403-418.

8. *Скуратівський В. А.* Соціальні системи та соціологічні методи дослідження : навч. посіб. / В. А. Скуратівський, М. Ф. Шевченко. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 188 с.

9. *Маленков Ю. А.* Современный менеджмент / Ю. А. Маленков. – М., 2012. – 350 с.

до 4.5

1. Соціологія : курс лекцій / В. М. Піча, О. М. Семашко, Н. Й. Черниш та ін. ; за ред. В. М. Пічі. – К. : Заповіт, 1996. – С. 221.

2. *Баразгова Е. С.* Идеологическое воспитание молодежи в США / Е. С. Баразгова. – Свердловск, 1989. – С. 15.

3. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від 5 лют. 1993 р. № 2998-XII. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

4. Соціологія : курс лекцій / В. М. Піча, О. М. Семашко, Н. Й. Черниш та ін. ; за ред. В. М. Пічі. – К. : Заповіт, 1996. – С. 223.

5. Конституція України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

6. Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні : Декларація від 15 груд. 1992 р. № 2859-XII. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

7. Про молодіжні та дитячі громадські організації : Закон України від 1 груд. 1998 р. № 281-XIV. – Режим доступу : http://zakon1. rada.gov.ua/

8. Про освіту : Закон України від 23 трав. 1991 р. № 1060-XII. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

9. Про зайнятість населення : Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5067-VI. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

10. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24 груд. 1993 р. № 3808-XII. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

11. Про туризм : Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324/95-ВР. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/

12. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : Генеза, 2004. – С. 367.

13. *Павленко Ю. І.* Трансформація суспільства і проблеми соціальної політики / Ю. І. Павленко. – К., 1997. – С. 16.

14. Українське суспільство 1994 – 2001. Результати опитування громадської думки. – К., 2001. – С. 16.

15. Українське суспільство 1994 – 2001. Результати опитування громадської думки. – К., 2001. - С. 17.

16. *Пірен М. І.* Основи політичної психології : навч. посіб. / М. І. Пірен. – К. : Міленіум, 2003. – С. 217.

17. *Пірен М. І.* Основи політичної психології : навч. посіб. / М. І. Пірен. – К. : Міленіум, 2003. – С. 218.

до 4.6

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua

2. Про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації" : Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua

3. Порядок оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" / за заг. ред. В. А. Гошовської, Ю. В. Ковбасюка, В. В. Толкованова. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua

4. Методичні рекомендації з оцінювання учасників конкурсу інтерв'ю-центрами / за ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2012. – 9 с. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua

5. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16 трав. 2012 р. № 91. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 трав. 2012 р. за № 872/21184.

6. Методичні рекомендації щодо науково-методичного забезпечення оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та моніторингу їх професійного розвитку / за ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2012. – 29 с.

7. *Гошовська В. А.* Формування кадрового резерву на вищі керівні посади державної служби: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / В. А. Гошовська, К. Ф. Задоя // Зб. наук. пр. НАДУ. – 2012. – № 1. – С.45-54.

8. *Гошовська В. А.* Методичне забезпечення формування і функціонування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 2. – С. 54-60.

9. *Даниленко Л. І.* Обґрунтування та практичні рекомендації до технології оцінювання учасників конкурсу президентського кадрового резерву / Л. І. Даниленко // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. – Київ, 31 трав. 2012 р. – С. 250-260.

10. *Булах І. Є.* Створюємо якісний тест : навч. посіб. / І. Є. Булах, М. Р. Мруга. – К. : Майстер-клас, 2006. – 160 с.

11. Біла книга національної освіти України / Т. Ф. Алексєєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл (та ін.) ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. – К. : Інформ. система, 2010.

12. Основи педагогічного оцінювання. – Ч. 1. Теорія: Навчально-методичні та інформаційні матеріали для педагогічних працівників / за заг. ред. Ірини Булах. – К. : Майстер – клас, 2005 . – 96 с.

13. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

14. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / кол. авт., заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князєва. – К. : Міленіум, 2003. – 320 с.

15. *Молчанова Ю. О.* Самоменеджмент управлінця та лідерство в освіті : метод. реком. для слухачів магістерської програми спеціальності "Державне управління у сфері освіти" / Ю. О. Молчанова. – К. : "Хай-тек Прес", 2012. – 64 с.

до 4.7

1. *Баррадос М.* Шляхи забезпечення професійної та політичної прозорості державної служби / М. Баррадос // Інформаційні матеріали до лекції для слухачів НАДУ, 21 січ. 2009 р. – К., 2009 – 13 с.

2. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

3. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. – 400 с.

4. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 60 с.

5. *Сурай І. Г.* Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади / Інна Сурай // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 43-50.

6. Canada Justice laws Website [Online]. – Available : http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts

7. Canada School of Public Service Website [Online]. – Available : http://www.csps-efpc.gc.ca

8. Disclosure of position reclassifications [Online] // Treasury Board of Canada Secretariat Website. – Available : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/faq/recls-eng.asp

9. Executive (EX) group qualification standard [Online]. – Available : http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/qual-eng.asp

10. Key Leadership Competencies. Canada [Online]. – Available : http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp

11. Learning in the Public Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http : // http://www.csps-efpc.gc.ca/

12. Lidership Development. Canada School of Public Service Act [Online]. – Available : http://www.csps-efpc.gc.ca/cat/mod-eng.asp? mod=4

13. Policy on Learning, Training and Development. Canada [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12405

14. Programs Lidership. Canada School of Public Service Act [Online]. – Available : http://www.csps-efpc.gc.ca/forlearners/coursesand programs/programs/index-eng.aspx

15. Public Service Alliance of Canada [Online]. – Available : http://www.psac-afpc.com/

16. Public Service Employment Act [Online]. – Available : http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01/page-1.html#h-1

17. Ecole National d'Administration. – Режим доступу : http://www.ena.fr/index.php?/fr

ТЕМА 5
Коучинг у системі політичного лідерства

Усе управління, в кінцевому рахунку, зводиться до стимулювання активності інших людей.

Лі Якокка

Основні поняття: психологія політичного лідерства, психологія політичних конфліктів і деформацій, психологія підготовки і прийняття політичних рішень, психологія політичного впливу, прикладні психологічні технології, соціально-психологічна компетенція, коучинг у політико-управлінської діяльності.

5.1. Коучинг – прикладна технологія політичного лідерства

Виклики сьогодення та завдання, які постають у процесі державотворення перед елітою Української держави, зумовлюють актуальність застосування інноваційних технологій прикладної психології.

На часі перед сучасною елітою щоденно постає необхідність аналізувати соціально-психологічні фактори державно-управлінської діяльності, знати індивідуально-психологічні особливості персоналу, усвідомлювати та інтерпретувати ситуації, що виникають під час реалізації державно-владних повноважень, володіти навичками конструктивної комунікації, ведення переговорів, подолання конфліктів та багато іншого.

Тож украй важливо розвивати психологічну компетентність політичних лідерів, що передбачає комплекс особистісних якостей та вмінь при здійсненні цілеспрямованого управлінського впливу в процесі реалізації державної політики та виконання державно-управлінських завдань. Це дозволить подолати структурні та поведінкові бар'єри, стереотипність мислення політичних лідерів та забезпечить системні зміни сучасної системи парламентаризму в цілому.

Формуванню такої компетентності у сфері політики й управління покликаний сприяти ***коучинг*** *(від англ. coach – репетитор, інструктор, тренер) – інноваційна технологія поєднання прикладних розробок менеджменту і психології управління*. Хоча технології коучингу поки що є знаннями і практикою лише вузьких спеціалістів, незабаром коучинг стане поширеною практикою серед політиків та управлінців.

Проблеми оптимізації управлінської діяльності, спрямування на досягнення результатів, як один із важливих аспектів сучасного менеджменту, знайшли відображення у дослідженнях західних вчених U.Grau, J.Moller. Як приклад можна назвати консультативну модель, запропоновану

ними спочатку як метод коучингу спортивних команд, яка згодом знайшла застосування у сфері менеджменту і при супроводі політичних процесів.

На сьогодні достатньо висвітленими в науковій літературі є загальні поняття управлінського консультування, політичного консультування, консалтингу, публічного консультування. Незважаючи на те, що різні види консультування відіграють важливу роль у сучасному політичному та державно-управлінському просторі України, проблема застосування коучингу як окремого виду консультування та прикладної технології психології управління, що сприяє оптимізації державно-управлінської діяльності в різних галузях політичного та державно-управлінського процесу сучасної України досліджена недостатньо.

Сучасний рівень розвитку державного управління нерозривно пов'язаний із розвитком науки і практики, має міждисциплінарний характер, передбачає забезпечення когнітивної та інноваційної спроможності практичної сфери державного управління. Це зумовлює стимулювання розвитку управлінських технологій шляхом типізації, виділення найбільш характерних процедур і операцій [8, с. 169]. Такий підхід до державно-управлінської діяльності потребує визнання технології коучингу як засобу формування політичного лідерства шляхом вивчення і врахування соціально-психологічних складових політико-управлінської діяльності, розкриття змісту когнітивної й інноваційної складової управління. Практика державного управління в Україні за період її становлення та розвитку засвідчила, що процес розробки державної політики повинен відповідати сучасним вимогам і ґрунтуватися на комплексі знань, накопичених наукою управління у найширшому контексті. Це зумовлює сталий та різнобічний інтерес дослідників до застосування технологій коучингу в різних аспектах та видах управлінської діяльності, у тому числі для формування лідерів-управлінців та лідерів-політиків.

Ідея використовувати коучинг у сфері управління з'явилася не так давно. Піонерами застосовування коучингу у сфері спорту були древні греки й римляни. Не виникає сумнівів, що у сфері спорту для того, щоб оволодіти новими навичками – потрібний тренер (*coach)*. Сьогодні успіх спортсмена та його результат залежать такою самою мірою від допомоги і керівництва тренера. Проте, стосовно ролі лідера, до цього часу існує упередження щодо використання підтримки спеціалістів. Цьому заважають перш за все стереотипні уявлення про політичного лідера як сильного та безкомпромісного, що повинен самостійно справлятися з усіма складнощами і проблемами, що виникають, а звернення по допомогу може бути розцінене оточуючими як прояв слабкості і власної некомпетентності. Проте коучинг у сфері державного управління – це перш за все стратегія плідної взаємодії команди, взаємовигідне співробітництво у досягненні успіху і сучасний інструмент роботи з персоналом.

Коучинг в політико-управлінській діяльності сприяє процесу ухвалення рішень та створює можливості для врахування різних поглядів. У

цьому плані коучинг є ключовим елементом вироблення політики, коли учасники можуть відкрито впливати на рішення один одного. Зокрема, на це спрямований Указ Президента України "Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики".

Достатньо обґрунтованим є твердження про те, що успіх будь-якої організації чи колективу й окремого працівника взаємозумовлені. Але не завжди це знання використовують у реальному житті. Твердження, що люди є головним ресурсом організації, поки що лишається тільки словами. Саме тому метою коучингу є допомога персоналу в покращанні його професійної діяльності, досягненні професійних цілей, навіть у тому випадку, коли працівники необізнані з цілями та шляхами їх досягнення.

М.Ландзберг запропонував таке визначення коучингу: коучинг покликаний підвищити ефективність роботи і вдосконалити професійні навички тих, хто працює з вами. Його невід'ємні складові – надання зворотного зв'язку, мотивація і сила запитання. Менеджер-коуч також повинен мати адекватне уявлення про ступінь готовності свого підлеглого до виконання конкретного завдання, тобто наявність у співробітника бажання і кваліфікації. Основна мета коучингу полягає не в процедурі одностороннього потоку наказів чи інструкцій, а в динамічній взаємодії коуча та підлеглого співробітника.

Е.Грант визначає коучинг як сфокусований на рішенні, орієнтований на результат і систематичний процес співробітництва, в ході якого коуч сприяє покращанню виконання завдань, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей. На думку вченого, коучинг сприяє розвитку емоційного інтелекту, оскільки покращує здатність розуміти та використовувати емоції конструктивним способом. Причому ключовим фактором успіху в покращанні виконання роботи є адекватне керівництво, а ключовим фактором успіху в покращенні керівництва є самосвідомість, тобто наявність сильного емоційного інтелекту в суб'єкта владних повноважень.

5.2. Види коучингу в державно-управлінській діяльності

У загальному вигляді у практичній консультативній роботі можна виділити два види коучингу: груповий та індивідуальний. Вибір того чи іншого виду обумовлюється специфікою проблеми, що потребує консультативного вирішення, а також особливостями контексту, в якому відбувається замовлення на вирішення проблеми. При цьому використовуються відповідні методи коучингу – бесіди, консультації, рольові та ділові ігри, тренінги, групові заняття з використанням системних технік та психоаналітичних технік тощо.

Індивідуальний коучинг здійснюється спеціалістом-коучем у вигляді індивідуальної бесіди, консультації. Його мета – вирішення управ-

лінських завдань і досягнення цілей лідерів та керівників і цілей організації.

Необхідною умовою такого виду коучингу є забезпечення права на добровільну участь у консультуванні, прийняття допомоги та права самому приймати рішення щодо змін.

Груповий коучинг або коучинг груп полягає в участі у групових формах діяльності та тренінгових програмах. Учасники групової допомоги є суб'єктами своїх власних змін, зорієнтованими на самовираження, особистісне зростання, саморозвиток. Окрім того, учасники оволодівають новими уміннями, експериментують з новими моделями та способами поведінки.

Перевага вказаного методу полягає у тому, що групова робота значно полегшує процес самодослідження, допомагає оцінити власні почуття, установки й вчинки, сприяє саморозкриттю, змінам, формуванню "Я"-концепції, посилює впевненість у собі. На перевагу групового методу вказує відомий дослідник К.Левін. Він висловив думку, що сучасне суспільство недооцінює важливий тип виховання – навчити людей розуміти та відчувати повноту і складність міжособистісного спілкування.

Групова робота дає можливість розвитку зворотного зв'язку між учасниками, при якому кожний бачить себе очима інших, усвідомлює свою роль, а також роль у спілкуванні. У вільному і невимушеному спілкуванні народжуються нові думки, поняття, схильності. Будь-яка інновація не відхиляється, а підтримується. Все, що дізнається учасник групи із галузі міжособистісного спілкування залишається з ним і впливає на його відносини з членами сім'ї, співробітниками, підлеглими і навіть керівництвом – з його оточенням загалом.

Окрім того, груповий процес сам по собі приводить до змін, що мають позитивний характер. Ці зміни І.Ялом називає терапевтичними факторами. Серед основних він виділив: універсальність переживань, забезпечення інформацією, альтруїзм, корекція первинної сімейної групи, розвиток навичок соціалізації, імітаційна поведінка, міжособистісне навчання, згуртування колективу, катарсис, екзистенційні проблеми.

Особливо важливим для нас є те, що в груповій роботі діють одні й ті ж психологічні фактори, хоча характер їх взаємодії та важливість кожного з них можуть суттєво змінюватись від групи до групи. Усі ці фактори взаємозалежні, характер їх взаємодії та "вага" кожного можуть суттєво варіюватися від групи до групи.

Окремим видом коучингу є *самокоучинг*. Завданням коуча-консультанта – навчити персонал самостійно здійснювати самодопомогу. Така форма допомоги спрямована на підтримку ***особистісної психологічної екології,*** тобто *турботи людини про себе і про своє особистісне зростання*. Вона проявляється в розвитку самопізнання, тобто у відображенні себе у своїй свідомості, знаннях про себе, своїх ресурсів і слабких сторін, переживанні своєї індивідуальної неповторності. У психологічному кон-

тексті самосвідомість виступає насамперед як ставлення до свого "Я", яке формується через усвідомлення своїх бажань, думок, почуттів і дій. Людина в процесі самоусвідомлення починає краще розуміти і сприймати себе. Це – необхідна умова саморозвитку.

Самостійний коучинг відкриває можливість осмислення та використання життєвого досвіду для побудови планів на майбутнє і самостійної допомоги в кожний конкретний момент власного життя. Рівень сформованості самосвідомості визначається потребою особистості у самовираженні й самоактуалізації, силою її прагнення до пошуку свого покликання, а також здатністю взяти на себе відповідальність за своє життя. Самоусвідомлення проявляється й розвивається у самопізнанні (самоспостереження, самоаналіз), самооцінці (емоційно-ціннісне ставлення до себе) та саморегуляції.

Ще одним видом є *коучинг, що спирається на своїх власних спеціалістів*, які можуть виступати консультантами для інших членів команди. Це можливо за наявності штатних коучів-консультантів, які здійснюють свої повноваження в системі управління. Перевагою такого консультування є обізнаність фахівця з усіма процесами, що відбуваються в системі. Проте слід наголосити і на його недоліках. До них належить неможливість досягнути нейтральності з боку власного консультанта. Здійснюючи свої функції в системі управління, коуч сам стає частиною цієї системи, а це означає, що мова не може йти про нейтральний підхід, неупереджене ставлення, погляд на систему "збоку".

Як правило, коуч також консультує середню та нижню ланки управлінських структур. Його завдання подібні до "зовнішнього" консультанта: давати зворотний зв'язок, шукати підтримки при зміні профілю діяльності і т. д. Відповідно внутрішній коуч потребує погодження контракту з боку керівництва. Зрозуміло, що внутрішній коуч не може працювати на послаблення позицій керівництва і тим більше підміняти собою його функції.

Підвидом коучингу з питань управління персоналом є *коучинг з проблем планування кар'єри*. Він допомагає встановити кар'єрні цілі та способи їх досягнення; засвоїти техніки та методи прийняття управлінських рішень, що пов'язані із збільшенням кількості альтернативних варіантів кар'єри; сформувати готовність до змін у змісті професійної діяльності. Зорієнтовані на соціально-психологічні проблеми організації та на корекцію індивідуальної управлінської діяльності консультації мають на меті погодження рівня розвитку особистості клієнта з вимогами системного оточення, визначення напряму й методів самоаналізу і корекції.

У випадку, коли процес коучингу здійснюється *за участю керівництва*, він може розглядатися як один із аспектів управління. Керівник виступає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше на певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння в си-

стемі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і переходить у позицію взаємних вкладів у спільну реалізацію потенціалу всіх працівників. Безперечно, що в такому разі керівний персонал потребує спеціальної підготовки та спеціальних знань.

При цьому виду коучингу необхідно з особливою уважністю ставитись до довіри як до базової передумови коучингу. Без довіри, як головної передумови процесу консультування, коучинг не може відбутися взагалі. У разі існування непорозуміння між різними рівнями управлінської структури слід спочатку з'ясувати, чи матиме сенс проведення сесії коучингу. Найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних стосунків у колективі; організація діяльності, орієнтованої на досягнення мети; командні форми роботи тощо.

Виходячи з новизни проблеми та законів упровадження інноваційних змін, коучинг може стикатися з системним опором у процесі його впровадження в діяльність органів державної влади. Тому зростає потреба у високій фаховій та особистісній спроможності коуча-консультанта щодо викликів у процесі консультування та адекватному реагуванні на них.

Практики визначають такі характеристики професійного консультанта: знання професії, її філософії, принципів та практик; безперервна система навчання та відповідальність за участь у розвитку та поширенні професійних знань; стандарти поведінки, що визначають взаємовідносини практиків з клієнтами, колегами, представниками суміжних професій; ідея служіння на відміну від ідеї отримання прибутку як основного стимулу; професійна гордість – переконання практика у перевагах його призначення і вплив цього переконання на його слова, дії, вчинки.

Зазначені положення відображають сучасні тенденції та підходи до управління людськими ресурсами і тому можуть стати вагомим чинником підвищення ефективності політико-управлінської діяльності у сфері парламентаризму.

Хоча коучинг є видом консультування, він має власну специфіку та свої відмінності. *Консультування* більш спрямоване на коригування та роботу з існуючими труднощами і проблемами. *Коучинг* спрямований на розвиток та на досягнення цілей.

Наставництво спрямовує на застосування алгоритму чи подібного шляху, застосовуючи більш директивні способи впливу. *Коучинг* тільки спрямовує, при цьому відповідальність за зміни належить клієнту. У процесі взаємодії значення мають тільки зміни, бажані для клієнта і яких він хоче досягти. Коучинг більше співвідноситься з партнерством та певним видом взаємодії, у процесі якої обидві сторони отримують задоволення.

Необхідна умова ефективності коучингу – наявність чіткої мотивації та рішучості у досягненні справжніх змін.

5.3. Коучинг – технологія лідерства та інструмент менеджменту

Використання коучингу як технології лідерства набуває все більшого поширення, оскільки стали очевидними результати його впровадження. Поряд із його складними техніками, що базуються на технологіях менеджменту, психології та бізнесу, все більшої актуальності набувають технології, які легко можуть бути адаптовані й застосовані у сфері управління як для індивідуального зростання лідерів, з метою підвищення ефективності та досягнення результатів, і як стратегія з управління людськими ресурсами. Адже так чи інакше кожен лідер перебуває в ролі коуча у випадках, коли він допомагає членам команди досягати мети. Розширення психологічної компетентності керівника та знайомство з простими технологіями коучингу можуть бути корисними у щоденній практичній діяльності державних управлінців.

За визначенням М.Аткінсон та Р.Чоіс, коучинг може бути ефективним як стиль лідерства, що покликаний наставляти, надихати, тренувати на успіх та розвивати вміння управлінців досягати мети. Як технологія коучинг допомагає набути навичок, які необхідні для реалізації творчих здібностей, підвищення особистої ефективності у процесі досягнення мети, а також допомагає пізнати індивідуальні цінності для того, щоб рухатися до найважливішого в житті. Цей метод вчить, як саме слід підтримувати людей, щоб вони могли розкрити свій потенціал.

Зацікавлення коучингом у сфері лідерства зумовило поступові зміни у соціальній свідомості. По-перше, з'ясувалось, що якість управління нерозривно пов'язана з особистісним зростанням кожного працівника. По-друге, не таким стало упередження щодо звертання за психологічною підтримкою. Технічно коучинг передбачає відрефлектування інституційних конфліктів крізь призму власної участі та власних можливостей. Сюди належить і конфронтація з ігноруванням завдань, які ставить керівництво організації.

Враховуючи різні підходи до коучингу, в системі державного управління він визначається як *технологія, що базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань, зорієнтована на перспективу позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин на основі співробітництва та налагодження зворотного зв'язку. З іншого боку, коучинг – це компетенція менеджменту та стиль лідерства, що допомагає управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію*.

Технології коучингу досить часто використовуються в бізнес-структурах та приватних компаніях. Як свідчить практика розвинених країн, вони допомагають досягати результату, збільшувати прибутки і розвивати організаційну культуру підприємств. Європейський інститут ділового

адміністрування (INSEAD) визначив коучинг як одну з форм керівництва та втручання, яке сприяє особистісному та професійному розвитку, вивчає свідому і несвідому динаміку групових процесів і заохочує до **звільнення від простою потенціалу організації та удосконалює** навички спілкування з людьми. **Це оптимізує продуктивність і підтримує організаційні зміни в організаціях.** Програми INSEAD базуються на сучасних підходах до управління людськими ресурсами, за якими ефективні лідери є основою створення стійких та успішних організацій, а їхній внесок створює перспективу для стабільного розвитку. Лідери впливають на формування організаційної культури та є реальним і стійким джерелом конкурентної переваги в суспільному середовищі.

Це підтверджує думку про значення особистісного впливу на просування змін та ініціативи у сфері державного управління. На індивідуальному рівні володіння технологіями коучингу значно підвищує ефективність управління людьми та забезпечує відповідність між особистими потребами та потребами організації. Саме це і є дієвим фактором позитивних змін для особистості та значним фактором змін в організації.

Коучинг також може бути застосований як прикладний інструментарій і як окремий вид консультування для управлінців, метою якого є допомога персоналу органів державної влади в покращанні їх професійної діяльності, досягненні цілей та вирішенні управлінських завдань. Як технологія, що передбачає демократичний стиль керівництва та сформоване системне мислення, коучинг базується на певним чином організованій техніці запитань, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. Як компетенція менеджменту – це певний тип лідерства, що зумовлює особистісний розвиток через взаємодію з командою.

У практичній діяльності коучинг як технологія лідерства може бути засобом постійного оновлення навичок управлінської компетентності та успішного керівництва. Це зростання забезпечується через прийняття ціннісних установок, що є основою коучингу та формують світогляд, певну культуру спілкування та комунікаційні стратегії. Тобто, в цілому коучинг потребує формування відповідного мислення, навичок взаємодії та зумовлює поведінку, що передбачає високий рівень усвідомленості та мотивації. На індивідуальному рівні це дозволяє лідерам: краще усвідомлювати власні дії і мотиви; делегувати відповідальність; ефективно розподіляти час; більше знати про те, як можна впливати і формувати культуру організації; покращити власні кар'єрні перспективи; попереджувати власне "вигорання" і "вигорання" персоналу; підвищувати рівень індивідуальної задоволеності від процесу управлінської діяльності.

У найбільш загальному вигляді коучинг у системі органів державної влади визначається як спеціально організований процес надання допомоги керівникам, колективу (чи групі осіб) у розв'язанні проблем державно-управлінської діяльності, як послуги, що їх надають незалежні спеціалісти, та як засіб підвищення соціально-психологічної компетенції управлінців.

На рівні організаційної структури коучинг визначає зону перспективного розвитку, сприяє розвитку групових процесів та ефективності комунікації. Він перетворює "набір" індивідуального життєвого досвіду і ситуації в "добрий грунт" для реалізації потреб та досягнення більших результатів, за рахунок однакових часових ресурсів і умов. Коучинг як вид організаційного консультування допомагає управлінцям сфокусувати свою увагу на складних завданнях, взяти на себе відповідальність за власні рішення і чітко побачити шляхи досягнення спільних цілей.

Висока ефективність коучингового підходу в роботі з лідерами досягається за рахунок того, що він включає в себе три унікальні компоненти: *синергію:* лідер та коуч є партнерами, командою, що фокусується на лідері та його запиті для досягнення більшого, ніж лідер може досягти сам по собі; *структуру:* з коучем лідер бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і досягає мети завдяки професіоналізму та відповідальності коуча; *професіоналізм і експертність:* коуч знає, як допомогти лідерам приймати кращі рішення, встановлювати кращі цілі, краще використовувати ресурси, реструктурувати професійну діяльність для досягнення максимуму продуктивності й задоволеності.

У випадку, коли процес коучингу здійснюється за участю керівництва, він може розглядатися як один із аспектів управління. Лідер виступає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше на певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння в системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і переходить у позицію взаємних вкладів у спільну реалізацію потенціалу всіх працівників. Безперечно, що в такому разі лідери потребують спеціальної підготовки та спеціальних знань.

Найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних стосунків у колективі; організація діяльності, орієнтованої на досягнення мети; командні форми роботи тощо. ***Професійний коучинг*** – процес, що перш за все допомагає чітко визначити цілі та готувати керівника-лідера до виконання конкретних функцій і завдань.

Коучинг базується на: ефективності за рахунок максимального використання ресурсів підлеглого; самостійному усвідомленні вирішуваних ним проблем, що перешкоджають досягненню мети та мотивації діяльності. Проте для цього необхідні певні умови: коучинг повинен бути "прийнятим" в організаційній культурі як "свій" стиль чи стиль організації; підлеглий повинен мати певний рівень усвідомленості та готовності брати відповідальність; лідер повинен сам бути готовим до такої взаємодії. Коучинг в організації впливає на такі явища як стреси, хвороби, нудьга, незадоволеність, низька ефективність, оскільки персонал, який відчуває власну значущість та вагомість, а також має можливість розвивати свої навики і здібності, може швидше рухатися до виконання завдань організації.

Отже, коучинг як прикладна технологія політичного лідерства базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань. Він зорієнтований на перспективу позитивних змін та оптимізацію політико-управлінських відносин шляхом співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. Водночас як компетенція менеджменту він допомагає суб'єктам владних повноважень реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію.

Коучинг зумовлений специфікою управлінської діяльності. Зміст, основні завдання та принципи коучингу визначаються цілями й управлінськими завданнями та спрямовані на підвищення оптимізації політико-управлінської діяльності за умови створення необхідних умов, що забезпечать його застосування.

5.4. Коучинг у контексті нової парадигми підготовки політичних лідерів

Система підготовки суб'єктів політичної діяльності в контексті владних повноважень і відносин визначає їх спрямованість, характер і результати.

На сьогодні актуальним є завдання формування системи підготовки та професійного розвитку суб'єктів політичної діяльності в контексті вирішення соціально-економічних проблем в Україні, можливостей, які виникають у зв'язку з цим.

Коучинг як нова форма консультаційної підтримки виникла на початку 1980-х рр. Спочатку під цим терміном мала місце особлива форма тренування спортсменів, які претендують на видатні результати. В подальшому методику коучингу почали застосувати початківці та успішні бізнесмени, політики, громадські діячі й зірки шоу-бізнесу як ефективну методику досягнення серйозних особистісних цілей та результатів. У 80-х рр. коучинг став важливою частиною в управлінні та бізнесі, яка довгий час була привілеєм лише керівників вищого рівня. Невдовзі коучинг став відомий в усьому світі. Але серйозне ставлення до коучингу у сфері організаційного розвитку було підготовлене роботами з ситуаційного лідерства, де коучинг сприймається як стиль керівництва, спрямований на розвиток ініціативи й самостійності підлеглих.

Термін "коучинг", маючи угорське походження, закріпилося у Великобританії у XVI ст. Пізніше, у другій половині XIX ст., англійські студенти називали цим терміном приватних репетиторів. На початку 90-х рр. XIX ст. це слово міцно увійшло у спортивний лексикон, як назва спортивного тренера, і потім перейшло на позначення будь-якої діяльності, що пов'язана з наставництвом та консультуванням.

З 80-х XX ст. коучинг офіційно визнаний у бізнесі. Нині існує близько 50 шкіл і 500 видів коучингу, починаючи з VIP-коучингу і до соціальної співпраці. Вважається, що окрема професія "коучинг" остаточно сфор-

мувалася на початку 1990-х рр. XX ст. В Америці професія коуча офіційно визнана в 2001 р. Міжнародною Федерацією коучів.

Нині коучинг продовжує розвиватися та вдосконалюватися, будувати нові сфери застосування.

Багато теоретиків і практиків психології впливали на розвиток та еволюцію методики коучингу. Коучинг побудований на відкриттях, майже всі вони спочатку були зроблені в інших сферах.

Попередниками і джерелами коучингу вважаються: гуманістичний підхід в психотерапії; роботи Деніела Гоулмена у сфері емоційного інтелекту; Сократівські методи діалогу; методики найбільш відомих спортивних тренерів.

Коучинг як особливий стиль взаємодії народився не раптово, а набув розвитку з урахуванням рефлексії передових підходів у сфері наставництва, бізнес – консультування, психологічного консультування і навіть психотерапії.

Коучинг *– індивідуальне тренування людини задля досягнення значущих цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здібностей та навичок, освоєння передових стратегій отримання результату*.

Ця методика спрямована на усвідомлення можливостей людей, потреби змін професійного й особистісного зростання, на реалізацію планів у найрізноманітніших сферах життя:управлінні, бізнесі, кар'єрі, освіті, міжособистісних стосунках тощо.

Коучинг розглядається і як вид менеджменту, і як цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, що сприяє максимізації їх особистої продуктивності та успішній діяльності організації в цілому.

Аналіз сфер застосування коучингу свідчить, що ***особистісний коучинг допомагає***: визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення; отримувати задоволення від місця своєї діяльності; вчитися знаходити нові шляхи ефективної співпраці; швидко приймати необхідні рішення у важких ситуаціях; погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації; відкривати нові можливості; збагачувати життя новими комунікаційними стосунками.

Коучинг у сфері управління дозволяє ефективно вирішувати такі завдання: створення згуртованих робочих команд; надання якісних адміністративних послуг; нематеріальної мотивації персоналу; управління змінами; управління проектами (від відділу до організації); збільшення ефективності продажів; створення проектних команд; формування конкурентних переваг; позиціонування управлінської структури; навчання персоналу.

Коучинг *– вид індивідуальної підтримки людей, які мають своїм завданням фаховий та особистісний рівень зростання, підвищення персональної ефективності*. Саме тому він спрямовується на допомогу у досягненні цілей і розв'язанні різноманітних невизначеностей у будь-яких сферах людського життя: управлінні, бізнесі, кар'єрі, освіті, фізичному здоров'ї, міжособистісних стосунках, сім'ї.

Коучинг у роботі організації є безперервним процесом спілкування менеджера і службовця, що сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника у службовій діяльності.

Основною характерною рисою коучингу в діяльності організації є те, що коуч допомагає людині знайти власне рішення, а не розв'язує проблеми для неї. Отже, коуч зовсім не обов'язково – експерт у сфері проблеми. Перш за все він повинен бути експертом у тому, як допомагати іншим у відкритті власних можливостей. Суттю коучинга є розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Він допомагає особистості навчатися.

Коучинг фокусується на майбутніх можливостях, а не минулих помилках. Особливо широко його використовують у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджменті). Його технологія допомагає людям удосконалюватись, освоїти нові навички та досягти великих успіхів. Коучинг називають професією XXI ст. Він розвивається на кількох напрямах: особистий коучинг, професійний коучинг, бізнес – коучинг, корпоративний та індивідуальний коучинг тощо.

Сфери застосування коучингу: мотивація персоналу, оцінка, делегування повноважень, вирішення проблем, врегулювання правовідносин, планування і перевірка, праця у групах, виконання завдань, розвиток персоналу.

Коучинг у діяльності політичного лідера – підхід у навчанні, який сприяє розвитку лідерських характеристик. Інструктування (коучинг) високопосадовцями суб'єктів нижчого рівня шляхом керівництва діяльністю та конструктивне консультування є таким же важливим видом навчання, як і численні курси.

Коучинг у системі політичного лідерства – високоефективний підхід підготовки. Динамічний процес прийняття рішень основується на особистісній діяльності. Коучинг сприяє удосконаленню політичної діяльності та організаційної роботи.

Коучинг пропонує нову парадигму підготовки політичних лідерів як найбільш сприйнятливий крок до усвідомлення змін, персональних трансформацій та оновлення. Коучинг представляє різноманітні засоби підтримки процесу трансформації і позитивно впливає на політичну діяльність. Коучинг проводиться для суб'єкта, який дійсно хоче розвивати свій досвід у політичній сфері: політичне мислення, політичне спілкування, політичну діяльність.

Коучинг сприяє розвитку навичок та стратегій на основі таких видів:

– коучинг у системі політичного лідерства. Його мета – консультування високопосадовців та політиків щодо організації оптимальної професійної діяльності, удосконалення мотивації, досягнення найкращих результатів;

– особистісний коучинг: коучинг суб'єктів з питань відповідальності за їх життя, кар'єру, відносини, особистісний розвиток та духовність;

– організаційний (груповий) коучинг: підготовка груп до того, щоб стати високопродуктивними командами.

– самокоучинг: використання нейролінгвістичного програмування, нейросемантики, інших наук у персональному вдосконаленні.

Коучинг (тренування) з політичного лідерства сприяє вдосконаленню самовпевненості, розкриває потенціал лідерства та навички його використання на робочому місці, покращує навички сприйняття та розуміння політичного лідера, удосконалює навички командної роботи, навички комунікації, поліпшення вивчення нових методів управління змінами в складних умовах.

Для політичних лідерів зазначена форма навчання може забезпечити можливість навчитися об'єктивно оцінювати власні можливості й перешкоди. Окремим видом коучингу є політичний коучинг. Ефективним суб'єктам політичної діяльності необхідні комунікативні навички високого рівня, щоб спілкуватися з широкою аудиторією, володіти голосом, давати інтерв'ю, взаємодіяти із пресою, працювати в мережі Інтернет. Метою підготовки є:

– удосконалення політичного лідерства;

– побудова владних політичних союзів;

– налаштування емоційного клімату під час політичних кампаній;

– свідома діяльність, вираження почуттів;

– розуміння своєї місії служіння громаді.

Досягнення поставленої мети коучингу в діяльності політичного лідера забезпечується використанням науково обґрунтованих методів, техніки персонального розвитку і практичного досвіду. Це процес самостійного розвитку, що дає індивідам чітке уявлення у тому, що вони роблять, чого прагнуть і чому прагнуть саме до цього.

Отже, стає зрозуміло, що тип моделі політичного лідерства суттєво впливає на політичне життя суспільства й водночас є однією з визначальних характеристик політичної культури та чинником впливу на формування останньої.

Дослідження проблем політичного лідерства надзвичайно важливі під час аналізу технологій, реалізації політичної влади. Вони розкривають психологічну природу завоювання й утримання політичної влади як феномену суспільного життя, надають особистісний матеріал для оцінки політичних подій і явищ, політичного прогнозування ситуації.

Контрольні запитання та творчі завдання

до 5.1-5.3

1. Основні принципи практичного застосування коучингу в політичному управлінні.

2. Можливості коучингу у вирішенні політико-управлінських завдань.

3. Коучингові стратегії розвитку лідерства.

4. Застосування особистісних характерологічних особливостей у коучинговому підході.

5. Визначення коучингу як прикладної технології у системі парламентаризму.

6. Коучингові технології дослідження феноменів політичного процесу.

7. Особливості стратегічного коучингу в політичному управлінні.

8. Дослідження впливу коучингової взаємодії на процес розвитку команд.

9. Мотивація коуча як фактор розвитку коучингового процесу.

10. Основні відмінності коучингу від консультування та наставництва.

до 5.4

1. Розкрийте зміст поняття "коучинг".

2. Проаналізуйте сутність та ґенезу політичного коучингу.

3. Проаналізуйте види коучингу.

4. Визначте ефективність технології коучингу в політичному лідерстві.

5. Зіставте поняття "політичне лідерство" і "політичний коучинг".

6. Охарактеризуйте технології політичного лідерства.

7. Як, на Вашу думку, співвідносяться поняття "політика", "політичне лідерство", "технології політичного лідерства", "політичний коучинг"? Наведіть приклади.

8. Як Ви вважаєте, який вплив має політичний коучинг на процес професійного вдосконалення особистості політичного лідера?

Перелік тем круглих столів, дискусій

до 5.1-5.3

1. Коучинг як прикладна технологія у системі парламентаризму.

2. Коучингові стратегії у виборчому процесі.

3. Технології коучингу у фасилітації політичного процесу.

4. Сучасні наукові напрями застосування коучингу в системі парламентаризму.

5. Як самим стати тими змінами, до яких ми прагнемо.

6. Методи і прийоми коучингу, спрямованого на досягнення цілі.

7. Філософія коучингового підходу.

8. Основні принципи і техніки ефективної коучингової взаємодії.

9. Стилі коучингу у співвіднесенні із стилями управління.

10. Коучинг як механізм розвитку сучасного лідерства.

до 5.4

1. Коучинг як інструмент політичного самоменеджменту.

2. Політичний коучинг як методика професійного вдосконалення особистості політичного лідера.

3. Поняття й ознаки коучингу.

4. Комунікації та коучинг у системі політичного лідерства.

5. Сутність, мета і завдання політичного маніпулювання.

6. Технології політичного лідерства.

7. Порівняльний аналіз технологій політичного лідерства в країнах Заходу і Сходу.

8. Особливості політичної участі лідерів у системі підвищення кваліфікації.

9. Проблеми формування політичного лідерства в умовах посттоталітарної трансформації суспільства.

10. Регіональні особливості політичної лідерства в Україні.

Тематика магістерських робіт

до 5.1-5.3

1. Коучинг як технологія лідерства у парламентській діяльності.

2. Коучинг як інструмент самоменеджменту.

3. Коучинг у роботі з командою.

4. Коучинг як вид консультування у парламентській діяльності.

5. Соціально-психологічні умови становлення коучингу в системі політичного управління.

6. Коучинг як технологія формування соціально-психологічних компетенцій політичних лідерів.

7. Коучинг як технологія управління персоналом.

8. Технології коучингу у вирішенні конфліктів.

9. Коучинг як технологія особистісного зростання.

10. Критерії компетентного системно-конструктивістського коучингу.

до 5.4

1. Політичне лідерство: поняття, основні сучасні закономірності розвитку та особливості функціонування.

2. Основні принципи, форми, методи коучингу в діяльності політичного лідера.

3. Коучинг як інструмент політичного самоменеджменту.

4. Характеристика лідерів політичних партій в сучасній Україні.

5. Правовий статус політичних партій та їх лідерів на шляху розвитку парламентаризму в Україні.

6. Професійне вдосконалення особистості політичного лідера.

7. Основні етапи підвищення кваліфікації політичних лідерів.

8. Політичний коучинг як технологія політичного лідерства.

9. Тенденції розвитку політичного лідерства в сучасному світі.

10. Архітипи політичних лідерів у посттоталітарних країнах: порівняльний аналіз.

Список використаної та рекомендованої літератури

до 5.1- 5.3

1. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління / уклад. Г. Райт та ін. – К. : Основи, 1996. – 128 с.

2. *Аткинсон М.* Пошаговая система: Наука и искусство коучинга / М. Аткинсон, Т. Чоис. – К. : Companion Group, 2009. – 256 с.

3. *Верба В. А.* Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.

4. *Грант Э.* Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб. : Питер, 2005. – 138 с.

5. *Гурієвська В. М.* Аналіз можливостей застосування системного підходу у психологічному консультуванні в системі вищих органів державної влади / В. М. Гурієвська // Зб. наук. пр. НАДУ. – К. : НАДУ, 2008. – С. 49-60.

6. *Гурієвська В. М.* Міфи і тиранії української політики та суспільства / В. М. Гурієвська // Дзеркало тижня. – 2009. – № 37 (765). – 3-9 жовт.

7. *Гурієвська В. М.* Технології психологічного консультування у органах державної влади України : дис. … д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Гурієвська В. М. – К., 2010. – 180 с.

8. Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Варзар ; за заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002.– 228 с.

9. *Егорова-Гантман Е. В.* Политическое консультирование / Е. В. Егорова-Гантман, К. В. Плешаков. – М. : Никколо-Медиа, 2002. – 472 с.

10. *Куртов А. А.* Охота на дракона: Размышления о выборах и политическом консультировании / А. А. Куртов, М. М. Каган. – М. : ГУВШЭ, 2002. – 313 с.

11. *Кунц Г.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Донел ; пер. с англ. - М. : Прогресс, 1981. – 577 с.

12. *Ландсберг М.* Менеджер-коуч. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем работаете / М. Ландсберг. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.

13. *Лафта Д. К.* Эффективность менеджмента организации : учеб. пособ. / Д. К. Лафта. – М.: Рус. дел. лит., 1999. – 320 с.

14. *Лебедева Н. М.* Организационное консультирование: гештальт-подход / Н. М. Лебедева, А. А. Лебедева. – СПб. : Речь, 2009. – 256 с.

15. *Лейблинг М.* Коучинг – это просто / М. Лейблинг, Р. Прайор. – СПб. : Питер, 2008. – 144 с.

16. *Маккхем К.* Управленческий консалтинг / К. Маккхем ; пер. с англ. – М. : Изд-во "Дело и сервис", 1999. – 288 с.

17. *Марасанов Г. И.* Психолого-акмеологическое консультирование как средство повышения психологической культуры кадров управления :

автореф. дис. … канд. психол. наук : спец. 14.00.01 / Марасанов Г. И. – М., 1995. – 24 с.

18. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Основи психології управління : монографія / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. - 426 с.

19. Основи психолого-управлінського консультування : навч. посіб. / Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, М. М. Войтович та ін. ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: МАУП, 2002 – 136 с.

20. Посібник щодо проведення публічних консультацій / Міжнар. центр перспектив. досліджень. – К., 2004. – 66 с.

21. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Указ Президента України від 31 лип. 2004 р. № 854/2004. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

22. *Ребкало В. А.* Політична аналітика та прогнозування / В. А. Ребкало, О. Л. Валевський, Ю. Г. Кальниш. – К. : УАДУ, 2002. – 60 с.

23. *Семенов Ю.* Научно-методические аспекты управленческого консалтинга в условиях адаптации предприятий к рынку / Ю. Семенов // Персонал. – 1999. – № 4. – С. 135-137.

24. Справочник по политическому консультированию / под ред. проф. Д. Перлматтера ; пер. с англ. – М. : Имидж Контакт, 2002. – 330 с.

25. Управленческое консультирование : в 2 т. – 2-е изд., перераб. ; под ред. М. Кубра. – М. : СП "Интерэксперто", 1992. – Т. 1. – 319 с. ; Т. 2. – 350 с.

26. *Фон Шліппе А.* Системна психотерапія та консультування / Фон Шліппе А., Й. Швайцер. – Львів : ВНТЛ-Класика, 2004. – 320 с.

27. Європейский інститут ділового адміністрування (INSEAD). – Режим доступу : http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/iglc/instruments/index.cfm

до 5.4

1. *Смарт Дж. До.* Коучинг / Дж. До. Смарт. – [Б. м] : "Нева", 2004.

2. *Уїтмор Джон.* Новий стиль менеджменту та управління персоналом / Джон Уїтмор. – М. : Фінанси і статистика, 2001.

3. *Вагін І.* Як бути першим. Практичний коучинг російською / І. Вагін, А. Глущай. – М. : АСТРЕЛ, 2004.

4. *Самоукіна М. М.* Коучинг – ваш провідник у світі бізнесу / М. Самоукіна, М. Туркулец. – СПб. : Пітер, 2004.

5. *Рогачов З. А.* Коучинг: можливість застосування у бізнесі / З. А. Рогачов. – Ростов н/Д. : Фітнес, 2003.

6. *Троп С.* Коучинг щодо навчання. Керівництво для тренера і менеджера / С. Троп, Дж. Кліффорд. – СПб. : Пітер, 2004.

7. *Парслоу Ерік.* Коучинг щодо навчання. Практичні методи лікування й техніки / Ерік Парслоу, Моніка Рей. – СПб. : Пітер, 2003.

ТЕМА 6
Інформаційно-комунікативне забезпечення політичного лідерства

Ми змінили своє оточення так радикально, що тепер повинні змінювати себе, щоб жити в цьому новому оточенні.

Норберт Вінер

Основні поняття: інформація, комунікативна діяльність, стейкхолдери, інформаційне забезпечення політичного лідерства,комунікативні закони, правила спілкування, мовні засоби переконування.

6.1. Сутність, характеристики, особливості інформаційно-комунікативного забезпечення політичного лідерства

Ефективна комунікація є однією з ключових компетенцій лідера на державній службі. Очевидно, комунікація є невід'ємною складовою у процесі реалізації лідерства, за допомогою якої лідер може досягнути поставленої мети, застосовуючи конкретні засоби та методи впливу. Джозеф С.Най, автор теорії "м'якої сили", пише, що лідери потребують можливості спілкуватися один на один або в невеликих групах. В деяких випадках така близька комунікація важливіша, ніж суспільна риторика: "Організаційні навички – здатність залучити і надихнути ефективні правлячі круги послідовників – може компенсувати дефіцит ораторського мистецтва і риторики, так само, як ефективна суспільна риторика може частково компенсувати низькі організаційні навички".

Отже, комунікація органів влади на усіх рівнях має набути рис лідерської. Що таке лідерська комунікація? Це – цілеспрямована передача змістів з метою впливу на людину, групу, організацію або спільноту. Лідер використовує повний спектр комунікаційних навичок і ресурсів, щоб подолати перешкоди і донести своє повідомлення якомога ефективніше.

Ефективна комунікація є важливою для усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Отже, ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досяг-

нення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації**;** це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок.

Із функціонуванням комунікації пов'язане таке явище, як "відкритість влади", яке полягає у забезпеченні відкритого інформування громадян в рамках політичної системи, доступі до інформації та здійсненні громадянами контролю за діяльністю органів державної влади, політичних організацій, посадових осіб тощо. За К. Дойчем, комунікація – це нервова система державного управління, оскільки політичні повідомлення є чинником, який зумовлює політичну поведінку. Комунікація є основою діяльності, спрямованої на розвиток довгострокових відносин між владою та громадянами на принципово нових засадах партнерства і взаємної відповідальності.

Так, згідно із Законом України "Про доступ до публічної інформації" встановлено три основних принципи забезпечення доступу до публічної інформації: *прозорості та відкритості* діяльності суб'єктів владних повноважень; вільного отримання та поширення інформації, крім обмежень, встановлених законом; *рівноправності* незалежно від ознак раси, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак. Керівники усіх рівнів повинні "діяти прозоро та відкрито", "вчасно надавати Інформацію".

Виконання інформаційного законодавства, в тому числі законів України "Про доступ до публічної інформації", "Про захист персональних даних", має ґрунтуватися на визнанні і дотриманні базових демократичних цінностей, згідно з якими інформація належить народові, втаємниченню підлягає інформація, а не документ, а засекречування є винятком з правила, який має бути обґрунтований відповідним чином. При цьому винятки мають бути зрозумілими, повинні описуватися вузько та підлягати контролю на предмет наявності впливу на "суспільний інтерес".

Відкритість передбачає також перебування публічних посадовців у зоні постійної уваги громадськості та журналістів, що є одним з інструментів реалізації публічного контролю, контролю громадськості за владою.

Так само важливим є забезпечення ефективної комунікації всередині органів влади – з керівництвом, колегами, підлеглими – від характеру якої залежать як результати діяльності, так і організаційна культура, розвиток команди, ведення змін тощо.

Для забезпечення ефективної комунікації необхідно завжди виходити з **мети комунікації**, яка не може бути відмінною від управлінських цілей, визначених в рамках тієї чи іншої ситуації, політики, стратегії тощо. Залежно від потреб мета комунікації може бути пов'язана або з посиленням поінформованості, або з впливом на рівні переконань чи дій. Ці три завдання є взаємозалежними і своєрідними сходинками, по яких слід

підніматися, якщо ми хочемо досягнути більшого впливу. Важливо також враховувати, що процес переконання передбачає ***проходження певних етапів осмислення нової інформації*** (*ознайомлення, зацікавлення, аналізу, оцінки, апробування, в тому числі і на практиці, і, зрештою, – сприйняття*), коли інформація (ідея) стає внутрішнім чинником, що може зумовлювати відповідну поведінку. Так чи інакше *об'єктивна поінформованість є необхідною базовою умовою для ефективної співпраці як з колегами, так і громадськістю*.

Відданість лідера принципам ефективної комунікації означає: вчасно та регулярно надавати точну, правдиву, зрозумілу інформацію; бути доступним для громадськості та журналістів; підтримувати поінформованість підлеглих, колег, керівництва, громадян; дотримуватися етичних норм поведінки при спілкуванні; координувати взаємодію та заохочувати роботу команди.

Також важливо сприяти розвитку навичок ефективної комунікації керівників усіх рівнів, адже вони мають розуміти та враховувати у своїй діяльності загальні підходи та принципи ефективної комунікації, особливості комунікації в різних контекстах; визнавати необхідність створення умов для розвитку довіри та діалогу усіх зацікавлених сторін; вміти стисло подавати максимально точну інформацію; враховувати комунікативні бар'єри, вплив невербальної комунікації, аналізувати потреби та очікування цільової аудиторії; вміти слухати, налагоджувати зворотний зв'язок тощо; бути готовими до спілкування зі ЗМІ.

Наразі у світовій політичній науці можна виокремити кілька напрямів наукового дослідження ролі та політичних лідерів у політичних процесах, які відбуваються, в тому числі у трансформаційних суспільствах.

Зокрема, сутності політичних лідерів, їхній ролі та статусу в законодавчій та виконавчій гілках влади були присвячені роботі зарубіжних вчених Н.Макіавеллі, Ф.Бекона, Т.Гоббса, Дж.Локка, Ж.-Ж.Руссо, Д.Юма, Ш.Монтеск'є, А.Токвіля, Й.Блунчлі, Дж.Брайса, А.Лоуелла, Дж.Медісона, В.Вільсон, а також вітчизняних і російських дослідників М.Острогорського, Р.Міхельса, Б.Мартоса, М.Драгоманова, В.Липинського, О.Рудницького, А.Левицького, К.Мацієвича, В.Винниченка, М.Грушевського. Роль лідерів та політичних партій в організації виборчого процесу досліджували Дж.Біббі, П.Бурдьє, Е.Бьюелл, М.Вейнер, Т.Манн, М.Оферле, Дж.Сарторі, Р.Хакшорн, Ф.Ріггс, К.Ващенко, С.Веселковський, М.Рибачук, М.Томенко.

Без сумніву, однією із найважливіших функцій лідерів в умовах трансформаційного суспільства є розбудова громадянських структур, які сприятимуть демократизації та лібералізації політичних процесів. Сучасні тенденції участі лідерів у демократичних процесах в суспільстві стали предметом грунтовних досліджень у західній політології – вказаним питанням займалися Г.Еллінек, Ж.Бюрдо, Ч.Вайз, К.Лоусон, П.Меркл, У.Кротті, Е.Даунс, У.Кенделл, О.Ренней, Б.Хеннесі, Ж.Шарло, а в Україні й Росії – О.Барабаш, Ф.Кирилюк, В.Костицький, В.Мандибура, М.Обушний, А.Мацюк, Е.Рахімкулов, О.Толпиго.

Лідери скрізь беруть участь у системі владних відносин – чи-то в ОДВ, чи-то у лавах парламентської більшості та меншості, чи-то в опозиції. Трансформаційні суспільства, в яких триває складний перехід від авторитарних/тоталітарних форм державного правління до демократичних, подекуди відрізняються дисбалансами у відносинах "правляча верхівка – опозиція", а також по лінії "керівна партія – опозиційна партійна сила". Така ситуація наразі має місце в Україні, де кожен із партійних лідерів політичної організації, що перебуває в опозиції, отримує відносно незначні шанси досягнути політичного лідерства.

Цим та іншим проблемам співвідношення лідерства й державної влади у політичних процесах у перехідних та вже цілком демократичних суспільствах присвячені дослідження таких науковців, як Д.Горшков, П.Кислий, Р.Павленко, М.Примут, В.Пігенко, О.Процик, С.Рябов, С.Свєтова, С.Телешун, А.Ткачук, І.Хмелько, Т.Шматкова, а також В.Бьокенфьорде, Н.Ахтерберг, Х.Борхерт, Л.Байт, Б.Гурне, Дж.Гербер, К.Грін, Й.Лінк, Г.Кречмер, З.Магієр, Р.Макконел, Ф.Нортон, К.Ньюкамер, Г.Райт, Т.Синклер, Р.Стіллман, А.Шардон, К.Штерн.

Водночас лідер аж ніяк не може претендувати на роль важливого учасника загальнодержавних процесів у трансформаційному суспільстві, якщо він не має потужних позицій як керівник в середовищі самої партії. Тому аналізу проблем лідерства з точки зору саме політичного керівництва присвячено багато праць зарубіжних й українських науковців. У вітчизняній науці проблематика лідерства як складової частини лідерства політичного знайшла своє відображення у працях О.Іваненка, Б.Кухти, Є.Єгорової-Гантман, А.Пахарєва, Н.Піщуліна, О.Скнар, М.Теплоухової. У політичній науці Європи до цієї теми звернулись раніше – ще у XIX столітті (М.Вебер, Ж.Блондель, Й.Тервінг, В.Гофмайстер). Серед сучасних західних науковців нині популярною є точка зору, обстоювана О.Реннеєм, згідно з якою партійний лідер у демократичній країні може функціонувати тільки в системі таких самих партійних лідерів політичних організацій інших політико-ідеологічних спектрів.

У рамках системного підходу дослідники розглядають ***інформаційне забезпечення політичного лідерства*** *як механізм, що перебуває в безперервній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (що сприймає вимоги громадян, їхню підтримку й несхвалення) і вихід (прийняті політичні рішення й дії) системи.* Структурно-функціональний аналіз дає можливість розглянути інформаційне забезпечення функціонування політичного лідерства *як систему зі складною структурою, кожний елемент якої має певне призначення й виконує специфічні функції, спрямовані на підвищення ефективності політики держави.* Інституціональний підхід застосовується зазвичай при дослідженні інститутів, за допомогою яких здійснюється інформаційна політика держави, трансформуються її відносини із суспільством.

Комунікація лідера складається з навичок ефективної усної та письмової мови аж до уміння застосовувати ці навички у більш складних

організаційних ситуаціях. Цікаво, що відомий американський телеведучий Ларрі Кінг, стверджує, що у тих, хто добре володіє словом, є кілька спільних рис: вони дивляться на речі з *нової точки зору* та мають нестандартну думку про відомі речі; вони відрізняються *широтою погляду*, вони думають та говорять про проблеми й події, які виходять далеко за межі повсякденних інтересів; для них характерним є *ентузіазм*; в усьому, що вони роблять у житті, вони виявляють пристрасть та цікавляться тим, що ви їм говорите у даний момент; 4) вони *не говорять постійно про себе*; вони *допитливі*, вони не соромляться запитати: "Чому?". Вони хочуть більше знати про те, що ви їм розповідаєте; вони *вміють співпереживати*, вони намагаються поставити себе на ваше місце, щоб сформулювати своє ставлення до того, що ви говорите; вони мають *почуття гумору*, і вони не соромляться самі використовувати його. Більше того, найцікавіші співрозмовники часто розповідають смішні історії про самих себе; вони мають власний *стиль* ведення розмови.

З огляду на це особливого значення набувають компетентність, професіоналізація державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, які працюють із зовнішнім середовищем – різними групами громадськості. На рис. 1 показано, чим ускладнений процес комунікації лідера.

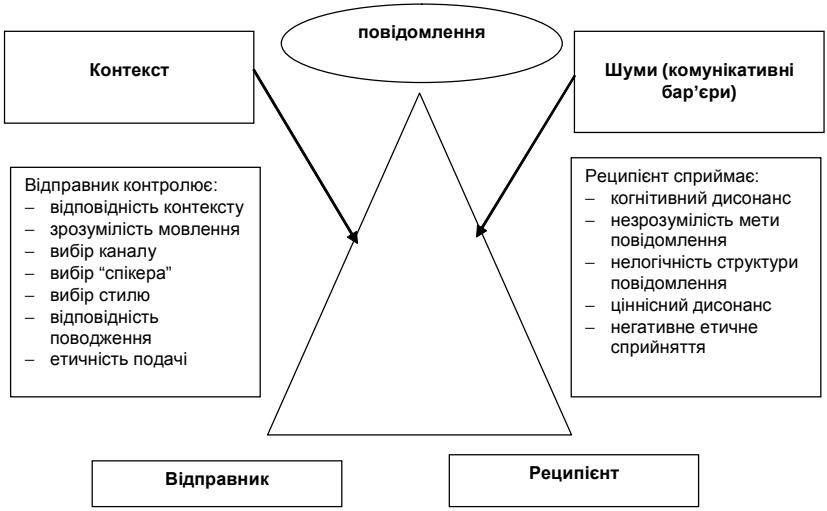

Рис. 1. ***Потенційні проблеми, що виникають у процесі комунікації***

Вплив цих проблем можна зменшити, якщо встановити ***довіру*** у комунікації. Довіра виникає внаслідок справджування очікувань сторін, їхньої готовності цим очікуванням відповідати і переконання у тому, що інша сто-

рона поділяє відповідні норми і цінності, як-то передбачуваність і надійність. У сфері державного управління довіра є "позиковим політичним капіталом" [Погорєлий, 2011], який ґрунтується на кредиті суспільної довіри до владних інституцій та полягає у сподіванні на ефективне врядування.

Суспільство, незадоволене поточним станом справ у державі та розчароване чинною владою, під час виборів віддає перевагу опозиційним політичним силам, котрі, отримавши таким чином важелі державної влади, мають докласти всіх зусиль, аби виправдати цей кредит довіри, або ж залишити виборну посаду внаслідок ще більшого розчарування громадян від невиправданих надій. Або ж, як пише німецький дослідник Р.Ріппбергер: "довіра – це ризикований аванс, відмова від взаємного зовнішнього контролю та захисту від недобросовісної поведінки в надії, що інша людина, незважаючи на відсутність таких захистів, не буде цим користуватись".

У комунікації довіра має певні процедури, які дають можливість вважати, що її можна вибудувати, зокрема, через узгодженість, точність (уникнення інформаційної асиметрії), прозорість, процедурна справедливість (наприклад черговість реплік), неупередженість (відсутність власної вигоди), право на "оскарження".

До характеристик, що загрожують зменшенням довіри, можна віднести: лестощі, замовчування, приховування інформації, імітацію діалогу, брехню тощо.

Французький соціолог П.Бурдьє у праці "Соціологія політики" писав: "У політиці "говорити" значить "робити", тобто переконувати, що можна зробити те, про що говориш. Політичне слово є зобов'язанням, яке треба виконувати". Якщо довіру сформовано, громадяни можуть стати "громадськими адвокатами" органів влади (рис. 2.).

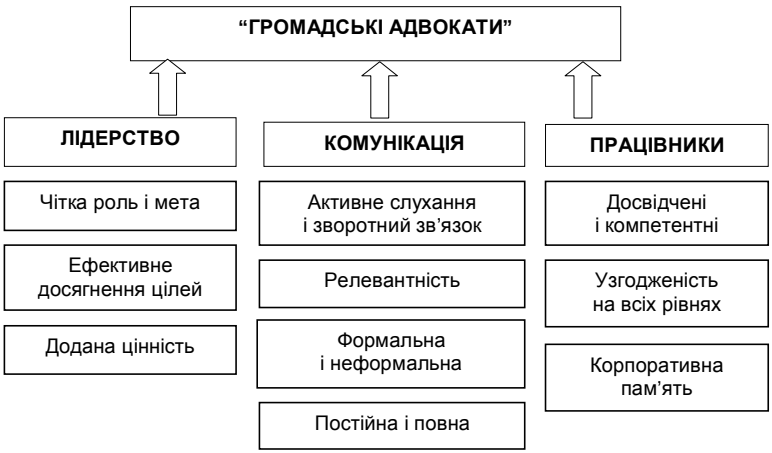

Рис. 2. ***Структура "громадських адвокатів" для органів влади***

Однак лідери зобов'язані розуміти, що комунікація має свої чіткі завдання та не може підміняти собою їхніх реальних дій. У табл. 1 показано, чого може і чого не може досягнути комунікація.

Таблиця 1

Чого можна і чого не можна досягнути шляхом комунікації

Чого МОЖНА досягнути за допомогою комунікації	***Чого НЕ МОЖНА досягнути за допомогою комунікації***
Виявити і усунути перешкоди на шляху реформ Залучити місцеві громади до участі Сприяти сталому розвитку за допомогою почуття залученості Забезпечити прозорість реформ Змінити мислення, розвіяти страхи і переконати зацікавлені сторони у перевагах реформ Вибудувати платформу для широкого тиску громадськості у напрямі проведення реформ і зацікавити групи опонентів Забезпечити інформацію щодо потреб та інтересів зацікавлених сторін, з'ясувати, хто виграє, хто втратить від реформи Доставити зацікавленим сторонам достовірні, актуальні та переконливі повідомлення з метою їх переконання, просвіти та заклику до дій Залучити та мобілізувати зацікавлені сторони з метою підтримки та впливу на осіб, що приймають рішення	Гарантувати ухвалення законодавчого акта або реалізацію реформи Переконання всіх тих, хто проти, підтримати реформу Гарантувати консенсус Змінити мислення і оцінки без "спікерів", які викликають довіру Підмінити собою лідерство у проведенні реформ

Нині в умовах глобалізації, взаємозалежності, виникнення нових комплексних завдань, розвитку сучасних технологій, мережі Інтернет змінилися не лише можливості, але і уявлення про ефективну комунікацію та належний обмін інформацією на основі сучасних підходів до аудиторії.

У моделі симетричної комунікації Дж.Грюніга *аудиторія є рівноправним партнером у комунікації на основі взаємної вигоди і взаєморозуміння*.

В основі *концепції формування репутації органів державної влади* лежить думка про те, що успіх діяльності органів державної влади залежить від сприйняття їх основними зацікавленими сторонами у термінах поведінки, спілкування, символів. "Образ" органів державної влади розуміється як такий, який громадськість формує в своєму уявленні в результаті обробки інформації, пов'язаної з досвідом діяльності органів влади. Отже, репутація є "перевіркою на реальність".

Комунікаційні "маркери" у соціальних мережах. Нові соціальні медіа (*Facebook, MySpace*) дають змогу легко формувати групи "любові" і "ненависті" навколо окремих тенденцій, фактів, осіб, продуктів, брендів і навіть країн. "Ми живемо в період посилених емоцій, час "hateholders" і "faithholders" [15; 16]. Будь-яка інформація стала легкодоступною, і громадяни можуть її отримати у дуже стислі терміни майже з будь-якої точки розташування. Всі публічні матеріали, які виходять від органів державної влади, а також величезна кількість неофіційних матеріалів, пов'язаних з їхньої роботою, стають доступними в он-лайн режимі.

Щоправда, відомий американський соціолог М.Кастельс зауважує, що, за винятком скандинавських демократій, використання Інтернету ОДВ у багатьох країнах світу має вигляд "сумної картини": "Уряди на всіх рівнях використовують Інтернет як електронну дошку оголошень для розміщення своєї інформації, не особливо прагнучи до налагодження реальної взаємодії". Так само й більшість громадян не вважає за потрібне використовувати Інтернет для вирішення якихось своїх проблем. Сплески Інтернет-активності викликають хіба що резонансні події, які зачіпають особисті інтереси.

Проте ще з 1970-х рр. XX ст., коли Ф.Котлер обґрунтував перспективи застосування технологій маркетингу для політики, державного сектору та громадських організацій, ці підходи набувають все більшого практичного значення. Було запропоновано використання маркетингу і для органів влади усіх рівні, і навіть для монархій. Ф.Котлер називає маркетингове управління "мистецтвом та наукою застосування основоположних маркетингових концепцій для вибору цільових ринків, залучення, збереження й розширення кола нових споживачів за посередництвом створення та надання високоякісних споживчих цінностей і здійснення пов'язаних з ними комунікацій".

Світовий досвід впровадження маркетингових підходів у сфері державного управління дає змогу сформулювати два важливих моральних принципи цієї діяльності:

1) не слід маскувати під міркуваннями державної або суспільної користі ті заходи, яких вживають з інших, менш благородних причин (наприклад через дефіцит державного бюджету);

2) не слід використовувати інструменти державного маркетингу для популяризації або формування іміджу конкретного посадовця "під маскою суспільної користі".

Зміст державних маркетингових підходів *має стосуватись корекції поведінкових моделей шляхом інформування і переконання, які становлять загрозу для суспільства* (наркоманія, тютюнопаління, масове недотримання правил дорожнього руху тощо)*; впровадження у життя громадян ідей, цінностей, способів поведінки, які на загал сприймаються як позитивні* (профілактика небезпечних захворювань, просування співчутливого ставлення до людей похилого віку, інвалідів; підтримка таких цінностей, як сім'я, діти, здоровий спосіб життя; запобігання міжнаціональним, расовим та міжконфесійним конфліктам тощо).

При застосуванні маркетингових постулатів у сфері державного управління слід розуміти о*бмін як управління відносинами* (на противагу обміну як управлінню продажем). Це прагнення формувати довгострокові взаємини зі стейкхолдерами на основі взаємовигідного обміну та дотримання зобов'язань. В основі теорії соціального обміну лежать ідеї американського соціолога Дж.Хоманса, який запропонував схему соціального обміну між двома суб'єктами взаємодії (рис. 3).

Згідно з теорією Дж.Хоманса, основою будь-якого соціального обміну є діяльність, взаємодія і почуття ("сентименти"). Важливою його

передумовою є те, що обидва суб'єкти обміну хочуть взяти в ньому участь, при цьому вони здійснюють аналіз свого партнера, його ресурсів і можливостей обміну. Успішний обмін, за Дж.Хомансом, стає можливим, якщо його учасники включають почуття, емоції, під якими зазвичай розуміють задоволення/незадоволення результатами обміну, а також попередній досвід комунікації з партнером. Важливими складовими обміну є: вигода (повна або часткова) для обох суб'єктів обміну, досвід (в тому числі й емоційний, який учасники накопичили внаслідок обімну), вкладення частини ресурсів, яке учасники також оцінюють з позиції вигоди, а також наявність витрат, що учасники обміну мають усвідомити під час цього процесу.

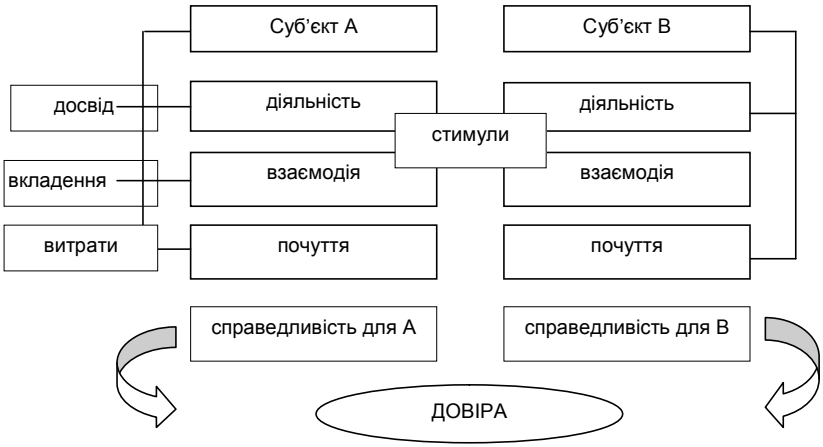

Рис. 3. ***Схема соціального обміну між суб'єктами взаємодії***

Пізніше концепція соціального обміну знайшла своє продовження в ідеях П.Блау та теорії соціального капіталу Д.Коулмана, згідно з якою, як вже було вказано, у соціальних та міжособистісних відносинах формується потенціал взаємної довіри, яка полягає у дотриманні зобов'язань, виправданні очікувань та дотриманні соціальних норм. Водночас звуження взаємодії держави й громадян до обміну на основі конкретного матеріального інтересу науково невиправдане: ми вважаємо, що індивіда слід розглядати не лише як раціонального егоїста, а і як громадянина, який усвідомлює свою відповідальність перед суспільством.

Для того щоб ефективно здійснювати комунікацію, лідер має розрізняти аудиторію, громадськість та стейкхолдерів. Аудиторія – це група людей, сфокусованих на "споживанні" певного змісту, об'єднаних довірою до певного джерела. Громадськість – це комунікаційна система, в якій відбувається обмін інформацією та поглядами і до якої кожен член суспільства юридично та фактично повинен мати доступ. ***Стейкхолдери*** –

зацікавлені сторони, люди, соціальні групи, які можуть виграти або програти від НАШИХ дій; люди, соціальні групи, від чиїх дій виграти або програти можемо МИ.

Зацікавлені сторони можуть бути внутрішніми (наприклад працівники) та зовнішніми (наприклад споживачі, інші органи державної влади, органи місцевого самоврядування, профспілки, громадські організації, ЗМК тощо).

У більш широкому сенсі "зацікавлені сторони" – усі ті, хто впливає на політичні рішення; це можуть бути окремі люди, громади, соціальні групи або інститути будь-якого рівня в суспільстві. У класичному визначенні Р.Е.Фрімена (1984 р.) стейкхолдерів наділено трьома характеристиками: владою впливу на організацію, здатністю легітимізувати відносини, правом терміново вимагати.

До ключових питань комунікації зі стейкхолдерами можемо віднести такі: ідентифікація: хто наші стейкхолдери? Що ці стейкхолдери відстоюють? Які можливості і ризики для них може приховувати предмет комунікації? Які дії переконають їх у тому, що дії чи рішення органу влади спрямовані на захист їхніх інтересів?

Для того щоб ефективніше працювати з різними аудиторіями, передовсім слід: ідентифікувати відповідні цільові аудиторії та встановити бажані зміни ставлення/оцінки/поведінки, яких ми від них хотіли б домогтися, проаналізувати і спрогнозувати їхні інтереси у ситуації, змоделювати ключові чинники та джерела впливу на відповідні аудиторії, залучити цільову аудиторію з метою перевірки своїх припущень щодо інтересів та чинників, обрати релевантні джерела та "агентів" впливу, оцінити вплив та обрані технології, отримати та проаналізувати зворотний зв'язок.

Однією з найбільш ефективних форм співпраці зі стейкхолдерами є застосування ***стратегій корпоративної соціальної відповідальності*** (КСВ-стратегій). КСВ-стратегії реалізовуються у західній та вітчизняній бізнес-практиці. В управлінській практиці Великобританії, зокрема, існує посада радника із КСВ (*Minister for corporate social responsibility*). До основних характеристик КСВ-стратегії у комерційному секторі згідно з Глобальним договором ООН (1999 р.) належать: дотримання громадянських прав; захист довкілля; охорона здоров'я та безпека праці співробітників; захист інтересів споживачів; внесок у корпоративну філантропію; розвиток інновацій; інвестування в отримання навичок і навчання протягом всього життя тощо.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000 ***соціальна відповідальність*** – це *відповідальність організації за вплив її рішень на суспільство і довкілля через прозору й етичну поведінку, яка сприяє стійкому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству, узгоджується з міжнародними нормами поведінки, інтегрується в діяльність всієї організації, реалізується нею на практиці взаємовідносин*.

З 2007 р. наказом Держспоживстандарту України № 359 було створено Національний Дзеркальний Комітет для розробки стандарту "Си-

стеми управління соціальною відповідальністю". Елементи КСВ вже впроваджуються ОДВ, зокрема у дотриманні трудових практик, встановленні контролю за якістю товарів і практик чесного ведення бізнесу, наданні адресної допомоги деяким категоріям населення тощо. ***Корпоративна соціальна відповідальність*** полягає у *намаганнях виправдати сподівання стейкхолдерів щодо якості своїх послуг, фіксуванні високих суспільних стандартів, які сприяють підвищенню загальної якості життя пересічних громадян*.

Доцільно проаналізувати сутність основних понять, а саме:

- ***інформаційна підтримка*** – *надання допомоги вищим посадовим особам та ОДВ в одержанні конфіденційної інформації (ресурсів та засобів), необхідної для здійснення політичного управління*;
- ***інформаційне супроводження*** – *проведення комплексу інформаційно-пропагандистських або ідеологічних заходів*;
- ***інформаційне обслуговування*** – *діяльність спеціальних служб і структур з виявлення й задоволення актуальних інформаційних потреб ОДВ*;
- ***інформаційна допомога*** – *надання своєчасної й кваліфікованої допомоги політичним лідерам, ОДВ щодо доступу до необхідних інформаційних ресурсів та засобів при вирішенні складних завдань або виникненні нових проблем у здійсненні державної політики*;
- ***інформаційний вплив*** – *організований процес виробництва, поширення й використання спеціальної інформації, що справляє позитивний або негативний вплив на різні економічні, політичні, соціальні й військові об'єкти, процеси і явища для досягнення політичних цілей держави*;
- ***інформаційна боротьба*** – *форма політичного суперництва або конфліктної взаємодії у вигляді комплексу погоджених за цілями, місцем і часом заходів, що проводяться за допомогою спеціальних методів і технологій та спрямованих на досягнення інформаційної переваги*;
- ***інформаційна логістика*** – *управління інформаційними потоками в процесах забезпечення політичної діяльності держави матеріально-технічними засобами, товарами, фінансовими, інформаційними й іншими послугами з метою їхньої оптимізації*;
- ***інформаційне консультування*** – *надання спеціальними органами й службами силовим відомствам консалтингових послуг щодо експертних оцінок, щодо розробки рекомендацій і пропозицій для вирішення проблем, що виникають у процесах інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів політики держави*.

Проблеми інформаційного забезпечення функціонування політичного лідерства можуть бути вирішені з допомогою концептуального підходу, що буде сприяти переходу від технологічного характеру інформатизації ("оснащеність" комп'ютерами) до політичних, економічних і соціальних пріоритетів (прозорість, безпека й відповідальність держави перед громадянами і суспільством, підвищення ефективності діяльності влади).

6.2. Політико-правові аспекти інформаційно-комунікативних відносин політичного лідерства й суспільства

У політико-правових аспектах інформаційних відносин політичного лідерства й суспільства істотне значення для розвитку інформаційного суспільства має створення нормативної основи для надання в Україні інформаційних адміністративних послуг ОДВ через Інтернет у рамках реалізації завдань щодо впровадження загальнодержавної електронної інформаційної системи "Електронний уряд". Визначено порядок опублікування в мережі Інтернет інформації про діяльність ОДВ, впроваджені заходи щодо забезпечення відкритості й прозорості їх діяльності, а також установлений порядок і вимоги з інформаційного наповнення й технічного забезпечення Єдиного веб-порталу ОДВ.

Згідно з даними Державного комітету інформатизації України, станом на вересень 2009 р. в мережі Інтернет представлені всі центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) і обласні державні адміністрації (ОДА) і 98% районних державних адміністрацій (РДА). Також у мережі Інтернет подана інформація про територіальні органи ЦОВВ (окремі веб-сайти або сторінки веб-сайтів ЦОВВ) і урядові органи державного управління, які діють у складі ЦОВВ і підпорядковуються їм. Здійснюється інтеграція в Єдиний веб-портал органів виконавчої влади на рівні єдиної програмно-технічної платаформи.

Такий рівень інформатизації органів влади досягнуто завдяки постановам Кабінету Міністрів України, які зобов'язують місцеві адміністрації підтримувати контакт із людьми через Інтернет. Однією з таких постанов є "Порядок опублікування в мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади". Вона визначає порядок і види інформації, які центральні й місцеві органи виконавчої влади повинні публікувати на своїх офіційних сайтах.

Інституціонально-мережний характер сучасного соціуму виражається в підвищенні ролі паблік рилейшнз у системі політичного управління суспільством. Найбільш дієвим методом соціального управління є метод "м'якого" управління, базу якого становить інформаційний вплив на людину. Політичне лідерство та сучасна влада вже об'єктивно не можуть ефективно функціонувати без широкої організованої суспільної публічної підтримки своїх дій. А оскільки публічність – це одна із ключових характеристик політики, то вона разом з комунікативністю є суттєвим доповненням до ефективного управління сучасним суспільством. З цього випливає висновок, що паблік рилейшнз – це діяльність з ефективної взаємодії політичної еліти з різними елементами політичної системи сучасного суспільства.

Активна політика держави з поширення в першу чергу правдивої інформації про свою діяльність (за допомогою піару) дає змогу залучити на свій бік все більше громадян. Тому можна зробити висновок, що формування відносин довіри суспільства до політичної влади та політичного лідерства, забезпечення підтримки політичного курсу і, як наслідок,

успішна реалізація заходів, ініційованих владою, – це головне завдання політичного піару в сучасному соціумі.

Відповідно до чинного законодавства України на ЗМІ покладається обов'язок інформування громадян про діяльність галузей і структур державної влади. При цьому передбачається монопольне право ЗМІ відносно доведення до населення рішень уряду – закони, укази, постанови органів державної влади набувають чинності тільки після їх опублікування. Таким чином, у цей час ЗМІ є посередником у встановленні суспільних зв'язків між державною владою й населенням, а також мають монопольне право на одержання й розподіл інформації про діяльність органів державної влади. Зазначається, що самі органи державної влади не володіють законодавчо закріпленим правом прямого інформування населення про свою діяльність. Таким чином, ЗМІ є певною проміжною ланкою при проходженні інформації від органів і структур державної влади до громадян.

У перехідний період від авторитарного до демократичного політичного режиму засоби масової інформації продовжують відігравати роль важливого соціально-політичного інституту. Багато прогресивно налаштованих ЗМІ беруть активну участь у створенні й реформуванні політичної системи й здатні просувати соціальні реформи. Водночас вони піддаються владному впливу. Тому не випадково однією з основних характеристик засобів масової інформації в перехідному суспільстві стає їх глобальна політизація, що зачіпає, насамперед, їх відносини із владою.

ЗМІ – це система взаємозалежних елементів, які пронизують суспільство й можуть відбивати інтереси держави, партій, окремих колективів. У самій сутності засобів масової інформації – інформувати – закладена суперечність. З одного боку, ЗМІ сприяють інформаційному забезпеченню функціонування владних структур, з другого боку – інформаційному забезпеченню реалізації суспільних інтересів. Таким чином, ЗМІ в сучасному суспільстві розглядаються як орган політичної влади та громадянського суспільства.

6.3. Технології інформаційного суспільства в контексті політичного лідерства в Україні

З допомогою цих технологій досліджуються стан і перспективи розвитку законодавчої бази державної інформаційної політики України, розглядаються питання інформаційної відкритості державної влади, електронного уряду, що забезпечує прямий і зворотний зв'язок між державною владою й суспільством.

В Україні сфера інформатизації політичного лідерства регламентована не повністю, оскільки багато блоків питань не залучені в нормативно-правове поле. Саме тому необхідні єдиний підхід до створення нормативно-правової бази інформатизації діяльності політичного лідерства, постійний моніторинг і аналіз політичної ситуації, оперативне вирі-

шення проблем, що виникають у процесі забезпечення прозорості влади, її доступності для громадян.

Ефективне розв'язання проблем інформаційної взаємодії громадян і політичного лідерства повинне забезпечуватися шляхом вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює створення й експлуатацію такого інформаційного середовища, яке дає змогу вирішувати завдання забезпечення прозорості влади, розширення доступу громадян до суспільно значимих інформаційних ресурсів при дотриманні встановлених законодавством вимог до інформаційної безпеки.

В сучасних умовах в Україні відбувається масове впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність державних і муніципальних органів влади. Вони стали механізмом досягнення принципово нового рівня прозорості, безпеки, підконтрольності суспільству діяльності політичного лідерства, що є ключовим чинником соціально-економічного зростання, інструментом, за допомогою якого можна модернізувати систему державного управління й сприяти формуванню громадянського суспільства в країні. Вони мають досить важливе значення в забезпеченні відкритості держави, дотриманні прав громадян на інформацію.

Якщо у попередню епоху відкритість влади для населення проявлялася лише у відбитті діяльності міністерств, відомств, високопоставлених державних чиновників та ЗМІ, в інформаційну постіндустріальну епоху відкритість органів державної влади означає, крім посередницької ролі ЗМІ між владою й суспільством, установлення прямого й зворотного зв'язку органів влади й населення.

Важливою проблемою є визначення оптимальних меж відкритості державної влади, оскільки надмірна відкритість політичної системи становить для держави таку ж небезпеку, як і закритість. Вона здатна спровокувати нагнітання соціальної напруженості, виникнення політичних конфліктів і навіть утягнути країну в глибоку кризу, що прямо впливає на стан національної безпеки держави.

Дослідження існуючих західних схем вирішення забезпечення прозорості процесу державного управління, результативної взаємодії політичного лідерства всіх рівнів з інститутами громадянського суспільства, реалізації прав громадян на доступ до суспільно значимої інформації показало, що вони не цілком адаптовані до українських реалій і вимагають серйозного аналізу й модифікації.

Якщо інформатизація бурхливо розвивається тільки "нагорі", не проникаючи в суспільство, то вона позбавляє громадян можливості стежити за діяльністю державних структур, перевіряти їх, а це не тільки не робить державу прозорішою, а й може підсилити монополію держави на інформацію. Електронізація "згори" відкриє правлячій еліті додаткові можливості для маніпуляції суспільством і окремою людиною.

Технологія може змінити методи регулювання, але не міняє їх суті. Інформаційна відкритість не стане прямим наслідком цифрового за-

безпечення відносин громадян і державних інститутів і навряд чи приведе до лібералізації суспільних відносин.

Не випадково до організаційної структури інформаційного забезпечення інституту політичного лідерства входять Президент, Верховна Рада, уряд, органи виконавчої влади, органи судової влади, органи державної влади суб'єктів. Дані органи державного управління з розвинутими комунікативними інфраструктурами орієнтовані на збір інформації на всій території і її обробку в інтересах органів влади, підприємств, установ організацій і громадян. Саме ці відомства можуть зробити вирішальний внесок у формування державних інформаційних ресурсів. Завдання полягає в тім, щоб визначити такий порядок взаємодії міністерств, агентств і служб, що забезпечить ефективне використання інформації і засобів її обробки і поширення, що перебувають у їх розпорядженні.

Найважливішими компонентами системи інформаційного забезпечення є:

а) інформаційні ресурси ОДВ, що становлять державну і службову таємницю;

б) інформація конфіденційного характеру як складова службової таємниці, доступ до якої, її обробка, збереження здійснюються ОДВ;

в) інформація, що не підлягає обмеженню в поширенні й у доступі до неї, знищення або перекручування якої може завдати шкоди ОДВ;

г) система інформаційної безпеки.

Генераторами інформаційних ресурсів, що виконують функції збереження і поширення інформації, є органи державного і муніципального управління, що формують різного роду управлінські документи. Державна політика в галузі формування інформаційних ресурсів повинна передбачати їх раціональну інтеграцію, що дасть змогу істотно підвищити ефективність функціонування владних структур за рахунок використання всієї накопиченої інформації.

Існують різні рівні управління державними інформаційними ресурсами: регіональний (суб'єкти), локальний (підприємства, організації). Для ОДВ різних рівнів актуальним завданням залишається підвищення потужності інформаційних ресурсів, призначених для масової інформаційної взаємодії з населенням, оскільки в даний час усе ще залишаються складності з одержанням своєчасної і повноцінної інформації, необхідної для ефективного вирішення завдань, що стоять перед ОДВ.

Така інформація повинна бути представлена у чіткій відповідності з установленим законом порядком та не повинна обмежувати права й законні інтереси фізичних та юридичних осіб. Інформація, доступ до якої можна одержати за допомогою існуючих інформаційних систем, найчастіше суперечлива й обмежена щодо різновиду та форми надання. У зв'язку з цим потрібна реалізація конкретних заходів, що мають за мету підвищення рівня інформаційно-правового забезпечення ОДВ та місцевого самоврядування.

З урахуванням цієї проблеми можна стверджувати, що доцільним є прийняття концепції інформаційного забезпечення політичного лідерства з можливістю її подальшого коригування залежно від змін, що відбуваються в суспільстві, державі, регіонах країни. Ця концепція покликана вирішувати, зокрема, такі завдання, як: обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення нормативного регулювання порядку формування, збереження і використання інформаційних ресурсів; уточнення порядку доступу до одержання і використання інформації в системі державного управління; аналіз стану ефективності механізмів інформаційного забезпечення політичного лідерства, визначення сукупності заходів щодо удосконалювання інформаційно-комунікаційної діяльності інституту політичного лідерства.

Наявність розвинутої інформаційної інфраструктури, що інтегрує всі рівні ОДВ й управління, застосування ефективних засобів збору, систематизації, класифікації, передачі і збереження інформації, сучасних технологій одержання, обробки й аналізу даних стають умовами і показниками ефективності політичного лідерства. У зв'язку з цим потрібна інтенсифікація зусиль ОДВ щодо активізації їх електронної взаємодії між собою, з організаціями й установами громадянського суспільства.

Виникає потреба в розробці ефективної мотиваційної програми для стимулювання участі регіональних органів влади у формуванні "електронного уряду".

Оптимізація інформаційного забезпечення політичного лідерства пов'язана із застосуванням комп'ютерних технологій. Їх впровадження істотне змінює зміст різних видів управлінської діяльності, виводить на новий рівень інформаційне забезпечення процесів прийняття рішень політичного лідерства. Застосування нових інформаційних технологій дає змогу оперативно обробляти "вхідний" потік інформації, виключати дублювання даних, забезпечувати їх повну систематизацію.

Це висуває високі вимоги до інформаційної культури державних службовців, їхньої професійної компетентності, що відповідає рівневі комп'ютерної грамотності. В даний час відчувається гострий дефіцит Іт-спеціалістів на державній службі, є брак кадрів для "інноватики", повільними темпами здійснюється їх цільова перепідготовка. Такі обставини стримують формування "електронного уряду" на регіональному рівні як нової моделі функціонування політичного лідерства.

Аналіз пріоритетних напрямів сучасного інституту політичного лідерства дає підстави стверджувати, що вирішення завдань подальшого розвитку системи інформаційного забезпечення, підвищення якості інформаційної підтримки діяльності державних службовців залишається досить актуальним. Як найбільш значимі завдання, пов'язані з підвищенням ефективності реалізації інформаційної політики в ОДВ й управління, виділяються, зокрема, такі, як: своєчасне формування й актуалізація інформаційних даних, що дають змогу одержувати об'єктивні, оперативні відомості про діяльності суб'єктів та об'єктів державного управління;

подальша інформатизація діяльності посадових осіб, що забезпечують виконання повноважень державних органів; забезпечення інформаційної безпеки системи державного управління; розвиток нормативного правового базису, спрямованого на ефективне регулювання суспільних відносин, пов'язаних із забезпеченням інституту політичного лідерства своєчасною, достовірною та безпечною інформацією з метою ефективної підготовки й реалізації адміністративно-політичних управлінських рішень.

Причини та фактори недостатньої ефективності інформаційного забезпечення інституту політичного лідерства є численними. Серед них основними є: нерозвиненість організаційної структури управління на рівні суб'єктів; низький рівень інформаційної підтримки діяльності посадових осіб системи політичного лідерства; переважання вертикальних управлінських впливів і інформаційних зв'язків над горизонтальними.

Усе це вимагає оптимальної координації дій з формування ресурсів, подолання міжвідомчих бар'єрів, обґрунтованості вироблених стратегічних і тактичних заходів, пов'язаних з раціональним використанням інформаційних ресурсів управління. У зв'язку з цим пропонується звернути увагу на той факт, що інфраструктура інформаційного простору не знайшла належного відображення в Державному реєстрі. Існує потреба в розробці порядку взаємодії суб'єктів при формуванні державного інформаційного ресурсу.

Потрібно поліпшити механізм інформаційної взаємодії політичного лідерства як адміністративно-політичного інституту із суспільством та його громадянами за допомогою реалізації програми "Електронний уряд". Це буде сприяти підвищенню якості і доступності наданих організаціям і громадянам державних послуг; спрощенню процедури і скороченню термінів їх надання; упровадженню єдиних стандартів обслуговування громадян; підвищенню відкритості інформації про діяльність ОДВ, а також дасть змогу розширити можливості особистої участі організацій, громадян, інститутів суспільства у процедурах формування й експертизи рішень, прийнятих на усіх рівнях державного управління; забезпечити оперативність діяльності політичних лідерів та необхідний рівень інформаційної безпеки "електронного уряду". Технології "електронного уряду" сприятимуть зсувові пріоритетів у діяльності органів влади від відомчих інтересів до задоволення потреб суспільства і його громадян.

Основними шляхами удосконалювання інформаційного забезпечення інституту політичного лідерства у регіонах є: поліпшення якості інформаційних ресурсів, від яких залежить ефективність прийнятих рішень, реалізація державної інформаційної політики в суб'єктах; забезпечення якісного електронного обміну інформацією між структурами державної влади, підприємствами, організаціями, установами, інститутами громадянського суспільства; удосконалювання нормативно-правового регулювання інформаційної забезпеченості інституту політичного лідерства, прийняття спеціального закону, що регулює правовідносини в галузі електронного документообігу; підвищення ефективності взаємодії

регіональних інформаційно-комунікативних систем з структурами, у розпорядженні яких перебувають державні інформаційні ресурси; підвищення кваліфікації державних службовців; упровадження нових підходів до формування кадрового складу державної служби, конкретизація кваліфікаційних вимог до державних службовців в галузі володіння ними сучасними інформаційними технологіями.

6.4. Основні закони спілкування

У комунікації, як і системі мови, діють певні ***комунікативні закони*** *– найзагальніші нежорсткі тенденції, наявні у всіх типах групового та масового спілкування, пов'язані з закономірностями процесу комунікації, психологічними особливостями учасників спілкування, їх соціальними ролями*. Комунікативні закони нежорсткі, з плином часу можуть змінюватися, мають національну специфіку.

Крім комунікативних законів (загальних законів), у спілкуванні людей з участю мови діють також правила спілкування.

Правила спілкування *– рекомендації щодо ефективного спілкування, які склалися в суспільстві та віддзеркалюють комунікативні традиції певного етносу*. Мовознавець Й.Стермін виокремлює низку основних законів спілкування:

Закон дзеркального розвитку спілкування*: співбесідники у процесі спілкування імітують стиль один одного*. Ця імітація відбувається автоматично, підсвідомо. Наприклад, якщо в розмові хтось раптом говорить пошепки, то інші також понижують гучність голосу. І навпаки, якщо співбесідник починає говорити голосно, інші учасники спілкування відчувають бажання підвищити голос.

Дія закону віддзеркалення починається тоді, коли хтось із учасників спілкування відхиляється від його норм. У разі зародження конфлікту дію цього закону можна нейтралізувати: якщо хтось починає кричати, а йому демонстративно відповідають тихо й повільно, то співбесідник обов'язково (за законом віддзеркалення) стане говорити тихіше. Цей закон впливає на тематику розмов, положення тіла учасників спілкування, ритм їхніх рухів, навіть дихання. Він дає змогу налагодити добрі стосунки між комунікантами, тобто є одним із найважливіших принципів безконфліктного спілкування.

Закон залежності ефективності спілкування від комунікативних зусиль: *ефективність спілкування прямо пропорційна до комунікативних зусиль*. Тобто чим більше комунікативних зусиль затрачає адресант, тим вища ефективність його мовленнєвого впливу. Щоб добитися комунікативного успіху, необхідно застосувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів, дотримуватися законів, правил, конвенцій спілкування, норм етикету тощо, тобто витрачати більше зусиль. Досвід свідчить, що коротко висловлені прохання і розпорядження виконуються із меншим бажанням, оскільки вони сприймаються як неввічливі, агресивні.

***Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів**: чим довше говорить мовець, тим неуважніші й нетерплячіші його слухачі*. Друга половина промови оратора завжди видається приблизно вдвічі довшого від першої, а останні десять хвилин – утричі довшим за перші десять. Отже, ефективне мовлення повинне бути коротким і тривати не довше 10 хв.

Закон зниження рівня інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності: чим більше людей слухає промовця, тим нижчим є середній рівень інтелекту аудиторії. Тобто в цьому законі знаходить своє втілення *"ефект натовпу"*. Його суть полягає у тому, що в натовпі людина гірше мислить логічно, домінує права півкуля головного мозку, яка відповідає за емоції. Тому в натовпі посилюються емоції реакції й послаблюються інтелектуальна діяльність, знижується критичність сприйняття, людина стає довірливішою і легше піддається впливам оточення.

***Закон комунікативного самозбереження**: людина у спілкуванні намагається зберегти досягнуту нею комунікативну рівновагу*. Так, нова ідея, висловлена співбесіднику, як правило, спершу ним піддається сумніву, навіть відхиляється. Згодом вона може бути схваленою. Чи, наприклад, мовець переважно стримується від висловлювання своєї точки зору під загрозою її критики або заперечення. Впливам цього закону багато в чому зумовлена комунікативна поведінка у групі: людині простіше пристосуватися до поведінки групи, ніж протистояти їй. Це явище підкорення груповій комунікативній поведінці. Цей закон дає змогу людині підтримувати внутрішній спокій, рівновагу, відкидаючи дратівливу інформацію, трансформуючи її в спокійну.

***Закон ритму спілкування:** співвідношення говоріння-мовчання у мовленні кожної людини є сталою величиною*. У кількісному виразі вона становить приблизно 1: 23: людина говорить менше, ніж мовчить. Цей закон діє в житті кожної людини чітко. Звичний ритм спілкування необхідно витримувати. В противному разі з'явиться психічний неспокій, можливі стреси, погіршення настрою і загального стану здоров'я.

Співвідношення говоріння і мовчання варіюється залежно від багатьох чинників, насамперед професійного. Наприклад, учителі, продавці, викладачі, актори та деякі інші категорії людей говорять багато, а тому потребують відпочинку від говоріння; люди похилого віку, хворі та ін., тобто "виключені" через певні обставини зі звичного ритму говоріння, потребують більшої уваги, "задіяності" в говорінні: вони повинні "набрати" певний обсяг спілкування. Ритм спілкування залежить від статі – жінки відчувають більшу потребу в говорінні, ніж чоловіки; від віку – у дітей і молоді величезна потреба у спілкуванні; у людей середнього віку вона зменшується, а в похилому віці знову зростає. Існує також національна специфіка реалізації цього закону. Мало розмовляють фінни, естонці, шведи, народи півночі. Значно активніше спілкуються італійці, іспанці, французи. Українці належать до народів з великим обсягом словесного спілкування.

***Закон мовленнєвого самовпливу**: словесне втілення ідеї або емоції формує цю ідею або емоцію у мовця*. Словесне втілення певної думки дає змогу людині впевнитися в ній, остаточно утвердити її для себе. На цьому законі ґрунтується аутогенне тренування, в основі котрого – словесні команди, які подає людина сама собі і які регулюють її психічні та фізичні стани: "Я спокійний, серце б'ється рівно, у мене хороший настрій".

***Закон довіри до зрозумілих висловлювань:** чим простіше мовець висловлює свої думки, тим краще його розуміють і більше йому вірять*. Йдеться про апеляцію довічних і простих істин. Цей закон стосується також форми висловлення згаданих істин: вона не повинна бути ускладненою.

***Закон протягування критики:** чим більше людина виділяється в оточенні, тим більше про неї лихословлять і критикують її вчинки*. Дію цього закону пояснюють психологічно: все, що привертає увагу, стає предметом обговорення. Концентруються при цьому переважно на недоліках людей, що певним чином виділилися, з метою опустити їх до свого рівня.

***Закон самовиникнення інформації**: у разі дефіциту інформації в певній групі спілкування інформація самопороджується у вигляді чуток*. Раз народившись, вони можуть стати причиною появи інших чуток.

***Закон модифікації нестандартної комунікативної поведінки учасників спілкування:** якщо співбесідник у спілкуванні порушує комунікативні норми, інший співбесідник змушує його змінити комунікативну поведінкою*. Це залежить від ситуації, особливостей учасників спілкування, їхніх комунікативних ролей, статусів, психології, ментальних стадій тощо.

Закон прискореного поширення негативної інформації: інформація негативного змісту має більш виражену тенденцію до невидимого поширення, ніж позитивна. Дія цього закону пов'язана з підвищеною увагою людей до негативних факторів, оскільки позитивне швидко сприймають як норму і перестають обговорювати.

Закон спотворення інформації ("зіпсованого телефону"): будь-яке інформація, яку передають у групі спілкування, спотворюється в процесі передавання. Міра спотворення інформації прямо пропорційно до кількості осіб, які її передають. Причини спотворення – суб'єктивна інтерпретація інформації кожною особою, яка її отримує, а також дія "правила коментування", тобто особистого ставлення до змісту інформації. Спотворення спричиняється також невмінням слухати співбесідника, іноді – небажанням демонструвати те, що все зрозуміло.

***Закон емоційної афіліапії ("зараження"):** особи, які перебувають в однаковому емоційному стані, прагнуть об'єднатися у групу для спілкування один з одним*. Збуджені люди створюють групи та навіть натовпи. Люди у поганому настрої шукають друзів по нещастю. Веселій людині хочеться спілкуватися з веселими партнерами.

***Закон мовленнєвого посилення емоцій**: емоційні вигуки людини посилюють емоцію, яку ця людина переживає в даний момент*. Вста-

новлено, що словесна констатація емоції посилює її в півтора-два рази. Це явище активно використовують у пропаганді, рекламі деяких медитивних, релігійних практиках.

Закон мовленнєвого поглинання емоцій: *у разі послідовної вдумливої розповіді про емоцію, яку переживають, вона поглинається мовленням, щезає висловлене у зв'язній розповіді та вислухане кимось емоційне переживання, щезають і словами, використані для розповіді*. Слова ніби всмоктують емоцію, забирають її в людини. Це явище відоме як "*поскаржитись комусь на життя*".

Ще однією формою вияву цього закону є емоційне інвективне (викривальне, образливе) мовлення, проте ні на кого не спрямоване. Емоція "розчиняється" у словах.

Закон емоційного пригнічування логіки: *перебуваючи в емоційному стані, людина втрачає логічність і аргументованість мовлення*. У такому разі в її мисленнєвій діяльності починає домінувати права півкуля головного мозку, яка відповідає за емоції, а ліва, що відповідає за логіку, розуміння і породження зв'язного мовлення, пригнічена, ніби вимкнута. Саме тому збуджену людину логікою не переконати, з нею слід спілкуватися спокійно, не сперечаючись, демонстративно згоджуватися, потроху знижуючи рівень її збудженості, заспокоювати, щоб згодом задіяти логіку.

Знання комунікативних законів та вміння використовувати їх, а якщо необхідно – протистояти їм – важлива складова комунікативної компетенції кожного освіченого лідера-управлінця та лідера-політика.

6.5. Мистецтво аргументації

У двосторонній взаємодії того, хто виступає, і групи людей, які його слухають, ініціативнішим є промовець. Як суб'єкт спілкування він повинен мати певні характеристики, схильність до конкретної діяльності, готовність до неї та проникнення нею. Це сприятиме його ефективній взаємодії з великою групою людей, встановленню контакту з ними, стає додатковим позитивним фактором або приносить промовцю і слухачам інтелектуальне й емоційне співпереживання. Згідно з законом психічного зараження емоційний стан слухачів може стати таким сильним, що з ним можна не справитися і втратити контакт з людьми. Краще виступати у камерних умовах. Промовець повинен добре розбиратися у проблемі, яка обговорюється. Має значення дотримання промовцем загальноприйнятих етичних норм та значення психологічних механізмів, вміння використовувати їх до встановлення контакту і переконання.

Важливим видом контакту промовця з аудиторією є інтелектуальний. Він зводиться до того, що обидві сторони долучаються до активного розгляду проблеми, вирішуючи певні мисленнєві завдання. Особливо це виявляється тоді, коли людина, яка публічно виступає, начебто намагається розв'язати проблему на очах у слухачів. Тоді слухачі з ним по-

годжуються чи виражають незгоду, схвалюють чи сумніваються, але є співучасниками процесу мислення промовця. Обов'язковою умовою для встановлення контакту є прийняття слухачів як рівноправних партнерів по спілкуванню.

Ядром *консолідації є головна ідея, що* лежить в основі публічного виступу і виражає позицію оратора. Саме завдяки чіткій позиції, своїй індивідуальності промовець викликає у слухачів інтерес до себе і встановлює з ними контакт. Зовнішнім проявом того, є контакт чи ні, буде поведінка слухачів на зустрічі. Увага присутніх, їх погляди, жести, схвалення, тиша або мовчання під час паузи та ін. свідчать про те, що слухачі включились у спільну з ним мислительну діяльність. Тоді й він почувається невимушено, говорить простіше, отримує задоволення від спілкування.

Велике значення має поведінка людини, коли вона виступає з трибуни, відповідаючи на запитання, її зовнішній вигляд, манери, а також те, наскільки вона дотримується загальноприйнятих правил етикету. Якщо промовець їх порушує, не вміє з повагою ставитися до людей, у своїх судженнях не виявляє чесності та щирості, якщо відчувається, що такі етичні категорії, як добро та любов, йому непритаманні, а зовнішній вигляд та манери дратують, то слухачі його не сприйматимуть.

Умінню говорити, чи ораторського мистецтва, навчали ще в античності. Воно припускає уміння точно формулювати свої думки, викладати їх доступною для співрозмовника мовою, орієнтуватися в спілкуванні на реакцію співрозмовника. Для успішного ділового спілкування життєво необхідно опанувати основи культури мовлення.

Мовлення в діловому спілкуванні спрямоване на те, щоб, переконавши співрозмовника у правильності своїх поглядів, схилити до співробітництва.

Переконливість визначається: 1) психологічними чинниками, самою атмосферою бесіди, що може бути сприятливою чи несприятливою, доброзичливою чи недоброзичливою; 2) культурою мовлення.

Мовленнєва культура у діловому спілкуванні виражається в оцінці рівня мислення співрозмовника, його життєвого досвіду й у звертанні до співрозмовника зрозумілою для нього мовою. Під час ділової розмови потрібно вживати прості, ясні й точні слова, грамотно формулювати свою думку. Недарма існує висловлення "ріже слух".

У книзі Зігерта і Ланг "Керівник без конфліктів" виокремлюються типові помилки, пов'язані з орієнтацією на себе, що не дають змоги донести свою думку до співрозмовника.

Якщо у спілкуванні ми орієнтовані на себе, а не на співрозмовника, то ми: не організовуємо свої думки перед тим, як їх висловлюємо, а говоримо спонтанно, вимагаючи, щоб інші "встигали" за нами. Через недбалість чи невпевненість не виражаємо своєї думки очно, тому вони набувають двозначності. Говоримо надто довго, отже, слухач до кінця нашої промови вже не пам'ятає, про що йшлося спочатку. Продовжуємо говорити незалежно

від того, чи реагує слухач. Промови без орієнтації на співрозмовника мають форму монологу. Сума втрат інформації за монологічного спілкування може сягати 50%, а в деяких випадках – 80% обсягу вихідної інформації.

Саме тому необхідно використовувати такі ***правила переконливого спілкування:***

1-ше правило – правило Гомера: *послідовність наведених аргументів впливає на їх переконливість*. Найпереконливіший такий порядок аргументів: сильні – середні – найсильніші. З цього правила випливає: починайте не з прохання, а з аргументів. Слабкі аргументи краще не використовувати, тому що шкоди від них набагато більше, ніж користі.

Особа, яка приймає рішення (ОПР), приділяє більше уваги слабким місцям у ваших аргументах, оскільки прийнявши позитивне рішення, вона бере на себе відповідальність не за результат справи, а її надійність.

Слід назвати досить важливу обставину. Той самий аргумент для різних людей може бути і сильним, і слабким. Тому сила аргументів повинна визначатися з погляду ОПР.

2-ге правило – правило Сократа: *для одержання позитивного рішення з важливого для вас питання доцільно перед співрозмовником поставити два коротких, простих для нього питання, на які він легко дасть схвальну відповідь*. 2400 років існує це правило, воно перевірено сотнею поколінь освічених людей. І тільки порівняно недавно були з'ясовані глибинні фізіологічні причини, що пояснюють ефективність такого прийому. Установлено, що коли людина говорить чи чує "ні", у її кров надходять гормони *норадреналіну,* що настроюють її на боротьбу. Навпаки, слово "так" приводить до виділення *морфіноподібних* речовин – "гормонів задоволення" ендорфінів.

Одержавши дві порції гормону задоволення, співрозмовник розслаблюється, стає доброзичливим, йому психологічно легше погодитися, ніж вступати у боротьбу.

Однієї порції ендорфінів може виявитися недостатньо, щоб перебороти поганий настрій, у якому, можливо, перебуває співрозмовник. Крім того, людина не здатна миттєво перебудуватися, треба дати їй більше часу й більше гормонів задоволення, щоб забезпечити цей процес.

Попередні питання повинні бути короткими, щоб не стомлювати співрозмовника, не віднімати в нього багато часу. Крім того, у разі тривалої підготовки до основної частини розмови збільшується ймовірність того, що хтось втрутиться (телефонним дзвінком чи візитом) у розмову, і ваша підготовка піде на користь іншому.

3-тє правило – правило Паскаля: *не заганяти співрозмовника в кут, дати йому можливість "зберегти обличчя"*. Часто співрозмовник не погоджується з нами тільки тому, що згода якось асоціюється в його свідомості з утратою своєї гідності. Наприклад, відкрита погроза сприймається як виклик, і щоб не здатися боягузливою, людина чинить усупереч необхідному, можливо, навіть на шкоду собі. Або ж коли її вик-

рили в чомусь, що ганьбить її гідність, погодитися – значить погодитися з негативною оцінкою своєї особистості.

Запропонуйте таке рішення, що дасть співрозмовнику можливість з честю вийти зі скрутного становища – це допоможе йому сприйняти вашу точку зору.

4-те правило: *переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу того, хто переконує*. Одна справа, коли слухаєш людину авторитетну, шановну, інша – людину, яку не сприймаєш серйозно. Цим правилом користуються ті, хто просить шановну людину "замовити за себе слівце", чи посилаються на думку авторитету, цитують його на підтвердження своїх доводів.

Статус – це позиція в суспільстві. Студент, доцент, професор, декан, ректор; робітник, майстер, начальник цеху, директор – це статуси. Статус дає відповідь на запитання "який?": гарний чи поганий, розумний чи нерозумний, красивий чи ні, приємний чи неприємний тощо. Високий посадовий чи соціальний стан, успіхи в якійсь галузі, освіченість, визнання оточення, високі особистісні якості піднімають статус та імідж людини, а разом з тим – і вагу його аргументів. Підтримка колективу підвищує статус індивіда, оскільки статус колективу вище *статусу* будь-якого його члена.

Щоб застосовувати це правило, варто мати на увазі розбіжність у сприйнятті статусів залежно від ситуації. Наприклад, соціологічні опитування, проведені напередодні виборів депутатського корпусу, показали, що виборці віддають перевагу (за інших рівних умов) чоловікам, а не жінкам; особам середнього віку, а не молодим і літнім. Навпаки, у судових засіданнях щодо шлюборозлучних справ статус жінки сприймається суддями в цілому як більш високий (унаслідок сформованого стереотипу, що такі пороки, як пияцтво, рукоприкладство, невірність, егоїзм, притаманні більшою мірою чоловікам).

У цілому ж більшість вважає, що в нашому суспільстві чоловіки мають більш високий статус, ніж жінки.

За інших рівних умов людину великої статури (чи повновиду) нерідко сприймають як більш ґрунтовну, до неї більша довіра. Згадаємо, якими визначеннями нагороджують таких людей: імпозантний, огрядний, значний та ін.

Статус того, хто обвинувачує, сприймається як більш високий, ніж статус того, хто виправдовується. Відображенням цього є таке існуюче (незважаючи на свою парадоксальність) твердження: "якщо виправдовується – винен".

Участь у конфлікті знижує імідж. Особливо про це не слід забувати керівникам, оскільки імідж для них – синонім авторитету.

5-те правило: *не заганяти в кут себе, не принижувати свій статус*. Багато бесід закінчується, не встигнувши початися, особливо якщо співрозмовники мають різні статуси. Наведемо кілька типових прикладів так званого "самогубного" початку бесіди.

Варто уникати вибачення (без серйозних на це причин), прояву ознак непевності. Негативні приклади: “Вибачите, я не перешкодив?”; “Будь ласка, якщо у Вас є час мене вислухати”.

Невпевнена поведінка принижує, асоціюється з низьким статусом.

6-те правило: *не принижувати статусу та іміджу співрозмовника*. Будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника є замахом на його статус і викликає, як правило, негативну реакцію.

Указування на помилку співрозмовника чи неправоту негативно впливає на його імідж, тому сприймається болісно, провокує суперечку й конфлікт.

Якщо все-таки вказати на помилку необхідно, бажано робити це так, щоб визнання співрозмовником своєї неправоти не було принизливим. Наприклад, “Очевидно, вам невідомі деякі обставини. З огляду на ваше розуміння й ці обставини, чи не здається вам, що ми дійдемо висновку... ”

Хазяїн кабінету може підвищити свій статус і вплив на відвідувача за допомогою зміни форми крісла й розташування стільця для відвідувача. Крісло із завищеною спинкою підвищує статус того, хто в ньому сидить. Не випадково імператори, королі, папи Римські, а також судді традиційно сидять на кріслах з високими (до 2,5 м) спинками. Збільшення й інших розмірів (крісла, довжини його ніжок, щоб сидіти вище) піднімає статус. Крісло, що крутиться, асоціюється з більшою владою. Його перевага ще й у тому, що той, хто сидить у ньому, робить менше жестів і рухів тіла, які розкривають його ставлення до співрозмовника.

Відвідувач відчуває себе менш значущим, якщо його крісло розташовано далеко від столу хазяїна кабінету. Це відчуття підсилюється, якщо замість крісла стоїть стілець, тобто відсутні підлокітники.

Керівники й службовці, які приймають відвідувачів, не повинні забувати, що приниження статусу звичайно сприймається людиною болісно.

7-ме правило: *до аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося поблажливо, а до аргументів неприємного – критично*. Аристотель говорив, що найсильніший засіб переконання полягає в особистій шляхетності оратора. Цицерон також указував, що оратор повинен справляти приємне враження на слухачів. Механізм дії цього правила такий, як і правила Сократа: приємний співрозмовник стимулює вироблення гормонів задоволення, що не викликає бажання вступити в конфронтацію, неприємний – навпаки.

Викликати симпатію можна поважним ставленням, умінням вислухати, грамотним мовленням, приємними манерами, зовнішнім виглядом.

8-ме правило: *проявляти емпатію*. Емпатією називається здатність до розуміння емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

Емпатія допомагає краще зрозуміти співрозмовника, уявити перебіг його думок, ніби “влізти в його шкіру”.

Не виявивши емпатії, неможливо виконати перше правило (правило Гомера), тому що силу аргументів ми повинні оцінювати з погляду ОПР, тобто ми повинні ніби поставити себе на її місце. Те ж стосується і

правил Сократа й Паскаля – потрібно передбачати реакцію співрозмовника на ваші слова, тобто знову виявити до нього емпатію.

Для використання правил 4 та 6 також доцільно оцінити статуси з погляду співрозмовника. Говорячи про способи розташування слухачів, Аристотель мав на увазі необхідність прояву емпатії. Остання сприяє виконанню наступного правила.

9-те правило: *бути хорошим слухачем*. Коли уважно проаналізувати учасників конфлікту, з'ясовується, що багато з них розпалюються, бо ті, хто сперечається, говорять про різні речі.

Уміння уважно слухати – запорука переконливості: ніколи не зможеш переконати, якщо не зрозумієш перебіг думок співрозмовника. Крім того, уважний слухач привертає до себе співрозмовника, використовуючи правило 7.

10-те правило: *уникати конфліктогенів*. Конфліктогенами називають слова, дії, що можуть призвести до конфлікту. Дослівний переклад слова кокфліктоген – "той, що породжує конфлікти" (закінчення "ген" у складному слові означає "той, що породжує").

Конфліктогенами є всілякі прояви переваги, агресії та невихованості: брутальність, погрози, глузування, зауваження, безапеляційність, нав'язування порад, перебивання співрозмовника, обман тощо. Дане правило примикає до правила 7. Справді, конфліктогени не залишаються непоміченими, наражаються на відсіч і... розмова перетворюється в суперечку.

11-те правило: *перевіряти правильність розуміння один одного*. Найуживаніші слова мають безліч значень залежно від контексту. Це характерно для будь-якої мови. Тому ступінь розуміння під час прийняття повідомлення, особливо усного, завжди варто перевіряти.

Існують прості способи перевірки ступеня розуміння: "Чи правильно я вас зрозумів?"; "Сказане вами може означати..." тощо.

Ніхто не міг перевершити у наукових суперечках Галілео Галілея: він починав з того, що викладав точку зору своїх супротивників більш ясно, ніж це могли зробити вони самі, а потім розносив їх дощенту – у цьому він був справжнім віртуозом.

12-те правило: *стежити за мімікою, жестами, позами співрозмовника*.

Процесу переконання заважає те, що ми не знаємо, що думає слухач з приводу наших слів. Далеко не завжди співрозмовники відверті. Допомагає знання мови жестів і поз. Справа в тому, що, на відміну від мовлення і міміки, ми не контролюємо свою жестикуляцію і прийняті пози, це відбувається неусвідомлено. Людина, що знає мову жестів і поз, читає співрозмовника, одержуючи додаткову інформацію.

Разом із тим ми буваємо непереконливими, якщо наші жести й пози не відповідають словам. Якщо відчувається така невідповідність, ми говоримо: "Відчуваю, що тут щось не так..." Знання жестів і поз дає змогу зробити наше мовлення більш переконливим.

13-те правило: *показати, що пропоноване вами задовольняє певну потребу співрозмовника*. За Маслоу, потреби людини поділяються на: 1) фізіологічні (їжа, вода, сон, житло, здоров'я тощо); 2) потреба в безпеці, впевненість у майбутньому; 3) потреба належати до певної спільності (родини, компанії друзів, колективу тощо); 4) потреба у повазі, визнанні; 5) потреба у самореалізації, прояві своїх можливостей; духовні потреби.

Людина має потребу в задоволенні всіх п'яти рівнів потреб. І це служить джерелом для знаходження сильних аргументів. Найсильнішим аргументом є можливість задовольнити якусь із потреб. Наприклад, фахівці з реклами стверджують, що страх безвідмовно діє на людей, коли йдеться про ризик і небезпеку. На цьому побудована вся страхова справа. Експлуатація потреби людини в безпеці робить страховий бізнес одним із найприбутковіших.

Застосування правил значно розширює можливості того, хто переконує, але в межах розумного.

Це правило допоможе визначити межі можливості вирішення питання. Поставивши себе на місце ОПР, запитаємо: "Погодився б я сам із запропонованим?" Дуже часто такий підхід дає змогу замінити мету переконання на реально досяжну.

Таким чином, інформаційне забезпечення функціонування органів державної влади саме по собі не є гарантією підвищення якості процесу державного управління, хоча може сприяти оптимізації процедури прийняття управлінських рішень. Таким чином, вирішення лише техніко-технологічних проблем функціонування політичних інститутів України не приведе до автоматичного вдосконалення державного управління. Критерієм ефективності функціонування й демократичності політичних інститутів виступає рівень їхньої інформаційної відкритості.

В державному управлінні зв'язки із громадськістю (PR) є механізмом планованого й керованого спілкування та взаємодії державної влади із громадянським суспільством та його інституціональними структурами, функціонування яких засновано на взаємній довірі й партнерських відносинах, знанні й повній інформованості. Він покликаний компромісно враховувати й реалізовувати як загальнозначущі інтереси розвитку суспільства й держави, так і частково індивідуальні та групові інтереси;

Існує теоретичне уявлення про те, що державна PR-діяльність може бути використана як для встановлення й підтримки реальних партнерських взаємин і взаємодій із суспільством і його об'єктивного інформування про діяльність державної влади, так і для маніпулювання громадською думкою (в особистих інтересах окремих державних чиновників, у політичних інтересах правлячих соціальних груп і політичних партій).

Таким чином, державна PR-діяльність, здійснювана з метою ефективного державного управління, перетвориться на принципово інший вид діяльності з використанням маніпулятивних технологій масового інформу-

вання й інформаційних впливів на суспільну свідомість, для реалізації яких протиправно задіюються державні служби й державний медійний ресурс.

Згідно з типологією інформаційної поведінки держави кожний з типів має свою специфіку встановлення й підтримки політичних контактів з партнерами й опонентами: державна політика, інформаційні кампанії, одиничні інформаційні акції, а також дії в режимі постфактум (що являють собою реакцію органів державної влади на якісь події, що звершились), які позбавляють їх можливості цілеспрямованого впливу на інформаційну ситуацію. Усі типи поведінки є специфічними формами інформаційного забезпечення функціонування органів державної влади й відрізняються один від одного механізмами організації політичного спілкування, інституціональним дизайном і певними технологіями підтримки комунікації.

Поняття "електронного уряду", що розглядається не тільки як організаційно-технологічна побудова системи державного управління, заснована на використанні сучасних ІКТ і мережної інфокомунікаційної інфраструктури, а й, насамперед, як постіндустріальна філософія державного управління базується на тому, що сучасні ІКТ надають державній владі якісно нові можливості інфокомунікаційної взаємодії з громадянами й комплексне забезпечення їм усього спектра державних послуг в індивідуальному порядку й онлайновому режимі. У сфері взаємодії державної влади із громадянським суспільством механізм PR технологічно трансформується і вбудовується в більш комплексний за функціональними і технологічними можливостями мережний механізм інтерактивних інфокомунікаційних взаємодій.

Існує уявлення про те, що в результаті впровадження в діяльність ОДВ й систему державного управління інформаційно-комунікаційних технологій з позицій ідеології електронного уряду вони одержують новий оперативний канал прямого спілкування із громадянами, підконтрольний тільки державі. Як наслідок необхідність у ЗМІ, використовуваних як транслятори інформації, що надходить із системи державної влади до населення, відпадає. При цьому ЗМІ втрачають унікальну можливість монопольного одержання, розподілу й маніпулювання інформацією, що надходить із системи державної влади й управління, нерідко стратегічного значення, перекручування або тенденційна подача якої може спровокувати негативні для всієї країни наслідки.

Контрольні запитання та творчі завдання

1. Проаналізуйте запропоновані у тексті та існуючі визначення поняття комунікації та порівняйте їх. Чи можете ви виділити спільні та відмінні риси? Які? Обґрунтуйте вашу відповідь.

2. Запропонуйте власне визначення поняття комунікації. Чи буде воно відрізнятися від існуючих?

3. Охарактеризуйте існуючі моделі комунікації. Яка з них, на вашу думку, є найефективнішою для державно-адміністративної та політичної діяльності?

4. Чи поділяєте ви думку про важливість довіри у комунікації? Підготуйте відповідь та підкріпіть її переконливими прикладами з вашої професійної діяльності.

5. Дослідіть складові комунікативного процесу та охарактеризуйте кожну з них.

6. Вивчіть об'єктивні та суб'єктивні причини, що знижують ефективність комунікації. Які з них є найважливішими? Чому?

7. Запропонуйте моделі ефективної комунікації у політичній діяльності та в державному управлінні.

8. Підготуйте слайд-презентацію за довільно обраною вами темою з проблематики комунікації в державно-адміністративній та політичній діяльності.

9. Здійсніть критичний аналіз стану комунікації у вашому підрозділі. Які позитивні та негативні тенденції ви виокремили? Прокоментуйте та підтвердіть їх переконливими прикладами.

10. Охарактеризуйте власний стиль комунікації. Над чим і чому, на вашу думку, вам потрібно ще попрацювати?

Перелік тем круглих столів, дискусій

1. Ефективність суспільно-політичних реформ в контексті реалізації принципів довіри у комунікації.

2. Ефективна комунікація в державно-адміністративній діяльності: стан та тенденції.

3. Ефективність комунікації народних депутатів як передумова ефективності українського парламенту.

4. Вітчизняна практика розгортання комунікативного процесу у форматі "народні депутати – громадяни-виборці – державні службовці".

5. Взаємодія зацікавлених сторін в процесі комунікації: утопія чи реальність?

6. Загрози ефективності комутації в державному управління та політиці і шляхи їх подолання.

7. Активізація морально-етичної складової процесу комунікації: стан, проблеми та тенденції.

8. Відповідальність зацікавлених сторін процесу комунікації: сутність та шляхи посилення.

9. Маркетингові підходи у сфері державного управління як чинник осучаснення сутності функцій держави XXI ст.

10. Соціальний діалог та соціальне партнерство як виклики для українських державних службовців, народних депутатів, політиків.

Тематика магістерських робіт

1. Організаційний аспект застосування маркетингових підходів у сфері державного управління.
2. Чинники-блокатори ефективної комунікації.
3. Лідерська комунікація як чинник ефективності соціального партнерства.
4. Управлінський аспект ефективності комунікативного процесу.
5. Криза українського парламенту в контексті теорії комунікації.
6. Характеристики громадськості як комунікативної системи.
7. Сутність лідерської комунікації в контексті реформування Української держави.
8. Морально-етичні засади процесу лідерської комунікації.
9. Взаємодія суб'єктів лідерської комунікації як чинник її ефективності.
10. Завдання органів державної влади в контексті удосконалення комунікативного процесу у форматі "громадяни – державні службовці – громадяни".

Список використаної та рекомендованої літератури

1. ***Barrett Deborah J.*** Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers / J. Barrett Deborah // Handbook of Business Strategy Emerald Group Publishing, 2006. – P. 385-390.

2. *Бек У.* Власть и ее оппоненты в эпоху глобализма. Новая всемирно-политическая экономия / У. Бек ; пер. с нем. А. Б. Григорьева, В. Д. Седельника ; послеслов. В. Г. Федотовой, Н. Н. Федотовой. – М. : Прогресс-Традиция ; Издат. дом "Территория будущего", 2007. – 464 с. – (Серия "Университетская библиотека Александра Погорельского").

3. *Бурдье П.* Социология политики [Электронный ресурс] / П. Бурдье. – Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/Burd/06.php

4. *Герберт Дитер*. Организационная психология. Человек и организация / Дитер Герберт, Лутц фон. Розенштиль ; пер с нем. – Х. : Изд-во Гуманит. Центр О. А. Шипилова, 2006. – 624 . – С. 237.

5. *Дюверже Морис*. Политические партии / Морис Дюверже ; пер. с фр. – М. : Академический Проект, 2002. – 558 с.

6. *Зульцбах Вальтер*. Основы образования политических партий / Вальтер Зульцбах ; И. Гилярова (пер. с нем.), А. Исаев (предисл.). – М. : Европа, 2006. – 304 с.

7. *Іпатов Е. Ф.* Реалії та суперечності партійного лідерства в українському суспільстві: політологічний аспект / Е. Ф. Іпатов, В. В. Павловський // Вісн. Нац. техніч. ун-ту України "Київ. політех. ін-т". Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. пр. – К. : ІВЦ "Політехніка", 2010. – № 1 (5) – С. 13-17.

8. *Кастельс М.* Галактика Интернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе / М. Кастельс ; пер. с англ. А. Матвеева под ред. В. Харитонова. – Екатеринбург : У– Фактория (при участии изд-ва Гуманитарного ун-та), 2004. – 328 с.

9. *Кинг Л.* Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Ларри Кинг при участии Билла Джилберта ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Альпина Бизнес-Букс, 2009. – 204 с.

10. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – Х. : Фоліо, 2009. – 160 с.

11. *Котлер Ф.* Маркетинг государственных и общественных организаций / Ф. Котлер, Н. Ли ; пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.

12. *Левик Б. С.* Розвиток концепції національної безпеки і оборони України в програмних документах українських політичних партій в період 1992-2009 рр. (воєнно-історичний аспект) : автореф. дис. … канд. іст. наук : спец. 20.02.22 "Військова історія" / Левик Б. С. – Львів, 2010. – 17 с.

13. *Луман Н.* Общество как социальная система / Луман Н. – М. : Логос, 2004. – 323 с.

14. *Морозова Е. Г.* Политический рынок и политический маркетинг: концепции, модели, технологии / Е. Г. Морозова. – М. : Рос. полит. энцикл. (РОССПЭН), 1999. – 247 с.

15. *Най Джозеф С.* Мистецтво комунікації, що робить лідера [Електронний ресурс] / Джозеф С. Най. – Режим доступу : http://zgroup.com.ua/article.php?articleid=3086

16. Розвиток лідерства / Л. Бізо, Є. Барань, І. Ібрагімова та ін. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012. – 470 с.

17. *Тищенко Ю. А.* Моделі політичної комунікації: політичні партії та громадянське суспільство / Ю. Тищенко, П. Байор, М. Товт та ін. – К. : Агентство "Україна", 2010. – 147 с.

18. *Цікул І.* Трансформація інституту партійного лідерства в сучасній Україні (гендерний підхід) / І. Цікул // Політична наука в Україні: стан і перспективи : матеріали всеукр. наук. конф. (Львів, 10-11 трав. 2007 р.) / уклад. М. Поліщук, Л. Скочиляс, Л. Угрин. – Львів : ЦПД, 2008. – С. 204-210.

19. *Шварценберг Р. Ж.* Политическая социология : в 3 ч. / Р. Ж. Шварценберг ; пер. с. фр. – М., 1992. – Ч. 1. – 180 с.

20. *Штромайер Г.* Політика і мас-медіа / Герхард Штромайєр ; пер. з нім. А. Орган. – К. : Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2008. – 303 с.

ТЕМА 7
Гендерні аспекти політичного лідерства

Не нерівність обтяжлива, а залежність.
Вольтер

Основні поняття: гендерна симетрія, гендерні деформації, гендерний баланс, гендерна культура, гендерно впорядкована держава, гендерна "малочутливість" політичних партій, гендерна освіченість.

7.1. Проблеми гендерної реалізації в контексті політичного лідерства

Актуальність проблем гендерної реалізації в законодавчому органі влади зумовлена потужністю його впливу на формування стандартів, що стали нормою функціонування сучасного демократичного суспільства та правової держави. Принцип представництва лежить в основі сучасної демократії та означає, що представники, обрані народом, є носіями та трансляторами суспільних інтересів. Право обирати та бути обраним є одним з основних та гарантується конституціями європейських держав. Незважаючи на правову рівність жінок та чоловіків, багато галузей суспільного та державного життя продовжують залишатися сферами, де домінують чоловіки.

Протягом понад двадцяти років незалежності України жіноче питання не набуло актуальності на рівні реалізації засад гендерної політики держави з боку суб'єктів політичного життя. Свідченням глибокої гендерної нерівності в країні та відсутності рівноправності між жінками й чоловіками у політичній сфері є незначна кількість жінок-депутатів України. Статистика фіксує недостатнє представництво жінок у Верховній Раді та на керівних посадах в органах виконавчої влади та управління. Можливість жінок реально впливати на процес прийняття рішень і брати активну участь у їх реалізації обмежена. Такий стан справ знижує статус жінки в суспільній ієрархії.

Недостатнє висвітлення гендерного питання в контексті функціонування українського парламенту зумовлює дефіцит інформації про гендерну симетрію, варіанти деформацій та їх рольові позиції, що важливо при прогнозуванні політичних процесів у парламентській діяльності.

Одним з найцікавіших явищ новітньої політичної історії людства стала поява жіночого політичного лідерства, що сприяло розвиткові світових політичних процесів. У політичній історії людства було чимало видатних жінок, які через обставини або внаслідок родинних зв'язків і знатного походження вагомо вплинули на розвиток політичних подій у своїх країнах. Політична зірка багатьох цих жінок загорілася після тра-

гічної загибелі їхніх чоловіків або родичів – колишніх політичних діячів (Індіра Ганді, Карасон Акіно, Беназір Бхутто та ін.).

Крім того, історія ілюстрована прикладами, коли під кінець політичної кар'єри чоловіків-політиків їхні дружини ставали ефективнішими та визнаними лідерами політичних партій і рухів (наприклад, в світі 11% лідерів партій – жінки). Хоча політологи та історики, розглядаючи роль видатних жінок в політиці, щораз більше уваги зосереджують на таких їх особистісних якостях, як розум, воля, вміння завойовувати союзників і здобувати популярність в народі, вони наголошують також на особливій ролі, яку відіграють у їхній політичній кар'єрі "випадок" або "походження".

Традиційно ***лідерство як соціально-психологічне явище вивчали майже без урахування статі***, тому що *лідерську роль апріорно вважали маскулінною*. Система поділу праці, що історично склалася в нашому суспільстві, визначила переважно чоловічий характер лідерства, влада жінок концентрувалась переважно в межах сімейного життя. На керівних державних посадах, а також у масових громадсько-політичних організаціях, партіях перебувають здебільшого чоловіки, які й формують *політику держави з її власне "чоловічим обличчям"*.

Проте логічно припустити, що жінка-політик зможе компетентніше оцінити проблеми жінок, що вона буде розумніше, чутливіше, адекватніше представляти жіночу частину населення. Так само політикові чоловічої статі простіше і зрозуміліше репрезентувати інтереси чоловіків як природно близької йому біологічно-соціальної групи.

Інститут лідерства та діяльність лідерів як активних, енергійних, цілеспрямованих, відповідальних та амбітних особистостей відіграють важливу роль у розвитку суспільних відносин та історії людства. Сьогодні політичний пантеон представлений здебільшого чоловіками, добре захищений за допомогою концентрації різноманітних форм соціальної влади, зміцнений системою міфів і стереотипів.

Чи справді лідерство – суто чоловіча перевага, і лідерські риси властиві тільки чоловікам? По-перше, лідерство визначається як набір певних рис, моделей поведінки, впливовості, авторитету, здатності до керівництва тощо. По-друге, лідерство не ототожнюється з позицією, яку займає та чи інша особа. Не обов'язково людина стає лідером, коли заступає на високу посаду.

Однією з поширених форм лідерства у сфері політичної діяльності є ***партійне лідерство***. Аналізуючи проблему партійного лідерства, доречно визначити, кого можна вважати лідером політичної партії. На думку В.В.Мейтус та В.Ю.Мейтус [1], ***лідером політичної партії*** *є індивід, який керує процесом постановки та виконання партією своїх стратегічних планів, спрямованих на досягнення поставленої мети*.

Існує припущення, що серед лідерів жінок менше, оскільки їм бракує нахилів, здатностей, мотивації. Жіночі риси емоційності, чутливості, залежності вважають несумісними з лідерством. Жінки частіше визначають свою модель поведінки.

Психологи виділяють ***низку чинників поведінки політичних лідерів***, а саме: потребу у владі; потребу в контролі над людьми та подіями; потребу в досягненнях; потребу в належності до певної групи та у схваленні нею.

Пропорційне представництво в політичній діяльності лідерів від жінок та чоловіків суттєво збагачує суспільство та стимулює його розвиток, оптимізує процес ухвалення рішень. На жаль, сьогодні існує тільки своєрідна мрія про соціальне партнерство чоловіків і жінок, про той час, коли чоловіче та жіноче не будуть нівелюватися, і як єдність протилежностей сприятимуть розвиткові нашого суспільства. ***Гендерний баланс***, як і будь-який політичний і соціальний баланс ***у суспільстві, полягає в узгодженому дотриманні інтересів усіх груп суспільства.*** І представляти ці інтереси зовсім не обов'язково мають тільки члени цих груп. Само собою зрозуміло, що представництво не може бути інтересом групи, оскільки формальна належність до неї не є гарантією (або здатністю) захисту інтересів самої групи.

Існування різноманітних концепцій лідерства зумовило потребу у виділенні ***якісних рис політичного лідера***, серед яких основними є: гострий розум, ерудиція, інтелектуальність; цілеспрямованість і сила волі; енергійність; організаційні здібності; компетентність, усебічна інформованість; готовність брати відповідальність за ухвалення рішення; здатність викликати довіру у співгромадян; зовнішня привабливість та фотогенічність.

Наведено лише бажані позитивні якості лідера. Однак існує безліч негативних рис, таких, як: жорстокість, безпринципність, підозрілість, здатність порушувати обіцянки, готовність йти на все задля досягнення мети. Такі риси (позитивні та негативні) можуть бути властиві як чоловікам, так і жінкам. Важливу роль в цьому відіграють жорсткі умови виживання в нашій політичній реальності. Українські жінки-політики зрозуміли, що в українській політиці можна перемогти тільки чоловічими методами.

Суспільна, *політична активність жінок досягає найбільшого ефекту за умови поєднання жіночого лідерства з постійним тиском на владні структури і впливом на суспільну свідомість*. Гасло, яке у відкритій чи закритій формі сприймає більшість виборців про те, що "інтереси жінок можуть і повинні представляти та захищати тільки жінки", лише на перший погляд видається слушним. Такі твердження формують ставлення до гендерної проблеми, яке негативно впливає на її розв'язання. *Жіноче лідерство повинно стати політичною метою, особливо якщо йдеться про участь у владних відносинах*. Утім, і тут важливо залучити до цього процесу усе суспільство, а не тільки його жіночу частину.

Застосування гендерного підходу до аналізу проблем лідерства дає змогу визначати, що суспільство дозволяє та не дозволяє людині в системі влади та політичній субординації відповідно до її статевої належності. Зважаючи на варіативність поняття гендер, необхідно зауважити, що сам підхід охоплює ***напрями***, які визначають ***теоретичний ракурс проблеми гендерних аспектів політичної діяльності:***

- *гендерно-нейтральний*: визнає статеву рівність тільки в ситуації відсутності або мінімальної ваги гендерної різниці і відповідних ціннісних орієнтацій;
- *гендерно-чуттєвий*: зосереджує увагу науковців на дослідженні індивідуальної різниці та різниці в системі поглядів чоловіків і жінок за умови, що їхні статусні статеві ознаки визначають як рівні;
- *гендерно-стереотипний*: повністю визнає гендерні відмінності й ними пояснює нерівність статей та їх можливостей в політичному процесі.

Інтерпретація власної політичної участі відображає два можливих підходи до жіночого політичного лідерства та оцінки його ефективності.

Перший, умовно названий "професійним" або гендерно-нейтральним підходом, ідеологічно пов'язаний з ліберальним напрямом у світовому жіночому русі. Він заснований на визнанні принципів гендерної рівності та відсутності гендерних відмінностей у політичній сфері. Подолання структурних та ситуативних бар'єрів сприяє, на думку його прихильників, подоланню маргіналізації жінок в політиці й дає їм змогу повноправно, тобто нарівні з чоловіками, брати участь в політиці. Тому орієнтиром в їхній політичній діяльності має бути передусім професіоналізм та пошук партійно-політичних союзників.

На думку прихильників гендерно-нейтрального підходу, в політиці не може і не повинно бути ні особливих жіночих інтересів, ні жіночого типу лідерства (і, відповідно, ніякої специфічної ролі жінки в політиці). Заперечення потреби проводити спеціальну політику з урахуванням гендерних розбіжностей артикулюється переважно як небажання понизити планку своїх політичних амбіцій. Оскільки "особливі" жіночі інтереси асоціюються в суспільній свідомості або з досвідом радянського патерналізму, або із суто жіночою відповідальністю за "неосяжну" соціальну сферу, то політика з "жіночим обличчям" виявляється, на їхню думку, тотожна слабкості, деякій неповноцінності та другорядності.

Політики-"професіонали" заперечують наявність дискримінації та гендерної напруги в політичних інститутах. На їхню думку, згадування дискримінації має зв'язок з радянським емансипованим минулим, коли практика партійно-номенклатурного висунення і квотування дискредитувала ідею жіночого лідерства. Цей тип відтворював образ слухняного, залежного політика.

Прихильники першого підходу вважають, що політична участь жінок як проблема не актуальна. Збільшення кількості представництва жінок, на їхню думку, не змінить характеру влади, оскільки жінки не вносять специфічно позитивного бачення проблем і не сприяють ухваленню соціально значущих рішень.

Другий, "материнський", або гендерно-чуттєвий підхід, акцентує увагу на гендерних відмінностях у перевагах, цінностях, пріоритетах і стратегіях жінок-політиків та особливій ролі і призначенні жінок у владі. Його прихильники, на противагу першому підходові, наполягають на тому, що жінки, маючи особливі інтереси і свою природу, можуть змінити ха-

рактер всієї політичної влади в країні. Гендерно-чуттєва інтерпретація жіночого політичного лідерства ґрунтується на есенціалістській концепції особливої, біологічно визначеної жіночої сутності. Їхні політичні стратегії побудовані на ідеології "жінка-мати" та "жінка-господиня дому". Відповідно під особливою "місією" жінок у політиці розуміють традиційну сферу жіночої компетентності – соціальну та сімейну політику. Закріпляючи одноосібну відповідальність за негаразди у цій сфері за жінками, "жінки-господині" оголосили чоловіків нездатними вирішувати питання через їхню природу.

Відмінною рисою публічної риторики "жінок-господинь" стало визнання "другорядності" та сфери свого впливу і власної ролі. Поділяючи тезу про те, що соціальна орієнтованість жіночої політики доводиться світовим досвідом жіночого представництва, прихильники цього підходу прагнуть відповідати традиційним очікуванням. Вони навіть наполягають на підтриманні встановлених відносин субординації, не претендуючи на владу більшу, ніж їм відведено гендерною системою. Вони вважають, що жінкам потрібно йти в політику не для того, щоб боротися з чоловіками, а для того, щоб допомогти їм подивитися на проблему очима жінки. Публічне оголошення своєї залежності, на їхню думку, має сприяти успішності передвиборчої стратегії в умовах традиційної гендерної культури України.

Цікаво, що характерною ознакою їхньої риторики стало "визнання нетиповості" професійної кар'єри політика для жінки. Визнаючи особливий образ і роль "політика з жіночим обличчям", вони вважають, що потрібно підтвердити стійкість стереотипних гендерних норм для решти жінок. Оскільки жіноча політична участь – радше виняток із загального правила, то таку модель життєвої самореалізації навряд чи можна пропонувати іншим жінкам.

Жінки-політики першої "професійної групи", які заперечують гендерну специфіку власної політичної участі, врешті-решт виступають за зміну гендерної системи, відкидаючи традиційно прописані моделі життєвих стратегій для жінок. Ефективна стратегія політичної участі, на їхню думку, заперечує наголошення на статевій різниці та виокремленні специфічно жіночих проблем. "Жіночі" політики другої групи виходять з біологічно визначеної "натуралізованої" гендерної ролі. Лідерство, що визнається як суто маскулінна якість, має або маскуватись в публічній сфері, або від нього слід відмовитись, віддаючи себе під захист та опіку "справжніх" сильних політиків.

Узгодження інтересів і прав різних соціальних груп на рівні ухвалення рішень є умовою стабільності демократії. У соціокультурному контексті пострадянської України найважливішою є проблема актуалізації особистісного, індивідуального потенціалу жінок, репрезентація їх незалежної політичної поведінки. Наступним завданням стане побудова на цій основі колективних політичних стратегій дій і участі у відносинах влади. Поступове звільнення від синдрому повної залежності від держави має супроводжуватись формуванням самостійної, активної, свідомої особистості. Власне бачення загальних проблем політики, економіки та

культури, а також запропоновані нові рішення зможуть забезпечити реальне залучення жінок до перебудови гендерної системи та демократичне реформування суспільства.

За таких обставин важлива підготовка жінок-лідерів, які зможуть сприяти становленню паритетної демократії в Україні. У нових умовах лідерські риси жінка виявляє передусім, забезпечуючи матеріально сім'ю. Жінка долає життєві негаразди, стає фактично головою і годувальницею сім'ї. Це повільно, але ґрунтовно підводить до визнання ролі жінки-лідера не тільки в сім'ї, а й у суспільстві та в державі. Проте схожий процес не спостерігається у владних структурах, де частка і роль жінок різко знизились.

7.2. Гендерні аспекти функціонування українського парламенту

Гендерна ситуація в Україні надзвичайно виразно проглядається через структуру влади та механізми її формування і здійснення. На сьогодні включення гендерного підходу до державно-політичної та правової діяльності є доволі впевненим початком процесу гендерних перетворень, що є переконливим свідченням того, що подальший розвиток діяльності у гендерній сфері сприятиме розгортанню можливостей в Україні для її входження в Європейське співтовариство як сучасної розвиненої та гендерно впорядкованої держави, що базується на сучасних європейських цінностях.

У 1980 р. Верховною Радою УРСР ратифіковано Конвенцію ООН про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок. Як наслідок у період 1980-х рр. частка парламентарів жіночої статі загалом становила 36%. Необхідно зауважити, що вибори в Радянському Союзі відбувалися на безальтернативній основі, тобто партійно-номенклатурна система фактично підбирала кандидатів по одному на кожний округ, виборці приходили на дільниці та голосували за них. В таких умовах дуже просто було витримувати квоти для усіх верств населення, у тому числі і для жінок. Водночас єдиною жінкою, яка очолювала Верховну Раду союзної республіки, була українка Валентина Шевченко.

Вибори в сучасну епоху демонструють недостатнє розуміння гендерних питань та гендерну "малочутливість" політичних партій. Цьому сприяла і відсутність закріплення принципу гендерної рівності як щодо процесу самоорганізації самих політичних партій, так і участі їх у виборчому процесі в Законі України "Про політичні партії в Україні". У ст. 12 Закону йдеться про право політичних партій як суб'єктів виборчого процесу ідейно, організаційно та матеріально підтримувати жіночі й інші об'єднання громадян, надавати допомогу в їх створенні. Це – апелювання до віджилої концепції поліпшення становища жінок, а не до прийнятого гендерного підходу до формування рівності статей у політичній сфері.

Проблемою для політичного представництва в Україні є дуже повільне в гендерному відношенні формування та реформування самих

політичних партій за зразком європейських та освоєння ними європейського досвіду участі у виборчому процесі. Діяльність партій значною мірою зумовлена наявною в країні системою економічних відносин, в якій партії діють і яка справляє на них чималий вплив. Не відпрацьована та не засвоєна гендерна складова партійних ідеологій практично не проглядається у їх програмах та часто нею нехтують, реалізуючи кадрову партійну політику.

Водночас політична активність жінок є недостатньою. Про це свідчить їх діяльність у 137 політичних партіях, що діють у країні, причому найбільше жінок – у маловпливових політичних партіях. З іншого боку, їх участь у багатьох політичних партіях, які ще не набули впливу, засвідчує реальний інтерес жінок до соціально орієнтованих партій. Та, незважаючи на певне зростання кількості жінок-кандидаток в депутати до законодавчого органу влади, у формуванні виборчих партійних списків все ж домінує традиційний підхід. В цілому для виборів, що відбулися на основі партійно-пропорційної системи, стає характерним певне збільшення кількості жінок, включених до партійних списків як кандидаток у депутати.

Проте політична практика виборів 2012 р. показала, що серед партій, які набрали необхідні прохідні відсотки, гендерний підхід при формуванні партійних списків практично невідчутний – ці партії не включили його до своїх політичних пріоритетів. Ця ситуація засвідчує, що гендерний підхід ще не став усвідомленим пріоритетом при формуванні органів законодавчої влади.

Ставлення політичних партій (блоків) в Україні до висунення та представленості статей у парламенті розкривається і в структурі самих партійних списків.

Як українська, так і світова виборча практика підтвердила, що найбільше шансів отримати депутатський мандат має той кандидат у депутати, прізвище якого стоїть на початку партійного списку або хоча б у його центральній частині. Тому місце жінки-кандидатки у партійному списку в переважній більшості випадків означає прогнозовану можливість чи неможливість її проходження у парламент.

Аналіз прізвищ кандидатів, вміщених у межах перших сорока номерів політичних партій та блоків – переможниць на виборах 2012 р. – засвідчує гендерну малочутливість політичних структур, що їх висунули. У списках політичних партій і блоків, які пройшли до парламенту, кількість жінок є вкрай незначною. Гендерна рівність не була поставлена цими партіями як загальносуспільна проблема в країні, й вони не розглядали її як пріоритетну у політичному порядку денному. Що ж до виборців, то у своїй масі вони продемонстрували невисоку гендерну культуру. Для більшості громадян вибори не стали інструментом вибору якості подальшого життя, а сприймаються як факт заміни керівництва, на яке вони покладають свої сподівання.

Усе частіше постає питання відсоткового співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах, зокрема у парламенті. У більшості європей-

ських країн прийняті спеціальні закони, що у відсотковому виразі встановлюють співвідношення чоловіків та жінок у законодавчій владі. Робиться це задля демократизації гендерної політики у соціально-політичних сферах життя. Однак, якщо підійти до цього питання з елементарною логікою, то виявляється, що за своєю суттю цей закон ще більше розмежовує та дискримінує.

На практиці розуміємо, що реальна кількість жінок при владі невелика. В українському парламенті лише готується законопроект про квотування жінок у Верховній Раді. Проте ніхто не лімітує кількість місць для певної статі. Можна вважати, що чоловіки, закріпившись на керівних посадах, усілякими способами не допускають туди жінок. Задля спростування цієї думки стосовно парламенту проводяться соціологічні опитування або моніторинг розподілу відданих голосів на виборах за певного кандидата.

Психологічно укорінилося пасивне місце жінки у суспільстві. За останнє століття ситуація разюче змінилася, проте лише на нижніх щаблях керівництва, у ТОП-менеджменті, як і раніше, абсолютно переважають чоловіки. Мабуть, з огляду на психологічно-історичний фактор і приймаються дискримінаційні закони щодо квотування гендерного розподілу місць у парламенті відносно чоловіків.

Участь жінок у політичному житті країни на рівні прийняття важливих рішень є одним з показників гендерної рівності у суспільстві. Відповідно до класифікації Міжпарламентської спілки (Inter-Parliamentary Union) *Україна належить до групи країн із "безумовним домінуванням чоловіків"*. За критерієм участі жінок у парламенті країни поділяють на шість груп (табл. 1).

Таблиця 1

Участь чоловіків та жінок у парламентах країн світу

Група країн	Частка жінок, %	Кількість країн
Країни-лідери за політичним представництвом жінок	30–45	19
Гендерно перспективні країни	15–30	72
Країни з високою гендерною диспропорцією	10–15	37
Країни з безумовним домінуванням чоловіків	5–10	35
Країни з винятково низьким представництвом жінок	до 5	16
Країни з чоловічими парламентами	0	9

Як видно з табл. 1, гендерну рівність слід впроваджувати не через "кількісно-розподільчі" закони, а шляхом пропаганди. Треба спростувати укорінену серед населення думку про неспроможність жінок якісно керувати через свою слабкість.

Існує також думка серед певної частини чоловіків, що жінка має бути у владі, оскільки вона внесе мир та спокій у життя країни. Є також протилежно налаштовані чоловіки. На їхню думку, жінок взагалі небезпечно допускати до влади. Однак, незважаючи на патріархальні погляди щодо участі жінок у політичному житті, громадяни покладають певні надії на жінок у політиці.

Якщо розглядати питання гендерної рівності загалом, слід сказати і про професійну рівність чоловіків та жінок в цілому. Коли на одну посаду одночасно претендує жінка та чоловік, вважається, що задля перемоги жінка має бути на голову вище за чоловіка, адже роботодавцю більш вигідний чоловік, що не піде у декретну відпустку.

Представництво жінок у парламенті та органах влади усіх рівнів на місцях слугує показником гендерної зрілості суспільства. На жаль, в Україні ще не готові сприймати жінок як рівносильного гравця на політичній арені.

Ще у 2003 р. Україна як країна-учасниця ООН зобов'язалась до 2015 р. виконати проголошені Декларацією Тисячоліття ООН "Цілі Тисячоліття", 6-й пункт яких присвячений рівності прав жінок та чоловіків. Зокрема, цей документ визначає конкретні показники пропорційної участі жінок у роботі виборних і представницьких органів: у 2007 р. в органах повинно було бути не менш ніж 13% жінок, 2011 – 20%, а в 2015 – вже 30%. Проте на практиці ці цифри значно менші. Так, у 1990 р. до Верховної Ради було обрано лише 3% жінок. За результатами парламентських виборів 1994 р. цей показник становив вже 5,7%. Прогрес спостерігався і після проголошення результатів виборів 1998 р. – 8,1%. Утім, парламентські вибори 2002 р. в гендерному контексті повернули ситуацію до початку 90-х рр. До Верховної Ради IV скликання було обрано лише 5,1% жінок. У 2006 р. було обрано 8,5% жінок-депутатів. Позачергові вибори 2007 р. практично не змінили ситуацію – кількість жінок у парламенті ледве перевищила показник 8,2%.

У Верховній Раді VII скликання, як і попереднього скликання, не спостерігається гендерний баланс: у парламенті домінує патріархат, а кількість жінок-депутатів у його складі не досягає 120, як це визначено Декларацією Тисячоліття ООН "Цілі Тисячоліття".

За підрахунками, змішана система з мажоритарною складовою, яка працювала на виборах 2012 р., забезпечила у ВРУ представництво жінок на рівні 10%. В узгодженому списку об'єднаної опозиції та ВО "Свобода" їх найбільше – (30%). Серед "ударівців" нараховується дві представниці – (16,7%). Партія регіонів у виборчих округах підтримала лише чоловіків-мажоритарників. Слід зауважити, що востаннє, коли проводилися вибори з мажоритарною складовою (2002), з 12 кандидатів, які здобули перемогу в округах, усі були чоловіками. Крім того, традиційно з 1991 р. Головою Верховної Ради та його заступниками обиралися виключно чоловіки.

Експерти сходяться на думці, що чим нижче стоїть представницький орган у владній структурі (від всеукраїнського рівня до місцевого), тим більше там повинно бути жінок. Зважаючи на низькі показники кількості жінок в обласних та місцевих органах влади, не дивно, що усі *скликання Верховної Ради були гендерно незбалансованими*.

У країні, де 55% виборців – жінки, повинно однозначно зрости їх представництво в основному законодавчому органі. *У випадку гендер-*

ного дисбалансу Верховна Рада залишається осторонь гендерних проблем у країні. Можна також говорити про недостатню увагу до соціальних та гуманітарних питань, які завжди були більш пріоритетними для жінок-депутатів, аніж чоловічої частини депкорпусу. Як приклад дослідники часто наводять скандинавські країни, де відсоток жінок при владі – найвищий у Європі та де останнім часом відбулися важливі соціальні зрушення. Мова йде в першу чергу про Фінляндію, яку два терміни поспіль очолювала Тар'я Галонен (2000–2012 рр.), а кількість жінок у парламенті становить 40%.

Щоб забезпечити рівномірне представництво жінок в українському парламенті, у 2011 р. був розроблений законопроект. Він передбачав зміни до тодішнього Закону України "Про вибори народних депутатів України", зокрема "обов'язкове представництво у кожній п'ятірці кандидатів у депутати як жінок, так і чоловіків на рівні не менше 2 осіб однієї статі". Однак ця новела так і не увійшла до нього.

Наразі єдиною законодавчою базою, що стосується жінок-політиків, є ст.15 Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків". У ній зазначено, що "політичні партії та виборчі блоки під час висунення кандидатів у народні депутати України в багатомандатному загальнодержавному виборчому окрузі передбачають представництво жінок і чоловіків у відповідних виборчих списках". Проте ця норма є дуже загальною, а з огляду на те, що у чинному Законі України "Про вибори народних депутатів України" немає механізмів, які б забезпечували участь жінок у виборчому процесі, існує лише де-юре.

За даними експерта проекту "Гендерний моніторинг парламентських виборів 2012", відомим є факт, що кожен п'ятий депутат не має вищої освіти. Водночас лише 1 з 43 обраних у Парламент жінок має середню освіту, всі інші мають вищу.

Таким чином, можна стверджувати про вищий рівень освіченості жінок порівняно з колегами-чоловіками. Проте робоча група з підготовки першого засідання Верховної Ради України VII скликання складалася з одних чоловіків. Це демонструє ставлення політиків до жінок-депутатів, намаганням відсторонити їх від прийняття рішень, хоча залучення жінок до активного суспільно-політичного життя є важливим аспектом євроінтеграції України. Фракція "УДАР" має у парламенті європейську цифру присутності жінок, а саме майже 20%. Крім того, вона єдина має у своїй програмі пункти, що стосуються гендерної рівності, і буде реалізовувати їх у своїй законодавчій діяльності.

Тож питання представництва жінок у вищому законодавчому органі дискутується постійно. Адже Верховна Рада України – це не просто установа, в якій працевлаштовано 450 депутатів, а інституція, в якій вирішуються стратегічні питання розвитку держави, приймаються закони, що впливають на життя кожного з нас, розподіляються фінансові ресурси країни. Від того, скільки жінок у парламенті, наскільки вони можуть впливати на прийняття цих важливих рішень, наскільки вільний доступ для жінок

до владних структур національного рівня, робиться *висновок про фактичну рівність статей у суспільстві*.

І в цьому зв'язку не можна не згадати про апробований у багатьох країнах принцип розподілу депутатських місць – представництво обох статей у пропорції 30% до 70%. Якщо у парламенті домінують чоловіки, то держава має вживати заходів, щоб збільшити представництво жінок. І навпаки, якщо домінують жінки, то збільшувати представництво чоловіків. Досвід багатьох країн показує, що з такого відсотка представництва жінок у парламенті починається їх реальний вплив на прийняття рішень. А збалансованість та рівність будуть досягнуті тоді, коли в парламенті відсоток жінок і чоловіків складатиме 50% / 50%. Саме до таких показників наближаються парламенти у Ісландії, Швеції, Норвегії, Фінляндії. Це країни з високим рівнем добробуту громадян. Саме такий розподіл є для України питанням соціальної справедливості.

Над збалансованістю представництва у вітчизняному парламенті багато років постійно працюють як науковці, так і окремі громадські організації і національні коаліції неурядових організацій. У регіонах проводять навчання кандидаток та депутаток місцевих рад з питань жіночого лідерства. У Верховній Раді 6-го скликання вперше створили міжфракційне об'єднання "За рівні можливості", яке працює над збільшенням представництва жінок у владі. Головний здобуток сьогодні – результат парламентських виборів " 2012. Варто нагадати, що до Верховної Ради першого скликання у 1990 р. було обрано лише 11 жінок. У 2012 р. до Верховної Ради сьомого скликання обрано 43 жінки – майже 10%. Це вже вагоме досягнення, але цього замало – адже половина населення країни представлена у парламенті лише 10% депутатів. У нашій державі немає законодавчих перепон для участі жінок у виборчому процесі.

Нинішні депутати-чоловіки не поступаються своїм місцем у ВР України, яке забезпечує їм гідну зарплатню, депутатську недоторканність, можливість лобіювати потрібні закони. Так, упродовж 1990-2012 рр. представництво жінок у парламенті не перевищувало 9,5%, хоча відповідно до Цілей Декларації планова величина гендерного коефіцієнта Кгп повинна становити 0,42.

Для оцінки динаміки гендерних процесів різних індикаторів один з українських науковці використовує апарат кореляційно-регресійного аналізу та технологію табличних процесорів, які зображено на рис. 1 [2, с. 324]. За результатами виконаного прогнозу (штрихова лінія на рис. 1 – тенденції динаміки гендерного коефіцієнту складу Верховної Ради України) встановлено, що за збереження наявних темпів зростання фактичних величин гендерного коефіцієнта Кгф він становитиме у 2015 р. 0,14, що втричі менше від запланованого (Кгп = 0,429) у Цілях Декларації.

Як видно з рис. 1, неспроможність досягнути запланованих у Цілях Декларації показників потребує вжиття радикальних заходів, зокрема запровадження спеціальних (гендерного квотування, гендерно-статистич-

ної звітності тощо) і вдосконалення загальних механізмів. Низький рівень представництва українських жінок у парламенті зумовлений як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами.

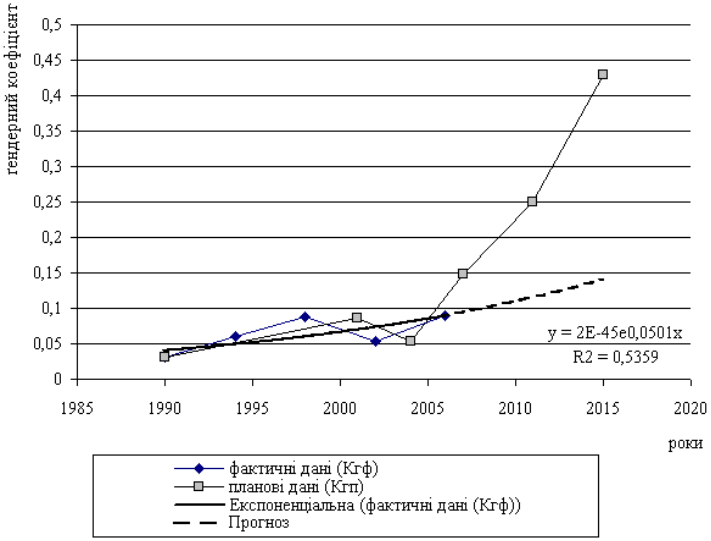

Рис. 1. ***Динаміка гендерого коефіцієнта складу Верховної Ради України***

Для представництва органів державного управління України властиве домінування жіночої статі (75%). Зокрема, їх найбільше у міністерствах (70%) та районних державних адміністраціях (73%). Серед загальної кількості держслужбовців представництво жінок зменшується відповідно до підвищення категорій посад. Так, на керівних посадах I та II категорій переважають чоловіки (у 2012 р. відповідно 85 і 77%).

На керівних посадах III та IV категорій теж переважають чоловіки, натомість на посадах нижчих категорій (V та VI) – жінки. Зниження гендерного дисбалансу у вертикальному розрізі посад сприятиме позитивним змінам у державному управлінні.

Понад 300 народних депутатів Верховної Ради України попереднього скликання, переважно чоловіки, були кандидатами до парламенту наступного скликання. Майже всі політичні партії, що беруть участь у виборчому процесі, очолюють народні депутати України – чоловіки. Для них найбільш доступні механізми відтворення влади та ресурси забезпечення цього процесу. Це постійне відтворення в закритих списках обраних у попередніх скликаннях депутатів є суттєвою перепоною для входження жінки в парламент. Не випадково все частіше звучать голоси про необхідність внесення змін

до виборчого законодавства, аби оновити парламент та запобігти його постійному самовідтворенню, в тому числі й за гендерною ознакою.

До 30% у списку кандидатів у депутати становлять підприємці, також переважно чоловічої статі, оскільки практично вся приватна власність є власністю чоловіків, тоді як жінки-підприємці наявні переважно у сфері малого й середнього бізнесу, а в систему влади потрапляють в основному представники великого бізнесу. Це формує корпоративну поруку, що ґрунтується на відпрацьованих чоловічих нормах спілкування. Жінка, проходячи в таку систему, привносить демократичні зміни, бажані тільки для певної культури відносин, які в сьогоденній Україні перебувають лише на початковій стадії свого утвердження.

У народні депутати України висуваються пенсіонери, що становлять 7-10% складу кандидатів. Це особи, які в основній своїй масі сформовані за радянських часів та мають тверду орієнтацію на патерналістську роль держави стосовно жінки, чоловіка, сім'ї.

Дискримінація жінки під час виборів набуває і відкритих, і прихованих форм, зокрема внаслідок поширеності кланових зв'язків, протекціонізму, прагнення висувати "свою" людину. Це призводить до небажання серйозно ставитися до жіночих кандидатур.

Частина з незначної кількості жінок, яких висувають у кандидати, часто є далекими від політики. Більшість їх рекрутують швидше до діяльності під час виборів як "зірок" у сферах мистецтва, спорту, як близьких та вірних помічників-консультантів тощо, далеких від політики та непідготовлених для активної політико-правової діяльності у парламенті. Державно-політичне використання чоловіками політичної неосвіченості або малоосвіченості більшості із "запрошених" жінок розраховане на артикуляцію чоловічого аргументу щодо виключення жінки з сфери політики як її неготовності до неї. Практика свідчить, що усі сфери життя ці жінки будуть зіставляти з моделлю чоловічої поведінки, сприймаючи її як норму.

Тому за кількістю та рівнем "запрошених" тією чи іншою політичною партією (блоком) до складу партійних списків можна судити про рівень політичної здатності партії до розв'язання реальних суспільних та державних проблем, моральний рівень її членів і керівництва, про масштабність бачення і здатність до державницького підходу політичного аналізу сучасних реалій національного розвитку і місця України у світових процесах.

Політична влада в Україні тісно пов'язана з власністю. За оцінками експертів, в Україні чоловіки контролюють понад 95% економічних ресурсів, а жінки – близько 5%. Це свідчить про нерівність економічних умов та фактичне існування різних стартових можливостей для жінок і чоловіків.

Лише деякі з політичних партій у передвиборних програмах зверталися до гендерної проблематики. При цьому чимало з них продовжували послуговуватись образом матері-берегині, жінки, з якою пов'язується піклування про добробут дітей. За ідеологемою матері-берегині втрачається розуміння реального становища жінки та чоловіка в сучасному

суспільстві. Зосередження уваги на материнстві та дитинстві поза батьківством свідчить про глибину вкоріненості патріархального мислення серед політикуму та небажання сучасних політичних структур переорієнтовуватись на утвердження паритетності в усіх сферах життя суспільства.

Загалом "жіноча тема" як така у виборчих програмах політичних партій і блоків на виборах-2012 практично була відсутня, як і доти поширена ідеологема "поліпшення становища жінок" в широкому контексті виборів порівняно з попередніми виборами до парламенту. Водночас і проблема гендерної рівності не знайшла широкого відображення. Тому для сучасних партій актуальним завданням є оволодіння проблемами гендеру й визначення їх базовими при аналізі соціальних процесів та формулюванні власних ідеологічних позицій. У такій ситуації необхідність знань щодо гендерної проблематики для політичних партій виходить за внутрішньопартійні межі. Оскільки політичні партії є суб'єктами виборчого процесу, їх гендерна освіченість стає нагальною загальносуспільною та загальнодержавною проблемою.

Вибори також продемонстрували суттєвий прорив кількох жінок-політиків на всеукраїнську арену політико-партійного лідерства. Це дає підстави вести мову про формування інституту жіночого політичного лідерства в Україні. Причому такий інститут формується поза жіночим рухом. Жінки, які обирались до Верховної Ради України усіх скликань, не були харизматичними лідерами, що виросли на ґрунті громадської діяльності в жіночих організаціях.

Саме тому жіночий рух не став середовищем, спроможним зростити громадського лідера, здатного за світоглядом, рівнем політичного бачення, державного мислення та харизмою впливати на широкі верстви населення. Така ситуація в жіночому русі опосередковано свідчить, що політичні партії ще не стали партіями широких мас, зацікавленими в активності громадянського суспільства, в його об'єднанні у впливові організаційні структури.

Висунення та обрання народними депутатами України пов'язані з певним спектром можливостей. Саме вони значною мірою спричиняють нерішучість з боку жінок висувати себе кандидатами до органів влади. Серед таких можливостей, що зумовлюють висунення жінки кандидатом у народні депутати України, показовим є соціальний стан та місце праці. Економічно панівним і владно забезпеченим є чоловіче середовище. Саме у ньому сьогодні формуються кандидати у народні депутати України. Не виключено, що, орієнтуючись в ситуації проходження до влади осіб, які займають керівні посади, жінки втрачають надію бути обраними й не випробовують себе на виборах.

36 народних депутатів-жінок об'єктивно не можуть охопити своїм впливом великого масиву законопроектів при їх підготовці та розгляді в парламентських комітетах. Вузькість такого впливу зумовлена насамперед великою кількістю парламентських комітетів, малою кількістю жінок у парламенті, недостатнім розумінням гендерної проблематики більшістю жінок-депутатів.

Проте слід наголосити й на визнанні активності жінок у роботі парламентських комітетів: у 26 парламентських комітетах Верховної Ради України п'ятого скликання три жінки були головами комітетів, три – заступниками голів, десять – головами підкомітетів. Не відбулося кардинальних змін і у 27 комітетах парламенту шостого скликання: лише одна жінка очолювала комітет (Комітет з питань промислової, регуляторної політики та підприємництва), дві були першими заступниками голів комітетів (Комітет з питань державного будівництва та місцевого самоврядування, Комітет з питань культури і духовності), чотири – заступниками голів (Комітет з питань правосуддя, Комітет з питань економічної політики, Комітет з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва), шість – секретарями комітетів (Комітет з питань правової політики, Комітет з питань правосуддя, Комітет з питань бюджету, Комітет з питань культури і духовності, Комітет з питань науки і освіти, Комітет з питань охорони здоров'я).

Перелік комітетів з різноманітних галузей засвідчує професіоналізм жінок-політиків у різних сферах суспільного життя. Також обрання жінок першими заступниками, заступниками та секретарями при їх малій чисельності в парламенті засвідчує їх авторитет і вплив. Це додатково свідчить про потребу в гендерній збалансованості у Верховній Раді України.

Усвідомлення, хоч і вкрай повільне, потреби прискорювати гендерні перетворення, які відбуваються на тлі консервативних поглядів на становище та соціальний статус жінки і чоловіка, екстраполюється на сприйняття гендерних проблем. Приклад цього – процес творення парламентських комітетів у Верховній Раді.

Приблизно третину кандидатів у народні депутати України, включених до списків політичних партій (блоків), становлять військовослужбовці, голови обласних рад, керівники обласних державних адміністрацій, органів місцевої виконавчої влади та самоврядування, керівники органів виконавчої влади – особи переважно чоловічої статі.

7.3. Фактори активізації гендерних принципів у діяльності Верховної Ради України

З кінця 1990-х рр. – початку XX1 ст. активізувалась діяльність щодо гендерних перетворень в українському парламенті. Свідченням цього є й той факт, що протягом 1999-2005 рр. до Верховної Ради України надійшло в порядку законодавчої ініціативи вісім законопроектів щодо рівності прав та можливостей жінок і чоловіків. Показовим щодо цього є збільшення числа суб'єктів законодавчої ініціативи, які виявили інтерес до гендерної проблематики.

Законопроекти обговорювалися на круглих столах, конференціях, нарадах для народних депутатів України, наукових та науково-практичних конференціях. Так, 6 березня 2012 р. за участю народних депутатів Ук-

раїни, громадських діячів, служителів церков різних конфесій, фахівців галузі медицини, психології, педагогіки, юриспруденції відбувся круглий стіл, присвячений проблемам гендерної політики та ювенальної юстиції.

Досягненням громади був прийнятий Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків". У ньому окреслено повноваження законодавчої влади з питання рівності статей, зокрема визначення основних засад гендерної політики держави. Такі засади мають бути ще вироблені як один з найважливіших політичних і юридичних документів, що концептуально визначатимуть позиції України у сфері гендерних перетворень. У них має бути відображено звільнення від старих соціальних відносин, суспільних та державних утворень й утвердження ефективніших соціальних та управлінських технологій.

Необхідна нова культура гендерних відносин в самих державних структурах і в напрямах діяльності цих оновлених структур. Така діяльність та відповідальність за неї мають спиратися на оновлені розрахунки, зокрема зважати на те, що:

– населення країни складається з чоловіків і жінок, і жодна політика, що не бере до уваги обидві статі, в остаточному підсумку буде неефективною, обмеженою та не викликатиме довіри;

– необхідно застосовувати у всій законодавчій діяльності України принцип забезпечення рівності прав та можливостей жінок і чоловіків. Відповідно до міжнародних документів принцип гендерної рівності потребує бути визначеним як фундаментальний в усій загальнодержавній діяльності;

– необхідно здійснювати парламентський контроль за виконанням законодавчих актів з питань забезпечення гендерної рівності. У Законі наголошується на необхідності прийняття таких актів. На цьому особливо наголошується, коли йдеться про гендерно-правову експертизу законодавства;

– юридично визначається гендерна політика держави та механізми її інтегрування в усі сфери життя суспільства. Закон власне пов'язує у ній впровадження гендерних підходів із створенням справедливого суспільства і стійкого та ефективного його розвитку;

– акцентується увага Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на додержанні рівних прав та можливостей у рамках здійснення контролю за додержанням прав і свобод людини і громадянина. У щорічній доповіді Уповноваженого мають висвітлюватися питання дотримання рівності прав та можливостей статей.

У Законі, на жаль, не йдеться про створення посади Уповноваженого Верховної Ради з рівних прав та можливостей, хоча потреба в цьому реально існує. Практика, наприклад, пострадянської Республіки Литви це підтвердила. Необхідність цього підтверджує також досвід Швеції, Словенії, Німеччини та інших країн. Ці країни детально виписали компетенцію уповноважених, які сприяють дотриманню рівних можливостей жінок та чоловіків і слідкують за виконанням закону. Саме в такому разі Закон не залишається декларативним.

Підвищення активності щодо гендерних перетворень виражається у законотворчій діяльності парламентських комітетів Верховної Ради. Все більше розширяється коло парламентських комітетів, що виявляють зацікавленість до проблем гендеру і намагаються практично долучитися до розробки документів з гендерних питань.

Розширення міжнародних зв'язків України, вивчення світового досвіду формування та впровадження гендерної політики, спільні з іншими країнами дії щодо утвердження гендерної рівності засвідчують заходи, організовані та проведені Комітетом Верховної Ради України у закордонних справах у співпраці з Програмою рівних можливостей ПРООН. У листопаді 2006 р. ними було проведено Міжпарламентський круглий стіл "Роль парламенту у забезпеченні гендерної рівності: міжнародний досвід", в роботі якого взяли участь представники парламентів та дипломатичних представництв Білорусії, Грузії, Литви, Польщі, Фінляндії, Швеції. На ньому прийнято Меморандум про важливість створення Міжпарламентської асамблеї паритетної демократії як сталої форми співпраці між парламентами з питань гендеру. Відкритість Української держави до співпраці з іншими державами у сфері гендеру є явищем нового типу, характерним для сучасного світу.

Інтенсифікації гендерних перетворень сприяє діяльність Підкомітету з міжнародних відносин та гендерної політики Комітету Верховної Ради України з питань прав людини, національних меншин та міжнародних відносин. Підкомітет аналізує гендерну ситуацію в Україні, організовує широке обговорення, розробляє кроки до встановлення гендерної демократії. Оскільки Підкомітет орієнтований на вдосконалення гендерної політики, то можна сподіватися на його активність щодо підвищення інтересу до гендерних проблем з боку партійних фракцій парламенту, які ще не виявляють необхідної зацікавленості до гендерної проблематики.

Діяльність парламенту щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків передбачає його активність щодо розширення вітчизняного законодавства з гендеру. Цього потребує й суспільство. Як свідчать соціологічні дослідження, лише 12% опитаних громадян розглядають рівень розвитку законодавчої бази з гендеру як високий, а основна частина респондентів сприймають його як середній (44%) і як низький (36%).

Забезпечення гендерної рівності потребує активізації діяльності всіх структур в системі законодавчої влади щодо здійснення в перспективі гендерної експертизи чинного законодавства і творення нових гендерних норм з урегулювання гендерних відносин, створення політичної та юридичної бази для оптимального інтегрування гендерної політики у всі сфери соціального життя, формування й дієвості механізму гендерних перетворень та забезпечення цього процесу виконавчою владою.

Вирішення цих завдань потребує запровадження дієвого механізму реалізації державної гендерної політики в Україні (рис. 2) [2, с. 324].

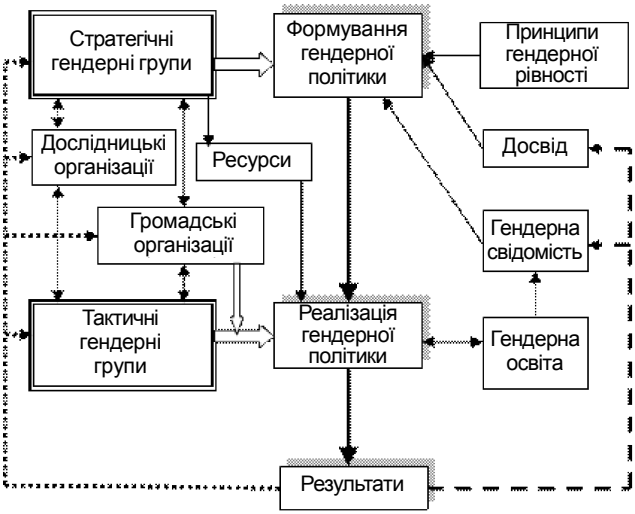

Рис. 2. ***Механізми реалізації державної гендерної політики в Україні***

Аналіз наукових досліджень свідчить, що науковцями визначено *чотири рівні завдань органів державного управління щодо реалізації гендерного аспекту:*

- *перший рівень* – забезпечення гендерного паритету в системі управління;
- *другий рівень* – вжиття заходів стосовно забезпечення прав жінок у процесі планування;
- *третій рівень* – забезпечення гендерної рівності у процесі реалізації державної політики;
- *четвертий рівень* – оцінка результатів впровадження та реалізації гендерної політики.

Реалізація цих завдань потребує трансформації гендерних ролей та застарілих стереотипів поведінки, забезпечення рівноправних стосунків між статями, суспільного визнання права на самоідентифікацію і самооцінку жінок і чоловіків, принципової зміни характеру взаємодії між ними та використання сучасних методів і форм державного управління.

Реалізація заходів управлінського, політичного, економічного, психологічного, культурного, педагогічного, інформаційно-просвітнього впливу на процес утвердження в реальній практиці гендерної демократії передбачає:

– модернізацію гендерної освіти як елемента підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, науковий супровід якої включає психологічне забезпечення поглибленого вивчення гендеру;

– зміну організаційної культури в державних установах та створення відповідного психологічного клімату в управлінських колективах шляхом орієнтації керівників на застосування гуманітарного менеджменту, формування особистого ставлення людини до гендерного питання через її діалог з членами колективу;

– удосконалення державної гендерної політики шляхом створення нових інститутів: Уповноваженого із забезпечення рівного статусу жінок і чоловіків Верховної Ради України, Національної ради з питань гендерної рівності при Президенті України, спеціалізованих судів тощо та обґрунтування мотивації їх діяльності;

– приведення законодавства України у відповідність із міжнародними правовими нормами та стандартами у сфері забезпечення гендерної рівності, у тому числі галузевих нормативно-правових актів, процесуальних процедур та спеціальних тимчасових заходів (гендерних квот);

– створення гендерно чутливої системи державного управління, елементами якої є аналітико-експертні групи, служби, центри; підготовка кадрового резерву на керівні державні посади; розробка та реалізація програм планування родини і кар'єри.

Таким чином, доцільно наголосити на тому, що гендерна рівність у суспільстві є потужним резервом для подальших суспільних зрушень, відтворення ресурсного потенціалу держави. Досягнення такої рівності можливе на шляху координації комплексних та скоординованих дій законодавчих, виконавчих, судових інституцій, неурядових організацій, міжнародних установ, політичних партій, науково-дослідних центрів з реалізації основних напрямків удосконалення гендерної політики.

Варто зазначити, що і чоловік, і жінка можуть у соціальній ролі політичного лідера утверджуватись як людина взагалі. Тобто кожний політичний лідер своїм суб'єктивним вчинком актуалізує не тільки властиву йому загальнолюдську сутність, а й сутність статево-рольову. При цьому він утверджується як політик-чоловік або як політик-жінка, керуючись не тільки загальними, а й специфічно чоловічими чи специфічно жіночими почуттями, ціннісними орієнтаціями, мотивами, використовуючи не тільки універсальні, а й специфічні, властиві їхній статі, способи діяльності. Саме за таких умов вони матимуть змогу максимально самоутверджуватись, а отже, будуть спроможні ефективно виконувати свої соціальні функції.

Забезпечення гендерної рівності потребує активізації діяльності усіх структур в системі законодавчої влади щодо здійснення в перспективі гендерної експертизи чинного законодавства і творення нових гендерних норм з урегулювання гендерних відносин, створення політичної та юридичної бази для оптимального інтегрування гендерної політики у всі сфери соціального життя, формування і дієвості механізму гендерних перетворень і забезпечення цього процесу законодавчою владою.

Аналіз проблеми партійного лідерства в гендерному вимірі свідчить про те, що *у підготовці жінок-лідерів існує ряд проблем*:

– активна зміна ставлення до жінки в суспільстві, визнання й сприйняття характерних для неї якостей, придатних для лідерства, що спричинить зростання кількості жінок-лідерів у суспільстві і конкуренції між ними, а також між ними та чоловіками;

– стане очевидним дефіцит жінок-політиків з практичним досвідом;

– можливість виникнення "скляної стелі" та "скляної стіни";

– прагнення чоловіків дібрати й допустити до влади тих жінок, які переймають чоловічий стиль роботи, з якими їм зручно працювати, які відображають їхні інтереси й потреби, якими легко управляти, маніпулювати та зробити їх невидимими;

– протидія чоловіків щодо залучення жінок-політиків-професіоналів, які можуть своїми здібностями, інтелектом та вміннями об'єктивно потіснити їх з місць, які вони займають;

– протидія прийняттю рішень, в яких відображається гендерний аспект;

– суперечності всередині політичних партій між прихильниками гендерної рівності та їх супротивниками.

7.4. Шляхи забезпечення гендерного балансу та представництва у прийнятті державно-управлінських рішень: міжнародний та вітчизняний досвід

Політика, орієнтована на досягнення гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя, є одним із основних напрямів діяльності зарубіжних країн. Вважається, що суспільство, в якому зберігаються будь-які форми дискримінації, враховуючи гендерну, не може бути повною мірою демократичним. Про дотримання принципу рівності чоловіків та жінок вперше проголосила ООН у Загальній декларації прав людини (10 грудня 1948 р.): "Всі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах".

Міжнародне суспільство намагається віднайти засоби стабільного розвитку людства. Воно визнає рівність чоловіків і жінок одним із головних факторів стабільності у світі. За зразком Загальної декларації прав людини 4 листопада 1950 р. була прийнята Європейська конвенція про захист прав людини та основних свобод. Наступним етапом розвитку світового суспільства з питання прав людини (1966 р.) стало прийняття двох міжнародних пактів "Про політичні та громадянські права" та "Про соціально-економічні і культурні права". Ці документи являють собою хартії прав і свобод особистості, окремо взятої людини та громадянина. Вони визначають природну сутність прав людини, ігноруючи соціальний характер, стверджують, що справжня свобода – не тільки рівність прав, але і рівність можливостей.

Проте далеко не в усіх країнах світу ідеї гендерної рівності затверджені законодавчо, тому особливого значення набуває уніфікація норм міжнародного права за допомогою таких міжнародних організацій, як Організація Об'єднаних Націй (ООН) та Міжнародна організація праці. Прийняті ними міжнародні правові документи, такі як Конвенції, мають

статус законів і є обов'язковими для виконання державами-членами цих структур.

Конвенції повинні ратифікуватись у парламентах держав-учасниць. Інші форми міжнародних документів мають лише рекомендаційний характер (декларації, звернення).

Якщо національне законодавство з гендерної рівності розроблено недостатньо, або зовсім відсутнє, громадяни можуть використовувати для відстоювання своїх прав документи, прийняті світовим співтовариством і ратифіковані їх країною. Вони мають право, посилаючись на Конвенції, звертатися в судові інстанції всіх рівнів. Не випадково правові акти ООН називають "юридичним знаряддям запобігання дискримінації".

Основні міжнародні документи, які сприяють протидії будь-якій дискримінації, розподілені на ті, що стосуються: спеціальної протидії дискримінації; захисту прав людини загального характеру [1].

Зокрема, до міжнародних документів *спеціальної протидії* дискримінації віднесені: Загальна декларація прав людини; Конвенція про ліквідацію усіх форм расової дискримінації; Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок; Конвенція про права дитини; Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації; Міжнародна конвенція про захист прав усіх працюючих мігрантів і членів їх сімей; Декларація про права осіб, що належать до національних чи етнічних, релігійних та мовних меншин; Декларація про раси та расові упередження; Європейська хартія регіональних мов чи мов /національних/ меншин.

До міжнародних документів *із захисту прав людини* загального характеру віднесені: Міжнародний пакт про громадянські і політичні права; Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права; Конвенція про захист прав людини та основних свобод; Протокол № 12 до Конвенції про захист людини і основні свободи; Рамкова конвенція про захист національних меншин; Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти; Конвенція про дискримінацію в галузі праці і занять. Деякі з них подано у табл. 2.

До найважливіших міжнародних документів віднесено також Конвенцію про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок, прийняту ООН у 1979 р. Вона вперше порушила питання з прав жінок як невід'ємної частини прав людини і поставила за обов'язок усім державам:

– ввести принцип рівноправності чоловіків і жінок у Конституцію та інші законодавчі акти і домагатися його практичної реалізації;

– у разі потреби використовувати спеціальні санкції, які забороняють дискримінацію стосовно жінок;

– вживати заходів щодо зміни чинного законодавства, звичаїв, практики, які вважаються дискримінаційними стосовно жінок;

– забезпечити для чоловіків і жінок рівне право користування всіма економічними, соціальними, культурними, цивільними і політичними правами.

У ст. 1, част. 1 Конвенції дається загальне юридичне визначення поняття *"дискримінація"*, яке означає будь-яке обмеження за ознакою

Таблиця 2

Витяги з міжнародних документів, що забороняють дискримінацію

Назва документа	Стаття	Зміст
Конвенція про права людини і основані свободи	Ст. 14 Заборона дискримінації	Використання прав і свобод, які визнаються в даній Конвенції, має бути забезпечено без будь-якої дискримінації за ознакою статі, раси, кольору шкіри, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового статусу, народження чи з будь-яких інших обставин
Протокол № 12 до Конвенції про захист людини і основні свободи	Ст. 1 Загальна заборона дискримінації	Користування будь яким правом, визнаним законом, має бути забезпечено без будь-якої дискримінації за ознакою статі, раси, кольору шкіри, мови, релігії, політичних чи інших переконань національного чи соціального походження, належності до національних меншин, майнового статусу, народження чи з будь-яких інших обставин
Конвенція про дискримінацію у сфері праці і занять	Ст. 1	У цілях даної Конвенції термін "дискримінація" включає: а) будь-яку розбіжність, недопущення чи перевагу, які відбуваються за ознаками раси, кольору шкіри, статі, релігії, політичних переконань, національного походження чи спеціальної приналежності, що призводить до зникнення чи порушення рівності можливостей чи згортання у сфері праці і занять; б) будь-які інші відмінності, недопущення чи перевага, які призводять до порушення рівності можливостей чи згортання у сфері праці і занять, що встановлюється відповідним консультантом від представницької організації підприємців чи трудящих, якщо такі існують, та з іншими відповідними органами; в) будь-яка відмінність, недопущення чи перевага відносно відповідної роботи, що ґрунтується на специфічних вимогах до такої, не є дискримінацією

статті щодо основних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, цивільній чи будь-якій іншій галузі діяльності.

Особливо важливими є дві практичні рекомендації даної Конвенції, які стосуються сфери зайнятості та спеціальних квот.

Зокрема, *у сфері зайнятості* вони стосуються досягнення рівності можливостей між чоловіками і жінками під час наймання їх на роботу, при забезпеченні рівної оплати за працю рівної цінності, а також про заборону на звільнення з роботи жінок на підставі вагітності чи через родинний стан.

У *сфері спеціальних квот* рекомендується забезпечити вирівнювання статусу чоловіків і жінок у представницьких та законодавчих органах і структурах виконавчої влади, у керівних органах партій і рухів, у списках кандидатів у депутати різних рівнів.

Для реалізації цих рекомендацій у багатьох країнах запроваджено посаду у*повноваженого* у справах ґендерної рівності (рівних можливостей). У різних країнах його ще називають посередником, контролером, адвокатом [2].

Уповноважений з рівних прав і можливостей (омбудсмен) – державний посадовець, якого обирає представницький орган влади для здійснення контролю за законодавством з рівних прав і можливостей.

Вперше посаду омбудсмена юстиції запроваджено ще 1809 р. в Швеції. Вона довела свою необхідність, і протягом двох століть ця ідея не втратила ні значення, ні актуальності. В останню третину XX ст. у Швеції поступово запровадили посади п'яти омбудсменів із захисту прав у різних сферах соціального життя: з рівноправності статей, з етнічної рівноправності, з прав споживачів, з прав дітей, з прав інвалідів тощо. Обрання такої кількості омбудсменів – важливий показник визнання та поваги до гідності й недоторканності людської особистості, а також того, яку увагу шведи приділяють правозахисній і правоохоронній діяльності.

Посаду уповноваженого Рикстагу з рівності статей серед інших запроваджено у 1980 р. Омбудсмена обирають на чотири роки, він щороку звітує перед парламентом про стан юридичної забезпеченості рівних прав і можливостей у країні, про свою роботу із захисту прав жінок і чоловіків.

У сучасних умовах омбудсменів обирають у багатьох країнах світу. Практика запровадження посади та служби омбудсмена дедалі поширюється. У 1978 р. таку службу введено в Норвегії; у 1980 р. – у Швеції; у 1987 р. – у Фінляндії; у 1999 р. – у Литві; у 2001 р. – в Німеччині; у 2002 р. – у Словенії, Боснії та Герцеговині; у 2003 р. – в Хорватії, Киргизстані тощо.

В Україні посада у*повноваженого Верховної Ради України* у справах людини у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків визначена ст. 9 Закону України "Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків". Ст. 11 цього закону передбачено її основні повноваження: розгляд звернень громадян, пов'язаних із питаннями дискримінації за статевою ознакою; ведення обліку й узагальнення випадків дискримінації за статевою ознакою, внесення пропозицій щодо їх усунення.

Процес створення посади, обсяг компетенції та безпосередня діяльність омбудсмена в різних країнах мають свої особливості. Наприклад, законом Німеччини про встановлення рівноправності між жінками й чоловіками, ухваленого бундестагом у листопаді 2001 р., в країні введено посади уповноважених з питань рівноправності та їх заступниць від найвищого органу влади до всіх організацій і колективів. Закон із властивою для німців ретельністю надзвичайно детально регламентує процес обрання уповноважених та їх заступниць у всіх організаціях і колективах, розподіл обов'язків та координацію дій між ними на всіх рівнях і зв'язків з керівництвом організацій і підприємств, визначає санкції, до яких мають вдаватися уповноважені в разі порушення ґендерної рівності.

Практика запровадження посади омбудсмена засвідчила необхідність правового захисту рівності чоловіків і жінок, гарантій забезпечення механізму юридичного регулювання ґендерних відносин, особливо в країнах з усталеними традиційними відносинами і з укоріненими традиційними ролями жінки та чоловіка.

В Україні останнім часом існує позитивна тенденція до реалізації принципу гендерної рівності, однак не у всіх законах і нормативно-правових актах відображено пряму заборону будь-якої дискримінації. Деякі з них з позиції протидії будь-якій дискримінації представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Положення національного законодавства щодо протидії дискримінації

Назва документу	*Стаття*	*Зміст*
1	2	3
Конституція України	Ст. 24	Громадяни мають рівні конституційні права і свободи і рівні перед законом. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних і інших переконань, статі, етнічного і соціального походження, майнового статусу, місця проживання, за мовними чи іншими ознаками. Рівність жінок і чоловіків забезпечується наданням жінкам рівних із чоловіками можливостей у загальнополітичній та культурній діяльності, в отриманні освіти і професійній підготовці, у праці і винагороді за неї; спеціальними заходами з охорони праці і здоров'я жінок, вставленням пенсійних пільг, створенням умов, які надають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, у т.ч. надання оплачуваних відпусток й інших пільг вагітним жінкам і матерям
Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я"	Ст. 6. Право на охорону здоров'я	Кожний громадянин України має право на охорону здоров'я, яке включає … правовий захист від будь-яких незаконних форм дискримінації, пов'язаних зі станом здоров'я…
Закон України "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні"	Ст. 1	Інваліди в Україні мають всі соціально-економічні, політичні, особисті права і свободи, які закріплені Конституцією України й іншими законодавчими актами … Дискримінація інвалідів забороняється і переслідується законом
Закон України "Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків"	Ст. 6. Заборона дискримінації за статевою ознакою	Дискримінація за статевою ознакою забороняється. Дискримінацією за статевою ознакою не вважається: - спеціальний захист жінки під час вагітності, народження та годування грудної дитини; - обов'язкова безстрокова військова служба для чоловіків, яка передбачена законом; - різниця у пенсійному віці для жінок і чоловіків, передбачена законом; - особливі вимоги до охорони праці жінок і чоловіків, пов'язані з охороною їх репродуктивного здоров'я; Політичні дії
Розпорядження КМУ "Про задоволення концепції державної програми утвердження ген-		… Для вирішення гендерної проблеми вирішити такі питання: … проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо ліквідації усіх форм дискримінації за ознакою статі…

Закінчення табл. 3

1	2	3
дерної рівності в українському суспільстві на 2006-2010 рр. ”		
Закон України “Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківської опіки”	Ст. 18	…З метою недопущення дискримінації дітей за соціальним походженням в офіційних назвах таких закладів забороняється визначати категорію осіб, які живуть і виховуються у цих закладах…
Закон України “Про профспілки, їх права та гарантії діяльності”	Ст. 5	Приналежність чи неприналежність до профспілок не несе за собою ніяких обмежень трудових, соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод громадян, гарантованих Конституцією України, іншими законами. Забороняється будь-яке обмеження прав для надання переваг при підписанні, зміні чи розірванні трудових угод у зв’язку з приналежністю чи неприналежністю до профспілок чи відповідної профспілки, входженням в неї чи виходом з неї

Як видно з табл. 3, законодавча база України фактично забороняє дискримінацію за такими ознаками, як: раса, колір шкіри, політичні переконання, релігійні переконання, інші переконання, стать, етнічне походження, соціальне походження, майнове походження, місце проживання, мови, інші ознаки (інвалідність, дитинство, членство у профспілках, стан здоров’я тощо).

Однак не всі питання вирішуються однаково, мають місце елементи стигматизації (динамічний процес девальвації особистості, який значною мірою дискредитує її серед оточуючих) та дискримінації в Україні.

Сучасна практика усунення проблем дискримінації і стигматизації у європейських країнах та аналіз вітчизняних проблем з даного питання сприяли розробці відповідних рекомендацій для України. Основні з них:

1. Вирішення проблем дискримінації і стигматизації означає широкий спектр заходів, передбачає концентрацію зусиль як на рівні державних інститутів (перш за все законодавчих і виконавчих гілок влади), так і у сфері діяльності громадських, благодійних, релігійних й інших недержавних організацій, у т.ч. правозахисних і національно-культурних об’єднань.

Існує необхідність актуалізації цих проблем у суспільстві, особливо серед: осіб, які приймають рішення; осіб, які найчастіше виступають суб’єктами дискримінації, – роботодавців, медичних працівників, співробітників правоохоронних органів тощо; осіб, які виконують просвітницьку діяльність у суспільстві, – працівників сфери освіти, журналістів, представників громадських організацій.

2. Основними векторами стратегії подолання дискримінації мають стати: упорядкування законодавчо-нормативної бази, внесення необхідних змін у чинні нормативно-правові акти; посилення громадського контролю за діями влади відносно дотримання законодавства, виконання національних і галузевих програм соціального спрямування, інших юридич-

них норм; формування правової культури у суспільстві, позитивної світоглядної установки і підвищення толерантності до відповідних категорій населення, які найбільш уразливі до дискримінації.

3. Важливим має бути вдосконалення законодавства відносно протидії дискримінації.

4. Для підсилення громадського контролю над діями влади доцільними мають бути такі заходи: здійснення моніторингу за дотриманням суб'єктами дискримінації чинного законодавства; здійснення моніторингу у сфері виконання національних програм і державних заходів щодо забезпечення рівності прав чоловіків і жінок; висвітлення результатів моніторингу у ЗМІ, на громадських слуханнях з даного питання.

5. Формуванню правової культури у суспільстві мають відповідати наступні заходи: запровадження спеціалізованих навчальних курсів для всіх категорій осіб, що навчаються; підвищення юридичної освіченості населення шляхом проведення навчання через ЗМІ, радіо і телевізійні програми, Інтернет-портали; запровадження тренінгових програм для державних службовців усіх рівнів влади, профспілкових діячів, представників громадських організацій, політичних діячів тощо.

6. Розробка і запровадження різноманітних програм для боротьби зі стигматизацією і дискримінацією на рівні окремих соціальних груп, територіальних громад і колективів.

Для виконання цих рекомендацій щодо усунення стигматизації і дискримінації в Україні важливим є оволодіння *гендерною компетентністю* як характеристикою готовності особистості дотримуватись рівних прав і свобод будь-якої людини.

Методика діагностування гендерної компетентності керівників запропонована групою вітчизняних авторів [3], за допомогою якої перевіряється рівень обізнаності керівників з гендерної проблематики – психологічної, правової, соціальної тощо (когнітивна складова); рівень гендерної чутливості, гендерних ролей, гендерних стереотипів, гендерної чутливості тощо (особистісна складова) та рівень володіння гендерними знання (операційна складова).

Когнітивну складову гендерної компетентності керівників можна перевірити за допомогою тесту (див. фрагмент тесту):

Перевірка гендерної обізнаності

1. Яке з наведених нижче тверджень, на вашу думку, відповідає дійсності:

– жінки-керівники ефективніші за чоловіків-керівників;

– чоловіки-керівники ефективніші за жінок-керівників;

– немає відмінностей в ефективності діяльності керівників залежно від статті.

2. Чи існують, на вашу думку, суто "жіночі" і суто "чоловічі" проблеми в діяльності державних службовців?

– так; – ні; – частково.

3. Чи можуть однаково успішно здійснювати професійну кар'єру на державній службі чоловіки і жінки?

– так; – ні; – частково.

4. У якій статті Конституції України гарантовано рівність прав чоловіків і жінок?

– розд. 1, ст. 22; – розд. 1, ст. 27; – розд. 2, ст. 24.

5. Коли була прийнята міжнародна Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок?

– у 1956 р.; – у 1979 р; – у 1991 р.

6. У якій з перелічених країн існує закон "Про паритет між жінками і чоловіками":

– Франції; – Росії; – Данії.

Обробка тесту відбувається за методикою визначення середнього значення суми всіх балів, отриманих респондентом за надані відповіді (правильна – 2 бали; частково правильна – 1 бал; неправильна – 0 балів).

Якщо запитань у тесті 6, то максимальна кількість балів – 12. Достатній рівень когнітивної складової компетентності лежить в інтервалі від 6 до 12 балів.

Особистісну складову гендерної компетентності керівників можна перевірити за допомогою відповідних прав (див. приклади).

Приклади вправ з розвитку особистісної складової гендерної компетентності

Вправа 1

Для визначення місця гендерних ролей в ієрархії соціальних ролей особистості можна здійснити вправу "Хто я?". Для цього необхідно 20 разів написати слово "я" і протягом 5 хв дати відповідь на запитання, використовуючи будь-які слова або речення.

Обробка результатів полягає у:

– визначенні кількості соціальних ролей та індивідуалізованих характеристик, які визначають особливості і якості особистості, або метафоричні визначення;

– виявленні кількості описів, які відповідають гендерним ролям, визначенні їх місця в ієрархії описів.

Під час аналізу результатів дається якісний аналіз змісту гендерних ролей, які є значущими для даної особистості, їх відповідності традиційним гендерним стереотипам.

Вправа 2

Важливим аспектом діагностики гендерних характеристик особистості є визначення її рівня маскулінності /фемінності та гендерного типу за допомогою бланків статеворольової шкали А.Найбрун (табл. 4).

Таблиця 4

Визначення маскулінності / фемінності – основних характеристик гендерного типу особистості

Якості	Бал	Якості	Бал
Агресивність		Розуміння інших	
Самовпевненість		Делікатність	
Владність		Дії у згоді з іншими	
Незалежність		Залежність	
Цинічність		Емоційність	
Обережність		Легка збудливість	
Домінування		Тривожність	
Ініціативність		Жіночність	
Переконливість		Мінливість	
Передбачуваність		Здатність працювати	
Відкритість		Доброзичливість	
Значущість		Легковажність	
Практичність		Прагнення допомагати	
Працьовитість		Соромливість	
Дотепність		Хвальковитість	
Винахідливість		Чутливість	
Мужність		Сентиментальність	
Прямота		Щирість	
Проникливість		Покірливість	
Суворість		Співчуття	
Сила		Балакучість	
Витривалість		Чуйність	
Мстивість		Турботливість	

Пропонується така інструкція: Оцініть за 5-бальною шкалою яскравість вираження у себе цих якостей: 1 бал – якість відсутня; 5 балів – якість виражена найбільше. Підрахуйте бали у кожному стовпчику таблиці окремо і порівняйте їх. Якщо переважають бали, отримані у правому стовпчику, то особа більше фемінна, ніж маскулінна.

Операційна складова гендерної компетентності керівників перевіряється за допомогою різноманітних ситуацій, в яких опиняється особистість, яка безконфліктно, на професійному рівні вирішує питання незалежно від статті чи інших ознак гендерності.

Актуальність наукових досліджень гендерних проблем підтверджують численні міжнародні наукові програми. Зокрема, на початку 80-х рр. XX ст. усі суспільні дисципліни в європейських країнах, США, Канаді зазнали впливу гендерної тематики, що дає змогу визначати її як самостійний науковий напрям [4; 5].

Після проголошення незалежності Україна обрала орієнтиром свого розвитку демократичне суспільство, яке означає рівні можливості для всіх громадян незалежно від соціального стану, етнічного походження, статі, в якій формується гендерна демократія – система волевиявлення двох статей – жінок та чоловіків у громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплені й реально забезпе-

чені в усвідомленні політико-правових принципів, діях, розбудові суспільних та державних структур з урахуванням гендерних інтересів і потреб.

Сучасна концепція демократичного суспільства України передбачає наявність гендерної рівності в суспільстві. Гендерна освіта – один з найважливіших механізмів її досягнення.

Контрольні запитання та творчі завдання

до 7.1-7.3

1. Чому лідерську роль апріорно вважали маскулінною? Чи поділяєте ви також цю думку?

2. Прокоментуйте перелік чинників поведінки політичних лідерів в контексті сучасної практики політичної діяльності. Чи приматанні вони вам?

3. Підготуйте коментар цієї тези: "Українські жінки-політики зрозуміли, що в українській політиці можна перемогти тільки чоловічими методами".

4. Чому політична активність жінок досягає найбільшого ефекту за умови поєднання жіночого лідерства з постійним тиском на владні структури і впливом на суспільну свідомість?

5. Охарактеризуйте напрями, які визначають теоретичний ракурс проблеми гендерних аспектів політичної діяльності. Чи вважаєте ви за доцільне виділити серед них пріоритетний напрям? Який саме?

6. Чому соціальне партнерство чоловіків та жінок нині все ще залишається своєрідною мрією? Ви згодні з цією тезою? Подайте розгорнуту обґрунтовану відповідь.

7. Підготуйте розгорнутий коментар поняття гендерно впорядкованої держави та проілюструйте його переконливими прикладами.

8. Чи поділяєте ви думку про те, що гендерна освіченість стає нагальною загальносуспільною та загальнодержавною проблемою? Чому? Доведіть вашу позицію.

9. Запропонуйте низку реальних заходів для чотирьох рівнів завдань органів державного управління щодо реалізації гендерного аспекту.

10. Підготуйте слайд-презентацію на довільно вибрану вами тему з гендерної проблематики.

до 7.4

1. Що таке гендерність, дискримінація, стигматизації?

2. Які основні міжнародні документи регулюють процеси ліквідації всіх форм дискримінації?

3. Назвіть основні положення Конвенції про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок.

4. Які види дискримінації заборонені в Україні?

5. Назвіть основні рекомендації щодо усунення стигматизації й дискримінації в Україні.

6. Перевірте рівень власної гендерної когнітивної компетентності.

7. Проаналізуйте вітчизняне виборче законодавство і порівняйте його з європейським у контексті дотримання Міжнародного пакту про громадські і політичні права.

8. Ознайомтесь зі ст. 24 Конституції України щодо рівності громадян незалежно від статі і запропонуйте механізми її забезпечення у політичній галузі діяльності.

9. Проаналізуйте досягнення принципу рівності можливостей між чоловіками і жінками під час наймання їх на роботу та звільнення, під час оплати праці на прикладі конкретної організації чи установи (за останні п'ять років) і зробіть узагальнення.

10. Проаналізуйте рівень забезпечення вирівнювання статусу чоловіків і жінок у представницьких та законодавчих органах і структурах виконавчої влади, у керівних органах партій і рухів, у списках кандидатів у депутати різних рівнів (за останні п'ять років) і зробіть узагальнення.

Перелік тем круглих столів, дискусій

до 7.1-7.3

1. Політика держави з її власне "чоловічим обличчям": сутність, стан, виклики, тенденції сьогодення.

2. Політика з "жіночим обличчям" та її значимість для успішності Української держави.

3. Гендерна культура України: традиції, виклики, тенденції.

4. Перебудова гендерної системи в контексті демократичного реформування українського суспільства: стан, проблеми, тенденції.

5. Гендерна рівність в контексті державно-політичної та правової діяльності.

6. Гендерний підхід до формування рівності статей у державно-політичній сфері: стан, проблеми, виклики.

7. Проходження у парламент в контексті гендерної рівності.

8. Гендерна рівність як загальносуспільна проблема.

9. Формування інституту жіночого політичного лідерства в Україні – об'єктивна необхідність чи утопія?

10. Гендерна рівність у суспільстві як потужний резерв для подальших суспільних зрушень та відтворення ресурсного потенціалу держави.

до 7.4

1. Рівність між жінками і чоловіками – запорука миру у XXI ст.

2. Гендерне право чоловіків і жінок відповідно до європейського та міжнародних стандартів.

3. Проблеми дискримінації у сучасному законодавстві України і шляхи їх вирішення.

4. Гендерна демократія: сутність та проблеми реалізації.

5. Соціально-правові аспекти забезпечення гендерної рівності в суспільстві.

6. Проблеми розвитку гендерної компетентності в діяльності політичних лідерів.

7. Шляхи вирішення проблем дискримінації і стигматизації в управлінській діяльності політичних лідерів.

8. Концентрація зусиль різних державних інститутів у подоланні дискримінації і стигматизації в українському політикумі.

9. Роль уповноваженого Верховної Ради України у справах людини у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків.

10. Досвід боротьби зі стигматизацією і дискримінацією на рівні окремих соціальних груп, територіальних громад і колективів.

Тематика магістерських робіт

до 7.1-7.3

1. Організаційний аспект актуалізації особистісного потенціалу жінок в державно-адміністративній та політичній діяльності.

2. Напрями демократизації гендерної політики у соціально-політичних сферах життя.

3. Гендерна зрілість суспільства як чинник ефективності Української держави.

4. Механізми забезпечення фактичної рівності статей у суспільстві.

5. Гендерна незбалансованість Верховної Ради як віддзеркалення суспільно-політичних суперечностей.

6. Механізми подолання синдрому "скляної стелі" та "скляної стіни".

7. Організаційно-правові засади формування гендерної культури в суспільстві.

8. Ціннісний аспект гендерних перетворень у суспільстві.

9. Забезпечення гендерного паритету в системі державного управління.

10. Механізм формування державної гендерної політики.

до 7.4

1. Соціально-правові аспекти забезпечення гендерної рівності в суспільстві.

2. Врахування гендерних відмінностей в сфері політичної і парламентської діяльності.

3. Методи соціально-психологічних досліджень у сфері подолання гендерних стереотипів, дискримінації і стигматизації.

4. Аналіз досвіду і практики застосування гендерного підходу в діяльності політичного лідера.

5. Організаційно-управлінські засади формування і розвитку гендерної компетентності політичних лідерів.

6. Механізми реалізації гендерної політики в системі державного управління і місцевого самоврядування.

7. Організаційно-правове забезпечення гендерної рівності у Верховній Раді України.

8. Проблеми забезпечення гендерного балансу та представництва у прийнятті державно-управлінських рішень: порівняльний аспект.

9. Психологічні особливості реалізації гендерного підходу в управлінській діяльності державних службовців.

Список використаної та рекомендованої літератури

до 7.1-7.3

1. *Нікітіна В.* Жінка в Українській політиці / В. Нікітіна // Гендер: реалії та перспективи в українському суспільстві. – К., 2003. – С. 253-256.

2. *Мейтус В. Ю.* Политическая партия: стратегия и управление / В. Ю. Мейтус, В. В. Мейтус. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 404 с.

3. *Надольний І. Ф.* Національна самосвідомість у контексті державотворення / І. Ф. Надольний // Вісн. Акад. кер. кадрів культури і мистецтв. – 2000. – № 3. – С. 5-9.

4. Основні цінності сучасної демократії // Основи політології : навч. посіб. / Г. П. Щедрова, Ф. В. Барановський, О. В. Новакова та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – Режим доступу: http: // politics.ellib.org.ua / pages-3357.html

5. *Орлова Тетяна*. Фемінізм в Україні: проблема та історіографія / Тетяна Орлова // Іст. журн. – 2009. – № 4. – С. 47-58.

6. *Пахарев А. Д.* Политическое лидерство и лидеры / А. Д. Пахарев. – К., 2001.

7. *Пищулин Н. П.* Политическое лидерство и электоральный процесс / Н. П. Пищулин // Полис. – 1998. – № 5. – С. 148-149.

8. *Попкова Л.* Политическое участие женщин: “профессионалы” и “матери-хозяйки” / Л. Попкова. – Режим доступа : www.owl.ru/win/ womplus / 2002/02_09.html

9. *Пищулин Н. П.* Политическое лидерство и электоральный процесс / Н. П. Пищулин // Полис. – 1998. – № 5. – С. 148-149.

10. *Попкова Л.* Политическое участие женщин: “профессионалы” и “матери-хозяйки” / Л. Попкова. – Режим доступа : www.owl.ru/win/ womplus / 2002/02_09.html

11. *Силласте Г. Г.* Гендерная социология как частная социологическая теория / Г. Г. Силласте // Социс. – 2000. – № 11. – С. 5-15.

12. *Скнар О.* Політичне лідерство: гендерний аспект / О. Скнар. – Режим доступу : http://politicon.iatp.org.ua/tpgs/scnar 1.htm

13. *Скнар О.* Гендер у політиці: проблеми та перспективи запровадження / О. Скнар. – Режим доступу : http: // www.galarina@kiev.ldc.net

14. Український шлях до гендерної рівності: збірник матеріалів по проекту / уклад. О. В. Плахотнік. – Х. : Крона, 2007. – Ч. 2. – 27 с.

15. *Фогель Л.* По ту сторону равенства: некоторые феминистские вопросы: Введение в гендерные исследования. – Ч. 2. Хрестоматия / Л. Фогель. – Х. ; СПб., 2001.

16. *Харченко Л. Г.* Представления о гендерных ролях в современном украинском обществе как фактор формирования современных гендерных стереотипов / Л. Г. Харченко // Соціальна педагогіка: теорія та практика. – 2005. – № 4. – С. 57-61.

17. *Шестопал Е. Б.* Психологический профиль российской политики 1990-х. Теоретические и прикладные проблемы политической психологии / Е. Б. Шестопал. – М. : Рос. полит. энцикл. (РОССПЭН), 2000. – 431 с.

18. Центр політичних та соціологічних досліджень "Социс". – Режим доступу : http: // www.byut.com.ua /ukr/news-753

19. *Шкуратова О.* Власть по женской линии / О. Шкуратова // Коммерсант. – Рейтинг. – 2006. – № 1. – С. 36-39.

до 7.4

1. Проблемы дискриминации: правовые аспекты, международный опыт, украинские реалии. – К., 2007. – 67 с.

2. Українські реалії соціальної держави : навч. посіб. – К. : НАДУ, 2007. – 96 с.

3. Гендерний підхід в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 2004. – 212 с.

4. *Кон И. С.* Устные лекции в Центре гендерных проблем / И. С. Кон. – СПб., 1993.

5. *Власенко Н. С.* Гендерна статистика для моніторингу досягнення рівності жінок і чоловіків / Н. С. Власенко, Л. Д. Виноградова, І. В. Калагова. – К. : Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2000.

6. Як позбутися пострадянськості? – К., 2012, 150 с.

7. *Гошовська В. А.* Соціальна реальність у контексті розбудови демократичного суспільства : навч. посіб. / В. А. Гошовська. – К. : НАДУ, 2008. – 292 с.

8. Гендерна політика в комітетах Верховної Ради України : практика і перспективи : за матеріалами круглого столу 18 січ. 2007 р. – К, 2007 – 70 с.

9. Практикум по гендерной психологии / под. ред. И. С. Клециной. – СПб. : Питер, 2003. – 480 с.

10. Гендерна статистика для моніторингу досягнення рівності жінок і чоловіків (Україна). – К., 2000. – 54 с.

11. *Грейсон Дж. мл.* Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. мл.Грейсон, О. Делл. К. – М. : Экономика, 1991. – 319 с.

12. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.

13. *Ильин Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.

14. *Клецина И. С.* Гендерная социализация : учеб. пособие / И. С. Клецина. – СПб. : Изд-во РГПУ, 1998.

15. *Хьелл Л.* Теории личности: основные положения, исследования и применение / Л. Хьелл, К. Зиглер. – СПб. : Питер, 2000. – 608 с.

Глосарій основних термінів

Все визначається словом, корениться у слові, вийшло зі слова. Хто бреше у слові, той бреше в усьому.

Староіндійський афоризм

Авторитет (*лат. судження, вплив, вага, приклад*) **–** одна з основних форм здійснення влади, за допомогою якої забезпечується контроль за діями людей та їх погодження щодо загальних та індивідуальних інтересів.

Авторитет сучасного керівника – обов'язкове поєднання авторитету його посади (*офіційний, формальний авторитет*) з авторитетом його особистості (*соціальний, неофіційний, неформальний авторитет*).

Адаптивність – здатність змінювати методи роботи, стиль поведінки відповідно до вимог мінливої ситуації.

Адміністративна майстерність – здатність керівника виконувати організаційні правила, ефективно діяти в умовах обмеженого часу, передавати підлеглим свої розпорядження.

Адміністративне боягузтво – боязнь суб'єкта управління взяти на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ним ініціативи підлеглих та готовність до будь-якого компромісу заради "спокою" вищестоящого начальства.

Адміністративний трепет – страх підлеглих співробітників перед вищестоящим керівництвом.

Акмеологізація безперервної професійної освіти державних службовців: 1) безперервний процес формування професіоналізму; **2)** використання резервів і способів оптимізації особистісного потенціалу людини адміністративної; **3)** становлення вершини – акме професійно-професіонально-особистісної майстерності управлінця будь-якого ієрархічного рівня.

Аналітична майстерність – здатність суб'єкта управління правильно використовувати наукові підходи, техніку і засоби для вирішення управлінських завдань.

Аудиторія – група людей, сфокусованих на "споживанні" певного змісту, об'єднаних довірою до певного джерела.

Бюрократичне чванство – зарозуміле ставлення керівника до ієрархічно нижчестоящих підлеглих співробітників.

Вербальний вплив - вплив людини, виражений в словесній формі, усний.

Вербалізація – процес вираження своїх думок словами.

Відкритість особистості – властива цілісному існуванню людини здатність до спілкування, тобто до сприйняття своїм внутрішнім світом "зовнішніх" для неї цінностей інших "Я", з якими вона спілкується, та готовність до перебудови її власної суб'єктивності, спричиненої комунікативними процесами.

Відносини кооперації – горизонтальні відносини між співробітниками одного підрозділу.

Візуалізація – уявлення образів, моделей, дій, віддалених у часі, створення образних картин, пов'язаних з минулими подіями, або уявлення про майбутнє.

Владний, управляючий вплив – це реальний, спонукальний, примушуючий, змінюючий, перетворюючий вплив людини (чи людей) на свідомість, поведінку та діяльність іншої людини (чи людей).

Гендер – соціально-психологічні характеристики особистості залежно від статті, які формуються в процесі соціальної взаємодії.

Гендерна демократія – система волевиявлення двох статей – жінок і чоловіків у громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплені й реально забезпечені в усвідомленні політико-правових принципів, діях, розбудові суспільних і державних структур з урахуванням гендерних інтересів і потреб.

Гендерна компетентність – характеристика готовності особистості дотримуватись рівних прав і свобод будь-якої людини.

Гендерна культура – сукупність статево-рольових цінностей у суспільних сферах буття та відповідних до них потреб, інтересів і форм діяльності, зумовлених суспільним устроєм та належними інституціями.

Гендерна рівність – рівність чоловіка і жінки перед законом у прояві всіх своїх соціальних сил, можливість вільного вибору ними форм соціальної активності, свободи самовираження, самоутвердження відповідно до власних гендерних інтересів і потреб.

Гендерна роль – соціальна роль особистості, що обумовлена диференціацією людей у суспільстві залежно від статі.

Гендерний баланс у суспільстві – узгоджене дотримання інтересів усіх груп суспільства.

Гендерний стереотип – стандартизоване, стійке уявлення особистості про типові для осіб певної статі моделі поведінки і риси характеру.

Головна мета державного управління – максимальне задоволення потреб громадян та формування цивілізованого способу життя, створення належних умов для їхнього спокійного життя і творчої діяльності, формування раціональних відносин між громадянином, державою та суспільством.

Громадськість – комунікаційна система, в якій відбувається обмін інформацією та поглядами, до якої кожен член суспільства юридично та фактично повинен мати доступ.

Гуманізація внутрішньоорганізаційних відносин – 1) олюднення відносин у форматі "СУ – ОУ"; **2)** активізація особистісного потенціалу кожного підлеглого співробітника; **3)** підтримання інституційної пам'яті та корпоративізму між співробітниками усіх ієрархічних рівнів; **4)** удосконалення внутрішнього соціального середовища в мікросистемі колективу співробітників; **5)** створення конструктивного мікроклімату, сприят-

ливого для колективної діяльності колег-однодумців та самореалізації кожного державного службовця.

Державна кадрова політика – система організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави.

Державне управління – 1) цілеспрямований, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему державних органів, організацій та відповідних посадових осіб) на суспільні процеси, свідомість, поведінку й діяльність людей; **2)** цілісний, системний вплив на суспільство через: а) політичне керівництво та політичне управління, здійснюване конституційно встановленими інститутами політичної влади та виборними (політичними) посадовими особами; б) органи виконавчої влади усіх рівнів, кар'єрний рівень держслужбовців, тобто державна адміністрація усіх рівнів; **3)** практичний, організуючий та регулюючий вплив держави (через систему своїх структур) на суспільну та приватну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження чи перетворення, який спирається на її владну силу; **4)** різновид соціального управління, природу та специфіку якого визначають властивості, притаманні лише цьому виду управління.

Дискримінація – будь-яке обмеження за ознакою статі щодо основних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, цивільній чи будь-якій іншій галузі діяльності.

Діалогічне мовлення – така форма мовлення, яка складається з обміну висловлюваннями – репліками, на мовний склад яких впливає безпосереднє сприйняття адресатом адресанта, що й активізує роль адресата у мовленнєвій діяльності адресанта.

Діалогічність – здатність адресанта, тобто відправника повідомлення, сприймати та враховувати правомірність і внутрішню обґрунтованість не лише власної думки, а й міркувань, втілюваних у висловлюваннях адресата, тобто одержувача повідомлення.

Еліта в державному управлінні – **1)** невід'ємна та важлива частина суспільства, яка виникає в результаті його соціально-політичної диференціації, наділена офіційними повноваженнями, володіє правом і можливостями приймати управлінські рішення щодо життєдіяльності суспільства, організовувати їх упровадження, контролювати діяльність усіх ключових інститутів суспільства і таким чином займає керівне місце в суспільстві; **2)** складова системи суб'єктів державного управління, її найвища страта за повноваженнями, можливістю впливів на суспільні процеси, свідомість, поведінку і діяльність людей; **3)** складна ієрархізована структура, яка забезпечує цілісне функціонування держави та її інститутів.

Ефективна комунікація – **1)** здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; **2)** вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби

аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; **3)** спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок.

Задатки – вроджені анатомо-фізіологічні особливості кожного індивіда, генетично детерміновані, що є передумовами розвитку здібностей.

Замкненість особистості – зосередженість людини виключно на внутрішніх цінностях та проблемах власного життєвого простору.

Засади гендерної політики держави – один з найважливіших політичних і юридичних документів, що концептуально визначає позиції держави у сфері гендерних перетворень.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості, що властиві певній людині, пов'язані з успішністю виконання будь-якої діяльності, але не зводяться до знань, умінь і навичок.

Ідентичність, ідентифікація (*від лат. identicus – тотожний; fasio – роблю*) – усвідомлене уявлення особи про себе (хто я, як індивід, як я демонструю себе у соціумі) і власну належність до соціальних груп (хто я як член групи).

Імідж політичного лідера – сконструйований яскравий образ політика з певним набором характеристик, затребуваних його послідовниками, прихильниками, симпатиками, який запам'ятовується.

Імітація – різновид психічного зараження, що проявляється у відтворенні індивідом певних зовнішніх рис поведінки, манер, дій, учинків і в цілому більш спрямоване на несвідомі аспекти особистості.

Ініціативні реординаційні відносини – позитивний відгук підлеглих на діяльність керівника і, як результат, висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення професійної діяльності.

Інноваційний менеджер – фахово підготовлений управлінець, який реалізує завдання інноваційного розвитку організації, установи, інституції.

Інтегрбція – (від лат. integrum – ціле, integratio – відновлення) – **1)** поєднання, взаємопроникнення, процес об'єднання елементів (частин) в одне ціле, процес взаємозближення й утворення взаємозв'язків; **2)** згуртування, об'єднання політичних, економічних, державних, громадських структур в рамках регіону, країни, світу.

Інформаційна боротьба – форма політичного суперництва або конфліктної взаємодії у вигляді комплексу погоджених за цілями, місцем і часом заходів, що проводяться за допомогою спеціальних методів і технологій та спрямованих на досягнення інформаційної переваги.

Інформаційна допомога – надання своєчасної й кваліфікованої допомоги політичним лідерам, ОДВ щодо доступу до необхідних інформаційних ресурсів та засобів при вирішенні складних завдань або виникненні нових проблем у здійсненні державної політики.

Інформаційна логістика – управління інформаційними потоками в процесах забезпечення політичної діяльності держави матеріально-тех-

нічними засобами, товарами, фінансовими, інформаційними й іншими послугами з метою їх оптимізації.

Інформаційна підтримка – надання допомоги вищим посадовим особам та ОДВ в одержанні конфіденційної інформації (ресурсів та засобів), необхідної для здійснення політичного управління.

Інформаційне забезпечення політичного лідерства – 1) механізм, що перебуває у безперервній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (що сприймає вимоги громадян, їхню підтримку й несхвалення) та вихід (прийняті політичні рішення, дії) системи; **2)** система зі складною структурою, кожний елемент якої має певне призначення й виконує специфічні функції, спрямовані на підвищення ефективності політики держави.

Інформаційне консультування – надання спеціальними органами й службами силовим відомствам консалтингових послуг щодо експертних оцінок, розробки рекомендацій і пропозицій для вирішення проблем, що виникають у процесах інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів політики держави.

Інформаційне обслуговування – діяльність спеціальних служб і структур з виявлення й задоволення актуальних інформаційних потреб органів державної влади.

Інформаційне супроводження – проведення комплексу інформаційно-пропагандистських або ідеологічних заходів.

Інформаційний вплив – організований процес виробництва, поширення й використання спеціальної інформації, що справляє позитивний або негативний вплив на різні економічні, політичні, соціальні й військові об'єкти, процеси, явища для досягнення політичних цілей держави.

Керівна діяльність – 1) процес перетворення предметів управлінської праці у соціально значимі продукти, цінності і стани органу державної влади як соціальної мікросистеми управління; **2)** обов'язкове поєднання офіційного лідерства керівника – суб'єкта управління та посадової особи – із соціальним лідерством його особистості.

Керівник – призначений адміністративним органом найавторитетніший працівник, який володіє рисами особистісного і професійного лідера, наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю та соціальним розвитком організації. В системі управління організації керівник є центральною фігурою апарату управління. Це складна професія, яка вимагає оволодіння спеціальною сферою управлінських знань, навичок та вмінь.

Керівництво – 1) розумова та фізична діяльність керівника, метою якої є виконання підлеглими доведених до них завдань та досягнення поставлених перед ними цілей; **2)** мистецтво та професіоналізм використання влади з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, у тому числі індивідуальності кожного співробітника та його ситуаційного стану.

Керівництво та лідерство – персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співро-

бітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.

Кластерний підхід до компетенцій (автори Л.Спенсер, С.Спенсер). Кластер компетенцій (компетентність, містить 2-5 компетенцій) – Компететенція – поведінкові індикатори (3-6 для кожної компетенції). Поведінкові індикатори визначаються як найменші одиниці, що застосовуються для спостереження за компетенціями.

Компетентність (*англ. – competence*) – здатність людини ефективно виконувати певну (у т.ч. професійну) діяльність. Експерти ЮНЕСКО трактують поняття компетентності як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень.

Компетенція, **компетенції** – особисті характеристики людини, що визначають її поведінку та впливають на рівень виконання певної, у т.ч. професійної, діяльності; компетентність є результатом набуття компетенцій; компетенції є складовими компетентності. Таке трактування певною мірою пояснює вживання в одному контексті понять компетентність та компетенції, зокрема в іноземних, як правило, англомовних, джерелах.

Компоненти політичного лідерства – соціальні умови й чинники, які впливають на політичного лідера; індивідуальні соціально-психологічні особливості лідера; ресурси та засоби, якими володіє лідер для здійснення політичної діяльності.

Комунікативна майстерність – здатність передавати підлеглим свої ідеї та думки як в усній, так і в письмовій формі.

Комунікативні закони – найзагальніші нежорсткі тенденції, наявні у всіх типах групового та масового спілкування, пов'язані з закономірностями процесу комунікації, психологічними особливостями учасників спілкування, їх соціальними ролями.

Комунікація – **1)** форма взаємодії на горизонтальному та вертикальному рівнях за допомогою прямого та зворотного зв'язку між різними суб'єктами взаємодії та включно з діяльністю ЗМК; **2)** процес обміну значеннями, смислами, даними, інформацією, емоціями тощо як за допомогою вербальних засобів (слів), так і невербальних сигналів; **3)** спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями тощо – специфічна форма взаємодії людей у процесі їхньої пізнавально-трудової діяльності.

Концептуальна майстерність – здатність суб'єкта владних повноважень розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації.

Координаційне управління – зв'язок між об'єктом управління та суб'єктом управління як учасниками процесу комунікації.

Корпоративна соціальна відповідальність – намагання виправдати сподівання стейкхолдерів щодо якості своїх послуг, фіксування високих суспільних стандартів для підвищення загальної якості життя пересічних громадян.

Коуч – персональний тренер, фахівець з коучингового підходу, партнер в розвитку, що допомагає досягати більших цілей.

Коучинг – 1) інноваційна технологія поєднання прикладних розробок менеджменту і психології управління; **2)** процес співробітництва, орієнтований на досягнення цілей та сфокусований на рішенні, під час якого коуч сприяє оптимізації діяльності, накопиченню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей; **3)** вид консультування; **4)** стиль лідерства.

Коучинг як технологія управління – 1) технологія, що сприяє розвитку емоційного інтелекту, покращує здатність розуміти та використовувати емоції конструктивним способом, спрямована на підвищення ефективності роботи та вдосконалення професійних навичок управлінців, робочих груп, колективів; **2)** аспект професійної компетентності, що підвищує ефективність управлінської діяльності та забезпечує відповідність між задоволенням особистих потреб та потребами організації; **3)** джерело позитивних змін для особистості та значний фактор змін в організації; **4)** технологія управління персоналом, застосовується для врегулювання конфліктів, що виникають у процесі управлінської діяльності; **5)** механізм подолання опору, що виникає у процесі вирішення завдань, які ставить керівництво організації; **6)** чинник, що упереджує вигорання персоналу при виконанні завдань, розширює зону особистісного саморозвитку.

Коучинг в системі державного управління – 1) прикладна технологія управління, яка базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань, орієнтована на перспективу позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин, співробітництво та налагодження зворотного зв'язку; **2)** спеціально організований процес надання допомоги керівникам, колективу (чи групі осіб) у розв'язанні проблем державно-управлінської діяльності для чіткого визначення цілей та підготовки персоналу до виконання конкретних функцій та завдань; **3)** послуги, надавані незалежними спеціалістами; **4)** засіб підвищення соціально-психологічної компетенції управлінців; **5)** окремий вид консультування для управлінців, метою якого є допомога персоналу органів державної влади в покращенні їх професійної діяльності, досягненні цілей, вирішенні управлінських завдань; **6)** технологія, що передбачає наявність в управлінців комплексу особистісних якостей і вмінь при здійсненні цілеспрямованого управлінського впливу в процесі реалізації державної політики та виконання державно-управлінських завдань; **7)** певний тип лідерства керівника, що зумовлює його особистісний розвиток через взаємодію з командою та допомагає йому реалізовувати цілі; **8)** один із аспектів управління, зумовлений специфікою управлінської діяльності, зміст, основні завдання, принципи якого визначаються цілями та державно-управлінськими завданнями і спрямовуються на оптимізацію управлінської діяльності; **9)** індивідуальне тренування людини задля досягнення значимих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здібностей та навичок, освоєння передових стратегій отримання результату.

Креативність – специфічні якості і здібності особистості, що проявляються у мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, висуванні неординарних та нестандартних ідей, уникненні традиційних схем, швидкому розв'язанні проблемних ситуацій.

Культ – (*від лат. "cultus" – шанування*) – надмірне звеличання чого-небудь або кого-небудь (культ особистості).

Культ особи – 1) максимально завищена оцінка функцій та ролі політичних лідерів в історії, включно до їхнього обожнення; **2)** інструмент підпорядкування суб'єкту владних повноважень волі інших людей, що стоять нижче за ієрархією; **3)** характерна риса натовп-"елітарного" суспільства та інструмент управління ним; **4)** концентрація непомірної політичної, економічної, соціальної влади в руках однієї людини.

Лідер – 1) будь-який член співтовариства, який справляє значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом; **2)** індивід, який володіє найяскравіше відображеними корисними з точки зору внутрішньогрупового інтересу якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на політичні події, ситуації, що виникають, тямущість, кмітливість, уміння вивертатися та виходити зі складних ситуацій тощо.

Лідер політичної партії – індивід, який керує процесом постановки та виконання партією своїх стратегічних планів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Лідер соціальної організації, соціальний лідер – особливий тип лідера, якому властиві певні соціально-психологічні та професійні риси. Він спрямовує організацію, людей, органи управління на досягнення конкретних цілей, стимулює до творчої та ефективної діяльності, спонукає та об'єднує енергію багатьох. Він уміє створювати "сильні організації", вибирати оптимальні методи вирішення проблем, приймати грамотні рішення, здійснювати контроль на усіх етапах управління.

Лідер управління, лідер управлінського типу – людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їх досягнення та об'єднувати різних людей у соціальні організації для вирішення спільних завдань, максимально використовувати творчі можливості як свої, так і оточуючих, у тому числі талановитих та обдарованих людей.

Лідерство – 1) керівне становище окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави; **2)** процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів; **3)** процес, за допомогою якого одна людина справляє вплив на іншу чи на групу людей.

Лідерська комунікація – 1) цілеспрямована передача лідером змістів з метою впливу на людину, групу, організацію або спільноту; **2)** використання лідером повного спектру комунікаційних навичок та ре-

сурсів з метою подолання перешкод та якомога ефективнішого донесення свого повідомлення.

Лідерський потенціал керівника-професіонала: **1)** компетентність; **2)** особистісні особливості та ділові риси; **3)** здібності; **4)** установки, морально-етичні цінності, пріоритети.

Майстерність прийняття управлінських рішень – здатність вибирати оптимальний варіант з кількох альтернатив.

Маскулінність (фемінність) – нормативні уявлення про соматичні, психічні і поведінкові властивості, які є характерними для чоловіків (жінок).

Мистецтво управління – уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід та отримані навички в конкретній управлінській ситуації.

Міжособистісна комунікація – один з найважливіших видів керівної діяльності, а саме: управлінського ділового спілкування.

Мотивація – **1)** спонукання до дії; **2)** динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; **3)** здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Навіювання - механізм психологічного впливу, що спрямований на несвідоме: установки, враження, емоційні реакції, почуття, очікування, поведінку тощо; досягається через вплив інформації на чуттєву сферу і містить прихований, емоційно-забарвлений висновок чи рішення; побудований на принципі незакінченої дії, за яким створюється ілюзія самостійно прийнятого рішення суб'єктом впливу.

Наслідування – засіб психологічного впливу**,** що полягає у відображенні дій чи сценаріїв інших осіб, що проявляється на різних рівнях: особистому (діяти, як хтось), груповому (діяти, як член групи), на рівні суспільства (діяти за правилами).

Об'єкт владних відносин (об'єкт управління) – керована підсистема, на яку спрямовується владний, управляючий вплив владних відносин (суб'єкта управління).

Ознаки політичного лідерства: лідерство передбачає постійний вплив на оточуючих; загальність та розповсюджуваність політичного впливу на усіх членів керованої спільноти; закріплення лідерства у певних нормах, правилах, привілеях, повноваженнях.

Парламентський лідер – політик, який в певних соціальних спільнотах володіє найбільшою легітимністю, здатністю створювати масову базу підтримки своїм діям і формувати відносно неї позитивне ставлення у свідомості мас.

Партійне лідерство – форма управління партією як суб'єктом політичної системи країни для досягнення політичних цілей через реалізацію функцій лідера.

Партійний лідер – **1)** авторитетна, визнана в своєму партійному середовищі особа, обрана керувати партією, здатна консолідувати її та

громадян навколо спільної мети, найефективніше репрезентувати інтереси конкретної соціальної групи; **2)** індивід, який керує процесом постановки та виконання партією своїх стратегічних планів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Переконання – один із основних засобів психологічного впливу, що передбачає логічне обґрунтування якогось судження або висновку і впливає на раціональний та емоційний рівень особи особи.

Підприємницька майстерність – здатність поєднувати управління ресурсами з постійним прагненням розширювати масштаби справи.

Підтримуюче спілкування – **1)** спілкування, яке спрямовується на вирішення поточної проблеми та зосереджується на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками; **2)** це не просто просто техніка "створення враження гарної людини", але й спосіб забезпечення конкурентних переваг.

Політична активність – сукупність прояву тих форм життєдіяльності окремої особи, в яких відображається її прагнення активно брати участь у політичних процесах, відстоювати свої політичні права та інтереси.

Політична влада – реальна здатність одних людей проводити свою волю стосовно інших за допомогою правових і політичних норм.

Політичний ватажок (популіст, демагог) – суб'єкт політичної діяльності яскраво вираженого популістського спрямування.

Політичний лідер – **1)** людина, яка керує політичними процесами, справляє вплив на соціальну поведінку індивідів, груп, прошарків і суспільства в цілому; **2)** авторитетний член організації, групи, суспільства, особистий вплив якого дає йому змогу відігравати суттєву роль у політичних процесах та ситуаціях, створювати й реалізовувати програму розв'язання соціальних проблем та завдань суспільного розвитку; **3)** центр влади, "мозок", "візитна картка" тих сил, які його висувають на елітарні лідируючі позиції та забезпечують йому постійну, тривалу підтримку; **4)** політичний менеджер, що управляє; **5)** керівник своїх прихильників та послідовників; **6)** учасник політичного життя, що прагне і здатний консолідувати зусилля оточення та активно впливати на нього заради досягнення визначеної мети

Політичне лідерство – **1)** різновид соціального лідерства, пов'язаний з управлінням державними та суспільними процесами; влада, здійснювана одним чи кількома індивідами з метою пробудження членів нації до дій; **2)** відносини між людьми у процесі спільної діяльності, за якої одна сторона забезпечує домінування своєї волі над іншими; **3)** постійний легітимний вплив владних осіб на суспільство, організацію чи групу; **4)** процес взаємодії, під час якої одні люди (лідери) знають та виражають потреби й інтереси своїх послідовників і тому володіють престижем і впливом, а інші (їх прихильники) добровільно віддають їм частину своїх владних повноважень для здійснення цілеспрямованого представництва та реалізації власних інтересів; **5)** процес міжособистісної взаємодії, під час якого авторитетні люди, наділені реальною владою, справляють легітимний вплив на все суспільство

чи певну його частину, котра добровільно віддає їм частину своїх політико-владних повноважень і прав; **6)** вищий рівень лідерства, що відображає владні відносини у суспільстві на найвищому – державному рівні; **7)** одне з унікальних явищ політичного й суспільного життя, пов'язане із виконанням владних повноважень і здійсненням владних функцій високопосадовцями та політиками; **8)** особливого роду підприємництво, здійснюване на політичному ринку, при якому політичні підприємці в конкурентній боротьбі за керівні посади обмінюють свої програми вирішення суспільних проблем і передбачувані засоби їх реалізації; **9)** своєрідна соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності та процес міжособистісної взаємодії, під час якого авторитетні особи, наділені реальною владою або можливостями політичного впливу на людей, справляють легітимний вплив на суспільство чи певну його частину, які добровільно віддають їм частину своїх політико-владних повноважень і прав; **10)** певний вид та рівень політичної діяльності управлінської еліти; **11)** метод побудови влади, заснованої на інтеграції різноманітних соціальних верств (груп), шляхом використання специфічних механізмів об'єднання навколо висунутої лідером програми, концепції вирішення соціальних проблем та завдань суспільного розвитку; **12)** особливий механізм взаємозв'язку політика з послідовниками; **13)** певний вид та рівень політичної діяльності управлінської еліти.

Політичне життя – сукупність духовних, чуттєвих, емоційних і практичних предметних форм політичного буття людини і суспільства, що характеризує їх ставлення до політики та участь в ній.

Популізм (*від. лат. populus - народ*) – прагнення завоювати політичний авторитет шляхом обіцянок, загравання з населенням, спекуляцій іменем народу; синонім демагогії.

Правила спілкування – рекомендації щодо ефективного спілкування, які склалися в суспільстві та віддзеркалюють комунікативні традиції певного етносу.

Практична психологія - 1) галузь професійної діяльності, яка має на меті визначення психологічних особливостей життєвої ситуації та індивідуальності людини або групи, внесення позитивних змін у процес взаємодії між ними і профілактику небажаних форм поведінки для найбільш повного розкриття сутнісних сил людини; **2)** специфічний вид людської духовної практики, основним змістом якої виступає застосування психологічних механізмів впливу для корекції активності та розвитку людей у контексті їхніх життєвих обставин та життєвого шляху, котрі інтерпретуються як неповторні обставини та неповторна суб'єктність, індивідуальність.

Предмети управлінської праці – фактори суттєвого впливу на реальну поведінку державних службовців в органі державної влади як соціальній мікросистемі.

Президентський кадровий резерв – програма з пошуку та залучення талановитих, прогресивно мислячих і цілеспрямованих людей до роботи в пріоритетних проектах державного сектору України, яка реалі-

зується шляхом їх відбору, підготовки (підвищення рівня професійної компетентності, перепідготовки) та працевлаштування.

Профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи й перелік спеціальних знань, умінь та навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.

Професійний розвиток – набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Процес комунікації – комунікативний (мовленнєвий) акт, в якому беруть участь *комуніканти*, серед яких один формулює висловлювання і тому він є *адресантом*, а інший інтерпретує отримані повідомлення і є *адресатом*.

Психічне зараження – психологічний феномен, що виникає у процесі спілкування чи взаємодії, має, як правило, яскраве емоційне забарвлення і стихійний характер.

Психологічний вплив - процес та результат, спрямований на формування певної системи уявлень, дій та відносин, через переконання, психологічне переформування, сугестію, що сприймаються індивідом як особисто йому належні.

Регіональна управлінська еліта – **1)** сукупність представників суспільства, що виконують функції прийняття суспільно значущих рішень у політичній, економічній, соціальній сферах життя регіону; **2)** соціальна група представників суспільства, сформована в основному із представників адміністративно-розпорядницької та виконавчої влади регіону та наділена повноваженнями, ресурсами, організаційними засобами, які дають їй змогу вирішальним чином впливати на політичну, економічну, соціальну сфери життя регіону; **3)** усталене соціальне утворення, яке вже своєю належністю до адміністративно-виконавчої влади зобов'язане виконувати функції політичної еліти та своєю діяльністю впливати на суспільні процеси та діяльність державних, господарських, партійних, громадських інститутів регіону.

Реактивні реординаційні відносини – негативна реакція підлеглих співробітників на певні дії чи на всю діяльність керівника і, як наслідок, неприйняття його стилю керівної діяльності чи його як особистості.

Рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками.

Самоактуалізація особистості – повне використання талантів, здібностей, можливостей.

Складові лідерського потенціалу керівника-професіонала: компетентність (*досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми*),

особистісні особливості та ділові риси (*впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність*), здібності (*інтелект, пам'ять, творчість*), установки, цінності, пріоритети (*морально-етичні елементи*).

Складові менеджменту взаємодії, управління взаємодією, інтерактивного менеджментом – управління переключенням розмови з одного партнера на іншого, управління часом, контроль за темою розмови.

Соціальна відповідальність – відповідальність організації за вплив її рішень на суспільство та середовище оточення через прозору й етичну поведінку, яка сприяє стійкому розвитку, здоров'ю й добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству, узгоджується з міжнародними нормами поведінки, інтегрується в діяльність всієї організації, реалізується нею на практиці взаємин.

Соціально-психологічна майстерність – здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис підлеглих співробітників – творчих особистостей.

Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення, розвитку та забезпечення контактів між людьми, породжуваний потребами у спільній діяльності.

Стать – біологічна категорія, що визначає анатомо-фізіологічні особливості чоловіків і жінок.

Стейкхолдери (*зацікавлені сторони*) - люди, соціальні групи, які можуть виграти або програти від НАШИХ дій; люди, соціальні групи, від чиїх дій виграти або програти можемо МИ.

Стереотип – стійка спрощена думка щодо окремих людей чи ситуацій.

Стигматизація – динамічний процес девальвації особистості, який значною мірою дискредитує її серед оточуючих.

Суб'єкт владних відносин (суб'єкт управління) – спрямовуюча, керівна сторона субординаційного впливу, яка детермінує процес розвитку об'єкта у напрямі, обумовленому цілями, характером та особливостями цього суб'єкта управління.

Сучасне керівництво – обов'язкове поєднання офіційного та особистісного лідерства.

Сучасне управлінське лідерство – **1)** сфера міжособистісної взаємодії (а не особистісних рис); **2)** продукт взаємовідносин у форматі "СУ-лідер – ОУ=послідовники"; **3)** міжособистісний (а не особистісний) феномен; **4)** подія (а не риса характеру); **5)** обов'язкове поєднання формального лідерства посади з лідерством особистості.

Творча особистість – особистість, що володіє креативними якостями і здібностями, мотивами, знаннями і вміннями, завдяки яким нею створюється продукт, що відрізняється новизною й оригінальністю.

Творчість – 1) процес постановки та вирішення проблем, нестандартних завдань; **2)** форма пізнання дійсності; **3)** вища форма активності та самостійної діяльності людини.

Творчий потенціал - складне особистісно-діяльнісне утворення, яке сприяє появі нестандартних, оригінальних рішень.

Типологія ідентичностей. В науковій літературі виділяють особистісну, соціальну, професійну, гендерну, етнічну, політичну та інші її види.

Технічна майстерність – здатність за допомогою спеціальних знань, умінь та навичок вирішувати робочі завдання.

Уміння слухати – 1) здатність слухати, розуміти, запам'ятовувати та використовувати почуте; **2)** уміння ефективно вчитися.

Уповноважений з рівних прав і можливостей (омбудсмен) – державний посадовець, якого обирає представницький орган влади для здійснення контролю за законодавством з рівних прав і можливостей.

Управлінська еліта (державно-адміністративна, державно-політична, політико-управлінська еліта) – **1)** найбільш реальний на сьогодні інституціалізований, наділений владними повноваженнями і владними функціями можновладний суб'єкт політичного лідерства в Україні; **2)** єдиний претендент на політичне лідерство як у загальнодержавному, так і регіональному масштабі.

Управлінське лідерство – 1) сфера міжособистісної взаємодії, а не особистісних рис; **2)** продукт взаємовідносин у форматі "керівник-лідер – підлеглі службовці-послідовники"; **3)** міжособистісний, а не особистісний феномен; **4)** подія, а не риса характеру; **5)** обов'язкове поєднання формального лідерства керівної посади з лідерством особистості керівника.

Управлінське спілкування – 1) взаємодія керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості як своєї особистості, так і особистості кожного підлеглого співробітника; **2)** підтримуюче спілкування як основний тип міжособистісної комунікативної суб'єкт-об'єктної взаємодії.

Управлінські суб'єкт-об'єктні відносини – особлива форма зв'язків між СУ та ОУ, які складаються в процесі здійснення керівної діяльності на основі врахування та цілеспрямованого використання об'єктивних закономірностей і суб'єктивних факторів функціонування різномасштабних колективів як соціальних систем.

Функції політичного лідерства – визначаються цілями, поставленими перед собою політичними лідерами, та ситуацією, в якій вони діють. Найбільш загальними серед них є такі функції: вираження соціальних інтересів, новаторська, інтегративна, організаторська й комунікативна.

Цілісність особистості – інтегральна системоутворююча якість особистості, яка об'єднує сукупність її здібностей й характерологічних особливостей і проявляється за допомогою відповідної творчої сили.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 3

ТЕМА 1. УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ 6
1.1. Державне управління: сутність, ознаки, властивості, характеристики 6
1.2. Особистість керівника – суб'єкта управління 10
1.3. Взаємозв'язок лідерства особистості й організації в державному управлінні 19
1.4. Діалектика становлення лідерства управлінської еліти 36
1.5. Моделі сучасного управлінського лідерства-керівництва 43
1.6. Завдання управлінської еліти в контексті політичного лідерства 56
1.7. Соціальна ефективність лідерства суб'єктів владних повноважень 60
Контрольні запитання та творчі завдання 66
Перелік тем круглих столів, дискусій 70
Тематика магістерських робіт 71
Список використаної та рекомендованої літератури 72

ТЕМА 2. СУЧАСНА СУТНІСТЬ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА 79
2.1. Підходи до визначення сутності політичного лідерства 79
2.2. Зовнішні фактори та індивідуальні риси впливу на формування політичного лідера 84
2.3. Функції та механізми політичного лідерства 86
2.4. Імідж політичного лідера 90
2.5. Стилі, типи, концепції, основні теорії політичного лідерства 92
2.6. Політичне лідерство та політичний авторитет 96
2.7. Зарубіжна практика здійснення політичного лідерства 106
Контрольні запитання та творчі завдання 112
Перелік тем круглих столів, дискусій 112
Тематика магістерських робіт 113
Список використаної та рекомендованої літератури 113

ТЕМА 3. ПАРЛАМЕНТСЬКЕ ТА ПАРТІЙНЕ ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО 115
3.1. Сутність парламентського лідерства 115
3.2. Суб'єкт-об'єктна природа політичного лідерства народних депутатів 119
3.3. Партійне політичне лідерство. Вимоги до партійного політичного лідера 121
3.4. Якісні характеристики політичного лідерства парламентської більшості та меншості 125
3.5. Партійна еліта та "партія влади" 128
Контрольні запитання та творчі завдання 131
Перелік тем круглих столів, дискусій 132
Тематика магістерських робіт 133
Список використаної та рекомендованої літератури 133

ТЕМА 4. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРА 135
4.1. Сутнісні характеристики та механізми розвитку творчого потенціалу особистості політичного лідера 135
4.2. Розвиток професіоналізму лідерів-управлінців 143
4.3. Акмеологічна складова безперервної освіти лідера-професіонала 146
4.4. Гуманізація внутрішньоорганізаційних відносин – основа управлінського лідерства 155
4.5. Молодіжне лідерство – складова формування нової політичної еліти України 158
4.6. Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації": сутність та особливості становлення 164
4.7. Досвід Канади щодо підготовки лідерів-управлінців 173
Контрольні запитання та творчі завдання 185
Перелік тем круглих столів, дискусій 188
Тематика магістерських робіт 190
Список використаної та рекомендованої літератури 193

ТЕМА 5. КОУЧИНГ У СИСТЕМІ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА 199
5.1. Коучинг – прикладна технологія політичного лідерства 199
5.2. Види коучингу в державно-управлінській діяльності 201

5.3. Коучинг – технологія лідерства та інструмент менеджменту 205
5.4. Коучинг у контексті нової парадигми підготовки політичних лідерів 208
Контрольні запитання та творчі завдання 211
Перелік тем круглих столів, дискусій 212
Тематика магістерських робіт 213
Список використаної та рекомендованої літератури 214

ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА 216
6.1. Сутність, характеристики, особливості інформаційно-комунікативного забезпечення політичного лідерства 216
6.2. Політико-правові аспекти інформаційно-комунікативних відносин політичного лідерства й суспільства 227
6.3. Технології інформаційного суспільства в контексті політичного лідерства в Україні 228
6.4. Основні закони спілкування 233
6.5. Мистецтво аргументації 236
Контрольні запитання та творчі завдання 243
Перелік тем круглих столів, дискусій 244
Тематика магістерських робіт 245
Список використаної та рекомендованої літератури 245

ТЕМА 7. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА 247
7.1. Проблеми гендерної реалізації в контексті політичного лідерства 247
7.2. Гендерні аспекти функціонування українського парламенту 252
7.3. Фактори активізації гендерних принципів у діяльності Верховної Ради України 261
7.4. Шляхи забезпечення гендерного балансу та представництва у прийнятті державно-управлінських рішень: міжнародний та вітчизняний досвід 266
Контрольні запитання та творчі завдання 275
Перелік тем круглих столів, дискусій 276
Тематика магістерських робіт 277
Список використаної та рекомендованої літератури 278

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ 281

Члени авторського колективу

Гошовська Валентина Андріївна,
доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, завідувач кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ, заслужений працівник народної освіти України (передмова, розд. 1, 2, 4, 6, 7, глосарій).

Пашко Людмила Андріївна,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (передмова, розд. 1, 2, 4, глосарій).

Баскакова Юлія Віталіївна,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (розд. 3, глосарій).

Газізов Михайло Михайлович,
кандидат політичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (розд. 4, 5, глосарій).

Гошовський Володимир Сергійович,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики НАДУ (розд. 2, глосарій).

Гурієвська Валентина Миколаївна,
кандидат наук з державного управління, докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (розд. 5, глосарій).

Даниленко Лідія Іванівна,
доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (розд. 3, 4, 7, глосарій).

Кисіль Юлія Миколаївна,
кандидат політичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (розд. 3, глосарій).

Крутій Катерина Федорівна,
доктор педагогічних наук, професор, професор Ялтинського гуманітарного університету (розд. 7, глосарій).

Ларіна Наталія Борисівна,
кандидат педагогічних наук, перший заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту, заслужений працівник освіти України (розд. 6, 7, глосарій).

Орлів Мар'яна Степанівна,
кандидат економічних наук, заступник директора – начальник відділу програмного забезпечення та інноваційних технологій Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ (розд. 4, глосарій).

Сурай Інна Геннадіївна,
кандидат наук з державного управління, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ, старший науковий співробітник (розд. 1, 4, глосарій).

Сторожев Роман Іванович,
аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ (розд. 4, глосарій).

Федорів Тетяна Володимирівна,
кандидат філологічних наук, докторант кафедри державного управління та менеджменту НАДУ (розд. 6, глосарій).

Укладач

Крутій Катерина Федорівна,
доктор педагогічних наук, професор, професор Ялтинського гуманітарного університету

Навчальне видання

ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО

Навчальний посібник

За загальною редакцією
В. А. Гошовської, Л. А. Пашко

Авторський колектив :
Гошовська Валентина Андріївна, **Пашко** Людмила Андріївна, **Баскакова** Юлія Віталіївна, **Газізов** Михайло Михайлович, **Гошовський** Володимир Сергійович, **Гурієвська** Валентина Миколаївна, **Даниленко** Лідія Іванівна, **Кисіль** Юлія Миколаївна, **Крутій** Катерина Федорівна, **Ларіна** Наталія Борисівна, **Орлів** Мар'яна Степанівна, **Сурай** Інна Геннадіївна, **Сторожев** Роман Іванович, **Федорів** Тетяна Володимирівна

Укладач
Крутій Катерина Федорівна

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Редактори-коректори : *В. Г. Шевельова, М. В. Золотова*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 21.08.2013.
Формат 60×84/16. Обл.-вид. арк. 18,8. Ум.-друк. арк. 17,4.
Тираж 200 пр.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентові України
03057, м. Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.gov.ua
Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Видруковано з оригінал-макета у ТОВ Видавничо-поліграфічний дім "Формат"
01010, Київ, вул. Лєскова, 3

View publication stats