

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

**“РОЛЬ УКРАЇНСЬКОЇ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ У
ПОДОЛАННІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ”**

Студента 2 курсу магістратури очної форми
навчання спеціальності 281 “Публічне управління
та адміністрування” освітньо-наукової програми
“Парламентаризм та парламентська діяльність”

Малова Сергія Миколайовича

Науковий керівник:

кандидат політичних наук, доцент Рейтерович Ігор Вячеславович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
парламентаризму від “22” квітня 2024р., протокол № 41

Завідувачка кафедри парламентаризму, доктор політичних наук,
професор

Гошовська Валентина Андріївна

(підпис)

Київ - 2024

АНОТАЦІЯ

Малов С. Роль української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Робота присвячена вивченню ролі української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів, включаючи теоретичні вихідні положення та практичні аспекти.

У першому розділі розглядаються концептуальні підходи до трактування політико-управлінської еліти в історії політичної думки, її роль та функції в публічному управлінні.

Другий розділ присвячений розвитку вітчизняної політико-управлінської еліти, етапам її формування та особливостям її функціонування.

У третьому розділі розглядаються проблеми та перспективи розвитку сучасної української політико-управлінської еліти на сучасному етапі розвитку держави та основні шляхи підвищення її якості. Робота націлена на аналіз та вдосконалення сучасної української політико-управлінської еліти, враховуючи теоретичні засади та практичний досвід у умовах внутрішніх та зовнішніх криз.

Ключові слова: політико-управлінська еліта, публічне управління, політична еліта, еліта, політичний лідер, виклики, глобальні виклики.

ANNOTATION

Malov S. The role of the Ukrainian political and administrative elite in overcoming contemporary challenges. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualification master's thesis for a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 “Public Administration and Management”,

specialty 281 “Public Administration and Management.” - Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2024.

The work is devoted to the study of the role of the Ukrainian political and managerial elite in overcoming modern challenges, including theoretical background and practical aspects.

The first section discusses conceptual approaches to the interpretation of the political and administrative elite in the history of political thought, its role and functions in public administration.

The second section is devoted to the development of the national political and administrative elite, the stages of its formation and the peculiarities of its functioning.

The third section examines the problems and prospects of development of the modern Ukrainian political and administrative elite at the current stage of development of the state and the main ways to improve its quality. The work is aimed at analyzing and improving the modern Ukrainian political and managerial elite, taking into account theoretical foundations and practical experience in the context of internal and external crises.

Keywords: Political and managerial elite, public administration, political elite, elite, political leader, challenges, global challenges.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ:

- Малов С. Роль української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів. Наукова конференція ННІ ПУДС: *Вітчизняний парламентаризм: Сучасні виміри гідності та свободи українського народу*. 2022. с.78-79 URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/63d065dc-20b2-4aac-b9f2-5a97a55ca011.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).
- Малов С. Парламентська еліта в умовах воєнного стану в Україні. Наукова конференція ННІ ПУДС: *Шевченківська весна – 2023: Публічне управління та державна служба*. 2023. с.27-29. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ.....	10
1.1. Концептуальні підходи до трактування політико-управлінської еліти в історії політичної думки.....	10
1.2. Роль та функції політико-управлінської еліти в публічному управлінні.....	21
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ.....	37
2.1. Етапи формування та розвитку вітчизняної політико-управлінської еліти.....	37
2.2. Особливості функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти	45
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ В УКРАЇНІ.....	53
3.1. Проблеми та перспективи розвитку сучасної української політико-управлінської еліти на сучасному етапі розвитку держави	53
3.2. Основні шляхи підвищення якості політико-управлінської еліти в Україні.....	61
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Тема ролі української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів є дуже актуальною, особливо в контексті сучасної політичної ситуації в Україні. Актуальність теми дослідження зумовлена низкою факторів:

1. Війна в Україні. Російська агресія проти України поставила перед українською політико-управлінською елітою виклики небаченого раніше масштабу. Від ефективності роботи цієї еліти залежить не лише виживання української держави, а й її здатність подолати наслідки війни та побудувати успішне майбутнє.

2. Глобальні виклики. Україна, як і інші країни світу, стикається з низкою глобальних викликів, таких як зміна клімату, економічна нерівність, пандемії. Подолання цих викликів потребує ефективного управління та співпраці на міжнародному рівні

3. Необхідність реформ. Українська політична система та система управління потребують системних реформ. Еліта відіграє ключову роль у ініціюванні та проведенні цих реформ.

4. Зростання запиту на відповідальне лідерство. Українське суспільство очікує від своєї політико-управлінської еліти відповідального лідерства, чесності, прозорості та підзвітності.

5. Необхідність формування нового покоління лідерів. Війна та інші виклики потребують нового покоління лідерів, які здатні приймати складні рішення, вести за собою людей та об'єднувати зусилля для подолання спільних проблем.

У контексті цих викликів, роль української політико-управлінської еліти стає критичною. Вони відповідають за розробку та впровадження стратегій, які б дозволили країні вирішувати ці проблеми ефективно. Аналіз ролі еліти може розкрити їхню здатність до лідерства, адаптації до змін, спроможність до реалізації необхідних реформ, а також рівень відповідальності перед

суспільством. Таке дослідження може допомогти виявити недоліки та пропозиції для покращення ефективності управління країною.

Мета й завдання дослідження. *Мета дослідження* – теоретичне обґрунтування особливостей ролі української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів та розробка відповідних практичних рекомендацій.

Для досягнення вказаної мети визначено наступні *завдання*:

- проаналізувати концептуальні підходи до трактування політико-управлінської еліти в історії політичної думки;
- розглянути роль та функції політико-управлінської еліти в публічному управлінні;
- проаналізувати етапи формування та розвитку вітчизняної політико-управлінської еліти;
- розкрити особливості функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти;
- визначити проблеми та перспективи розвитку сучасної української політико-управлінської еліти на сучасному етапі розвитку держави;
- розробити основні шляхи підвищення якості політико-управлінської еліти в Україні.

Об'єктом дослідження є українська політико-управлінська еліта.

Предметом дослідження є роль української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів.

Методи дослідження. Для ефективного виконання поставлених завдань використовувались різноманітні теоретико-методологічні підходи. Серед них загально-наукові та спеціальні методи, найголовнішими з яких є метод аналізу, синтезу, індукції, дедукції та порівняння. Застосовувалися також емпіричний метод, метод об'єктивізації та ін.

Для досягнення мети також використовували методи порівняльного аналізу, термінологічного аналізу, прогнозування, а також системний та міждисциплінарний підхід.

Інноваційність наукових висновків полягає у розширенні підходів до функцій політико-управлінської еліти в умовах економічної нестабільності та глобальних викликів. Робота ідентифікує проблеми у діяльності політичної та управлінської еліти, а також визначає можливі шляхи їх вирішення. Результати дослідження пропонують конкретні рекомендації для політико-управлінської еліти з метою покращення їхньої діяльності в подоланні сучасних викликів в політичному та економічному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати щодо ролі української політико-управлінської еліти мають важливе практичне значення. Вони можуть бути використані для розроблення та впровадження реформ політичної системи, боротьбі з корупцією. Рекомендації з вдосконалення ролі політико-управлінської еліти в Україні можуть служити основою для управлінських рішень та політичних програм.

Результати дослідження також можуть бути використані для тренінгів та навчань по підвищенні ефективності в управлінні та підвищенню рівня довіри громадськості. Такий підхід може сприяти зміцненню демократичних інститутів, покращенню ефективності управління української політико-управлінської еліти в кризових умовах та підвищенню рівня готовності еліти до викликів сучасності.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи відображено у тезах:

– Малов С. Роль української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів. Наукова конференція ННІ ПУДС: *Вітчизняний парламентаризм: Сучасні виміри гідності та свободи українського народу*. 2022. с.78-79 URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/63d065dc-20b2-4aac-b9f2-5a97a55ca011.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

– Малов С. Парламентська еліта в умовах воєнного стану в Україні. Наукова конференція ННІ ПУДС: *Шевченківська весна – 2023: Публічне управління та державна служба*. 2023. с.27-29. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, які у свою чергу складаються з підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 2 таблиці та список використаних джерел, який налічує 87 найменувань. Загальний обсяг роботи – 92 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ

1.1. Концептуальні підходи до трактування політико-управлінської еліти в історії політичної думки

Розвиток та становлення еліт включає в себе різноманітні історичні періоди, що прямо пов'язані з формуванням та розвитком держав і їх політико-адміністративною системою. Протягом історії політичної думки існувало багато різних концептуальних підходів до трактування політико-управлінської еліти.

Термін “еліта” виник з латинського *eligere* (вибирати) та французького *elite*, що означають “вибраний” або “найкращий”. Спочатку це слово використовувалося у генетиці та насінництві для опису найкращих сортів рослин. Поступово, починаючи з XVI століття, термін “еліта” поширився на товари вищої якості, а згодом і на “вибрані особи”, зазвичай з почесним статусом представників найвищого дворянства. У Великобританії, визначення “еліта” описувала верхні соціальні шари суспільства. Проте до XIX століття термін “еліта” мав обмежене використання в соціальних науках. Концепція теорії еліт сформувалася в другій половині XIX століття, коли у зв'язку з особливостями політичного життя настав період критичної оцінки форм управління. Визначення еліти та погляди на неї мають давні корені у соціально-політичному мисленні.

Протягом всіх періодів історії людства були особливі групи, які мали переваги перед іншими в суспільстві. Ці соціальні спільноти відзначалися активною участю в ухваленні та реалізації важливих рішень. Наприклад, у країнах Стародавнього Сходу або в Середньовіччі, статус еліти визначався соціальним положенням: лише народження у знатній сім'ї надавало привілеї. Ця еліта була закритою соціальною групою, стійкою до зовнішніх впливів. Китайський філософ Конфуцій вважав, що держава є великою патріархальною родиною, де влада володаря ґрунтується на його авторитеті, а також на чиновниках, присвячених ідеї служіння загальному благу. Він встановлював

різні стандарти поведінки для “шляхетних” людей, які мали управляти, та для “низьких”, яким слід було підкорятися.

Конфуцій класифікував суспільство на чиновників і простолюдинів, виходячи з типів трудової діяльності. Так, чиновники займалися розумовою працею, а простолюдини – фізичною. З іншого боку, Платон виділяв особливу соціальну групу з привілеями - філософів-аристократів. Він вважав, що саме ця група має здійснювати державне управління, і тому виступав проти призначення управлінських посад осіб з менш привілейованого становища. Інші верстви населення Платон поділяв на воїнів-охоронців і простих людей. Таким чином, Конфуцій та Платон спочатку порушили питання, хто має мати владу: обдарована меншість чи обрана більшість? Щодо сучасної політико-управлінської еліти в Україні, то, на нашу думку, відповідь буде неоднозначною, оскільки ті чесноти, які описувалися Конфуцієм та Платоном в сучасній еліті відсутні, а більшість не володіють навіть мінімальним рівнем управлінської культури.

Ідеї елітаризму у античності найбільш детально описані у творах філософа Платона, зокрема у “Державі”, де він стверджував, що лише обрані особи, тобто ті, хто пройшов особливу освіту і має достатній досвід управління, можуть займати державні посади. Людей, які не мають необхідних здібностей, слід виключити з управлінської сфери. Платон також обґрунтовував необхідність і природність еліти за допомогою своєї теорії про душу, яка складається з трьох частин: розумової, вольової і чуттєвої. Розумові і вольові якості характерні для обраних осіб, тоді як чуттєва частина притаманна звичайним людям. Платон розділяв суспільство на три класи: філософських правителів, воїнів-охоронців та звичайних громадян, які становлять більшість. Філософ вважав, що перехід обдарованої особи з нижнього класу до верхнього і навпаки є можливим.

Засновник одного з відомих напрямів ученості, відомого як “піфагорійці”, Піфагор очолював закриту групу високопоставлених представників аристократичного класу. У політиці він віддавав перевагу аристократичним переконанням та підтримував ідею правління найкращими (з моральним та

інтелектуальним рівнем) людьми. Піфагор підтримував порядок та критикував безлад. В основі його “Теорії досконалості” лежали його переконання щодо суті людської природи. Він виступав проти демократії, аргументуючи аристократичні ідеали правління “кращими” - інтелектуальною та моральною елітою [78, с. 24].

Традицію нерівномірного розподілу у суспільстві продовжили давньогрецькі мислителі Аристотель та Геракліт. Вони стверджували, що такий розподіл є природним і постійним явищем. Вони вважали, що деякі люди народжуються для того, щоб керувати, тоді як інші призначені підкорятися. Це породжує питання про те, чи вроджені, чи набуті управлінські якості, що залишається предметом дискусії й сьогодні.

У подальшому розвитку історії, сутність еліти почали тлумачити не як результат соціальних процесів, а як випадок божественного визначення, що зовсім не залежить від людської діяльності. З часом у теоретичних моделях еліта стала розглядатися як результат дії соціальних механізмів. Основним періодом формування теорій еліт виступає XIX - початок XXI століть [82].

На нашу думку, у сучасних умовах ідея божественного походження політично-управлінської еліти є неконструктивною. Ми з упевненістю можемо стверджувати, що ідеал, який проповідував Платон, поки важкодосяжний для української еліти, оскільки представники цього класу не виявляють схожості ані з філософами, ані з аристократами ні за своїми чеснотами, ні за своєю рефлексією. Більшість з них тільки імітує наявність потрібних чеснот та знань, отримуючи символічний авторитет за допомогою покупки дипломів, звань.

Один з визначних мислителів античності, який відкидав ідею божественного походження законів, був Демокрит. За його переконанням, закони мають природний характер, що випливає з природного порядку речей, хоча й формулюються людським розумом. Він був серед перших, хто поставив питання про співвідношення між законами полісу та індивідуальною свободою людини. Для більшості людей дотримання законів є обов'язковим, але для мудрих, які розуміють природу законів, це необов'язково. Вважав, що закони

корисні як добрим, так і поганим людям: першим не потрібно законів, а другим вони не роблять кращими. Для нього справедливість та право оцінюються за відповідність законів природним принципам. Хоча людські закони можуть бути змінені, доповнені або переглянуті через їх штучний характер, вони мають обов'язковий характер для більшості громадян, як і природні закони, для забезпечення добробуту держави. Для тих, хто слідує законам, вони є свідченням доброчесності [78, с. 25].

Ми вважаємо, що для повного розуміння явища еліти як політико-управлінського інституту, необхідно провести детальний аналіз основних концепцій елітарної теорії.

Початковим дослідником систематичного вивчення проблем лідерства та правлячої еліти є італійський філософ Нікколо Макіавеллі, який встановив фундамент наукового обґрунтування теорії еліт. Основним фокусом Макіавеллі стояли питання влади та механізми її використання. Він аргументував, що більшість людей є інструментами для реалізації інтересів активної меншості, яка вміє використовувати їх природні нахилності, почуття та амбіції. За словами Макіавеллі, завжди будуть існувати керівництво та контроль над неорганізованими масами людей, які не мають здатності розуміти реальні механізми суспільного життя. Макіавеллі мав за мету розробити науку управління людьми, яка б не базувалася на виявленні основних мотивів людських дій. Вперше була висловлена серйозна ідея еліти як правлячої спільноти, яка контролює суспільство. За Макіавеллі, суспільства різняться від одного до іншого внаслідок різних характеристик, породжених самою елітою. Це обумовлено тим, що у світі цінності нерівномірно розподілені, а також розподілені нерівномірно пошана, престиж та влада, що відображається у політичних процесах. Отже, меншість управляє більшістю, використовуючи два типи засобів: силу і хитрість [39].

Саме Н. Макіавеллі вніс нові ідеї щодо розуміння феномену еліти, що внаслідок цього сприяло визначенню її як основного актора у соціальних процесах у суспільстві. Можна стверджувати, що саме ідеї Н. Макіавеллі

послужили основою для концепції В. Парето, відносно якої існує різниця між людьми у фізичних, інтелектуальних та моральних аспектах. В. Парето розділяв еліту на дві групи: “левів”, які використовують методи примусу та “лисиць”, які застосовують маніпулятивні методи. Крім того, В. Парето розвинув ідеї Платона та Ф. Ніцше. Він детально проаналізував причини занепаду правлячої еліти й намагався відрізнити еліту від правлячої еліти. Однак найбільш значущим внеском В. Парето вважається введення терміна “еліта” у наукове вжиття. Він зобразив соціальну структуру суспільства у формі піраміди, що складається з двох шарів: “верхнього”, кількість представників якого обмежена, та “нижнього”, який включає всі інші верстви населення.

У нашому розумінні, більшість української політичної еліти представлена особами, які використовують маніпуляції для досягнення влади - так звані “лисиці”. Часто ці представники переходять з однієї політичної партії до іншої, не маючи основних знань, навичок та досвіду в управлінні, і часто змінюють свою сферу діяльності всередині політичного управління. Представників добробатів, силових структур, які виявилися активними в період Революції Гідності та російської агресії, можна вважати “левами”.

На наш погляд, в Україні до певного часу політико-управлінська еліта лишалася майже незмінною. Більша частина сучасних представників елітних груп виникла в політичній сфері під час президентства Л. Кучми або є нащадками тих, хто прийшов до влади в цей період. Загалом, архітектоніка системи державного управління, основні правила гри та система олігархату були сформовані в цей період і практично залишилися незмінними. Навіть при зміні політичних лідерів, включаючи тих, хто приходив до влади не з політичного середовища, не було можливості для суттєвих змін у системі державного управління. Формально, елітні групи можуть змінюватися в системі залежно від складу парламенту чи президента, але на практиці суттєвих змін не відбувалося.

Концепція В. Парето, на нашу думку, краще відповідає українським реаліям державного управління. Головні риси української еліти можна охарактеризувати головним чином за допомогою метафори “лисиць”, оскільки

серед цієї групи переважає маніпулювання в управлінні, що супроводжується постійною конкуренцією між різними політичними та управлінськими групами, а також вирішенням внутрішніх відносин у рамках однієї політико-управлінської елітної групи.

У період переходу від XIX до XX століття не існувало загальноприйнятих концепцій щодо визначення поняття “еліта” та її структурних складових, а також особливостей її зміни та циркуляції. Попередні уявлення про елітарний ідеал, що склався у XX столітті, поступово еволюціонували, отримуючи нові лексичні та концептуальні конструкції, проте суть залишалась практично незмінною. У початковий період XX століття ідеї елітарності були систематизовані та узагальнені відомими соціологами Гаetano Моска та Вільфредо Парето, яких вважають піонерами елітології. Крім них, до засновників цієї науки також відносять Роберта Міхельса, Жана Сореля, Макса Вебера, які виклали основні принципи доктрин, що стосуються еліт. Їхні наступники в подальшому розвивали і переосмислювали деякі аспекти, проте фундаментальні принципи залишалися незмінними. Ці теоретики зробили еліту об'єктом наукового дослідження, сформулювали визначення, розкрили структуру та закони функціонування, встановили теоретичну роль еліти в соціальній та політичній системах, а також закономірності змін у складі еліт.

Для українських політично-управлінських контекстів є характерною відсутність стійких шляхів соціальної мобільності для досягнення влади. Ці шляхи, які існують, в основному є кон'юнктурними та залежать від політичного контексту. Наприклад, після Революції Гідності до восьмого скликання, так і до дев'ятого скликання парламенту увійшла чимала кількість активістів, добровольців, військових і волонтерів, але вони також були використані старою елітою з темних мотивів. Ми вважаємо, що українські реалії не відповідають тезі Г. Моска про вхід в еліту “найкращих представників”. Продаж посад, кумівство - це головний шлях для досягнення високих посад у державному управлінні.

Один із співтворців елітарної концепції - Х.Ортега-і-Гассет - вважав, що еліта складається з осіб, які володіють високим рівнем інтелекту або моралі, та

мають розвинуте почуття відповідальності. У своїй праці “Повстання мас” він вказував на те, що суспільство за своєю сутністю завжди має аристократичний характер, незалежно від того, чи приймає це суспільство цю реальність чи ні; суспільство стає суспільством саме тому, що є аристократичним, і втрачає свій суспільний характер, коли втрачає аристократичний статус. З цього висновку Х.Ортега-і-Гассет вбачав, що суспільство - це динамічна єдність двох складових - меншості і маси. Меншість - це особи з особливими якостями. Маса - це збірність середніх людей, які не мають виразної індивідуальності та представляють собою стандартний тип.

Теорія “Залізного закону олігархії” Р. Міхельса наочно відображає сучасний стан держуправління, де практично кожен відомий політик має власні олігархічні зв'язки, або діє в інтересах конкретної олігархічної групи, або має амбіції стати олігархом.

Міхельс заключає, що утворення олігархії є неухильною тенденцією в організаціях по всьому світу, включаючи політичні партії. Утворення олігархічних структур виникає з технічної неможливості діяти без лідерів та апарату управління, що призводить до формування відповідного прошарку чиновництва, навіть у найдемократичніших організаціях.

Слід зауважити, що Р. Міхельс зосереджувався на організаційних здібностях та структурах суспільства, які підсилюють елітарність та сприяють формуванню верхнього прошарку управління. Порівнюючи теорію Р. Міхельса з концепціями італійських дослідників, очевидно, що він зосереджується не на групах, що мають владу, а на конкретних спільнотах, що виконують управлінські функції та мають певні привілеї у цьому в організаціях.

Можна зробити підсумок аналізу макіавеллістської теорії еліт і визначити основні її тези:

- Керівництво державою здійснюється обмеженою групою, що має контроль над більшістю та встановлює напрямок політично-суспільного розвитку країни;
- Влада цієї групи є стабільною і постійною;

- В суспільстві соціальні цінності і політична влада розподілені нерівномірно;
- У суспільстві існує розділ між особами, які мають владу, і тими, хто її не має;
- Елітарна система однорідна та зацікавлена в підтримці свого статусу;
- Істеблішмент має конкретну мотивацію до політичної діяльності і мають однакові системи цінностей;
- Еліта функціонує автономно і має владу приймати рішення без підзвітності;
- Особисті якості акторів еліти формуються природно і виявляються у їх здатності управляти суспільством;
- Існує групова концентрація еліт, що мають професійний та особливий статус;
- Елітарність є невід’ємною частиною будь-якого суспільства;
- Зміна та формування еліт обумовлені боротьбою за владу.

Зазначимо, що в контексті макіавеллістської теорії, на наш погляд, поняття політико-управлінської еліти особливо актуальне для українських умов. Хоча макіавеллістські теорії часто критикуються за їхній антидемократичний характер і знижене усвідомлення ролі мас, проте у гібридній демократії, якій належить Україна, багато з концепцій, висловлених у макіавеллістській теорії еліт, можна визнати обґрунтованими. Наприклад, однією з ключових ідей є твердження про автономність політичної еліти, яка не підзвітна нікому за свої рішення, навіть у випадку втрати влади і виявлення очевидних фактів корупції.

Спробуючи проаналізувати сучасні українські еліти з точки зору макіавелліанського підходу, можна спостерігати за малопривабливою картиною у політико-управлінських колах. Здається, що природні здібності представників еліти спрямовані не на покращення стану держави, а на власне збагачення за рахунок державних ресурсів. Також виникають сумніви щодо конструктивності дій еліти у відношенні до суспільства та загального управління країною.

Значний внесок у розвиток елітизму зробив німецький вчений, соціолог М.Вебер, який впровадив концепцію “демократичного елітизму”. Він переконаний у тому, що будь-яке керівництво здійснюється групою лідерів, і тому народ має справжню можливість управління лише в рамках прямої демократії. Сам народ, як неорганізована аморфна маса, не може керувати, це роблять окремі керівники від його імені.

Макс Вебер розглядав політичну систему суспільства як великомасштабно залежну від діяльності професійної бюрократії. Водночас він вважав, що сам бюрократ, незважаючи на свої обов'язки, не здатний забезпечити ефективний розвиток держави і виконувати істинні політичні функції. Його погляд на державного службовця полягав у тому, що він має стежити за дотриманням встановлених правил, але його виховують на дисципліні, а не на ініціативі та боротьбі. Бюрократія, на думку Вебера, була використана як інструмент влади. Головною проблемою в концепції демократії Макса Вебера було визначення механізмів контролю над бюрократичним апаратом. Він вважав, що важливе місце серед цих механізмів повинно було зайняти харизматичне політичне лідерство, яке б могло протистояти загальній бюрократизації. Вебер вважав, що вирішенням проблеми було б залучення до політичного керівництва обдарованих особистостей, які мають амбіції до влади та необхідні якості для цього.

Отже, існують значні розбіжності у розумінні терміна “еліта”. Проте всі згодні з тим, що в будь-якому суспільстві можна виділити меншість і більшість, причому реальна вагомість меншості, як правило, перевищує практичне значення більшості. Розрив між цими двома групами часом може бути великим, оскільки діяльність кількох осіб може мати наслідки, що рівнозначні наслідкам діяльності мільйонного електорату. Щодо групування підходів до визначення еліти, існують різні теорії обґрунтування, серед яких можна виділити:

- Психологічне обґрунтування: за цим підходом маса повинна слідувати еліті (за Л. Бернардом).

- Технологічне обґрунтування: деякі дослідники акцентують увагу на здатності організувати процес. Так, Т. Веблен пропонував передати владу інженерам – “технократам” (сучасною мовою це можна назвати “владою менеджерів”).

- Історичне обґрунтування: цей підхід передбачає поділ людей на низьших і вищих, тобто на еліту і масу, що було часто використовувано в історії людської цивілізації (за А. Грінном, Ж. Лакруа).

За іншою системою класифікації, можна виділити два основних типи еліт - відкрити та закрити. Закрита еліта, яка складається з представників вузького привілейованого кола, обмежується на своїй області, і невідмінно втрачає своє становище раніше або пізніше на користь більш відкритої еліти, що призводить до змін у всій соціально-політичній структурі суспільства. При демократичному режимі соціальні елітні групи є відкритими - тому постійно відбувається обмін елітою. Як правильно відзначила болгарська вчена А. Крестева, цей обмін еліт є демократичним механізмом, який запобігає монополізації влади, забезпечує приплив нової крові (не буквально, а в переносному розумінні, у формі нових особистостей та ідей) у дійсно демократичній системі.

Прагнучи з'ясувати сутність еліти в наукових дослідженнях, ми не знаходимо однозначної відповіді; навпаки, зіштовхуємося з різноманітністю думок. Дослідники погоджуються лише у одному - у твердженні, що еліта є необхідною для суспільства.

Важливими атрибутами політико-управлінської еліти є два різновиди механізмів для її формування: призначення та вибори. Ці два методи призводять до різноманітності складу політичної еліти та допомагають виділити взаємозалежні категорії в її конфігурації:

1. Процес відбору до еліти через вибори, що охоплює президентів, депутатів на різних рівнях, а також лідерів політичних партій. Цю групу можна назвати політичною елітою у вузькому сенсі.
2. Формування елітної групи через призначення на посади, такі як міністри та інші урядові посади.

Найбільш логічно використовувати термін “політико-управлінська” еліта, так як термін “управлінська еліта” більш широко використовується, охоплюючи не лише високопосадових посадовців у державних структурах, але і керівників установ та підприємств. Такий термін, як “бюрократична еліта”, має негативне емоційне забарвлення в українській та російській мовах, що ускладнює його використання для опису цього концепту [51].

Посилаючись на О. І. Крюкова, можна визначити термін політико-управлінської еліти як включення у себе вищих посадовців, які мають офіційну владу в інститутах, установах і організаціях, відповідають за управління справами в політиці та встановлення правил організації суспільства. [76, с. 29].

Після аналізування даної теми в цьому підрозділі, нам вдалося сформулювати такі основні висновки:

1. Дослідження еліт має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки воно дозволяє розкрити суть політичних процесів та надає можливість їх нового тлумачення. В наявній літературі немає загальноприйнятого та однозначного визначення терміну “політико-управлінська еліта”.

2. Контреліта є соціальною групою, яка формується внаслідок інституціоналізації політичного впливу різних соціальних груп на цінності та поведінку в суспільстві, має елітарні риси, але не має прямого доступу до владних функцій.

3. Політико-управлінська еліта, яка займає верхні позиції в ієрархії влади держави, здійснює різноманітні функції, такі як:

- управління державою та ухвалення стратегічних рішень;
- формування та корекція політичних інститутів;
- планування та реалізація політико-управлінських дій щодо інтересів суспільства;
- консолідація суспільства різноманітних верств, зміцнення його;
- представлення інтересів різних соціальних груп у політичних програмах та реалізація стратегій суспільних реформ.

Отже, аналізуючи різні теорії, ми можемо надати наступні визначення понять, які були згадані в початковому розділі цього підрозділу. Наш підхід полягатиме у переході від абстрактного до конкретного.

Еліта - це відокремлений верхній шар суспільства, який характеризується високим статусом, владою, впливом або привілеями. Це група людей, які володіють значними ресурсами (матеріальними, соціальними, культурними тощо) та займають визначні позиції в різних сферах, таких як політика, бізнес, наука, культура тощо. Еліта може бути визначена як носій вищого рівня компетентності, авторитету та влади у суспільстві. Що стосується *політичної еліти*, то маємо на увазі групу людей, яка має визначний вплив на політичні процеси та прийняття рішень у суспільстві. Вона зазвичай складається з представників політичних партій, урядових чиновників, державних лідерів, політичних консультантів та інших осіб, які володіють значними ресурсами, владою та впливом. Політична еліта часто визначає стратегії і напрямки розвитку суспільства, приймає важливі політичні рішення і впливає на формування громадської думки. Щодо формування *управлінської еліти*, зазвичай це ті особи, які безпосередньо здійснюють адміністративні та політичні функції. Що стосується *політико-управлінської еліти*, це вищі посадовці, які несуть відповідальність за встановлення правил в організації суспільства та за формування.

1.2. Роль та функції політико-управлінської еліти в публічному управлінні

Політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у публічному управлінні в кожній країні і є основою суспільства, яка відображає і визначає існування держави в цілому. Її роль і значення особливо актуальні в сучасному перехідному періоді в Україні, коли від її ефективності залежать стратегічні напрямки подальшого розвитку країни і навіть саме існування держави в повномасштабній війні з державою агресором та окупантом – російською

федерацією. Ефективність функціонування політико-управлінської еліти є критичною проблемою нашого часу, оскільки саме від неї залежить успішність та стабільність суспільства.

Політико-управлінська еліта – це група людей, які володіють владою та впливом на прийняття політичних та управлінських рішень. Її роль та функції в публічному управлінні є надзвичайно важливими, адже саме вона визначає напрямки розвитку суспільства та держави.

Як нам відомо, політико-управлінська еліта України складається з державних службовців, тобто осіб, які за професійними критеріями займають посади у апаратах держави та вищих органах влади. Вони мають відповідні службові повноваження для виконання функцій та завдань держави та отримують зарплатню з бюджету держави. Від роботи державних службовців на різних рівнях та у різних сферах, а також від функціонування державної служби в цілому, багато в чому основні показники життєдіяльності та прогресу країни залежать. Саме тому механізми формування та покращення політико-управлінської еліти країни мають постійно бути в центрі уваги суспільства і держави, також обов'язково підлягають їх контролю.

У нашій країні наразі надзвичайно необхідна ефективна стратегічний план розвитку громадянського суспільства, який б мав на увазі інтереси народу та був спрямований на його підтримку. Отже, необхідно розпочати не лише зі зміни керівних кадрів, але й з їх формування, що передбачає врахування процесу навчання.

Поточна сучасна політико-управлінська еліта, спричинила значні зміни у соціальній структурі. Однією з найбільш очевидних прояв цих змін є різке зменшення класу середнього і значний приріст бідних верств населення, що призвело до загального зростання маргіналізації суспільства. Це викликає певні сумніви в тому, що в такій ситуації суспільство може нормально функціонувати.

У багатьох країнах прийом на державну службу відбувається через конкурс, у якому можуть взяти участь лише кваліфіковані кандидати з високим рівнем професіоналізму в управлінні. Ці люди є професіоналами управління, які

мають характеристики керівника, і в першу чергу — мають природні здібності до керівництва.

Давайте розглянемо різні варіації опису функцій політико-управлінської еліти.

Наприклад, Т. Л. Ріктор вважає, що управлінська еліта виконує свої *функції* в тому випадку, якщо:

- вона вирішує завдання, які є актуальні для країни, тобто якщо вона пріоритетно враховує не лише особисті корпоративні інтереси, але й загальні інтереси суспільства;

- забезпечує активну участь представників з різних соціальних верств у керівництві суспільством, спрямовуючи свою діяльність на розширення демократичних принципів;

- здатна забезпечити оптимальне поєднання демократії та професіоналізму в суспільному управлінні;

- вміє встановлювати демократичні відносини не тільки з громадянським суспільством, але і з іншими елітами, поважаючи їхню незалежність та фаховість, не застосовуючи до них ідеологічний або політичний тиск;

- успішно будує демократичну систему внутрішніх відносин та комунікації між різними суб'єктами, що складають її, спираючись на моральні та толерантні цінності;

- сприяє підйому економіки, розвитку технологічної бази суспільного виробництва, прогресу у сферах науки, культури та освіти, змінюючи еліту з інструменту класової привілеї на професійний рівень [43].

А ось Ю.П. Сурмін дає цікаву класифікацію *функцій еліти*, тобто, це функції:

- керівництва (розробка стратегій, програм та напрямів соціального розвитку);

- керування (виконання та формулювання політики управління суспільством і регіоном);
- лідерства (забезпечення стабільного та впевненого керівництва, а також підтримка віри суспільства в лідерство);
- виховання (виховний вплив на морально-етичну поведінку громадян та забезпечення виконання загальних соціальних норм);
- інтеграції (створення програм, спрямованих на консолідацію та об'єднання суспільства, і їх реалізація);
- інновації (впровадження новаторських ідей, мобілізація суспільства та створення сприятливих умов для розвитку передових технологій);
- мобілізації (мобілізація громадянства, здатність швидко об'єднати суспільство, особливо у випадках кризових ситуацій);
- комунікації (забезпечення у соціальній комунікації найважливішими позиціями);
- арбітражу (виступ арбітром у вирішенні соціальних конфліктів);
- захисту і патронажу (гарантування безпеки та процвітання суспільства);
- миротворчості (посередництво в конфліктних ситуаціях та демонстрація можливості мирного врегулювання);
- ритуального представництва (представництво на презентаціях, зборах та різних заходах) [85, с. 167].

Давайте подивимось на перелік політико-управлінських функцій в більш детальному описі.

Стратегічна функція полягає в тому, щоб розробляти тактичні та стратегічні плани для розвитку суспільства та визначення політичних програм дій. Цю функцію в повному обсязі може виконати лише найвища політична еліта за участю фахівців та результатів наукових досліджень.

Інтегративна функція полягає у зміцненні єдності та стабільності суспільства, його економічної та політичної систем, запобіганні соціально-

політичних конфліктів та вирішенні їх у разі виникнення. Це включає згуртування різних соціальних верств, гармонізацію їх інтересів, досягнення загального консенсусу та тісну взаємодію всіх суспільних сил.

Регулятивна функція спрямована на регулювання суспільних відносин, вирішення суспільних проблем та розподіл ресурсів через прийняття політичних рішень. Якість цих рішень визначає ефективність політики та успішність вирішення поставлених завдань.

Мобілізаційна функція заключається у мобілізації мас на виконання поставлених завдань та виконання ухвалених рішень.

Представницька функція політичної еліти виявляється у вираженні і захисті соціальних інтересів у політичній системі суспільства, через політичні партії, групи інтересів та політичне лідерство.

Комунікативна функція виявляється у встановленні зв'язків між різними соціальними та політичними спільнотами та сприянні взаємному розумінню та досягненню взаємоприйнятних рішень. Політична еліта виступає посередником, який забезпечує як горизонтальну комунікацію в суспільстві, так і вертикальний обмін інформацією між владою та громадськістю [83, с. 2].

Таким чином, розглянемо основні шість функцій еліти: комунікативну, інтегративну, стратегічну, представницьку, мобілізаційну та регулятивну. Давайте докладніше кожен з них розглянемо.

Стратегічна функція політико-управлінської еліти полягає в визначенні пріоритетів та цілей розвитку суспільства та держави, розробка стратегій, їх досягнення. Це одна з ключових ролей, яку вона виконує в суспільстві. Дана функція полягає у розробці довгострокових стратегічних напрямів розвитку суспільства та формуванні політично-управлінської програми на основі аналізу поточних тенденцій, потреб та викликів, з якими стикається суспільство. Еліта, яка відповідає за стратегічну функцію, має розробляти стратегії, спрямовані на досягнення ключових цілей і завдань суспільного розвитку. Ці стратегії можуть включати в себе напрямки економічного зростання, соціального розвитку, політичної стабільності, екологічної безпеки та інші аспекти суспільного життя.

Політично-управлінська програма, яка формується на основі стратегічних напрямів, визначає план дій для досягнення поставлених цілей. Ця програма може включати законодавчі ініціативи, реформи управління, інвестиційні проекти, соціальні програми та інші заходи, спрямовані на поліпшення ситуації в країні. Виконання стратегічної функції вимагає від еліти високого рівня компетентності, аналітичних здібностей та професіоналізму. Крім того, воно повинно базуватися на консультаціях з експертами, науковцями та представниками різних соціальних груп, щоб забезпечити широку підтримку та ефективно впровадження стратегій і програм.

Комунікативна функція політико-управлінської еліти відіграє важливу роль у встановленні зв'язків між різними соціальними групами, вирішенні конфліктів, побудові довіри та співпраці між різними секторами суспільства. Ця функція передбачає ефективний обмін інформацією, роз'яснення політичних рішень і програм, а також врахування думок, потреб і інтересів громадян. Перш за все, еліта повинна володіти вмінням ефективно спілкуватися з різними соціальними групами, включаючи представників бізнесу, громадськість, активістів, медіа та інші. Вона повинна бути здатна пояснювати свої рішення і програми, аргументувати їх важливість і вигоди для суспільства. Крім того, комунікативна функція передбачає здатність еліти виявляти емпатію та чутливість до потреб і переживань громадян. Вона повинна активно слухати думки та погляди громадян, враховувати їх прийняття рішень і формуванні політик. Еліта також має забезпечувати прозорість і відкритість у діяльності, надавати доступну інформацію про прийняті рішення, розгортати кампанії освіти та інформування громадськості з метою підвищення свідомості і розуміння суспільних процесів. Таким чином, комунікативна функція еліти є важливим елементом побудови довіри і співпраці в суспільстві, що сприяє розвитку громадянського суспільства та зміцненню демократичних цінностей.

Регулятивна функція політико-управлінської еліти відіграє ключову роль у прийнятті та реалізації політико-управлінських рішень, направлених на регулювання суспільних відносин, вирішення назрілих проблем та завдань, а

також у забезпеченні ефективного функціонування суспільства в цілому. Ця функція передбачає прийняття рішень, спрямованих на оптимальне використання ресурсів, забезпечення стабільності та розвитку країни.

Основними аспектами регулятивної функції є:

1. **Прийняття політичних рішень:** Політико-управлінська еліта відповідає за формулювання та прийняття стратегій, програм і політик, спрямованих на вирішення важливих суспільних проблем. Ці рішення можуть стосуватися економічного розвитку, соціальної політики, зовнішньої політики та інших аспектів життя суспільства.

2. **Регулювання суспільних відносин:** Еліта встановлює правила гри в суспільстві, забезпечує дотримання законів і стандартів, сприяє розвитку правової системи та забезпечує реалізацію прав і свобод громадян.

3. **Розподіл ресурсів:** Політична еліта визначає пріоритети у використанні ресурсів країни, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси. Вона вирішує, які галузі економіки отримають більше інвестицій, які соціальні програми отримають фінансування та інші аспекти розподілу ресурсів.

4. **Забезпечення ефективності політики:** Політична еліта здійснює контроль за виконанням прийнятих рішень, оцінює їх ефективність та вносить корективи в діючу політику в разі необхідності.

Таким чином, регулятивна функція політико-управлінської еліти спрямована на забезпечення стабільності, розвитку та добробуту суспільства шляхом регулювання суспільних відносин та розподілу ресурсів в оптимальному способі.

Інтегративна функція політико-управлінської еліти відображає важливу роль у забезпеченні цілісності та єдності суспільства, зменшенні конфліктів і сприянні гармонізації різноманітних інтересів індивідів та груп в суспільстві. Ця функція спрямована на підтримку стабільності і розвитку, а також на забезпечення ефективного функціонування суспільства як єдності.

Основні аспекти інтегративної функції включають:

1. **Гуртування різних соціальних верств:** Політична еліта сприяє об'єднанню різних соціальних груп та верств населення для досягнення спільних

цілей і інтересів. Це може включати в себе створення спеціальних програм або ініціатив, які враховують потреби різних груп населення.

2. **Гармонізація соціальних інтересів:** Політична еліта сприяє досягненню консенсусу та співпраці між різними соціальними групами, розв'язуючи конфлікти та забезпечуючи гармонію в суспільстві.

3. **Досягнення суспільного консенсусу:** Політична еліта створює умови для досягнення єдності думок і погодження інтересів різних груп суспільства щодо важливих питань і завдань.

4. **Сприяння політичній взаємодії і співпраці:** Політична еліта створює умови для активної політичної взаємодії між усіма групами суспільства, що сприяє розвитку демократії і забезпеченню стабільності в країні.

Отже, інтегративна функція політико-управлінської еліти спрямована на забезпечення єдності та гармонії в суспільстві, зменшення конфліктів і сприяння спільному розвитку.

Мобілізаційна функція політико-управлінської еліти відіграє ключову роль у залученні та мобілізації різних соціальних та політичних сил для досягнення спільних цілей і завдань. Ця функція спрямована на забезпечення активності та співпраці громадян, груп та інституцій для виконання стратегічних завдань суспільства.

Основні аспекти мобілізаційної функції включають:

1. **Залучення різних соціальних груп:** Політична еліта мобілізує різні соціальні групи, включаючи молодь, робітників, підприємців, фахівців та інші, для активної участі в політичному процесі та виконання важливих завдань.

2. **Стимулювання громадянського активізму:** Політична еліта сприяє залученню громадян до різноманітних громадських ініціатив, акцій та програм, що сприяє підвищенню рівня громадянського активізму.

3. **Формування спільної політичної волі:** Політична еліта сприяє формуванню спільної політичної волі серед громадян, спрямованої на досягнення конкретних цілей та розв'язання проблем.

4. **Організація масових заходів:** Політична еліта організовує масові заходи, кампанії та акції з метою залучення широких мас населення до важливих суспільних і політичних подій.

5. **Поширення політичних ідей і цінностей:** Політична еліта активно поширює політичні ідеї, цінності та пропозиції серед громадян з метою створення сприятливого середовища для мобілізації та співпраці.

Отже, мобілізаційна функція політико-управлінської еліти спрямована на активізацію громадян, формування спільної політичної волі та досягнення спільних цілей суспільства.

Представницька функція політико-управлінської еліти відіграє ключову роль у вираженні та захисті інтересів різних соціальних груп і спільностей у політичному процесі. Ця функція передбачає представлення думок, поглядів та інтересів громадян перед органами влади та прийняття рішень на їхню користь.

Основні аспекти представницької функції включають:

1. **Вираження інтересів громадян:** Політична еліта виступає в якості представника різних соціальних груп, ставлячи їхні питання і проблеми на порядок денний політичного діалогу та прийняття рішень.

2. **Посередництво між владою та громадянами:** Політична еліта відіграє роль посередника між владою та громадянами, передаючи їхні думки та запити в органи влади і забезпечуючи обмін інформацією між ними.

3. **Захист прав і свобод громадян:** Політична еліта має відстоювати права та свободи громадян, боротися за їхню законність і справедливість перед владою.

4. **Прийняття рішень на основі волевиявлення:** Політична еліта виконує представницьку функцію, приймаючи рішення на основі волевиявлення громадян шляхом голосування на виборах та референдумах.

5. **Сприяння демократії:** Представницька функція політичної еліти сприяє розвитку демократії, підвищенню рівня участі громадян у політичному процесі та забезпеченню їхнього впливу на прийняття рішень.

Отже, представницька функція політико-управлінської еліти полягає у вираженні інтересів та захисті прав громадян перед органами влади, сприянні демократії та забезпеченні взаємодії між владою та суспільством.

Проаналізувавши матеріал, можна виділити такі **важливі особливості політико-управлінської еліти:**

1. Легітимність:

- Політико-управлінська еліта повинна мати легітимність, тобто визнання з боку суспільства. Це може бути досягнуто через демократичні вибори, чесну та прозору діяльність, а також відповідальність перед народом.
- Легітимність еліти ґрунтується на довірі до неї з боку суспільства. Ця довіра може бути підірвана корупцією, некомпетентністю, або нехтуванням інтересами народу.

2. Компетентність:

- Еліта повинна бути компетентною, тобто володіти знаннями, навичками та досвідом, необхідними для прийняття правильних рішень.
- Компетентність еліти передбачає високий рівень освіти, професіоналізму та аналітичних здібностей.
- Важливо, щоб еліта постійно вчилася та розвивалася, щоб йти в ногу з часом та відповідати викликам сучасності.

3. Відповідальність:

- Еліта повинна бути відповідальною перед суспільством за свої дії та рішення.
- Відповідальність еліти передбачає публічну звітність, прозорість у прийнятті рішень, а також підзвітність перед законом.
- Важливо, щоб еліта несла відповідальність за свої помилки та недоліки.

4. Етичність:

- Еліта повинна діяти етично, тобто в інтересах суспільства, а не в особистих інтересах.

- Етичність еліти передбачає чесність, справедливість, непідкупність та відданість служінню народу.
- Важливо, щоб еліта керувалася принципами моралі та гуманізму.

5. Інклюзивність:

- Сучасна політико-управлінська еліта повинна бути інклюзивною, тобто враховувати інтереси та потреби всіх груп населення.
- Інклюзивність еліти передбачає гендерну та расову рівність, представництво різних етнічних та релігійних груп, а також людей з різними соціальними та економічними backgrounds.
- Важливо, щоб еліта була відкритою до нових ідей та думок, а також готова до співпраці з різними групами суспільства.

6. Адаптивність:

- В умовах динамічно мінливого світу політико-управлінська еліта повинна бути здатною адаптуватися до нових викликів та умов.
- Адаптивність еліти передбачає гнучкість, готовність до змін, а також здатність до інновацій.
- Важливо, щоб еліта не боялася ризикувати та йти на виправданий ризик.

7. Професіоналізм:

- Політико-управлінська еліта повинна бути професійною, тобто володіти знаннями та навичками, необхідними для ефективного управління.
- Професіоналізм еліти передбачає високий рівень компетентності, досвіду та відповідальності.
- Важливо, щоб еліта постійно вдосконалювала свої професійні навички та знання.

8. Патріотизм:

- Політико-управлінська еліта повинна бути патріотичною, тобто дбати про добробут та процвітання своєї країни.

- Патріотизм еліти передбачає відданість своїй країні, готовність служити їй народу та захищати її інтереси.

- Важливо, щоб еліта ставила інтереси країни вище за свої особисті інтереси.

Наявність цих особливостей у політико-управлінської еліти є необхідною умовою для ефективного управління країною та її сталого розвитку.

Політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у публічному управлінні, маючи значний вплив на його напрямки, зміст та ефективність.

Давайте розглянемо основні інтерпретації впливу еліти на публічне управління:

1. Визначення пріоритетів та цілей:

- Еліта визначає пріоритети розвитку суспільства та держави, формулюючи цілі публічної політики.

- Вона робить це на основі свого бачення майбутнього країни, розуміння потреб суспільства та наявних ресурсів.

- Цей вплив може проявлятися як безпосереднім (через прийняття законів та стратегій), так і непрямим (через лобіювання певних інтересів).

2. Розробка та прийняття рішень:

- Еліта розробляє та приймає ключові рішення у сфері публічного управління.

- Вона робить це через систему інститутів (парламент, уряд, міністерства) та процесів (законодавство, бюджетування, регулювання).

- Цей вплив є прямим і має вирішальне значення для функціонування всієї системи публічного управління.

3. Контроль та координація:

- Еліта здійснює **контроль** за діяльністю публічних адміністрацій та координує їх роботу.

- Вона робить це через систему підзвітності (звіти, аудити), інспектування та надання директив.

- Цей вплив забезпечує єдність та узгодженість дій різних органів влади.

4. Розподіл ресурсів:

- Еліта розподіляє ресурси (бюджетні кошти, майно, кадрові резерви) між різними сферами публічного управління.
- Вона робить це на основі пріоритетів, потреб та політичної доцільності.
- Цей вплив має вирішальне значення для розвитку та функціонування різних сфер суспільного життя.

5. Взаємодія з громадянським суспільством:

- Еліта взаємодіє з громадянським суспільством, враховуючи його інтереси та думки при прийнятті рішень.
- Вона робить це через інститути (громадські ради, консультації, збори), ЗМІ та прямі контакти.
- Цей вплив забезпечує легітимність та підтримку публічної політики з боку суспільства.

Важливо зазначити, що вплив політико-управлінської еліти на публічне управління може бути як позитивним, так і негативним.

Позитивний вплив:

- Визначення чітких пріоритетів та цілей розвитку.
- Розробка та прийняття ефективних управлінських рішень.
- Забезпечення контролю та координації роботи публічних адміністрацій.
- Раціональний розподіл ресурсів.
- Врахування інтересів та думок громадянського суспільства.

Негативний вплив:

- Зосередження влади в руках невеликої групи людей.
- Прийняття рішень в особистих або групових інтересах.
- Некомпетентність та корупція.
- Нехтування потребами та думками суспільства.

Для того, щоб мінімізувати негативний вплив еліти та максимізувати позитивний, важливо:

- Забезпечити прозорість та підзвітність еліти перед суспільством.
- Створити ефективні механізми громадського контролю за діяльністю еліти.
- Підвищити рівень політичної культури та етичної відповідальності еліти.

Якщо політико-управлінська еліта легітимна, компетентна, відповідальна та етична, то вона може забезпечити сталий розвиток суспільства та держави. Важливо, щоб суспільство мало можливість впливати на формування та діяльність політико-управлінської еліти. Це може бути через демократичні інститути та процеси, такі як вибори, громадський контроль, ЗМІ тощо.

Висновки до розділу 1.

1. Дано пояснення поняттям: “еліта”, “політична еліта”, “управлінська еліта”, “політико-управлінська еліта”. *Еліта* - це відокремлений верхній шар суспільства, який характеризується високим статусом, владою, впливом або привілеями. Це група людей, які володіють значними ресурсами (матеріальними, соціальними, культурними тощо) та займають визначні позиції в різних сферах, таких як політика, бізнес, наука, культура тощо. Еліта може бути визначена як носій вищого рівня компетентності, авторитету та влади у суспільстві. Що стосується *політичної еліти*, то маємо на увазі групу людей, яка має визначний вплив на політичні процеси та прийняття рішень у суспільстві. Вона зазвичай складається з представників політичних партій, урядових чиновників, державних лідерів, політичних консультантів та інших осіб, які володіють значними ресурсами, владою та впливом. Політична еліта часто визначає стратегії і напрямки розвитку суспільства, приймає важливі політичні рішення і впливає на формування громадської думки. Щодо формування *управлінської еліти*, зазвичай це ті особи, які безпосередньо здійснюють адміністративні та політичні функції. Що стосується *політико-управлінської еліти*, це вищі посадовці, які

несуть відповідальність за встановлення правил в організації суспільства та за формування. Концепції політико-управлінської еліти відрізняються в залежності від історичного контексту, соціально-економічного розвитку та культурних особливостей.

Дослідження еліт є важливим як у теоретичному, так і у практичному плані, оскільки воно сприяє розкриттю суті політичних процесів та надає можливість їх нового тлумачення. Розуміння політико-управлінської еліти в історії політичної думки є динамічним та еволюційним процесом, який відображає зміни в суспільстві, політичній культурі та ідеології. Вивчення і врахування критичного аналізу та порівняльних досліджень різних концепцій є важливим для збагачення розуміння політичної еліти і її ролі у сучасному суспільстві.

2. Розкрита роль політико-управлінської еліти в публічному управлінні, виділені основні її функції, розглянуті основні інтерпретації впливу еліти на публічне управління з позитивними та негативними аспектами. Політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у публічному управлінні, визначаючи його напрямки, зміст та ефективність. Функції політико-управлінської еліти включають прийняття рішень, розробку політик, управління ресурсами, забезпечення легітимності та представництва інтересів суспільства. Ефективне функціонування публічного управління вимагає співпраці між політико-управлінською елітою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Вплив еліти може бути як позитивним, так і негативним. Для того, щоб мінімізувати негативний вплив еліти та максимізувати позитивний, важливо забезпечити прозорість та підзвітність еліти перед суспільством, створити ефективні механізми громадського контролю за діяльністю еліти та підвищити рівень політичної культури та етичної відповідальності еліти. Необхідно забезпечити прозорість, відкритість та відповідальність політико-управлінської еліти перед суспільством для підвищення довіри та легітимності управлінських процесів.

Еліта не є статичною групою, а постійно оновлюється та змінюється. Вплив еліти на суспільство залежить від її легітимності, компетентності, відповідальності та етичності. Важливо, щоб суспільство мало можливість впливати на формування та діяльність еліти.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ

2.1. Етапи формування та розвитку вітчизняної політико-управлінської еліти

Вітчизняна політико-управлінська еліта сформувалася та розвивалася відповідно до специфіки історичних, соціально-економічних та політичних умов кожного періоду в історії країни. Згідно з висловленням деяких українських дослідників, в діяльності політичних еліт причини конфліктогенності можуть бути пояснені політичною асиметрією.

На думку Харченко Л. є декілька етапів формування політико-української еліти.

Перший етап: негативний професійний підхід або професійна деструктивність.

З 1991 року, здобувши незалежність, Україна крокує шляхом становлення демократії. Ми готуємося до нового етапу розвитку – самодостатнього, з чіткими цінностями, національною ідентичністю, економічно обґрунтованого, духовно повноцінного. Цей етап спрямований на забезпечення сталого розвитку цивілізації. Цей процес, який включає активну фазу від відмови попередньої моделі до завершального переходу на нову модель – зазвичай називається “перехідний період”. У галузі економіки це період, під час якого економіка країни переходить до нового, істотно відмінного стану завдяки суттєвим реформам. Однак, якщо глянути ширше, перехідний період представляє собою суттєву зміну всієї парадигми суспільного існування, що включає соціальні, духовні, культурні та політичні перетворення. Цей період є об’єктивним і необхідним, він має свої коріння в досвіді новітньої історії східноєвропейських країн та вимагає відповідного часу, зусиль і єдності політично-управлінської еліти для конструктивного завершення.

Незважаючи на формальне визнання нової української еліти, їй бракувало досвіду та компетенції для реалізації складного завдання – створення незалежної

демократичної держави. Правлячі групи майже повністю успадкували свою команду від попереднього режиму, разом з радянською культурою та традиціями. Перша хвиля української влади не змогла, а точніше, не мала бажання ініціювати базові перетворення. Внаслідок цього, їх деструктивний професіоналізм негативно вплинув на всі наступні хвилі оновлення еліти.

Порівняно з іншими державами, що виникли після розпаду СРСР, Україна пережила значно м'якший перехідний період. Не було жорстоких соціальних катаклізмів, регіональних зіткнень, громадянської війни чи міжетнічних конфліктів. Українська еліта змогла уникнути трагічного досвіду Росії, де по парламенту стріляли з танків і кулеметів. Однак, розглядати момент отримання незалежності початком “перехідного періоду” не зовсім правильно. Перехідний період, з його хаосом, починається лише з остаточним вичерпанням “старого порядку”. З цього безладу може виникнути новий соціальний лад і спокій. Період президентства Леоніда Кравчука не є справжнім перехідним періодом. Це був радше безболісний, плавний, але й стагнаційний етап, що знаменував завершення радянської України.

Другий етап: видимість компромісу.

Початковою ознакою порушення соціального порядку та його початкової нестабільності були президентські вибори 1994 року, які одночасно стали першими досрочними виборами в історії України. Українські та міжнародні політичні аналітики розглядали цей інцидент як значний крок у напрямку демократії та вияв високої політичної культури. Він полягав у тому, що президент Леонід Кравчук уступив свою посаду іншому кандидату - Леоніду Кучмі. Проте з часом стало очевидно, що цей акт “політичного благородства” був скоріше наслідком впливових західних PR-технологій, масштабної політичної реклами та пропаганди, а не доказом демократичного процесу. Виявилось, що його влада та вплив значно менші, ніж передбачалося.

Еліта політичної та адміністративної сфери другого періоду мала свої унікальні характеристики, які не ґрунтувалися на традиціях радянської номенклатури. У своїй праці “Дві України” Микола Рябчук описав еліту та

українське суспільство за допомогою терміна “амбівалентність”. Це свідчило не тільки про відсутність чіткої мовно-культурної ідентичності, але й про загальну невизначеність світогляду. Згідно з радянським закриттям, еліта того часу почала формувати клани всередині політичної та управлінської системи, розділяючи між собою зони впливу. Леонід Кучма створив систему взаємодії між окремими гілками влади, в яку включив представників вітчизняного бізнесу, що спричинило формування олігархії. Багатовекторність зовнішньої політики також підтримувала видимість політичного компромісу, що задовольняло всіх. У той період політичні еліти використовували консолідацію влади як засіб для утримання та зміцнення своєї домінуючої позиції. Головним принципом їхньої влади була її взаємопов’язаність. Систему було порушено вбивством журналіста, в якому опозиція звинуватила чинного президента. Це, а також посилення соціального напруження, призвело до апогею під час президентських виборів 2004 року. Наслідком стала хвиля протестів, відома як “Помаранчева революція”.

Третій етап: проміжна фаза.

“Помаранчева революція” стала для України переходом до другої фази перехідного періоду. З точки зору формування системного принципу цілісності державного устрою, ця фаза є найбільш драматичною та складною. З приходом на президентську посаду Віктора Ющенка розпочалася проміжна фаза перехідного періоду. Досвід інших країн, що пережили трансформацію, показує, що для цієї фази характерна посилена політична та економічна нестабільність. З одного боку, ця фаза була незворотною. З іншого боку, вона була об’єктивно необхідною для закладення основ подальших демократичних перетворень.

Президенту Віктору Ющенку дісталася в спадок економіка, яка була розбалансованою, політична система, що не відповідала стандартам демократії, присутність олігархічних кланів у структурах влади, а також енергетична та ідеологічна експансія іншої держави. Особливе ускладнення становили надмірно завищені очікування суспільства, які виникали внаслідок розуміння власної участі у важких битвах за перемогу демократичних сил. Ці та інші фактори

значно ускладнювали втілення програми політичних, економічних та ідеологічних змін, які були обіцяні під час передвиборчих кампаній.

Причиною наростаючої кризи стали фактори, що відображали як внутрішню (архетипну), так і зовнішню (об'єктивно-реальну) дійсність українського суспільно-політичного простору. Системна криза “перехідності”, досліджувана ІІІЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, зумовлена системним характером перетворень. Хвиля оновлення політико-адміністративної еліти не мала чіткої регіональної чи ідеологічної ідентифікації. Відсутність спільних об'єднавчих політико-економічних стратегій бачення подальшого розвитку державотворчої парадигми призвела до конфлікту інтересів. Це, в свою чергу, спричинило часті зміни урядів та вимушені дочасні парламентські вибори. Щільність політичних процесів та порушення політичних циклів поглибили загрозу суспільно-політичної та економічної нестабільності за усіма напрямками.

Наступний етап: середина шляху.

За таких умов знайти компроміс у політичному, елітарному та суспільному просторі було вкрай складно. Деякі дослідники визначають політичну еліту як консолідовану групу, яка відповідає за прийняття найважливіших політичних рішень. Ця група має спільні цінності та погляди. Український політикум, натомість, демонструє іншу модель елітаризму:

- Різноманіття поглядів
- Протилежні цінності
- Різноскерованість прагнень

Все це робить процес державотворення новим, невипробуваним і складним, але правильним. Деякі вчені описують українську еліту як протоеліту – групу, яка претендує на елітарний статус, але ще не до кінця його здобула. За часів президентства Леоніда Кучми формування політичного класу та еліти відбувалося за викривленою схемою псевдодемократії. Критерії відбору в “коло обраних” суперечили не лише європейським демократичним принципам, але й загальнолюдським нормам моралі. Після “Помаранчевої революції” політична

система зазнала змін, які дають шанс політико-управлінській “протоеліті” стати повноцінною елітою в майбутньому.

Починаючи з 2004 року українська політико-управлінська еліта перебуває в перехідній фазі, на шляху до становлення “еліти майбутнього”.

Це означає, що вона знаходиться на коливному, але демократичному шляху, який спрямований від минулого і не має поворотного шляху. “Проміжна еліта” має свої особливості:

- *Пасіонарність*: Ця особливість створює особливу систему цінностей, що охоплює політичну риторику, ідеологію та регіональні ідентичності, що ґрунтуються на емоційних аспектах.
- *Гнучкість*: Ця риса робить політичну культуру більш гнучкою та відкритою.
- *Деструктивність*: Емоційність також може призводити до негативних наслідків, таких як надмірні амбіції, принциповість і нонконформізм, які шкодять політичному процесу.

Хоча політико-економічна криза спричинила втрати, Президенту В. Ющенку вдалося здійснити значний прорив у пошуку виходу з неї. Він переконав українців і представників політичної та управлінської еліти, що незважаючи на різноманітність етнічних груп, релігійні переконання та різні геополітичні та ідеологічні погляди, єдність та незалежність України є важливим фактором для її політичного, економічного та культурного розвитку.

Завершення першого терміну Президента В. Ющенка відзначилося закінченням основної фази перехідного періоду. Цей драматичний та складний період у новітній історії України виконав важливу функцію у формуванні державності, забезпечивши збереження демократичних принципів, без яких створення ринкової, європейської та цивілізованої України було б неможливим [68].

На цьому етапі становлення державності в Україні, політичний курс країни спрямований на децентралізацію, що означає, що важливу роль відіграють регіональні еліти. Еліти сформувалися на місцях з представників громад, і не

назначаються з центру, як це було раніше. Цей процес має на меті: по-перше, розподіл владних функцій всередині одного політичного утворення; по-друге, зменшення навантаження на державний центр за рахунок створення нових центрів управління на територіях; по-третє, сполучення загальнодержавної стратегії з регіональними відмінностями.

Україна затримує свій розвиток через те, що керівні посади не завжди отримують найбільш компетентні особи.

Важливим показником стану влади є її моральний авторитет, що визначається довірою до справжньої еліти. Підвищення довіри можна досягти шляхом налагодження комунікації між владою і суспільством, яка включає горизонтальну взаємодію між соціальними групами і вертикальну між владою, політичною системою та іншими секторами суспільства. У суспільному управлінні діє три рівні: центральне управління, самоврядування та самоуправління. Координація між владою і громадянським суспільством відбувається як у вертикальному напрямку за допомогою нормативно-правових засад і стратегій, так і у горизонтальному напрямку через механізми прийняття рішень і мотивацію суспільства [48].

Етапи формування та розвитку політичної та управлінської еліти відбуваються відповідно до виборчих циклів, що підтверджує роль виборів як основного механізму відбору політичних лідерів. Парламентські вибори мають найбільший вплив на розвиток української еліти, оскільки вони визначають більшість політичних представників. Президент складає верхівку адміністративної еліти, яка представляє відносно обмежену частину елітарного кола. У першому періоді незалежності України почалась формуватись політико-управлінська еліта, другий етап характеризувався трансформацією політичної еліти, а наступний етап призвів до олігархізації та злиття бізнесу та влади. [77].

Процес розвитку суспільства нерозривно пов'язаний із процесом становлення політичної еліти, оскільки саме вибрана політична еліта в подальшому визначатиме напрямок суспільного розвитку та формуватиме стратегії у сферах соціального, економічного, культурного, військового та

інших. У зв'язку з цим дослідження особливостей формування кожної політичної еліти, включаючи чинники, що впливають на цей процес в Україні, набуває ключового значення. Процес становлення політичних еліт є тривалим і може тривати десятки років, навіть за наявності сприятливих умов у країні.

Дослідниця Мирослава Кристиняк, проаналізувавши різні погляди, виокремила ключові фактори, які здійснюють вплив на утворення політико-управлінської еліти в Україні:

1. Родові переваги:

- Це найпростіший шлях до влади, адже він не потребує від індивіда високих якостей чи здібностей.
- Прикладом можуть бути династії, де влада передається у спадок.

2. Вплив, який здійснюють політичні партії та державний апарат:

- Ці структури створюють можливість для того, щоб особа могла досягти високих посад у владі, якщо вона готова захищати їхні інтереси.
- Прикладами можуть бути партійні списки на виборах, призначення на посади за партійною квотою.

3. Менш значущі фактори:

- Армія та система освіти відіграють меншу роль у формуванні еліти, порівняно з першими двома чинниками [71].

В Україні головними факторами формування еліти часто є ті, що роблять цю ієрархію нелегітимною, а її головною метою стає задоволення власних потреб.

Українське суспільство переживає складний період, який характеризується комплексом проблем у політичній, економічній, соціальній та духовній сферах. Політична система стикається з апатією та недовірою з боку громадян, що ускладнює процес реформування та розвитку країни. Економіка потребує чіткої стратегії інноваційного розвитку, яка б стимулювала зростання та забезпечувала добробут населення. Соціальна сфера відчуває на собі наслідки економічної кризи, що веде до зростання нерівності та зубожіння значної частини людей.

Найбільш гострою проблемою є криза в духовній сфері, яка виражається в втраті орієнтирів, ідеалів та сенсу життя. Ця криза може мати серйозні наслідки для майбутнього України, тому її подолання потребує комплексного та системного підходу [75].

Політична та управлінська еліта відіграє ключову роль у формуванні та трансляції базових цінностей у суспільстві. Ефективна еліта має володіти трьома ключовими компетенціями:

- Здатність аналізувати ситуацію в країні з точки зору базових цінностей та стратегічних перспектив.
- Вміння налагоджувати зв'язок з народом, бути провідником цінностей та трансформувати їх у особисті переконання людей.
- Прагнення до еволюційних змін, розуміння деструктивного впливу революційних потрясінь.

Формування такої еліти можливе лише за умов ідейно-політичного плюралізму, багатопартійності та конструктивної позиції вільних ЗМІ [70].

Якість еліти визначається принципами та технологіями її формування. Кадрове рекрутування, тобто залучення людей до політичного життя та державного управління, відіграє ключову роль у цьому процесі. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. в “Нова еліта нації”. Цей резерв має на меті стимулювати інвестиції в людський капітал та розвиток людського потенціалу країни, а також залучати найталановитіших молодих людей до впровадження реформ у сфері державного управління [38].

Демократія не може бути запроваджена штучно за короткий час. Її становлення потребує усвідомлення елітами та політичними силами безальтернативності демократичного шляху, поваги до легітимності демократичних інститутів та еволюційного розвитку політичної культури. Важливу роль у цьому процесі відіграє політико-управлінська еліта, яка має демонструвати мудрість та розуміння шляхів керування в умовах демократії.

2.2. Особливості функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти

У початковий період 1990-х років основне завдання еліти полягало в досягненні та збереженні державної незалежності та формуванні української державності. Хоча незалежність України не стала результатом виняткових зусиль самої еліти, вона вдало скористалася можливістю, яку подарувала доля, і до певної міри змогла реалізувати ці завдання. Проте завдання збереження й забезпечення реальної національної незалежності залишається актуальним. Погрози та виклики ззовні та всередині незалежності України періодично стають актуальними.

Друга важлива місія нашої еліти, у реалізації якої особливо зацікавлені широкі маси населення – кардинальне поліпшення рівня і якості існування українського суспільства.

Нарешті, третя місія, здійснення якої зможуть оцінити тільки майбутні покоління – правильна стратегія вибору геополітичного напрямку розвитку українського суспільства.

Дуже важливою місією української політико-управлінської еліти є покращення якості життя людей, це є пріоритетом для більшості населення і потребує кардинальних змін у сфері економіки, соціальної політики та інших аспектах життя суспільства.

Не менш важлива за значенням, для майбутніх поколінь, є правильність вибору стратегії розвитку України в контексті світового геополітичного ландшафту [77].

Реалізація цих місій – це історичне завдання української еліти, від успішного виконання якого залежить доля України.

Розвиток та становлення еліти – це складний процес, який потребує комплексних заходів:

- Створення сучасної системи підготовки кадрів для політичної сфери. Ця система має бути спрямована на виховання нового типу політичного діяча, який буде відповідати викликам сьогодення.

- Забезпечення зв'язку між елітою та владою. Еліта має бути невід'ємною частиною влади, гарантувати її міцність, ефективність та авторитет.

- Використання нових підходів та соціальних технологій у процесі формування еліти. Цей процес потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов.

- Відповідність еліти очікуванням суспільства. Еліта має складатися з найздібніших, гідних та високоморальних людей, які здатні вести за собою народ і країну.

- Подолання номенклатурності та бюрократизму. Це можливо лише за умови реформування системи формування еліти та створення прозорих та конкурентних механізмів відбору кадрів.

Реалізація цих заходів дозволить сформувати нову еліту, яка буде відповідати потребам суспільства і зможе привести Україну до успішного майбутнього [48].

Ефективна співпраця між державою та громадянським суспільством є запорукою успішного розвитку будь-якої демократії.

Ця співпраця має ґрунтуватися на таких принципах:

- **Відкритий діалог:** Постійний обмін думками та ідеями між владою та громадськістю.

- **Активна участь:** Залучення громадян до процесу прийняття рішень та реалізації державної політики.

- **Взаємна відповідальність:** Держава несе відповідальність перед громадянами, а громадяни – перед державою.

Лише за умови дотримання цих принципів можна досягти справжнього народовладдя і побудувати справедливе та процвітаюче суспільство.

В Україні протягом певного періоду часу спостерігалась незбалансованість влади. *Це проявлялося у наступному:*

- Розподіл функцій і повноважень між гілками влади був нерівномірним.

- Деякі міністерства та відомства виходили за межі своїх компетенцій, що призводило до дублювання функцій та неефективності роботи.

- Президентська гілка влади здобувала все більше повноважень, зокрема, за рахунок створення потужної системи представництв у регіонах.
- Відбувалась поступова централізація влади, що негативно впливало на демократичні процеси в країні.

Враховуючи ці проблеми, провідні політологи та науковці наголошували на необхідності збалансування владних відносин.

Це передбачає:

- Створення системи стримувань та противаг, яка б не дозволяла одній гілці влади зосередити у своїх руках надмірні повноваження.
- Чітке визначення функцій і повноважень кожної гілки влади.
- Забезпечення прозорості та підзвітності влади перед народом.

Реалізація цих заходів допоможе Україні стати на шлях демократичного розвитку.

Демократія – це не лише про принципи, але й про процедури. Для того, щоб демократія в Україні була дійсно ефективною, нам потрібен сильний апарат управління. Це означає, що нам потрібні професійні та компетентні чиновники, чітка та прозора система прийняття рішень та ефективна система контролю за діяльністю влади.

Політико-управлінська еліта – це не просто група людей, які володіють владою, це, перш за все, люди, які здатні вести за собою суспільство, генерувати нові ідеї та знаходити шляхи для їх реалізації. Важливо, щоб еліта формувалась не лише природним чином, але й за допомогою держави. Тобто, створювались умови для розвитку талановитих людей, заохочувалась інтелектуальну діяльність та підтримувались громадські організації, які займаються вихованням еліти.

Реальні зміни в країні почнуться тоді, коли громадянське суспільство стане активним учасником політичного життя. Це можливо лише за умови, коли громади зможуть контролювати владу, коли органи влади та громадські організації будуть готові до співпраці на рівних.

Українська держава наразі переживає важливий етап розвитку. Успішне реформування та модернізація країни неможливі без якісної та ефективної політико-управлінської еліти. Саме тому суспільство висуває нові вимоги до політико-управлінської еліти та державних службовців. Від них очікують не просто виконання своїх функцій, а й надання якісних сервісів громадянам, які мають ґрунтуватися на професіоналізмі, порядності та патріотизмі.

Одним із ключових напрямків реформування політико-управлінської еліти має стати вдосконалення системи підготовки державно-управлінських кадрів. Ця система має ґрунтуватися на наступних принципах:

- **Використання кращих світових практик:** Необхідно вивчати та впроваджувати досвід країн, які досягли успіху в державному управлінні.
- **Врахування українських реалій:** Система підготовки держслужбовців має відповідати специфіці українського суспільства та економіки.
- **Практична спрямованість:** Навчання держслужбовців має бути максимально практично орієнтованим, щоб вони могли одразу застосовувати набуті знання та навички у своїй роботі.

Наразі існує проблемність легітимності політико-управлінської еліти, це не лише визнання законності системи формування влади, а також визнання правомірності її діяльності та прийнятих рішень, це довіра суспільства до влади. Вона визначає динаміку всієї політико-управлінської системи. Відсутність довіри населення до еліти свідчить про переважання неформальних інститутів та зв'язків у системі її функціонування та формування.

Існує три ключових напрямки відновлення легітимності еліти:

1. Демократія:

- Влада має ґрунтуватися на волі народу.
- Необхідно забезпечити чесні та прозорі вибори.
- Люди повинні мати можливість впливати на прийняття рішень.

2. Ефективність:

- Влада повинна бути здатною вирішувати проблеми суспільства.
- Необхідно боротися з корупцією та бюрократією.
- Влада повинна бути відповідальною перед народом.

3. Справедливість:

- Влада повинна діяти в інтересах усіх людей.
- Необхідно забезпечити рівність можливостей для всіх.
- Влада повинна захищати права та свободи людей.

Тільки за умови дотримання цих принципів еліта зможе відновити легітимність та управляти суспільством ефективно.

Які ж причини браку ефективного функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти в Україні. Можемо сказати, що це через незрілість політичної культури, слабкість громадянського суспільства та вплив олігархів. Ми маємо незрілість демократії, де влада не завжди діє в інтересах народу, низьку довіру до влади та використання влади політико-управлінською елітою для особистого збагачення. В таких умовах складно очікувати від політиків конструктивного лідерства. Нам потрібно збільшити ефективність функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти.

Висновки до розділу 2.

Вітчизняна політична та управлінська еліта виникла і розвивалася відповідно до унікальних історичних, соціально-економічних та політичних умов, характерних для кожного періоду в історії країни.

1. Виокремлені ключові фактори, які здійснюють вплив на утворення політико-управлінської еліти в Україні.

Досліджено основні етапи становлення політико-управлінських еліт в сучасній Україні та наведено їх сутнісні характеристики. У першій фазі незалежності України почалась формуватись політико-управлінська еліта, другий етап характеризувався трансформацією політичної еліти, а наступний етап призвів до олігархізації та злиття бізнесу та влади

Розглянуте необхідне володіння ключовими компетенціями для ефективності еліти. Формування такої еліти можливе лише за умов ідейно-політичного плюралізму, багатопартійності та конструктивної позиції вільних ЗМІ.

Усвідомлена потреба розуміння елітами та політичними силами безальтернативності демократичного шляху, поваги до легітимності демократичних інститутів та еволюційного розвитку політичної культури.

Визначено, що формування та розвиток політичних еліт - це довготривалий процес, який може займати десятиліття, навіть при наявності позитивних умов у країні.

2. Розглянуті особливості функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти. Виділені основні місії функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти:

- збереження й забезпечення реальної національної незалежності
- кардинальне поліпшення рівня і якості існування українського суспільства.
- правильна стратегія вибору геополітичного напрямку розвитку українського суспільства.

Розглянуті комплексні заходи для розвитку та становленню еліти:

- Створення сучасної системи підготовки кадрів для політичної сфери. Ця система має бути спрямована на виховання нового типу політичного діяча, який буде відповідати викликам сьогодення.
- Забезпечення зв'язку між елітою та владою. Еліта має бути невід'ємною частиною влади, гарантувати її міцність, ефективність та авторитет.
- Використання нових підходів та соціальних технологій у процесі формування еліти. Цей процес потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов.
- Відповідність еліти очікуванням суспільства. Еліта має складатися з найздібніших, гідних та високоморальних людей, які здатні вести за собою народ і країну.

- Подолання номенклатурності та бюрократизму. Це можливо лише за умови реформування системи формування еліти та створення прозорих та конкурентних механізмів відбору кадрів.

Розкриті принципи співпраці держави з громадянським суспільством:

- *Відкритий діалог*: Постійний обмін думками та ідеями між владою та громадськістю.

- *Активна участь*: Залучення громадян до процесу прийняття рішень та реалізації державної політики.

- *Взаємна відповідальність*: Держава несе відповідальність перед громадянами, а громадяни – перед державою.

Виділені проявлення незбалансованості влади:

- Розподіл функцій і повноважень між гілками влади був нерівномірним.

- Деякі міністерства та відомства виходили за межі своїх компетенцій, що призводило до дублювання функцій та неефективності роботи.

- Президентська гілка влади здобувала все більше повноважень, зокрема, за рахунок створення потужної системи представництв у регіонах.

- Відбувалась поступова централізація влади, що негативно впливало на демократичні процеси в країні.

Передбачені механізми збалансування владних відносин:

- Створення системи стримувань та противаг, яка б не дозволяла одній гілці влади зосередити у своїх руках надмірні повноваження.

- Чітке визначення функцій і повноважень кожної гілки влади.

- Забезпечення прозорості та підзвітності влади перед народом.

Розглянуте вдосконалення системи підготовки державно-управлінських кадрів:

- *Використання кращих світових практик*: Необхідно вивчати та впроваджувати досвід країн, які досягли успіху в державному управлінні.

- *Врахування українських реалій*: Система підготовки держслужбовців має відповідати специфіці українського суспільства та економіки.

- *Практична спрямованість:* Навчання держслужбовців має бути максимально практично орієнтованим, щоб вони могли одразу застосовувати набуті знання та навички у своїй роботі.

Виокремлені ключові напрямки відновлення легітимності еліти:

1. Демократія:

- Влада має ґрунтуватися на волі народу.
- Необхідно забезпечити чесні та прозорі вибори.
- Люди повинні мати можливість впливати на прийняття рішень.

2. Ефективність:

- Влада повинна бути здатною вирішувати проблеми суспільства.
- Необхідно боротися з корупцією та бюрократією.
- Влада повинна бути відповідальною перед народом.

3. Справедливість:

- Влада повинна діяти в інтересах усіх людей.
- Необхідно забезпечити рівність можливостей для всіх.
- Влада повинна захищати права та свободи людей.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми та перспективи розвитку сучасної української політико-управлінської еліти на сучасному етапі розвитку держави

Необхідно уникати крайнощів: ні демонізувати українську політико-управлінську еліту, ні очікувати від неї недосяжної досконалості. Політики – це не окрема каста, а частина нашого суспільства, яке вони й відображають. Демократичні прагнення та авторитарні нахили, єднання та роз'єднаність, регіональні розколи та ідеологічні конфлікти – все це властиво як українцям загалом, так і їхнім політичним лідерам. Однак саме політико-управлінська еліта несе відповідальність за майбутнє України. Їй необхідно здолати хвороби суспільства, розпочавши з самоочищення. Тільки тоді можна буде очікувати на справжні зміни на краще.

Експерти, що вивчають особливості політико-управлінської еліти України, підкреслюють наступні проблеми його функціонування:

- **Низький рівень етичності:** Українські політики загалом не користуються довірою населення через їхню нечесність та корупцію.
- **Егоїзм:** Політичні еліти України ставлять свої особисті та групові інтереси вище за інтереси суспільства.
- **Некомпетентність:** Значна частина політиків та управлінців не має достатньої кваліфікації та стратегічного бачення для ефективного управління країною.
- **Неефективність:** Діяльність політиків та управлінців часто неефективна, а прийняті ними рішення не приносять очікуваних результатів.
- **Невміння йти на компроміс:** Політичні еліти не вміють домовлятися між собою та з громадськістю, що призводить до конфліктів та застою.
- **Відірваність від народу:** Політичні еліти не розуміють проблем простих людей, що поглиблює соціальну роз'єднаність [77].

Громадянське суспільство і правляча еліта - це не два ворогуючих табори, а два партнери, які мають спільно працювати на благо країни. Громадянське суспільство повинно мати можливість наглядати за діяльністю влади, в той час як влада повинна сприяти розвитку громадянського суспільства, створюючи сприятливі умови для цього. Тільки так можна побудувати справді демократичну державу.

Однією з головних проблем української влади, як і влади багатьох інших країн, що переходять до демократії, є її закритість. Влада в Україні відірвана від народу, не підзвітна йому та не піддається ротації. Цей “елітний клуб” не володіє ефективними каналами комунікації з громадськістю, що призводить до нездатності влади розуміти проблеми людей, непрозорості прийняття рішень, відсутності підзвітності та недовіри до влади.

Якісне оновлення правлячої еліти в Україні залежить від розвитку громадянського суспільства. Чим сильніше буде громадянське суспільство, тим більше шансів на те, що влада оновлюватиметься еволюційним, а не революційним шляхом.

Для цього держава має:

- **Стимулювати створення громадських організацій:** держава може надавати гранти, спрощувати процедуру реєстрації та надавати інші форми підтримки громадським організаціям.
- **Сприяти самоорганізації громадян:** держава може створювати умови для того, щоб люди могли об'єднуватися та вирішувати свої проблеми самостійно.
- **Розвивати громадський контроль:** держава може створювати механізми, які дозволять громадянам контролювати діяльність влади.

Сильне громадянське суспільство - це запорука демократії та якісного оновлення влади [63].

Майбутнє України – це європейське майбутнє! Євроінтеграція – це не просто прагнення, а життєво необхідна стратегія для нашої країни. Це сприяє зміцненню статусу України у міжнародній спільноті, втіленню національних

пріоритетів та формуванню сучасної, економічно процвітаючої та демократично орієнтованої країни. Для успішної євроінтеграції України необхідно провести ряд пріоритетних реформ, таких як конституційна та виборча реформи, реформування судової системи, протидія корупції, підвищення рівня енергоефективності та бізнес-клімату, покращення та реформа державного управління. На шляху України до ЄС стоїть ряд проблем, таких як повільні економічні реформи, високий рівень корупції, відсутність консенсусу щодо євроінтеграції, нестача кваліфікованих кадрів, значний розрив у рівнях економічного розвитку, низький рівень життя населення та невідповідність правових систем [5].

Для перспектив оновлення української еліти та формування свідомого й відповідального суспільства, пріоритетним завданням має стати удосконалення системи освіти та виховання.

Важливо зосередитися на:

- **Формуванні патріотичних цінностей у молоді:** Це передбачає виховання любові до Батьківщини, поваги до національної історії, мови, культури та традицій, а також усвідомлення особистої відповідальності перед державою.
- **Розвитку національної самосвідомості:** Це означає знання своїх коренів, розуміння історичного шляху України та її місця у світі.
- **Вихованні активної громадянської позиції:** Молодь має бути готова до участі у житті країни, до захисту її інтересів та до боротьби за її краще майбутнє.

Патріотизм – це не лише емоція, це й активна діяльність. Він має спонукати людей до роботи над розвитком своєї країни, до захисту її незалежності та до утвердження її цінностей у світі. Відсутність патріотизму – це одна з головних проблем сучасної України. Це призводить до апатії, байдужості до долі країни та до відтоку кадрів. Тільки вихованням свідомого й патріотичного покоління ми зможемо побудувати сильну та процвітаючу Україну.

Шлях до оновлення української політико-управлінської еліти лежить через виховання нового покоління лідерів, які володіють такими ключовими якостями як чесність, культурність, патріотизм та професіоналізм. Формування еліти – це не випадковість, а системний процес, який ґрунтується на національній єдності та демократичних цінностях. Українська політико-управлінська еліта має бути не просто професійно компетентною та моральною, але й національно свідомою та щоб еліта ставила інтереси країни вище за свої особисті. Лише еліта, яка має національну свідомість і відчуття відповідальності, може надати високий рівень соціального та економічного розвитку країни, втілити принципи демократії та створити справедливе суспільство. Майбутнє України залежить від того, чи зможемо ми виховати нове покоління лідерів, які відповідають цим високим вимогам [36].

Головна проблема України - це не зовнішні загрози, а її внутрішній стан, який не відповідає стандартам цивілізованого світу:

- *Некомпетентність еліти та політичних лідерів.*
- *Нездатність відповідати вимогам часу та потребам суспільства.*
- *Відсутність чіткої стратегії розвитку.*
- *Невміння вирішувати проблеми, які стоять перед країною.*
- *Нездатність консолідувати суспільство.*
- *Неефективне управління.*

Для розвитку соціально-правової держави та громадянського суспільства в Україні важливо напрацювати консолідуючу ідеологію, яка буде об'єднувати людей навколо спільних цінностей. Громадянське суспільство ґрунтується на принципі ідеологічної різноманітності, яка визначає право кожної особи на вільне висловлення своїх ідей, теорій та поглядів. Однак це не означає, що не повинно бути спільних цінностей, які об'єднують суспільство. Навпаки, наявність ідеологічного консенсусу щодо важливих цінностей є необхідною умовою для стійкого розвитку громадянського суспільства. Ця консолідуюча ідеологія має ґрунтуватися на таких принципах як *демократія, верховенство права, справедливість, солідарність та патріотизм*. Така ідеологія допоможе

об'єднати людей навколо спільних цінностей, створити атмосферу довіри та співпраці, а також мотивувати людей до активної участі в житті суспільства [75].

За В. А. Гошовською, великою проблемою і серйозним викликом для української державності є політична корупція, оскільки її поширення піддає сумніву здатність до розвитку й відтворення політичної системи. Це стається через те, що політична корупція руйнує функціональність демократичних інституцій, викликаючи сумнів у пріоритетності втілення суспільних інтересів перед приватними. Внаслідок “політичної корупції” політично-управлінська еліта фактично експлуатується в інтересах окремих осіб та певних політичних сил, не враховуючи інтересів громадян [74, с. 6].

Однією з сьогоденних актуальних проблем у розвитку професіоналізму публічних службовців є перехід і передача досвіду під час проходження професійної практики. Важливо усвідомлювати значення передачі досвіду молодому поколінню фахівців під час їхнього адаптаційного періоду. Основними елементами цього процесу є наставництво для ефективного виконання обов'язків, а також обмін практичним досвідом в різних аспектах життя.

Сучасні вимоги до освіти та підготовки фахівця-управлінця, а також наукові дослідження свідчать про те, що успішний керівник повинен володіти такими ключовими рисами:

- **Стратегічне мислення:** Уміння бачити картину загалом, чітко розуміти ситуацію та проблеми, розробляти конкретні шляхи та засоби їх вирішення.
- **Вірність своїм принципам:** Дотримання слова, чітке розуміння мети та шляхів її досягнення, незмінність курсу.
- **Вміння налагоджувати співпрацю:** Довіра до людей, уміння працювати в команді, цінувати внесок кожного.
- **Безкорисливість:** Пріоритет загальних інтересів над особистими, прагнення до спільного блага, а не до самоствердження.

- **Творчий підхід:** Постійний пошук нових ідей та рішень, прагнення до інновацій.
- **Висока самовимогливість:** Відповідальність за свої дії, постійне самовдосконалення, прагнення до кращого.
- **Комунікабельність:** Вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки, налагоджувати контакти, знаходити спільну мову з людьми.
- **Лідерські якості:** Вміння приймати складні рішення, вести за собою людей, мотивувати та надихати їх на досягнення спільних цілей.
- **Готовність до ризику:** Вміння виходити за рамки звичного, йти на обґрунтований ризик, не боятися помилок.
- **Вміння знаходити спільні рішення:** Прагнення до співпраці з колегами, пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, які відповідають інтересам усіх сторін [31].

Одне із соціологічного опитування, проведенні Центром Разумкова щодо оцінки зовнішньої політики влади, виявило, що зовнішню політику влади 70% громадян підтримують, а проти - 17%. Ті громадяни, які вірять В.Зеленському, зовнішню політику влади України підтримують 82%, а ті, хто не вірить — 41% [7].

Інше соціологічне опитування, проведене Центром Разумкова щодо оцінки громадянами ситуації в країні та дій влади за січень 2024р. (див. : табл.1).

Таблиця 1

Громадянські оцінки стану справ у країні та дій влади

Чи вирішує влада завдання?	Зовсім погано вирішує	Погано вирішує	Непогано вирішує	Відмінно вирішує	Не можу відповісти
<i>Підтримка переселенців</i>	4,1	15,3	49,8	13,3	17,5
<i>Підтримка груп населення з особливими потребами</i>	5,5	27,1	36,9	7,6	22,8
<i>Підняття військової готовності країни</i>	5,9	25,0	50,0	11,7	7,4

Чи вирішує влада завдання?	Зовсім погано вирішує	Погано вирішує	Непогано вирішує	Відмінно вирішує	Не можу відповісти
<i>Усунення пошкоджень енергетичних об'єктів</i>	3,1	12,6	57,6	20,9	5,8
<i>Забезпечення функціонування економіки під час війни</i>	8,8	36,9	35,4	6,1	12,8
<i>Залучення міжнародної підтримки для України</i>	4,1	17,5	50,6	17,1	10,6
<i>Гарантування соціальної рівності</i>	10,6	40,3	26,2	4,9	18,0
<i>Протидія злочинності та забезпечення правопорядку</i>	8,9	24,9	38,3	6,7	21,2
<i>Підтримка роботи інфраструктури (торгових закладів, комунальних послуг, постачання продуктів, транспорту) у період воєнного конфлікту</i>	2,9	13,7	60,5	17,2	5,7
<i>Оновлення житлового фонду</i>	10,4	29,6	26,1	4,8	29,1

Джерело: [8]

Згідно таблиці 1, оцінки громадянами ситуації в країні та дій влади погіршилися порівняно з минулим роком.

Відсутність дієвої політичної еліти в Україні - це багатогранна проблема, яка має глибокі корені. До ключових факторів, що її спричиняють, належать:

1. Незрілість політичної культури:

- Низький рівень політичної обізнаності та залученості громадян.
- Слабке розуміння принципів демократії та верховенства права.
- Схильність до популізму та демагогії.

2. Слабкість громадянського суспільства:

- Недостатня активність та організованість громадянських організацій.
- Низький рівень взаємодії між громадянами та владою.

- Відсутність дієвих механізмів контролю за владою.

3. Вплив олігархів:

- Концентрація влади та багатства в руках невеликої кількості людей.
- Використання олігархами своїх ресурсів для впливу на політику.
- Закорумпованість та непрозорість політичної системи.

4. Недосконалість демократичних інституцій:

- Недосконала система виборів, що не завжди гарантує чесне та прозоре волевиявлення.
- Слабкість верховенства права та незалежність судової системи.
- Недосконала система контролю за діяльністю влади.

5. Низький рівень довіри до влади:

- Розчарування громадян у політиках та політичних партіях.
- Сприйняття влади як інструменту для збагачення та захисту групових інтересів.
- Відсутність віри у можливість змін на краще.

До наслідків неефективної політико-управлінської еліти, ми можемо віднести:

- Неєфективність та корумпованість влади.
- Низький рівень життя та соціальна несправедливість.
- Політична нестабільність та конфлікти.
- Зневіра у демократичні цінності.

Можна зазначити, що основна причина недостатньої ефективності української політичної еліти полягає не в їхньому недостатньому рівні знань або навичок, а в тому, що вони не відчують органічної потреби враховувати інтереси суспільства. Ця потреба може виникати внаслідок моральних принципів еліти, механізмів політичної відповідальності або тиску громадянського суспільства.

3.2. Основні шляхи підвищення якості політико-управлінської еліти в Україні

Нова політична еліта України має ґрунтуватися на принципах меритократії та відповідальності, а не на привілеях. До влади повинні приходити найдостойніші та найкомпетентніші люди, незалежно від їхнього походження чи соціального статусу. Політики мають чітко усвідомлювати відповідальність перед народом за свої дії та приймати рішення, які йдуть на благо країни. Необхідно покінчити з системою, коли політики використовують свій статус для особистої користі. Додатково, для збереження соціальної важливості та забезпечення ефективного управління, політико-управлінська еліта повинна розробляти та впроваджувати необхідні кроки по дотриманню правових та моральних норм, розробленню та втіленню в життя об'єктивно необхідних реформ, спрямованих на подолання соціальних протиріч та напруженості та має функціонувати як соціально орієнтований інститут, який діє на благо всіх людей. Важливим завданням політичної еліти є консолідація українського суспільства шляхом формування єдиного національного простору, що охоплює культурні, мовні, економічні, інформаційні, релігійні та інші аспекти. Це дозволить усім українцям з різних регіонів через освіту та просвіту відчувати себе частиною спільної нації, зорієнтованої на центральні цінності держави [52].

В сучасних умовах національна ідея України має відігравати роль об'єднавчого чинника, консолідуючи політичну націю. Це не означає, що вона має бути єдиною надпартійною ідеологією, нав'язаною державою. Навпаки, національна ідея має стати спільною платформою для всіх політичних, громадянських та культурних сил, які визнають основні конституційні принципи українського буття. Важливим елементом цієї платформи є національне почуття. Воно ґрунтується на національній самосвідомості, відчутті стійкої прив'язаності до своєї нації, її традицій, культури, побуту, національних та духовних цінностей, мови. Саме тому так важливо формувати національну свідомість у молоді. Це завдання мають взяти на себе вищі навчальні заклади, де викладання

повинно ґрунтуватися на патріотичних принципах. Важлива роль у цьому процесі належить і політичним партіям, відділам освіти та територіальним громадам. Вони мають розробити та втілювати в життя програми просвітницької роботи, спрямовані на культурну та національну ідентифікацію українців. Необхідно також залучити до цього процесу засоби масової інформації. Вони повинні сприяти згуртованості нації, долаючи психологію меншовартості та формуючи психологію державного народу. Майбутнє української культури та нації залежить від нашої праці, єднання, духовності, відповідальності та мудрості політичного керівництва [50].

У зв'язку з повномасштабною військової агресії Російської Федерації проти України, було розроблено та прийнято низку законопроектів Верховною Радою, що охоплюють різні сфери життєдіяльності країни: соціальні, оборонні, ціннісні, економічні тощо. Ми розглянули частину з них за допомогою таблиці (див. : табл. 2).

Таблиця 2

Новостворені законопроекти України під час воєнного стану

<i>Напрями:</i>			
<i>оборонний</i>	<i>економічний</i>	<i>соціальний</i>	<i>ціннісний</i>
№ 7167 – збільшення видатків на 67 млрд грн на армію та обмеження використання коштів дорожнього фонду	№ 7137д – про додаткові податкові стимули для підтримки бізнесу під час війни	№ 7151 – щодо визнання добровольців Сил територіальної оборони учасниками бойових дій та особами з інвалідністю внаслідок війни	№ 5143 – про обмеження політичних прав осіб, засуджених за колабораційну діяльність
№ 7510 - забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері активної протидії	№ 7190 – митна реформа, зокрема звільнення від митних зборів та ПДВ імпорту для деяких категорій товарів	№ 5583 – щодо системи соціального захисту ветеранів	№ 5144 – про введення статті в кримінальному кодексі – «Колабораційна діяльність», за яку передбачено

<i>Напрями:</i>			
<i>оборонний</i>	<i>економічний</i>	<i>соціальний</i>	<i>ціннісний</i>
агресії у кіберпросторі			покарання до 15 років ув'язнення
№ 7475 - забезпечення подальшого розвитку та поліпшення загальнодержавної системи охорони і захисту державного кордону	№ 0171 - ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі "EU4Health"	№ 7133 – щодо гарантії держави з організації освітнього процесу у формі найбільш безпечній для життя і здоров'я людей	№ 7116 – про встановлення покарань у вигляді 15 років або довічного ув'язнення без права амністії особам, що засудженні за державну зраду чи диверсію
№ 8381 - запровадження прозорості в оборонних закупівлях (крім відомостей про закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що становлять державну таємницю)	№ 0165 - отримання Україною статусу договірної сторони Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами	№ 5344-д - про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю	№ 7124 – за мародерство в умовах воєнного стану підвищується мінімальна межа покарання у виді позбавлення волі з трьох до п'яти років
№ 0182 - про денонсацію Договору між Україною та Російською Федерацією про співробітництво у використанні Азовського моря і Керченської протоки	№ 7508 - вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України	№ 7563 - утворення Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань моніторингу отримання і використання міжнародної матеріально-технічної допомоги під час воєнного стану	№ 7189 – введення кримінальної відповідальності за поширення інформації про переміщення, рух або розташування ЗСУ

<i>Напрями:</i>			
<i>оборонний</i>	<i>економічний</i>	<i>соціальний</i>	<i>ціннісний</i>
	<p>№ 7525 - розширити перелік виключень дії Закону на послуги необхідні для здійснення правління державним боргом та гарантованим державою боргом, залучення запозичень під державні гарантії, обслуговування і погашення запозичень, залучених під державні гарантії</p>		<p>№ 7531 - забороняється примусове виконання рішень про стягнення з фізичної особи заборгованості за житлово-комунальні послуги</p>
			<p>№ 9038 - Звернення Верховної Ради України до Комітету ООН з прав людини, Комітету ООН з прав дитини, Міжнародного суду ООН, Верховного комісара ООН у справах біженців про порушення Російською Федерацією міжнародних договорів (конвенцій), що мають ознаки геноциду проти українського народу в частині здійснення примусової депортації до держави-агресора або в межах окупованих територій України дітей - громадян України та дітей, які проживали на території України та з вимогою щодо</p>

<i>Напрями:</i>			
<i>оборонний</i>	<i>економічний</i>	<i>соціальний</i>	<i>ціннісний</i>
			повернення цих дітей їх батькам або законним представникам

Джерело: авторська розробка на основі законопроектів України [86, 87]

Згідно з таблицею 2, всі ці заходи спрямовані не тільки на вирішення потреб більшості громадян, а також на забезпечення захисту прав і свобод кожної особи, сприяння розвитку демократії та укріплення державної незалежності України.

На поточному етапі розвитку цивільного суспільства та Української держави, що ґрунтується на соціальній орієнтації та демократичних принципах, виникла гостра потреба у впровадженні нового інструменту – “паспорта посади” державного службовця. Цей сучасний інструмент дозволить ефективно відбирати елітних кадрів, ґрунтуючись на їх відповідності посадовим вимогам за такими критеріями, як:

- ***Професійна компетентність:*** знання, навички та вміння, необхідні для виконання посадових обов'язків.
- ***Ділові якості:*** відповідальність, організованість, комунікабельність, вміння працювати в команді тощо.
- ***Особистісні якості:*** чесність, порядність, етичність, стресостійкість тощо.

“Паспорт посади” – це не багатослівний документ, а чіткий та лаконічний опис на 5 сторінках формату А4.

- ***Перша сторінка:*** містить загальні вимоги до посади (освіта, стаж роботи, вікові обмеження, стан здоров'я тощо), а також загальний опис місця роботи та її змісту.

- ***Друга сторінка:*** визначає конкретні (основні) вимоги до професійних знань.

- **Третя сторінка:** описує необхідні навички та вміння.
- **Четверта сторінка:** окреслює вимоги до ділових якостей.
- **П'ята сторінка:** визначає вимоги до особистісних якостей спеціаліста.

Важливо підкреслити, що “паспорт посади” фокусується не на численних дрібних вимогах, а на ключових (корінних) якостях, без яких виконання посадових обов'язків дійсно стає складним або неможливим [43].

Реалізація реформ українською політико-управлінською елітою певною мірою відбувається. Ось деякі з найважливіших досягнень сучасного українського політичного класу:

1. Реформа правоохоронних органів:

- Створення патрульної поліції, яка зарекомендувала себе як більш прозора та підзвічна громадськості, на відміну від старої міліції.
- Проведення переатестації правоохоронців, спрямованої на очищення лав поліції від недоброчесних та непрофесійних кадрів.

2. Децентралізація влади:

- Прийняття відповідної законодавчої бази, яка розширює повноваження місцевих органів влади.
- Створення нових територіальних громад, що дає їм більше можливостей для самоврядування та розвитку.
- Проведення місцевих виборів, які забезпечують легітимність та підзвітність місцевої влади.
- Передача частини податкових надходжень до місцевих бюджетів, що дає їм більше фінансових ресурсів для вирішення проблем на місцях.

3. Судова реформа:

- Внесення конституційних змін, спрямованих на поліпшення функціонування судової системи.
- Зняття частини імунітету з суддів, що робить їх більш підзвітними суспільству.

- Створення Вищої ради правосуддя, яка відповідає за доброчесність та професійність суддів.
- Проведення конкурсів на посади суддів, які забезпечують об'єктивність та прозорість процесу відбору.
- Внесення змін до діяльності Конституційного Суду України, які роблять його більш незалежним та неупередженим.

4. Боротьба з корупцією:

- Утворення незалежних від діючої влади антикорупційних установ: Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та Національного антикорупційного бюро України (НАБУ).
- Ці органи вже довели свою ефективність, розслідуючи корупційні злочини та повертаючи до бюджету мільйони гривень, вкрадених корумпованими чиновниками.

5. Підвищення прозорості влади:

- Введення е-декларацій для депутатів та чиновників, що робить їхні доходи доступними для громадськості.
- Це сприяє прозорому контролю за діяльністю влади та ускладнює можливість незаконного збагачення.

6. Покращення системи державних закупівель:

- Введення системи ProZorro, яка робить державні закупівлі більш прозорими та конкурентними.
- Це допомагає економити бюджетні кошти та зменшує ризик корупції.

7. Конкурсне обіймання посад:

- Багато державних посад тепер обіймаються лише на конкурсній основі під контролем громадськості.
- Це сприяє тому, щоб на посади призначалися найбільш кваліфіковані та доброчесні фахівці, а не ставленики бізнесу чи олігархічних кіл.

Важливо зазначити, що ці досягнення є лише першим кроком на шляху до реформування України. Попереду ще багато роботи, щоб збудувати дійсно демократичну, справедливу та процвітаючу країну.

Суспільні зміни, відомі як критичні ситуації, є значними факторами, що спричиняють зміни в системі управлінської культури сучасного українського суспільства. Ці зміни включають такі аспекти, як:

- розвиток громадянського суспільства;
- збільшення запитів населення на участь у управлінні;
- розвиток демократичних принципів у суспільстві;
- формування інформаційного суспільства;
- надання населенню послуг управління;
- розвиток мережевих спільнот;
- прогрес у теорії та практиці інноваційного менеджменту;
- корпоратизація управління та інші.

Важливо розуміти, що для покращення управління в Україні за досвідом країн Європейського Союзу існує безліч чинників:

- Створення сучасної української управлінської парадигми, яка враховує всі аспекти, що впливають на ефективність організації праці та результативність працівників у будь-якій сфері діяльності.
- Нова управлінська парадигма повинна мати сучасну методологію управління та відповідні технології та механізми.
- Основні зусилля держави повинні спрямовуватися на якісну зміну інформаційно-аналітичного та концептуального аспектів управління та здатність ефективно реагувати на виклики у суспільстві.
- Поступова демократизація влади, яка передбачає встановлення відносин, що нагадують співпрацю диригента та музикантів.
- Впровадження програмно-цільового управління з розробкою узгоджених програм розвитку основних підсистем на основі антикризового, стійкого розвитку.

- Розробка механізмів для досягнення прориву та поступового впровадження оновлень та змін у системі управління, сприяння розвитку інноваційного менеджменту.

- Створення системи муніципального управління для поліпшення організації управлінських процесів на місцевому рівні.

- Впровадження інформаційно-аналітичних та комп'ютерних систем управління для покращення ефективності прийняття рішень та аналізу даних.

- Реформування системи територіально-адміністративної структури та управління з метою оптимізації та покращення ефективності.

- Трансформація державного управління і місцевого самоврядування в систему, яка забезпечує надання громадянам якісних соціальних послуг.

- Удосконалення стилю та культури менеджменту для забезпечення ефективної та спільної праці.

- Підвищення соціального статусу державних службовців та працівників місцевого самоврядування.

- Створення прогресивної мотивації управління для стимулювання результативності та ініціативності.

- Звернення уваги до технологій управління, таких як прийняття управлінських рішень, формування організаційної культури, розвиток лідерства, мотивація персоналу, запобігання конфліктам, дотримання ділової етики та відповідальність перед суспільством [27].

Підкреслюючи важливість переосмислення думок політичної еліти з метою впровадження демократичних реформ, необхідно визначити ключові механізми їх реалізації. Серед таких механізмів можуть бути:

- Залучення кваліфікованих осіб до управлінської діяльності.
- Дотримання суспільством принципів правової держави.
- Забезпечення єдності суспільства для досягнення демократичного управління.

- Чітке визначення цілей для реалізації реформ як у сучасному, так і в стратегічному плані.

- Розробка та впровадження механізмів спільної роботи між управліннями та населенням, що сприяє злагодженню інтересів і формуванню умов для демократизації суспільства.

- Врахування основних тенденцій та закономірностей суспільного прогресу при формуванні держави в Україні та у міжнародному аспекті, зокрема у рамках Європейського Союзу та інших міжнародних організацій [26].

Розвиток професійних навичок та лідерських якостей серед фахівців у сфері державного управління, які готові взяти на себе відповідальність та досягати розв'язання поставлених завдань, є ключовим етапом у підвищенні ефективності політично-управлінської еліти українського суспільства. Необхідні якості лідера держави, щоб впоратися з викликами та вести країну вперед:

1. Смівість та активність:

- Лідер має бути готовим нести відповідальність за свої рішення та дії.
- Він не повинен ховатися від проблем, а активно втручатися в життя країни.
- Він має мати чітку візію майбутнього та впевнено вести за собою людей.

2. Єдність та консолідація:

- Лідер має об'єднувати людей навколо спільних цілей та цінностей.
- Він має ставити інтереси нації вище за будь-які інші інтереси.
- Він має бути дипломатичним та вміти знаходити компроміси.

3. Інтелектуальна компетентність:

- Лідер має мати глибокі знання з різних сфер, щоб приймати обґрунтовані рішення.
- Він має бути ерудованим та вміти критично мислити.
- Він має бути відкритим до нових ідей та готовим до самовдосконалення.

4. Повага до історії:

- Лідер має шанобливо ставитися до історії свого народу.
- Він має знати та розуміти минуле, щоб не повторювати помилок.
- Він має використовувати історичний досвід для побудови кращого майбутнього.

5. Обережність у чутливих питаннях:

- Лідер має бути обережним у питаннях, які роз'єднують суспільство.
- Він не повинен розпалювати конфлікти та поляризувати людей.
- Він має шукати шляхи до порозуміння та консенсусу.

Підвищення продуктивності політико-управлінської еліти в Україні є важливим завданням, що вимагає комплексного підходу та спільних зусиль від влади та суспільства. Тільки за умови системних змін та подолання вищезгаданих проблем можливе формування дієвої політичної еліти, здатної вивести Україну на шлях стійкого розвитку та добробуту.

На нашу думку, щоб політико-управлінська еліта України могла успішно керувати суспільними трансформаціями та втілювати в життя якісні зміни, їй необхідно відповідати певним критеріям:

1. Політичний плюралізм:

- Існування вільної конкурентної політичної системи, де представлені різні ідеології та погляди.
- Це дає можливість людям обирати ту політичну еліту, яка найкраще відповідає їхнім інтересам.

2. Чесна та прозора виборча система:

- Система виборів, яка гарантує рівні умови для всіх учасників політичного процесу.
- Це унеможливорює фальсифікації та забезпечує легітимність влади.

3. Розширення каналів елітогенезу:

- Створення нових механізмів та принципів, які дають можливість талановитим та амбітним людям увійти до політичної еліти.
- Це робить політику більш динамічною та відкритою для нових ідей.

4. Конкурентний відбір:

- Формування політичної еліти на основі конкурсного відбору, а не призначень чи кумівства.
- Це гарантує, що до влади приходять найкомпетентніші та найдостойніші люди.

5. Консенсусна еліта:

- Еліта, яка прагне до єднання та співпраці, а не до конфронтації та розколу суспільства.
- Це дає можливість реалізовувати довгострокові стратегії розвитку країни.

6. Відкритість та прозорість:

- Максимальна прозорість у формуванні політичної еліти на всіх рівнях.
- Це унеможливорює корупцію та зловживання владою.

7. Постійне оновлення:

- Регулярне оновлення політичної еліти свіжими силами, які мають нові ідеї та знання.
- Це запобігає застою та гарантує динамічний розвиток країни.

8. Зміна менталітету:

- Перетворення світогляду політичної еліти, усвідомлення необхідності інформаційної підтримки та врахування громадської думки у процесі суспільних змін.
- Це сприяє кращому розумінню потреб людей та більш ефективному управлінню.

9. Демократичний контроль:

- Постійний демократичний контроль за діяльністю влади з боку громадськості, ЗМІ, політичних партій та організацій.
- Це гарантує підзвітність влади та унеможлиблює авторитарне правління.

10. Згуртованість суспільства:

- Сплоченість різних соціальних шарів, узгодження їхніх соціальних інтересів, співпраця та взаємодія всіх суспільних сил.
- Це створює сприятливі умови для проведення реформ та втілення в життя якісних змін.

11. Верховенство права:

- Ретельне дотримання правових норм, демократичних процедур та принципів, необхідних для ефективного функціонування правової держави та громадянського суспільства.
- Це гарантує захист прав та свобод людини, а також справедливість та рівність для всіх.

12. Політична культура:

- Підняття рівня освіченості громадян у сфері політики, їх розуміння конституційних принципів, законів, політичних процесів та механізмів демократичного управління.
- Це розвиває критичне мислення, піднімає рівень політичної свідомості та активності, а також підвищують рівень особистої відповідальності.

Шлях до кращої еліти лежить через розвиток самого суспільства. Тільки спільними зусиллями ми можемо побудувати Україну, де влада буде служити народу, а не навпаки.

Створення якісної політико-управлінської еліти – це не штучний процес, який можна запрограмувати. Це природний та органічний еволюційний процес, який відбувається в будь-якому суспільстві. Суспільство природним чином відбирає лідерів та авторитетів думки, і якість еліти залежить від зрілості цього суспільства. Українська еліта – це відображення нашого суспільства. Отже, якщо ми маємо намір створити кращу еліту у всіх галузях, наш пріоритет - це

спрямувати зусилля на розвиток суспільства. Нова еліта в Україні виникне з активної громадянської спільноти, яка буде обирати лідерів не за популізмом або хабарництвом, а на підставі глибокого аналізу та здатності мислити з урахуванням державницьких інтересів. Це мислення з орієнтацією на державні інтереси повинно бути характерним для більшості українців, і, відповідно, очікування до лідерів у такому суспільстві будуть відповідати державним критеріям. Наразі наше громадянське суспільство ще не здатне суттєво впливати на те, щоб максимально бути представленим у владі.

Висновки до розділу 3.

1. Визначені проблеми функціонування політико-управлінської еліти України: *низький рівень етичності, егоїзм, некомпетентність, неефективність, не вміння йти на компроміс, відірваність від народу.*

Розглянуті перспективи розвитку стосовно Євроінтеграції. Визначений шлях до оновлення української політико-управлінської еліти через виховання нового покоління лідерів, які володіють такими ключовими якостями як чесність, культурність, патріотизм та професіоналізм.

Встановлені перспективи оновлення української еліти та формування свідомого й відповідального суспільства з пріоритетним завданням удосконалення системи освіти та виховання: *формуванні патріотичних цінностей у молоді, розвитку національної самосвідомості, вихованні активної громадянської позиції.*

Визначені проблеми внутрішнього стану України:

- *Некомпетентність еліти та політичних лідерів.*
- *Нездатність відповідати вимогам часу та потребам суспільства.*
- *Відсутність чіткої стратегії розвитку.*
- *Невміння вирішувати проблеми, які стоять перед країною.*
- *Нездатність консолідувати суспільство.*
- *Еефективне управління.*

Встановлені ключові риси політико-управлінської еліти: *стратегічне мислення, вірність своїм принципам, вміння налагоджувати співпрацю, безкорисливість, творчий підхід, висока самовимогливість, комунікабельність, лідерські якості, готовність до ризику, вміння знаходити спільні рішення.*

Виявлено відношення громадян до ситуації в країні та дій влади.

Визначені проблеми відсутності дієвої політико-управлінської еліти в Україні: *незрілість політичної культури, слабкість громадянського суспільства, вплив олігархів, недосконалість демократичних інституцій, низький рівень довіри до влади.*

Розглянуті наслідки неефективної політико-управлінської еліти:

- Неєфективність та корумпованість влади.
- Низький рівень життя та соціальна несправедливість.
- Політична нестабільність та конфлікти.
- Зневіра у демократичні цінності.

Можна зазначити, що основна причина недостатньої ефективності української політичної еліти полягає не в їхньому недостатньому рівні знань або навичок, а в тому, що вони не відчують органічної потреби враховувати інтереси суспільства. Ця потреба може виникати внаслідок моральних принципів еліти, механізмів політичної відповідальності або тиску громадянського суспільства.

2. Розробили таблицю законопроектів у період воєнного стану по чотирьом напрямам (оборонний, економічний, соціальний, ціннісний).

Встановили посадові вимоги для ефективного відбору елітних кадрів за такими критеріями, як: *професійна компетентність, ділові якості, особистісні якості.*

Визначили чіткий опис “Паспорту посади”:

- ***Перша сторінка:*** містить загальні вимоги до посади (освіта, стаж роботи, вікові обмеження, стан здоров'я тощо), а також загальний опис місця роботи та її змісту.

- *Друга сторінка:* визначає конкретні (основні) вимоги до професійних знань.
- *Третя сторінка:* описує необхідні навички та вміння.
- *Четверта сторінка:* окреслює вимоги до ділових якостей.
- *П'ята сторінка:* визначає вимоги до особистісних якостей спеціаліста.

Встановили найважливіші досягнення сучасної української політико-управлінської еліти: *реформа правоохоронних органів, децентралізація влади, судова реформа, боротьба з корупцією, підвищення прозорості влади, покращення системи державних закупівель, конкурсне обіймання посад.*

Виявили чинники для покращення управління в Україні за досвідом країн Європейського Союзу.

Визначили якості лідера держави, щоб впоратися з викликами та вести країну вперед: *сміливість та активність, єдність та консолідація, інтелектуальна компетентність, повага до історії, обережність у чутливих питаннях.*

Розробили основні шляхи підвищення якості політико-управлінської еліти в Україні: *політичний плюралізм, чесна та прозора виборча система, розширення каналів елітогенезу, конкурентний відбір, консенсусна еліта, відкритість та прозорість, постійне оновлення, зміна менталітету, демократичний контроль, згуртованість суспільства, верховенство права, політична культура.*

Якщо ми хочемо мати кращу еліту в будь-яких сферах, ми повинні в першу чергу подбати про розвиток самого суспільства. Нова еліта України буде формуватися з активного громадянського суспільства, де лідери обиратимуться не за популістичними обіцянками або хабарництвом, а на основі ретельного аналізу та здатності діяти в інтересах держави.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було проведено дослідження щодо підвищення якості української політико-управлінської еліти в подоланні сучасних викликів, що дозволяє зробити ряд висновків.

1. Виявлено, що поняття політико-управлінської еліти в наукових дослідженнях не має однозначної відповіді, навпаки, зіштовхуємося з різноманітністю думок. Дослідники погоджуються лише у одному - у твердженні, що еліта є необхідною для суспільства. З'ясовано, що політико-управлінська еліта в історії політичної думки є динамічним та еволюційним процесом, який відображає зміни в суспільстві, політичній культурі та ідеології. *Політико-управлінська еліта* - це вищі посадовці, які мають офіційну владу і несуть відповідальність за встановлення правил в організації суспільства та за управління справами в політиці. Концепції політико-управлінської еліти відрізняються в залежності від історичного контексту, соціально-економічного розвитку та культурних особливостей.

2. Визначено, що політико-управлінська еліта відіграє ключову роль у публічному управлінні і є основою суспільства, яка відображає і визначає існування держави в цілому. Її роль і значення особливо актуальні в сучасному перехідному періоді в Україні, коли від її ефективності залежать стратегічні напрямки подальшого розвитку країни і навіть саме існування держави в повномасштабній війні з державою агресором та окупантом – російською федерацією. *Політико-управлінська еліта* відображає важливу роль у публічному управлінні, маючи значний вплив на його напрямки, зміст та ефективність. Розкриті основні функції політико-управлінської еліти (*комунікативна, інтегративна, стратегічна, представницька, мобілізаційна та регулятивна*). Відображені важливі особливості політико-управлінської еліти (*легітимність, компетентність, відповідальність, етичність, інклюзивність, адаптивність, професіоналізм, патріотизм*). Розглянуті основні інтерпретації впливу еліти на публічне управління з позитивними та негативними аспектами. Для ефективного функціонування публічного управління необхідна співпраця

між політико-управлінською елітою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Вплив еліти може бути як позитивним, так і негативним. Для того, щоб мінімізувати негативний вплив еліти та максимізувати позитивний, важливо забезпечити прозорість та підзвітність еліти перед суспільством, створити ефективні механізми громадського контролю за діяльністю еліти та підвищити рівень політичної культури та етичної відповідальності еліти. Необхідно забезпечити прозорість, відкритість та відповідальність політико-управлінської еліти перед суспільством для підвищення довіри та легітимності управлінських процесів.

3. Досліджено основні чинники, які впливають на формування політико-управлінської еліти в Україні. Проаналізовано основні етапи становлення цих еліт в сучасній Україні та описано їх головні риси. Перший етап після набуття незалежності країни відзначався початковим формуванням політико-управлінської еліти, другий етап характеризувався змінами в політичній еліті, а третій етап привів до процесу олігархізації та злиття бізнесу та політичної влади. Проаналізовано необхідність володіння ключовими компетенціями для ефективної роботи еліти. Сформульовано умови, що сприяють формуванню таких еліт, а саме: ідейно-політичний плюралізм, багатопартійність та підтримка конструктивних позицій вільних ЗМІ. Висловлено важливість усвідомлення елітами та політичними силами безальтернативності демократичного шляху, поваги до легітимності демократичних інститутів та еволюційного розвитку політичної культури. Визначено, що процес формування та розвитку політичних еліт - це тривалий процес, який може займати десятиліття, навіть при наявності сприятливих умов у країні.

4. Виділені основні місії функціонування вітчизняної політико-управлінської еліти, які полягають в збереженні й забезпеченні реальної національної незалежності, в кардинальному поліпшенні рівня і якості існування українського суспільства та в правильній стратегії вибору геополітичного напрямку розвитку українського суспільства.

Розглянуті комплексні заходи для розвитку та становленню еліти: *створення сучасної системи підготовки кадрів для політичної сфери, забезпечення зв'язку між елітою та владою, використання нових підходів та соціальних технологій у процесі формування еліти, відповідність еліти очікуванням суспільства, подолання номенклатурності та бюрократизму.*

Розкриті принципи співпраці держави з громадянським суспільством за *відкритим діалогом, активної участі та взаємної відповідальності*

Виділені проявлення незбалансованості влади: *розподіл функцій і повноважень між гілками влади був нерівномірним; деякі міністерства та відомства виходили за межі своїх компетенцій, що призводило до дублювання функцій та неефективності роботи; президентська гілка влади здобувала все більше повноважень, зокрема, за рахунок створення потужної системи представництв у регіонах; відбувалась поступова централізація влади, що негативно впливало на демократичні процеси в країні.*

Передбачені механізми збалансування владних відносин: *створення системи стримувань та противаги, яка б не дозволяла одній гілці влади зосередити у своїх руках надмірні повноваження; чітке визначення функцій і повноважень кожної гілки влади; забезпечення прозорості та підзвітності влади перед народом.*

Розглянуте вдосконалення системи підготовки державно-управлінських кадрів: *використання кращих світових практик, врахування українських реалій, практична спрямованість.*

Виокремлені ключові напрямки відновлення легітимності еліти: *демократія, ефективність, справедливість.*

5. Визначені проблеми функціонування політико-управлінської еліти України, такі як: *низький рівень етичності, егоїзм, некомпетентність, неефективність, невміння йти на компроміс, відірваність від народу.*

Розглянуті перспективи розвитку стосовно Євроінтеграції. Визначений шлях до оновлення української політико-управлінської еліти через виховання

нового покоління лідерів, які володіють такими ключовими якостями як *чесність, культурність, патріотизм та професіоналізм.*

Встановлені перспективи оновлення української еліти та формування свідомого й відповідального суспільства з пріоритетним завданням удосконалення системи освіти та виховання, це *формуванні патріотичних цінностей у молоді, розвиток національної самосвідомості, виховання активної громадянської позиції.*

Визначені проблеми внутрішнього стану України: *некомпетентність еліти та політичних лідерів, нездатність відповідати вимогам часу та потребам суспільства, відсутність чіткої стратегії розвитку, невміння вирішувати проблеми, які стоять перед країною, нездатність консолідувати суспільство, неефективне управління.*

Встановлені ключові риси політико-управлінської еліти: *стратегічне мислення, вірність своїм принципам, вміння налагоджувати співпрацю, безкорисливість, творчий підхід, висока самовимогливість, комунікабельність, лідерські якості, готовність до ризику, вміння знаходити спільні рішення.*

Виявлено відношення громадян до ситуації в країні та дій влади.

Визначені проблеми відсутності дієвої політико-управлінської еліти в Україні: *незрілість політичної культури, слабкість громадянського суспільства, вплив олігархів, недосконалість демократичних інституцій, низький рівень довіри до влади.*

Розглянуті наслідки неефективної політико-управлінської еліти: *неефективність та корумпованість влади, низький рівень життя та соціальна несправедливість, політична нестабільність та конфлікти, зневіра у демократичні цінності.*

Можна зауважити, що головна причина недостатньої ефективності української політичної еліти не полягає у їхньому низькому рівні знань або навичок, а в тому, що вони не відчують органічної необхідності враховувати інтереси суспільства. Ця потреба може виникати через моральні принципи еліти, механізми політичної відповідальності або тиск громадянського суспільства.

6. Розробили таблицю законопроектів у період воєнного стану по чотирьом напрямам (*оборонний, економічний, соціальний, ціннісний*).

Встановили посадові вимоги для ефективного відбору елітних кадрів за такими критеріями, як: *професійна компетентність, ділові якості, особистісні якості*.

Визначили чіткий опис “Паспорту посади”.

Встановили найважливіші досягнення сучасної української політико-управлінської еліти: *реформа правоохоронних органів, децентралізація влади, судова реформа, боротьба з корупцією, підвищення прозорості влади, покращення системи державних закупівель, конкурсне обіймання посад*.

Виявили чинники для покращення управління в Україні за досвідом країн Європейського Союзу.

Визначили якості лідера держави, щоб впоратися з викликами та вести країну вперед: *сміливість та активність, єдність та консолідація, інтелектуальна компетентність, повага до історії, обережність у чутливих питаннях*.

Розробили основні шляхи підвищення якості політико-управлінської еліти в Україні: *політичний плюралізм, чесна та прозора виборча система, розширення каналів елітогенезу, конкурентний відбір, консенсусна еліта, відкритість та прозорість, постійне оновлення, зміна менталітету, демократичний контроль, згуртованість суспільства, верховенство права та політична культура*.

Щоб мати кращу еліту в будь-яких сферах, ми маємо перш за все сприяти розвитку суспільства. Нова еліта в Україні буде формуватися з активної громадянської спільноти, де лідери обиратимуться не за популістичними обіцянками або хабарництвом, а на підставі ретельного аналізу та здатності діяти в інтересах держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проблеми та перспективи розвитку української політичної еліти
URL: <https://razumkov.org.ua/statti/politychna-elita-iak-suspilna-problema>
2. Шляхи подолання корупції в Україні URL:
<http://dergachirda.gov.ua/news/776>
3. Роль громадянського суспільства у демократичних процесах України URL: <https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/9410/9343>
4. Реформа державного управління в Україні: стан та завдання URL:
<https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
5. Виклики та перспективи євроінтеграції України
URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/25.pdf
6. Марія Пірен “Українська еліта і проблеми модернізації суспільства”
URL: <https://universum.lviv.ua/magazines/universum/2000/2/elita.html>
7. Оцінка громадянами зовнішньої політики влади, ефективності міжнародної підтримки та впливу зовнішньополітичних чинників на Україну (січень 2024р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-zovnishnoi-polityky-vlady-efektyvnosti-mizhnarodnoi-pidtrymky-ta-vplyvu-zovnishnopolitychnykh-chynnykiv-na-ukrainu-sichen-2024r>
8. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>
9. Оцінка ситуації в економічній сфері, соціальне самопочуття громадян, віра в перемогу (січень 2024р.) URL:
<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-ekonomichnii-sferi-sotsialne-samopochuttia-gromadian-vira-v-peremogu>

10. Державне управління та місцеве самоврядування: тези X Міжнародного наукового конгресу, 26 березня 2010р. -Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2010. - 372с.
11. Мацієвський Ю. Еліти в Україні до і після “помаранчевої революції” / Ю. Мацієвський // Політичний менеджмент. - 2010. - № 2. - С. 38-55. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ПоМе_2010_2_6
12. Пірен М. Н. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності. навч. посіб. Вид-во УАДУ, К: 2003. С. 240.
13. Гошовська В. А. Підвищення рівня професійної компетентності в системі державного управління - шлях до формування еліти українського суспільства / В. А. Гошовська // Аналітика і влада. - 2012. - № 6. - С. 21-25. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2012_6_6
14. Гошовська В. А. Осмислення державно-управлінською елітою суспільно-демократичних цінностей (за матеріалами соціологічного дослідження) / В. А. Гошовська, І. Г. Сурай // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2013. - Вип. 3. - С. 34-41. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_3_6
15. Гошовська В. Реформування Української держави як виклик сьогодення / В. Гошовська, Л. Пашко // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2011. - № 1. - С. 14-22. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_1_4
16. Гошовська В. Роздуми про нову еліту нації / В. Гошовська // Віче. - 2013. - № 21. - С. 16-18. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2013_21_10
17. Гошовська В. Методичне забезпечення формування і функціонування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / В. Гошовська, М. Орлів // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2012. - № 2. - С. 54-60. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_2_9
18. Гошовська В. А. Політична корупція як об’єкт наукового дослідження / В. А. Гошовська // Збірник наукових праць Національної академії

державного управління при Президентові України. - 2017. - Вип. 2. - С. 223-240.
- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2017_2_15

19. Даниленко Л. І. Політична поведінка державних службовців: ціннісно-мотиваційний аспект / Л. І. Даниленко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Політичні науки. - 2015. - № 4. - С. 71-76. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaduppu_2015_4_13

20. Даниленко Л. І. Ціннісно-мотиваційні засади політичної поведінки державних службовців / Л. І. Даниленко // Право та державне управління. - 2015. - № 4. - С. 69-73. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2015_4_17

21. Гошовська В. А. Посилення інституційної спроможності Верховної Ради України як умова подолання кризи вітчизняного парламентаризму / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. І. Даниленко // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. - 2019. - Вип. 1. - С. 31-42. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_6

22. Пірен М. Управлінський дискурс становлення нового державного управління: західний досвід для України / М. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2013. - № 1. - С. 14-21. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_1_4

23. Пірен М. І. Національна ідентичність сучасної української еліти як чинник консолідації суспільства та реалізації демократичних реформ / М. І. Пірен // Публічне управління: теорія та практика. - 2013. - Вип. 2. - С. 62-70. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_12

24. Пірен М. І. Елітне лідерство для турбулентного українського суспільства / М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2014. - № 2. - С. 64-68. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_2_12

25. Пірен М. Соціальна відповідальність політико-управлінської еліти за умов демократизації управління в Україні (на досвіді ЄС) / М. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2010. - № 3. - С. 14-21. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_4

26. Пірен М. І. Перезавантаження мислення політико-владної еліти України в процесі реалізації демократичного врядування / М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2016. - № 1. - С. 126-131. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_1_18

27. Пірен М. І. Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду / М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2016. - № 2. - С. 13-20. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_2_4

28. Барна О. С. Професійна компетентність та національна ідентифікація політико-владної еліти – базова цінність суспільно-політичних змін у сучасній Україні / О. С. Барна, М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2016. - № 3. - С. 63-68. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_3_11

29. Пірен М. Запобігання корупції в системі політико-владних відносин сучасного українського суспільства / М. Пірен, В. Ребкало // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2011. - № 4. - С. 191-200. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_4_26

30. Пірен М. І. Конструктивне мислення еліт щодо творчості та єдності суспільства – дорожня карта для позитивних змін в Україні / М. І. Пірен // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. - 2018. - Вип. 2. - С. 175-188. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2018_2_13

31. Пірен М. І. Професійно-відповідальні та історико-правові настанови підготовки публічних службовців на успішність державотворення в Україні / М. І. Пірен // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2020. - № 2. - С. 111-116. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2020_2_17

32. Черленяк І. І. Державне управління та державницька еліта / І. І. Черленяк // Аналітика і влада. - 2012. - № 6. - С. 186-193. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2012_6_31

33. Сахань О. В. Політична еліта України: сучасний стан та перспективи / О. В. Сахань, І. Л. Мельник // Актуальні проблеми державного управління. - 2012. - № 2. - С. 275-282. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_2_40

34. Гончарук Н. Вища управлінська еліта на сучасному етапі державотворення / Н. Гончарук, І. Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2011. - № 2. - С. 5-10. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_2_3

35. Пухкал О. Політична еліта і громадянське суспільство в Україні: становлення і взаємодія / О. Пухкал // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2009. - № 4. - С. 193-201. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_4_26

36. Авер'янова Н. М. Національна еліта України: сучасні проблеми формування / Н. М. Авер'янова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Історія. Філософія. Політологія. - 2011. - Вип. 3. - С. 172-175. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_ifpo_2011_3_30

37. Белякова О. С. Загальнокультурна підготовка у процесі формування елітарної особистості / О. С. Белякова // Педагогіка та психологія. - 2011. - Вип. 40(1). - С. 13-17. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2011_40\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2011_40(1)_4)

38. Рачинський А. Політико-управлінська еліта в перехідних суспільствах: особливості становлення та розвитку / А. Рачинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2012. - № 1. - С. 81-89. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_1_11

39. Біщук В. П. Еволюція трактування поняття еліта в історико-філософському контексті та можливість застосування класичних підходів елітаризму в сучасних українських умовах / В. П. Біщук. // Демократичне врядування. - 2012. - Вип. 9. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_11

40. Козловець М. Національна еліта як чинник державотворення: досвід минулого і реалії сьогодення / М. Козловець // *Studia politologica Ucraino-Polona*. - 2012. - Вип. 2. - С. 16-21. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spur_2012_2_4
41. Сергатюк Д. А. Політична еліта: аспекти розуміння та категоріальні межі поняття / Д. А. Сергатюк // *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Сер. : Політологія*. - 2011. - Т. 175, Вип. 163. - С. 83-88. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2011_175_163_19
42. Білецька Т. В. Політична еліта і політичні партії як суб'єкти соціально-політичних конфліктів в сучасній Україні / Т. В. Білецька // *Політологічні студії*. - 2013. - Вип. 3. - С. 143-153. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps_2013_3_17
43. Ріктор Т. Л. Управлінська еліта як стратегічний ресурс побудови держави: проблеми та перспективи / Т. Л. Ріктор // *Економіка та держава*. - 2009. - № 2. - С. 76-78. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_2_25
44. Грабіна Г. В. Політична еліта України як уособлення субкультури влади / Г. В. Грабіна // *Грані*. - 2016. - № 3. - С. 55-61. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2016_3_11
45. Пустоловська О. О. Первинна політична еліта незалежної України в розбудові державності / О. О. Пустоловська // *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право*. - 2013. - Вип. 22. - С. 169-176. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2013_22_25
46. Пухкал О. Політична еліта як суб'єкт модернізації українського суспільства / О. Пухкал // *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. - 2009. - Вип. 2. - С. 212-223. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprnadu_2009_2_24
47. Хорішко Л. Політична еліта як суб'єкт інтеграційних процесів в умовах глобального розвитку / Л. Хорішко // *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. - 2015. - Вип. 7. - С. 312-318. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2015_7_37

48. Ринковий Т. П. Державно-управлінська еліта: минуле, сьогодення, майбутнє / Т. П. Ринковий // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. - 2016. - № 4. - С. 36-42. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_7

49. Богачев Р. М. Еліта та процеси самоорганізації суспільства: системні трансформації / Р. М. Богачев. // Державно-управлінські студії. - 2017. - № 1. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_5

50. Пірен М. Сучасна українська політико-владна еліта і проблеми національної самоідентифікації / М. Пірен // Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія : Культурологія. - 2017. - Вип. 18. - С. 16-20. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2017_18_7

51. Томашевська Т. В. Теоретичні засади поняття політико-управлінська еліта / Т. В. Томашевська // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 1. - С. 153-156. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_34

52. Козловець М. А. Політична еліта як суб’єкт державотворення в умовах трансформації українського суспільства / М. А. Козловець // Вісник Національного університету “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого” . Серія : Політологія. - 2017. - № 2. - С. 74-87. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuuaur_2017_2_9

53. Біщук В. П. Особливості застосування терміна “управлінська еліта” в умовах трансформаційних перетворень українського суспільства / В. П. Біщук // Ефективність державного управління. - 2012. - Вип. 31. - С. 97-106. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_31_15

54. Гапченко О. В. Українська інтелектуальна еліта та новий стиль життя / О. В. Гапченко // Гілея: науковий вісник. - 2018. - Вип. 135. - С. 227-229. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_135_62

55. Хорішко Л. Символьна, військова та бізнес-еліта в структурі елітного політичного інституту / Л. Хорішко // Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. - 2018. - Вип. 18. - С. 376-382. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_18_56

56. Міхальов О. М. Публічна політика, державне управління, еліта та система цінностей – співвідношення понять / О. М. Міхальов // Теорія та практика державного управління. - 2018. - Вип. 3. - С. 88-95. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_3_14

57. Білоус Л. В. Політична еліта України: оцінка суспільної ефективності вітчизняними науковцями / Л. В. Білоус // Прикарпатський вісник НТШ. Думка. - 2018. - № 6. - С. 21-31. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvntsh_2018_6_5

58. Сенченко М. Нова світова еліта на авансені історії / М. Сенченко // Вісник Книжкової палати. - 2020. - № 1. - С. 3-4. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2020_1_3

59. Мачуський В. Політична еліта: визначення стратегічного курсу України на сучасному етапі / В. Мачуський // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. - 2017. - Вип. 3. - С. 168-182. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2017_3_12

60. Степаненко О. Г. Політична еліта в Україні в добу трансформаційних змін: кризові явища та перспективи їх подолання / О. Г. Степаненко // Гілея: науковий вісник. - 2020. - Вип. 156. - С. 359-362. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2020_156_64

61. Ємельянова Г. Формування політичної еліти скрізь призму елітарної інженерії / Г. Ємельянова // Evropský politický a právní diskurz. - 2018. - Sv. 5, Vyd. 3. - С. 162-166. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2018_5_3_25

62. Матета О. Політична еліта та політична свідомість громадян в умовах демократичної трансформації пострадянської України / О. Матета // Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. - 2019. - Вип. 22. - С. 166-173. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2019_22_26

63. Корнієвський О. А. Громадянське суспільство та правляча еліта: проблеми взаємовідносин у сучасній Україні / О. А. Корнієвський // Стратегічні пріоритети. - 2014. - № 3. - С. 115-120. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2014_3_17

64. Яремчук В. Регіональна політична еліта: принципи та механізми формування (на прикладі Івано-Франківської області) / В. Яремчук // Політичні дослідження. - 2021. - № 1. - С. 70-89. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Politst_2021_1_8

65. Романчук С. М. Студент як елітарна мовна особистість: формування загальних та спеціальних компетенцій / С. М. Романчук // Закарпатські філологічні студії. - 2022. - Вип. 26(2). - С. 56-62. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trphst_2022_26\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trphst_2022_26(2)__12)

66. Виклики модернізації в Україні: політичні аспекти : монографія / М. О. Паламарчук ; за ред. О. В. Литвиненка. – К. : НІСД, 2014. – 152 с.

67. Лісова Н. Довіра й управління в умовах трансформаційних процесів / Н. Лісова // Молодь і ринок. - 2017. - № 1. - С. 29-33. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2017_1_8

68. Харченко Л. Етапи формування політико-управлінської еліти у посттрансформаційний період розвитку України / Л. Харченко // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. - 2010. - Вип. 3. - С. 38-48. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_3_6

69. Захарова Т. М. Деякі особливості структурного аналізу політичного класу в сучасній Україні / Т. М. Захарова // Грані. - 2014. - № 2. - С. 103-111. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_2_20

70. Росенко М. Щодо питання дослідження феномена політичної еліти: теоретико-методологічні засади, основні риси та класифікація. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2010/39.pdf

71. Кристиняк М. Особливості формування еліти в Україні та засади щодо вдосконалення процесу її створення. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/nov/22510/14.pdf>

72. Трачук В. Політична еліта та політична модернізація. *Українська національна ідея : реалії та перспективи розвитку*. 2008. Вип. 20 С. 139-144.

URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25658/29-Tkachuk.pdf?sequence=1>

73. Парламентаризм: підручник. 2-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська та ін. Київ: НАДУ, 2019. 704 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/337/files/498675cf-5a5c-4355-955e-52fa7eb6d36d.pdf>

74. Механізми запобігання політичній корупції в органах представницької влади України : монографія / авт. кол. : В. А. Гошовська [та ін.] ; за ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2021. 300 с. (Наукова школа вітчизняного парламентаризму. Серія «Бібліотека народного депутата») URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/337/files/1d699d81-1e07-4eb7-ad9f-fd1db0350ca6.pdf>

75. Рудич Ф. Правляча еліта : її місце і роль в утвердженні української держави // Політ. менеджмент. 2008. No2(29). С.3. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/rudych_pravliacha-1.pdf

76. Крюков О.І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення: Монографія / За наук. ред. Е.А.Афоніна. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 252 с. URL: http://lib.rada.gov.ua/static/LIBRARY/povni_text/Krukov_political.pdf

77. В. А. Рихлік Трансформація політичної еліти України: проблеми і перспективи розвитку. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1e61eba9-f69d-4108-992a-f9ab6f2db782>

78. Елітознавство : підручник / кол. автор.; за ред. В.А. Гошовської, Л.Г.Комахи. Е 51 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2021. 220 с.

79. Науменко О. М. Політико-управлінська еліта в модернізаційних процесах сучасної України. *Наукові праці МАУП*. Серія Політичні науки. 2019. Вип. 58(2). С 33–40. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd62f279-b7a8-4a31-b55e-acb0e22583d9/content>

80. Чернюк І. А. Політична еліта в контексті демократичних перетворень в Україні / І. А. Чернюк // Молодий вчений. - 2017. - № 5.1. - С. 155-158.

81. Аверянова Н. Сучасна українська еліта : перспективи розвитку. Українознавство. 2011. No 15. С. 41-44. URL : <http://ukrbulletin.univ.kiev.ua/Visnyk-15/Averjanova.pdf>

82. Радченко А. П. Концептуалізація поняття політико-управлінська еліта в умовах трансформації системи державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1443>

83. Рихлік В. Функції політичної еліти як вияв її соціального призначення. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/608ebb3d-3d84-439a-8960-fb5fef892307/content>

84. Федоренко В.Г. Управління в Україні // Економіка та держава. — № 9, 2008. — С. 4—7.

85. Еліти і цивілізаційні процеси формування націй / Збірник. Т. 2. – К.: ТОВ УВПК “ЕксОб”, 2006. – 584 с.

86. Малов С. Роль української політико-управлінської еліти у подоланні сучасних викликів. Наукова конференція ННІ ПУДС: *Вітчизняний парламентаризм: Сучасні виміри гідності та свободи українського народу*. 2022. с.78-79 URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/63d065dc-20b2-4aac-b9f2-5a97a55ca011.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

87. Малов С. Парламентська еліта в умовах воєнного стану в Україні. Наукова конференція ННІ ПУДС: *Шевченківська весна – 2023: Публічне управління та державна служба*. 2023. с.27-29. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

ДОДАТКИ