МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління

Криза політичного лідерства у сучасному світі: ключові тенденції та шляхи виходу

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:
студент 2 курсу, 605 групи
Фотій Андрій Сергійович
Керівник:
кандидат політичних наук,
асистент Равлик І.О.

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол №____від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2025

Анотація

Фотій А.С. Криза політичного лідерства у сучасному світі: ключові тенденції та шляхи виходу. 052 "Політологія", ОПП Менеджмент політичної діяльності Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, 2025 р.

Робота присвячена комплексному аналізу політичного лідерства в умовах сучасної системної кризи. Досліджено еволюцію підходів до вивчення лідерства, методологічні засади та джерельну базу. Виявлено ключові чинники кризи традиційних моделей, зокрема глобалізацію, цифрову трансформацію, зростання недовіри, популізм і поляризацію. Показано політичні наслідки: демократичну ерозію, ослаблення інститутів, персоналізацію влади. Запропоновано шляхи подолання кризи , такі як формування інклюзивних моделей лідерства, посилення підзвітності, використання цифрових технологій та розвиток ефективного лідерства в XXI ст.

Ключові слова: політичне лідерства, криза політичного управління, сучасні моделі політичного лідерства, політична довіра, мережеве лідерство, цифровізація політики, політичний популізм, інституційна підзвітність.

Abstract

Fotii A.S. The crisis of political leadership in the current world: key trends and ways out. 052 "Political science" OPP Management of political processes; Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovich, m. Chernivtsi, 2025.

The research examines political leadership amid the contemporary systemic crisis. It analyzes the evolution of theoretical and methodological approaches and the research base. The study identifies key factors of the crisis of traditional leadership models, including globalization, digital transformation, declining trust, populism, and polarization. The political consequences: democratic backsliding, weakened institutions, and growing personalization are outlined. The work proposes strategies to overcome the crisis through inclusive leadership models, enhanced

accountability, digital tools, and the development of effective leadership in the twenty-first century.

Keywords: political leadership, crisis of political governance, modern models of political leadership, Political trust, Network leadership, Digitalization of politics, Political populism, Institutional accountability.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..... 5-7

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА ……..... 8-23

1.1. Поняття та основні підходи до вивчення політичного лідерства як соціально-політичного феномену ……..…. 8-15

1.2. Методологічні підходи до аналізу політичного лідерства ...…..... 15-20

1.3. Аналіз джерельної бази дослідження ……..... 20-25

РОЗДІЛ 2: КРИЗА ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЧИННИКИ, ПРОЯВИ, НАСЛІДКИ ……..…… 24-47

2.1. Криза традиційних моделей лідерства та поява нових …..…….. 26-33

2.2. Ключові чинники кризи сучасного політичного лідерства: глобальний та національний виміри ……...…… 34-43

2.3. Політичні наслідки кризи політичного лідерства ……..…… 43-49

РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА 48-79

3.1. Формування нових моделей політичного лідерства в умовах глобальних викликів ……... 50-58

3.2. Відновлення довіри до лідерства як політичного інституту ..…….. 59-66

3.3. Використання цифрових технологій для підвищення прозорості та підзвітності лідерів …….. 66-73

3.4. Перспективи розвитку ефективного політичного лідерства у XXI ст. 73-81

ВИСНОВКИ 80-84

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85-97

ВСТУП

Політичне лідерство у XXI столітті опинилося в центрі глобальної наукової та суспільної уваги. Світ переживає період глибоких трансформацій – від інтенсивної цифровізації та посилення глобальних взаємозалежностей до загострення геополітичних конфліктів, кризи демократії, падіння рівня громадської довіри та стрімкого поширення феноменів постправди й політичного популізму. У цих умовах традиційні моделі лідерства дедалі частіше демонструють свою неефективність, а політичні системи різного типу стикаються з явищем, яке науковці характеризують як кризу політичного лідерства.

Сучасні політичні лідери змушені діяти в умовах інформаційного перенасичення, високої соціальної поляризації, швидкоплинності політичних процесів та безпрецедентного тиску медіа. Паралельно з цим громадяни очікують від влади не лише компетентності, а й прозорості, моральності, оперативності реагування на загрози та здатності відстоювати національні інтереси в умовах глобальної конкуренції. Проте збільшення вимог до політиків не супроводжується зростанням довіри до них: у багатьох країнах світу спостерігається розчарування у політичних інститутах, зниження легітимності урядів, фрагментація політичного простору та підвищення впливу непрофесійних акторів.

Усе це свідчить про системний характер кризи, що охоплює як інституційний, так і персоналізований виміри політичного лідерства. Наукова література останніх років активно фіксує появу нових моделей лідерства, що ґрунтуються на медіатизації, гібридних політичних технологіях, емоційній мобілізації та цифровій взаємодії з виборцями. Проте їхня ефективність залишається дискусійною, а наслідки – неоднозначними. Стрімкі зміни політичного середовища потребують комплексного наукового аналізу, що дозволить не лише виявити причини й прояви кризи, але й визначити можливі шляхи її подолання.

Актуальність теми також зумовлена тим, що події останніх 15 років – зростання авторитарних тенденцій у світі, політичні потрясіння в Європі й США, пандемія COVID-19, війна Росії проти України, глобальна енергетична та безпекова нестабільність – продемонстрували: без якісного політичного лідерства сучасні держави виявляються неспроможними адекватно реагувати на виклики. Саме тому дослідження феномену кризи політичного лідерства є не лише теоретично значущим, але й має вагоме практичне значення для розроблення нових моделей управління та прийняття політичних рішень у XXI столітті.

Об'єктом дослідження. є політичне лідерство як соціально-політичний феномен.

Предметом дослідження. є криза політичного лідерства у сучасному світі: ключові тенденції та шляхи виходу.

Мета дослідження. полягає у системному аналізі кризи політичного лідерства, її природи, чинників, проявів та перспектив подолання. Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання:

1) розкрити зміст основних теоретико-методологічних підходів до вивчення політичного лідерства;
2) визначити сутність і чинники кризи політичного лідерства у сучасних політичних системах;
3) проаналізувати ключові тенденції трансформації лідерства в умовах глобалізації, популізму, цифровізації та постправди;
4) дослідити наслідки кризи лідерства для функціонування демократичних інститутів;
5) запропонувати шляхи подолання кризи та формування ефективних моделей політичного лідерства у XXI столітті.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило всебічно проаналізувати природу кризи сучасного політичного лідерства та досягти мети роботи. Застосування системного підходу дало змогу розглянути

політичне лідерство як цілісний феномен та виявити структурні дисфункції, що призводять до кризових явищ. За допомогою порівняльно-політологічного методу здійснено порівняння тенденцій трансформації лідерства в країнах сталої демократії та перехідних суспільствах, що дозволило виокремити спільні та відмінні риси кризи. Інституційний метод використано для аналізу впливу політичних інститутів на формування та деформацію лідерського потенціалу. Біхевіористський підхід сприяв дослідженню поведінкових аспектів сучасних лідерів та зміни електоральних очікувань суспільства. Для обґрунтування шляхів виходу з кризи та моделювання майбутніх сценаріїв розвитку інституту лідерства застосовано прогностичний метод.

Наукова новизна одержаних результатів. полягає у визначенні та обґрунтуванні сутнісних характеристик кризи сучасного політичного лідерства, які в сукупності дають змогу розкрити природу зниження довіри до традиційних інститутів влади та зростання впливу популізму в умовах глобальної нестабільності. Визначено перспективні шляхи подолання кризових явищ та ефективні механізми трансформації лідерських якостей, які можна було б використовувати для вдосконалення політичної системи та демократичних процесів в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки дослідження можуть бути використані політичними консультантами, партійними організаціями та органами державної влади для розробки антикризових стратегій і підвищення ефективності політичного управління. А також, у викладанні навчальних курсів з політології, політичної психології та теорії лідерства.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів поділених на підрозділи, списку використаних джерел, який містить 125 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи - 97 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

1.1. Поняття та основні підходи до вивчення політичного лідерства як соціально-політичного феномену.

Проблема політичного лідерства, попри свою багатовікову історію, залишається одним із найбільш складних і дискусійних питань у сучасній політичній науці. В умовах глобальних трансформацій, зміни комунікаційних парадигм та кризи традиційних демократичних інститутів, науковий інтерес до фігури лідера не лише не згасає, а й набуває нових форм, вимагаючи переосмислення класичних підходів та інтеграції новітніх концепцій. Сучасний науковий дискурс навколо цього феномену формується на перетині класичної соціології, теорії управління, комунікативістики та транзитології, що дозволяє розглядати лідерство не як статичну характеристику, а як динамічний процес взаємодії.

Політичне лідерство постає як складний соціально-політичний феномен, який поєднує особистісні характеристики індивіда, структурні умови політичного поля та форми взаємодії з громадянами. У сучасних наукових підходах воно розглядається як процес взаємного впливу, в якому лідер, послідовники та інституції створюють динамічну систему символічної та практичної взаємодії. Таке розширене бачення дозволяє охопити не лише формальний аспект влади, а й ті механізми конструювання довіри, легітимності та політичної мобілізації, без яких лідерство неможливе [4, с. 28].

Вихідною точкою для будь-якого ґрунтовного дослідження політичного лідерства залишається класична теоретична спадщина німецького соціолога Макса Вебера. У своїй програмній праці «*Politics as a Vocation*» (1919.), яка стала фундаментом для сучасної політичної соціології, Вебер здійснив глибокий аналіз природи політичної діяльності. Він визначає політику як прагнення до участі у владі або до впливу на розподіл влади, чи то між державами, чи то всередині держави між групами людей. У цьому контексті

фігура лідера набуває центрального значення, оскільки саме лідер є тим суб'єктом, який здатен акумулювати владний ресурс і спрямовувати його на досягнення певних цілей [4].

Веберівський підхід є критично важливим для розуміння етичної природи лідерства. Автор розрізняє два фундаментально відмінні типи етичної орієнтації політика: «етику переконання» (Gesinnungsethetik) та «етику відповідальності» (Verantwortungsethik). Якщо перша передбачає дії згідно з власними моральними принципами без огляду на наслідки, то друга вимагає від лідера врахування наслідків своїх рішень. Для справжнього політичного лідера, за Вебером, визначальним є саме покликання, яке поєднує пристрасть, почуття відповідальності та окомір (здатність дистанціюватися від об'єктів і людей). Саме ця комбінація дозволяє лідеру не перетворитися на звичайного бюрократа, а стати справжнім провідником політичної волі, легітимність якого може спиратися на традицію, раціональний закон або, що особливо важливо в кризові моменти, на харизму - особистий дар, що викликає безумовну довіру послідовників [4].

У другій половині XX століття розуміння лідерства зазнало революційних змін завдяки роботі американського історика і політолога Джеймса МакГрегора Бернса. Його фундаментальна монографія «Лідерство» (*Leadership*, 1978) стала вододілом у науці, оскільки Бернс категорично відмежував поняття «лідерство» від поняття «здійснення влади». На його думку, влада - це здатність змусити інших робити те, що вони не зробили б добровільно, часто використовуючи маніпуляцію або примус. Натомість лідерство є моральним процесом, що базується на спільних цілях і потребах лідера та його послідовників [30].

Бернс вводить у науковий обіг дихотомію, яка досі залишається базовою для аналізу політичних режимів: розрізнення між трансакційним та трансформаційним лідерством. Трансакційне лідерство, за Бернсом, ґрунтується на обміні: політик пропонує виборцям певні блага (робочі місця, субсидії, безпеку) в обмін на голоси. Це модель «послуга за послугу», яка є

ефективною для підтримки стабільності, але не здатна генерувати глибокі зміни [30].

На противагу цьому, трансформаційне лідерство є таким типом лідерства, що не просто задовольняє поточні потреби мас, а формує нові цінності, змінює політичну культуру та мобілізує суспільство на досягнення, які раніше здавалися неможливими. Саме концепція Бернса дозволяє сьогодні оцінювати політичних діячів не лише за критерієм ефективності менеджменту, а й за їхньою здатністю до системних перетворень суспільної свідомості [30].

На початку XXI століття дискурс лідерства збагатився новими підходами, що враховують зміну природи влади в умовах глобалізації. Джозеф Най у своїй праці «The Powers toLead» (2008) пропонує адаптувати теорію міжнародних відносин до аналізу індивідуального лідерства. Най констатує, що традиційна ієрархічна модель управління стає все менш ефективною в сучасному світі [83].

Най детально аналізує інструментарій сучасного лідера через призму трьох типів сили. «Жорстка сила» базується на примусі та винагороді. Вона необхідна для підтримки порядку, але недостатня для довгострокової легітимності. «М'яка сила» - це здатність приваблювати та переконувати, формувати порядок денний таким чином, щоб інші самі хотіли того ж, що й лідер. Вона ґрунтується на емоційному інтелекті, баченні та комунікації [83].

Проте головним внеском Ная є концепція «розумної сили» - здатності лідера ефективно комбінувати ресурси жорсткої та м'якої сили залежно від контексту. Для реалізації цієї стратегії лідер повинен володіти «контекстуальним інтелектом» - інтуїтивним розумінням змінного середовища, культурних особливостей групи та розподілу владних ресурсів у конкретний момент часу. Без цього навіть найбільш харизматичний лідер ризикує зазнати поразки, неправильно обравши інструменти впливу [83].

З розвитком інформаційних технологій розуміння механізмів лідерства змістилося у площину комунікацій. Мануель Кастельс у своїй масштабній праці «*Communication Power*»(2013) стверджує, що в сучасному мережевому

суспільстві влада більше не концентрується виключно в інститутах держави чи армії. Вона переміщується у простір свідомості громадян, а боротьба за лідерство стає боротьбою за контроль над мережами комунікації [32].

Кастельс аргументує, що фундаментальна форма влади полягає у здатності формувати свідомість. Політичні лідери стають «програмістами» мереж, які задають коди та протоколи взаємодії, і «перемикачами», які контролюють з'єднання між різними мережами (наприклад, медіа, бізнесом і політикою). У цій парадигмі лідерство втрачає свою сакральність і стає технологією управління інформаційними потоками. Успіх лідера залежить від його здатності створювати меседжі, які резонують з емоціями громадян (страхом або надією), та транслювати їх через різні канали зв'язку. Саме Кастельс найбільш повно пояснює, чому медійний образ лідера сьогодні часто важить більше, ніж його реальні адміністративні досягнення [32].

Водночас, сучасний етап розвитку політичних систем характеризується тривожними тенденціями, які Ларрі Даймонд у книзі « *Ill Winds*» (2019 р.) характеризує як глобальну демократичну рецесію. Даймонд звертає увагу на те, що після періоду демократичного оптимізму світ увійшов у фазу відкату, де якість політичного лідерства відіграє вирішальну роль.

Даймонд аналізує, як лідери в різних куточках світу, від США до країн, що розвиваються, стають каталізаторами ерозії демократії. Він зазначає, що загроза походить не лише від зовнішніх ворогів демократії, а й від внутрішньої слабкості лідерів, які не здатні забезпечити інклюзивне економічне зростання та ефективне управління. Криза лідерства проявляється у нездатності еліт відповідати на виклики сучасності, що відкриває шлях для демагогів та автократів. Даймонд наголошує, що відновлення демократії можливе лише через повернення до відповідального лідерства, яке поважає верховенство права та інституційні обмеження [42].

Глибше коріння цієї кризи розкривають Піппа Норріс та Рональд Інглхарт у своєму ґрунтовному дослідженні «*Cultural Backlash*» (2019 р.). Автори пропонують пояснення феномену зростання авторитарного популізму,

який змінив ландшафт політичного лідерства в останні десятиліття. Вони відкидають спрощене зведення причин кризи лише до економічних факторів, натомість акцентуючи на ціннісному конфлікті [82].

Згідно з їхньою теорією, західні суспільства пережили «тиху революцію», переходячи від матеріалістичних цінностей до постматеріалістичних (ліберальних, екологічних, інклюзивних). Це викликало потужну захисну реакцію - «культурний відкат» (backlash) - з боку консервативних верств населення, які відчули загрозу своєму статусу та традиційному способу життя. На хвилі цього страху виникає запит на новий тип лідера - авторитарного популіста, який обіцяє захистити «справжній народ» від чужих цінностей та загроз глобалізації. Норріс та Інглхарт детально описують механізм, як такі лідери мобілізують підтримку, апелюючи до ностальгії та потреби у безпеці, що докорінно змінює вимоги до політичного стилю та риторики [82].

Сутність та інструментарій цього нового типу лідерства детально препарує Ян-Вернер Мюллер у книзі «*What is Populism?*» (2016). Мюллер надає чітке теоретичне визначення, яке дозволяє відрізнити популістське лідерство від простої демагогії. Ключовою ознакою популіста є не просто критика еліт, а антиплюралізм. Популіст завжди стверджує, що лише він, і тільки він, представляє «справжній народ» [81].

Мюллер показує, як це твердження трансформує практику управління. Якщо лідер вважає себе єдиним легітимним представником народу, то будь-яка опозиція стає автоматично нелегітимною, а інституційні стримування у вигляді судів чи незалежних медіа сприймаються як перешкоди волі народу. Популістське лідерство характеризується трьома специфічними практиками: призначенням лояльних людей на всі посади, обміном державних благ на політичну підтримку та дискримінаційним легалізмом. Мюллер переконливо доводить, що популізм - це не суть демократії, а її тінь, яка за певних умов може знищити саму демократичну систему через специфічний стиль лідерства [81].

Завершує теоретичну рамку дослідження робота Стівена Левицького та Деніела Зіблатта «*How Democracies Die*» (2018 р.), яка фокусується на інституційних наслідках деструктивного лідерства. Автори відходять від аналізу класичних військових переворотів і зосереджуються на тому, як законно обрані лідери руйнують демократію зсередини [67].

Левицький та Зіблатт вводять поняття «м'якої огорожі» демократії, яка тримається не стільки на писаних законах, скільки на двох неформальних нормах: визнанні опонентів легітимними суперниками, а не ворогами та інституційній стриманості що означає утримання від використання всіх доступних законних повноважень для знищення опонента. Криза сучасного лідерства полягає у відмові політичних акторів від цих норм. Автори описують роль політичних партій як «брамників» (gatekeepers), чия функція - не допускати до влади потенційних автократів. Проте в умовах поляризації ця функція слабшає, і до влади приходять лідери, які використовують демократичні інститути (суди, розвідку, податкові органи) як зброю проти політичних конкурентів. Аналіз Левицького та Зіблатта демонструє, що доля політичного режиму залежить не лише від конституційного дизайну, а й від відповідальності лідерів та їхньої відданості демократичним нормам поведінки [67].

Таким чином, огляд теоретичних підходів зазначених авторів дозволяє сформувати комплексне бачення політичного лідерства. Від веберівського розуміння покликання та відповідальності, через трансформаційну етику Бернса та «розумну силу» Ная, до комунікаційних мереж Кастельса та загроз авторитарного популізму, описаних Мюллером, Даймондом, Норріс, Інглхартом та Левицьким із Зіблаттом - усі ці концепції у своїй сукупності дають методологічний ключ до розуміння природи сучасної кризи лідерства. Вони засвідчують, що лідерство не є ізольованим феноменом, а є точкою перетину інституційних, культурних, технологічних та етичних вимірів політики.

1.2. Методологічні підходи до аналізу політичного лідерства.

Дослідження політичного лідерства вимагає методологічної багатовимірності, оскільки сам феномен є інтегрованим, поєднуючи особистісний, інституційний і дискурсивний виміри водночас. Через це жоден окремий метод не здатен повністю відтворити складність лідерської практики. Навпаки, завдання дослідження визначають необхідність синтезу різних підходів, які дозволяють поєднати нормативно-теоретичну рефлексію з емпіричним аналізом поведінки, прийняття рішень та впливу лідера на суспільство. Сучасна методологічна база спирається на класичні ідеї типологій легітимності та стилів лідерства, але трансформує їх у конкретні операційні процедури аналізу. З одного боку, історичні реконструкції та порівняльні кейс-стаді дозволяють відтворити еволюцію джерел влади, зміну ролі лідера та контекстуальні трансформації політичних систем. З іншого боку, аналіз комунікацій, риторики та дискурсу дає змогу виявити механізми смислоутворення, через які лідер формує колективні ідентичності, визначає сприйняття кризових ситуацій та конструює наративи, що мобілізують підтримку або легітимізують політичні рішення [21,с.85].

Такий інтегративний підхід підкреслює процесуальний характер лідерства: політичне керівництво розглядається як серія взаємодій, які можна простежити через тексти, ритуали, публічні виступи, ухвалені рішення та мережеві зв’язки. Лідерство постає не як статична властивість індивіда або інституції, а як динамічна практика, що формується у взаємодії з суспільством і контекстом, реагує на виклики і одночасно продукує нові форми політичного порядку.

Класичні методи, які застосовуються для дослідження особистісного виміру лідерства, зберігають свою значимість, проте водночас зазнають значного методологічного оновлення. Традиційний «трейтовий» підхід, що намагався зіставляти усталений набір рис із ефективністю політичного лідера, сьогодні трансформується у напрямі більш комплексного аналізу поведінкових стилів, когнітивної складності та адаптивних стратегій у процесі управління.

Сучасні аналітичні інструменти, такі як leadership trait analysis або content coding інтерв'ю й публічних виступів, дозволяють кількісно оцінювати пізнавальні шаблони, схильність до ризику, емоційну тональність, риторичну стратегію та стилі комунікації лідера. При цьому ці методи інтегруються з більш тонкими якісними інтерпретаціями, які допомагають зрозуміти, як риси особистості проявляються у конкретних рішеннях, способах реагування на кризові ситуації та взаємодії з громадянами й інститутами [71, с.92].

Такий комбінований підхід дає змогу відмежувати властивості індивіда від контекстуальних чинників, що впливають на його поведінку, і дозволяє з'ясувати, коли рішення й дії лідера є прямим відображенням його особистісних установок, а коли вони обумовлені зовнішніми обмеженнями або конкретними можливостями ситуації. У результаті дослідник отримує глибше розуміння динаміки лідерства як інтегрованого явища, де особистість, контекст і взаємодія з соціальним середовищем формують складну, багатошарову політичну практику.

Інституційно-структурні підходи фокусують увагу на тому, як формальні й неформальні правила, партійні мережі, бюрократичні процедури та міжнародні інституції визначають рамки дій лідера. Методологічно це означає необхідність застосування архівного аналізу, вивчення нормативних документів, процедурних кейсів і процес-трейсингу – підходів, що дозволяють реконструювати причинно-наслідкові ланцюги прийняття рішень і взаємодії між акторами. Особливу вагу тут набувають порівняльні методи середнього та малого числа випадків (small-N і comparative case studies), які дають змогу зіставити інституційні контексти й показати, як різні конфігурації правил породжують різні лідерські стратегії. У поєднанні з мережевим аналізом такі методи дозволяють не лише фіксувати формальні повноваження, а й вимірювати реальні потоки впливу й ресурсів в системі [82, с.141].

Мережеві та комп'ютаційні методи унаочнюють інший вимір: вони трансформують дослідження лідерства в напрямі емпіричного виміру зв'язків, які визначають політичний вплив. Соціальні мережі, партійні кластери,

інформаційні ехо-камери й дипломатичні альянси можуть бути математично змодельовані й візуалізовані, що дає змогу виявляти центральні вузли, бриджі й підмережі впливу. Комбінація кількісного мережевого аналізу з контент-аналізом дозволяє корелювати позицію актора в мережі з його риторичними стратегіями та реальними політичними результатами, а також простежувати, як кризи переформатовують мережеву структуру впливу. У політичному лідерстві це важливо для розуміння, наприклад, як лідер мобілізує зовнішні ресурси або яким чином локальні мережі громадянської підтримки перетворюються на національні політичні бази [13,с.82].

Дискурсивні та конструктивістські методи ставлять у центр аналізу процес смислоутворення: мовні практики, наративи, символічні акції й візуальні образи, через які лідер формує уявлення про легітимну владу і «іншу» політичну спільноту. Методологія змістового аналізу, риторичного аналізу, а також підходи критичної дискурс-аналізу дають змогу простежити, як через мовлення виробляється легітимація, як конструюються образи ворога чи кризового стану, і яким чином це впливає на готовність суспільства підтримувати ту чи іншу політику. Важливим є також міждисциплінарне поєднання медіадосліджень і політичної семіотики, адже сучасне лідерство значною мірою відбувається в медіалізованому просторі, де аудиторії реагують на візуальні та короткі цифрові повідомлення [10,с.41].

Кількісні методи, зокрема опитування громадської думки, експериментальні дизайни та великомасштабні контент-аналізи, дають змогу виміряти сприйняття лідера, рівень довіри, підтримку політик і кореляцію цих показників з соціально-економічними характеристиками громадян. У поєднанні з панельними дослідженнями вони дозволяють простежити динаміку підтримки в часі та оцінити реакцію електорату на певні події чи комунікаційні кампанії. До того ж експериментальні підходи (включно з онлайн-експериментами) корисні для тестування гіпотез про причинність у впливі риторичних стратегій, що зменшує ризик інтерпретаційної надмірності. Такий інструментарій особливо потрібен для верифікації ефективності

політичних інтервенцій у сфері підвищення прозорості або протидії дезінформації [12,с.74].

Якісні методи зберігають центральну роль у розумінні складних контекстів лідерства: глибинні інтерв'ю з акторами, етнографічні спостереження у політичних штабах, аналіз політтехнологічних текстів і кейс-стаді дозволяють реконструювати мотивацію, внутрішні практики й механізми прийняття рішень. Інтерв'ю з елітами, зокрема, потребують специфічних методологічних підходів – уважного відбору, побудови довірчих відносин, інтерпретативної обережності – та часто поєднуються з іншими джерелами даних у межах методології триангуляції. Це особливо важливо у дослідженнях політичного лідерства в умовах кризи, коли прямі спостереження обмежені, а офіційні версії часто корелюють зі стратегічними інтересами.

Методологічна синергія набуває особливої практичної значущості тоді, коли дослідник поєднує кількісні індикатори з глибокою якісною інтерпретацією, оскільки кожен із цих підходів сам по собі відображає лише певний аспект політичної реальності. Кількісні дані дозволяють визначити загальні тенденції, виміряти рівень довіри, оцінити кореляції між характеристиками лідерів і реакціями громадян, а також порівняти зміни в часі чи між різними групами. Проте вони часто не пояснюють причин і механізмів цих закономірностей, не дають змоги заглибитися в смислові та контекстуальні нюанси поведінки політичних акторів. Якісна інтерпретація, навпаки, спрямована на аналіз текстів, дискурсів, риторичних стратегій, символічних практик і конкретних кейсів. Вона дозволяє зрозуміти, як лідер формує наративи, якими смислами наповнює свої дії, як комунікаційні практики впливають на сприйняття легітимності, і чому певні рішення сприймаються суспільством як виправдані або, навпаки, суперечливі [20,с.24].

Підхід «mixed methods» об'єднує ці дві перспективи, що дозволяє не лише підтвердити кількісні закономірності через якісні наративні свідчення, а й перевірити емпірично висновки, зроблені на основі якісного аналізу. У практичному дослідженні кризових явищ у політичному лідерстві це означає

необхідність комплексного використання інструментів: панельні опитування та соціологічні дані дозволяють відстежити рівень довіри громадян і динаміку підтримки політичних лідерів; мережевий аналіз показує, які актори та групи впливають на формування суспільної думки і як структуровані потоки комунікації; контент-аналіз публічних виступів дозволяє оцінити риторичні стратегії, посилення або ослаблення символічних смислів, що формують сприйняття легітимності; а кейс-стаді ключових подій дають змогу відтворити конкретні ситуації депривації довіри, протестних динамік або успішного відновлення авторитету [41].

Поєднання цих методів дає змогу створити цілісну, багатовимірну картину процесів, що відбуваються під час кризи лідерства, виявити взаємозв’язок між індивідуальною поведінкою лідера, суспільним сприйняттям та інституційними обмеженнями, а також визначити ефективні шляхи відновлення легітимності та стабільності політичного порядку. Таким чином, методологічна синергія стає не просто технічним інструментом, а необхідною умовою для глибокого, контекстуально обґрунтованого дослідження політичного лідерства у кризових умовах [27,с.104].

Особливу увагу в методології слід приділяти етичним і практичним аспектам дослідження політичних лідерів. Робота з елітами, конфіденційними джерелами й інформацією, що стосується національної безпеки, вимагає суворого дотримання етичних стандартів, а також ретельного документування джерел і процедур, аби забезпечити надійність і відтворюваність висновків. Крім того, в умовах високої політизації та інформаційної війни дослідник має бути критично налаштований щодо джерел, які можуть бути частиною маніпулятивних кампаній, і використовувати методи верифікації фактів і тріангуляції даних.

Нарешті, методологічні підходи до політичного лідерства повинні враховувати часовий і просторовий виміри: історична перспектива допомагає зрозуміти генезу певних лідерських форм, тоді як супервізійні методи та панельні дослідження дозволяють відстежувати еволюцію підтримки й

ефектів політики в довгостроковому вимірі. У сучасних дослідженнях це поєднується з використанням комп'ютаційних інструментів для аналізу «великої» медіа-архівної інформації та з методами просторової (географічної) прив'язки даних, що дає змогу врахувати регіональні відмінності й локальні механізми формування довіри. Такий мультичасовий і мультипросторовий підхід є ключовим для адекватного розбору кризи політичного лідерства та проєктування шляхів її подолання [16,с.39].

Методологічний репертуар дослідження політичного лідерства поєднує історично-типологічні інструменти, поведінкові та психологічні методи, інституційно-структурні аналізи, мережеві та комп'ютаційні підходи, дискурсивні інтерпретації та змішані методи, чітко орієнтуючись на тріангуляцію даних і етичну прозорість. Така методологічна мультипарадигмальність дає змогу не лише описати прояви лідерства, а й з'ясувати механізми його виникнення, послаблення або відновлення в умовах сучасних глобальних і локальних викликів.

1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.

Джерельна база дослідження політичного лідерства та феномену його кризи у сучасному світі характеризується значною міждисциплінарністю, що обумовлено складністю та багатовимірністю цього політичного явища. Вивчення лідерства неможливе в межах однієї дисципліни, оскільки воно охоплює особистісний, інституційний і дискурсивний виміри політичної дійсності. Тому джерела включають концептуальні роботи, що визначають базові теоретичні категорії, нормативні дослідження, які оцінюють стандарти і очікування політичного керівництва, аналітичні матеріали, що висвітлюють тенденції та стилі лідерства в різних контекстах, а також емпіричні дані, які дозволяють простежити конкретні процеси взаємодії лідера з громадянами, інститутами та міжнародним середовищем. Такий широкий спектр джерел забезпечує можливість комплексного осмислення динаміки формування політичного лідерства, механізмів його трансформації та чинників, що спричиняють кризові явища в сучасних політичних системах. У поєднанні ці

матеріали дозволяють не лише реконструювати еволюцію лідерських практик і стратегій, але й аналізувати взаємозв'язок між індивідуальними характеристиками лідера, соціальними очікуваннями та контекстуальними обставинами, що визначають стійкість або вразливість політичної влади [2,с.55].

Важливий пласт джерел у дослідженні політичного лідерства становлять класичні теоретичні праці, що заклали фундамент наукового розуміння лідерства як соціального інституту та як форми влади. Особливо значущими є роботи Макса Вебера [4], який запропонував типологію легітимності, що стала ключовою для аналізу структурних засад лідерства та визначення джерел впливу, здатних забезпечувати довготривалу підтримку суспільства. Концепти харизми, традиційної та раціонально-легальної влади, розроблені Вебером, дозволяють зрозуміти, чому одні моделі лідерства проявляють стабільність, а інші – схильні до кризових явищ [15,с.81].

Сучасні дослідження активно спираються на веберіанську рамку, адаптуючи її до умов XXI століття та розширюючи у напрямі нових форм політичної поведінки, медіатизації й цифрової політики. Такий підхід дає змогу аналізувати не лише класичні інституційні структури, а й вплив інформаційних технологій, соціальних мереж та мас-медіа на легітимність лідерів, а також з'ясувати, як зміни у способах комунікації та мобілізації підтримки можуть посилювати або послаблювати стійкість політичного лідерства.

Другий важливий блок становлять публікації у сфері політичної психології та теорій управління, серед яких провідне місце посідають дослідження Джеймса Макгрегора Бернза [30] та Бернарда Басса [23]. Саме вони сформували базові уявлення про трансформаційне й трансакційне лідерство, вказавши на якісну різницю між лідерами, які змінюють системи, і тими, що здійснюють управління в межах усталених структур. Це джерела, які дозволяють описати внутрішню динаміку лідерства, механізми мотивації, етичні виміри політичної поведінки та логіку побудови відносин між лідером

і послідовниками. Наукова література останніх десятиліть продовжує розвивати ці підходи, адаптуючи їх до сучасного політичного контексту, що характеризується фрагментацією інформаційного простору й інтенсивними комунікаційними процесами [61,с.96].

Третій структурний компонент джерельної бази становлять сучасні західні дослідження політичного лідерства, кризи демократії та медіатизації влади, представлені працями Піппи Норріс [82], Каса Мудде [79, 80], Яна-Вернера Мюллера [81], та Марка Лілли [69] та інших авторів, що аналізують постдемократичні тенденції, популізм, інформаційні викривлення, падіння довіри до політичних інститутів і нові моделі політичної комунікації. Вони дозволяють простежити глобальний контекст кризи лідерства, яка виявляється в послабленні традиційних еліт, зростанні політичної нестабільності та появі лідерів із нетрадиційним стилем влади. У цих роботах широко аналізуються феномени постправди, популістської мобілізації, «особистісної демократії» та феномену соціальних медіа як ключових чинників політичної кризи.

Особливо цінним у дослідженні сучасного політичного лідерства є залучення праць із політичної комунікації та цифрових студій, які дозволяють виявити механізми формування лідерського образу в умовах медіатизації політики. Роботи таких дослідників, як Брайен Макнейр [73] та Ланс Беннетт[24 25], а також сучасні емпіричні дослідження використання соціальних платформ політичними акторами, дають змогу показати, як трансформується природа політичного лідерства в цифрову добу. Лідер у цьому контексті постає не лише носієм формальної влади, а й медіапродуктом, образ якого формується, транслюється та модифікується у просторі соціальних мереж, мас-медіа та онлайн-платформ [32,с.47].

Ця група джерел охоплює широкий спектр явищ: аналіз передвиборчих кампаній, дослідження моделей поведінки лідерів у кризові моменти, вивчення стратегічних комунікацій, онлайн-мобілізації прихильників, а також методів протидії дезінформації та маніпулятивним впливам. Застосування цих матеріалів дозволяє зрозуміти, як цифрові технології змінюють динаміку

взаємодії лідера та суспільства, які нові виклики виникають для підтримки легітимності, і як лідери адаптують свої комунікаційні практики для забезпечення стабільності й ефективності політичного впливу [35,с.77].

Суттєвим джерельним масивом є також документи та аналітичні звіти міжнародних організацій, які досліджують якість політичного управління, демократичну стабільність, ефективність урядів та рівень суспільної довіри. Доповіді Freedom House [53, 54], World Bank Governance Indicators [120, 121, 122, 123, 124], OECD [40, 84, 85, 86, 87, 88, 89], UNDP [114], Chatham House [114], та International IDEA [63] містять статистичні дані, порівняльні огляди й оцінки, що дозволяють дослідити прояви кризи лідерства в конкретних країнах та виявити глобальні тенденції. Ці джерела дають змогу поглянути на політичне лідерство крізь призму індикаторів демократичності, якості управління, рівня корупції, політичної стабільності та довіри, що є важливим для розуміння структурних передумов кризи.

У дослідженні широко використовуються наукові праці українських авторів, які аналізують особливості розвитку політичного лідерства в Україні, його трансформації в умовах пострадянської спадщини, демократичного переходу, Революції Гідності та повномасштабної війни. Роботи О. Бабкіної [3], М. Кармазіної [6], О. Рудика [12], Г. Щедрової [13], О. Майбороди [9] та інших дозволяють осмислити специфіку українського лідерства, що формується в умовах тривалих криз і загроз, коли суспільство надає перевагу лідерам, здатним до мобілізації, відкритої комунікації та прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Українські автори підкреслюють роль війни, громадянського суспільства, медіа та волонтерського руху як факторів, що впливають на формування моделей ефективності й легітимності лідерів [10,с.19].

Окрему групу джерел становлять емпіричні матеріали, такі як соціологічні дослідження, опитування громадської думки, медіаконтент, дані цифрових платформ, політичні програми, офіційні промови та стратегічні документи лідерів. Опитування, проведені такими інституціями, як Київський

міжнародний інститут соціології [7], Центр Разумкова [10], Pew Research Center [94, 95, 96], European Social Survey [49], дозволяють простежити динаміку суспільної довіри, рівень політичної підтримки, сприйняття громадянами діяльності політичних лідерів та ставлення до ключових реформ і цінностей. Аналіз промов, виступів, звернень і комунікацій політичних діячів у кризові періоди доповнює емпіричну складову дослідження, даючи змогу виявити зміни риторики, стратегій легітимації та уявлень про роль лідера [40,с.102].

Важливим джерелом інформації є також аналітичні платформи й дослідницькі центри, які регулярно публікують огляди щодо стану світового політичного лідерства, кризових тенденцій і впливу глобальних процесів на управлінські моделі. Зокрема, публікації Atlantic Council [22] та Brookings Institution [28, 29], висвітлюють трансформацію політичних еліт, посилення авторитарних тенденцій, роль інформаційних війн та виклики для демократичних систем. Їхні матеріали дозволяють інтегрувати глобальні тренди у контекст дослідження й зіставити українську специфіку з ширшими міжнародними процесами [17,с.55].

Таким чином, джерельна база дослідження є багатокомпонентною та охоплює як фундаментальні теоретичні напрацювання, так і широкий спектр аналітичних, емпіричних та нормативних даних. Її міждисциплінарний характер дозволяє здійснити комплексний аналіз політичного лідерства, простежити еволюцію наукових підходів, розкрити внутрішню структуру кризових процесів та визначити їх вплив на політичні системи. Широке використання різних типів джерел забезпечує глибину, достовірність і цілісність дослідження, створюючи надійну наукову основу для подальшого аналізу кризових явищ у політичному лідерстві та пошуку шляхів їхнього подолання.

РОЗДІЛ 2
КРИЗА ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У СУЧАСНОМУ СВІТІ: ЧИННИКИ, ПРОЯВИ, НАСЛІДКИ

2.1. Криза традиційних моделей лідерства та поява нових.

У другій і третій декадах XXI століття політичне лідерство зазнає глибоких трансформацій. Традиційні моделі, які спираються на партійні інституції, бюрократичні кар'єри та процедурну легітимацію втрачають ефективність у ситуації швидких економічних, технологічних і культурних змін. Водночас виникають нові форми лідерства: мережеві та колективні практики, постгероїчні стилі, персоналізовані/популістські моделі й технократичні підходи. У даному підрозділі роботи ми спробуємо з'ясувати, чому саме традиційні моделі опинилися в кризі, як саме проявляються нові моделі лідерства та які політичні наслідки випливають із цих змін

Класичні підходи (харизма, трансформаційне лідерство) бачать лідера як ключову особу, здатну мобілізувати суспільство й ініціювати зміни, зокрема таких підходів дотримується Дж. Барнс [30]. З іншого боку, сучасні концепції підкреслюють колективний характер лідерства: «distributed leadership» як продукт взаємодії лідерів, послідовників і контексту [102], а підхід «post-heroic leadership» підкреслює командну роботу, делегування і аналізує менш персоніфіковані форми влади [52].

Традиційні моделі на сьогодні увійшли в кризу через наступні ключові чинники: ерозія довіри до інституцій та політичних еліт, інформаційна трансформація, глобалізація, економічні шоки та делегітимація національних рішень, фрагментація і нові ідентичності у соціо-культурній сфері.

Тривалий час дані опитувань свідчать про значне падіння довіри до політичних інститутів у багатьох країнах. Наприклад, у США доля тих, хто довіряє федеральному урядові, залишалася низькою тривалий період; в інших демократіях спостерігаються аналогічні тренди. Зафіксовані спади довіри у Великій Британії: рейтинг довіри до партій опускався до історично низьких

значень. Ці факти створюють слабку підставу для легітимації традиційних партійних лідерів [96].

У даному підрозділі наше дослідження спирається на міждисциплінарну методологію: порівняльний політичний аналіз, інституційний підхід, теорії популізму і персоналізації політики, а також аналіз інформаційних екосистем. Основні емпіричні джерела: щорічні звіти V-Dem і Freedom House (тренди демократії та обмеження прав), індекси Transparency International (корупція), опитування Pew та OECD щодо довіри до інститутів, а також академічні дослідження ролі соціальних мереж і цифрових технологій (Allcott & Gentzkow; Castells) [115]. Така комбінація дає змогу зв’язати макротренди з конкретними механізмами трансформації лідерства.

Традиційні моделі політичного лідерства включають: ієрархічне (бюрократичне) лідерство, де роль лідера керувати через структуровані державні інститути; партійне лідерство, засноване на партійних машинах, клієнтельних мережах і системі представництва; харизматичне/велика-особистісна модель, де лідер апелює до персонального авторитету й масової мобілізації.

Нижче розглянемо коротку характеристику цих моделей. Політичне лідерство є одним з ключових механізмів організації влади та прийняття політичних рішень. Упродовж XX ст. в політичній науці сформувалися кілька класичних моделей лідерства, що визначали характер політичної взаємодії, інституційну логіку та типи легітимності влади. Серед них особливе місце займають ієрархічне (бюрократичне) лідерство, партійне лідерство та харизматичне лідерство. Ці моделі закладені у працях М. Вебера [118], Дж. Бернса[30], М. Дюверже, Р. Міхельса та інших дослідників і сформували фундамент сучасних підходів до вивчення політичного керівництва.

Ієрархічна або бюрократична модель лідерства ґрунтується на раціонально-легальній легітимності влади. Її теоретичні засади були сформульовані Максом Вебером, який описав бюрократію як систему влади,

що базується на формалізованих правилах, компетенціях та послідовності командних рівнів [118, с. 296].

Ключовими рисами ієрархічної моделі є: чітка вертикаль влади (лідер виступає верхівкою ієрархічної піраміди), функціональна професійність (призначення на посади здійснюється відповідно до компетенції, а не особистої популярності), раціональність і передбачуваність (рішення ухвалюються за процедурою, а не на основі емоцій чи особистої харизми), нейтральність (лідер повинен втілювати роль "раціонального управлінця", а не політично мотивованого актора).

А до переваг даної моделі відносять: стабільність державного управління; мінімізація ризиків персоналізації влади; ефективність у довгострокових адміністративних процесах. Недоліки ж ієрархічної моделі можна представити наступним чином: повільність та низька адаптивність; схильність до бюрократизації; відрив лідерів від потреб суспільства.

Цей тип лідерства є характерним для класичних бюрократичних держав і залишається основою державної служби у більшості країн.

Партійне лідерство ґрунтується на ролі політичних партій як ключових інститутів демократії. Дослідження М. Дюверже та Р. Міхельса показали, що партії є основними каналами рекрутування політичних еліт і формують специфічний тип лідерства, залежний від внутрішньої структури партії [72, с. 29].

Ключовими рисами політичного лідерства стали наступні: лідер як виразник партійної програми (він легітимізується колективом), організаційна підтримка (партія забезпечує ресурси, мобілізацію та комунікацію з виборцями), внутрішньопартійна конкуренція (лідер проходить через процедури відбору (праймериз, голосування партійних органів).

Переваги такої моделі полягають у наступних рисах: інституціоналізована відповідальність; баланс між індивідуальним і колективним керівництвом; здатність забезпечувати стабільні політичні коаліції. А недоліки представлені наступними факторами: залежність від

внутрішньопартійних груп та фракцій; ризик «олігархізації» керівництва (закон Міхельса); зниження реальної підзвітності суспільству.

Сьогодні партійне лідерство зазнає значної трансформації через кризу масових партій, ерозію членства та персоналізацію політики.

Харизматичне лідерство, описане Вебером як влада, що ґрунтується на “незвичайних якостях” особистості [118], передбачає домінування сильного індивіда, здатного мобілізувати маси, особливо в умовах кризи.

Ключові риси харизматичного (велика-особистість) лідерства полягають у наступних: емоційний зв’язок із масами (політичний лідер викликає віру, а не просто підтримку), персоналізація політики (легітимність влади залежить від індивідуальних якостей лідера), революційний або трансформаційний потенціал (харизматичні лідери часто з’являються в кризових умовах) [30].

Її переваги: здатність швидко мобілізувати суспільство; ефективність у кризових ситуаціях; можливість масштабних реформ, а недоліки: ризик авторитаризації; нестабільність після відходу лідера; відсутність інституційної спадковості.

Харизматичне лідерство часто асоціюється як із великими реформаторами, так і з авторитарними режимами.

Традиційні моделі політичного лідерства, ієрархічна, партійна та харизматична, сформували основу політичної організації XX ст. Кожна з них має специфічну логіку функціонування, тип легітимності та соціально-політичний контекст появи. Ієрархічне лідерство забезпечує інституційну стабільність, партійне, відповідно, демократичну репрезентацію, а харизматичне – мобілізаційний потенціал у кризові періоди. Разом з тим сучасна політика демонструє, що ці моделі не зникають, а адаптуються до нових умов: цифрової трансформації, глобалізації та зростання ролі мережевих структур.

Їхнє поєднання створює нові гібридні форми лідерства, у яких традиційні характеристики переплітаються з новими інструментами впливу: цифровими платформами, алгоритмічними комунікаціями, мережевою

мобілізацією. У цьому контексті аналіз традиційних моделей залишається фундаментом для розуміння трансформацій політичного лідерства у XXI ст.

Криза цих форм виявляється у втраті довіри до інститутів, делегітимації партій, ускладненні традиційної партійної підзвітності й зростанні очікувань прямого, «персонального» контакту громадян з лідером.

Серед ключових індикаторів сучасної кризи можна назвати глобальне падіння індексів якості демократії і свободи, зростання корупційних ризиків, зниження довіри до урядів, а також посилення поляризації і емоційної політики. Ці ознаки системно фіксуються у V-Dem, Freedom House, Transparency International та у щорічних опитуваннях Pew і OECD [84-89, 94-96, 116].

Далі коротко подамо причини кризи (структурні та тригерні фактори):

1. Глобальні структурні фактори

Технологічні зміни та інформаційна революція. Швидкість циркуляції інформації, алгоритмічний відбір контенту та фрагментація медіа створюють умови для швидкої мобілізації емоційних аудиторій та розмивання нормативного інформаційного поля; це змінює алгоритм легітимації лідерів – від програм і партій до іміджу й миттєвих риторичних реакцій [17].

Економічна глобалізація і нерівність. Розриви у розподілі вигод від глобалізації породжують регіональні й класові «гарячі плями», де традиційні партії втрачають зв’язок з виборцями. Це підвищує попит на прості рішення й харизматичних лідерів [84-86].

Геополітична турбулентність. Конкуренції між великими державами, війни й ризики безпеки підсилюють попит на «сильних» керівників і водночас дають можливість для зловживань інструментами надзвичайного управління (state of emergency) [116].

2. Національні фактори (підсилювачі вразливості)

Інституційна слабкість. Незахищеність судів, корумпованість служб, слабкі механізми контролю й підзвітності, все це створює простір для персоналізації влади та обходу правил. (Transparency International) [109].

Політична поляризація та делегітимація партій. Партійні системи, що не здатні вирішувати соціально-економічні проблеми, втрачають представництво й підживлюють запит на позаінституційні лідерські форми [53].

Ерозія суспільної довіри. Низький рівень довіри до уряду й інститутів корелює з готовністю громадян підтримувати радикальні зміни або «сильного лідера» – це фіксує Pew та OECD [87, 94].

Сучасні механізми трансформації лідерства полягають у наступних процесах. По-перше, це персоналізація й популізація політики. Політики дедалі частіше рухаються у бік прямої апеляції до масових баз через соцмережі й медіа, минаючи партійні структури. Це змінює механіку представництва й підриває колективну відповідальність органів влади [101]. По-друге, мережеві й колективні форми. Паралельно з персоналізацією розвиваються мережеві моделі, горизонтальні коаліції, міжсекторні мережі, командні підходи (Team of Teams), як відповідь на складність проблем і неможливість одноосібного контролю. Такі моделі вимагають від лідера нових компетенцій: фасилітації, координації, делегування. По-третє, технократизація і data-driven leadership. Дані і алгоритми стають джерелом політичного ухвалення рішень; лідери, що не володіють цифровою грамотністю або не гарантують прозорості алгоритмів, ризикують втратити легітимність. OECD і інші організації звертають увагу на потребу алгоритмічної прозорості і людського нагляду [87].

Прояви сучасної кризи лідерства доцільно було б продемонструвати наступними практичними прикладами:

глобальне падіння показників демократії. V-Dem і Freedom House фіксують багаторічні тренди регресії демократії в численних країнах, що супроводжуються обмеженням свободи слова й незалежності судів [116].

низька довіра до інститутів. Опитування Pew демонструють стійке падіння довіри до урядів у ряді країн, що підсилює ризик популістських хвиль [95].

зростання корупційних ризиків і концентрації впливів. CPI 2024 і дослідження про «unelected power» ультразаможних вказують на посилення непрозорих каналів впливу (фінансування, медіавласність) [109].

медіа-фрагментація і дезінформація. Академічні дослідження показують, що алгоритмічні платформи підсилюють емоційний та поляризуючий контент, що ставить під загрозу раціональний громадський дискурс.

Політичні наслідки та ризики для демократії: ерозія режимних обмежень (checks and balances) – тенденція до підміну інституційного контролю персональними механізмами влади [116]; рецидив авторитарних практик – використання надзвичайних повноважень, обмеження свобод під приводом безпеки або порядку [53]; деградація якості публічної політики – короткостроковість рішень, «політика імпульсів» замість системних реформ [88]; суспільна поляризація й згортання громадянського простору – зниження здатності до компромісу й колективного ухвалення рішень [96].

Серед практичних прикладів можна назвати наступні країни та їх політичні системи. Угорщина та Польща як приклади поступової інституційної ерозії при збереженні виборчих фасадів; V-Dem документує регрес демократичних стандартів [116]. США це політична поляризація, інформаційні хвилі та спроби делегітимації виборів демонструють, як персоналізація й медіаполяризація підривають традиційні механізми лідерства [95-95]. А країни Балтії/Естонія – цифрове урядування і сильні інституції показують модель, де технології підсилюють підзвітність і довіру, але попереджають про ризики «технократизації» [53].

Для покращення ситуації у політичних системах необхідно здійснити наступні кроки:

Інституційна реконструкція: зміцнення незалежності судів, антикорупційних органів, прозорих виборчих процедур; підвищення стандартів фінансування політики. (Transparency International; OECD).

Розвиток мережевого і колективного лідерства: просування практик фасилітації, міжсекторальної координації, «Team of Teams» підходів у кризовому менеджменті. Це зменшує надмірну залежність від однієї фігури й підвищує адаптивність

Цифрова прозорість і алгоритмічна підзвітність: створення реєстрів алгоритмів, відкритих даних про рішення й витрати, стандарти пояснюваності ШІ. OECD і OGP дають практичні інструменти для цього.

Відновлення довіри через результативність і етичність: чесна комунікація, демонстрація реальних державних результатів (KPI), покарання за корупційні практики. Довіра зростає, коли інститути працюють на результат

Підвищення медіаграмотності і регулювання платформ: програми з протидії дезінформації, стандарти прозорості політичної реклами, підтримка незалежної журналістики.

Таким чином, криза традиційних моделей політичного лідерства це комплексне явище, породжене синергією глобальних трансформацій і внутрішніх вразливостей. Вона виражається в делегітимації інституцій, персоналізації влади, інформаційній турбулентності і зростанні популізму. Водночас сучасні виклики створюють і нові можливості: мережеве, колективне й технологічно орієнтоване лідерство може відновити ефективність й легітимність, якщо поєднувати інституційні реформи, етичні стандарти та прозоре впровадження цифрових інструментів. Упродовж найближчих років від того, як суспільства й уряди впровадять ці адаптації, залежатиме стійкість демократій та якість політичного лідерства у світі

Як бачимо криза традиційних моделей політичного лідерства це комплексний феномен, зумовлений одночасно соціально-економічними, технологічними та культурними змінами. Нові моделі (мережеве, постгероїчне, технократичне лідерство, а також персоналізований популізм) приносять і переваги, і ризики. Для мінімізації негативних ефектів необхідні політичні реформи, які поєднають підвищення інституційної підзвітності з розвитком нових, відповідальних форм управління та суспільного включення.

2.2. Ключові чинники кризи сучасного політичного лідерства: глобальний та національний виміри.

Криза політичного лідерства це не лише дефіцит харизматичних або компетентних керівників, а комплексна системна вразливість, що виникає на перетині глобальних трансформацій і національної слабкості. Глобальні процеси змінюють межі прийняття рішень, інформаційні умови й розподіл ресурсів; національні системи реагують на ці зрушення по-різному (адаптація, популістська мобілізація, авторитарні зміни).

Теорія глобалізації та політичних наслідків наголошує, що інтеграція ринків і виробничих ланцюгів змінює розподіл економічних вигод і політичних відповідальностей, що останніми роками корелює із зростанням політичної невдоволеності в уражених регіонах [75]. Інституційний підхід виявляє слабкість національних інститутів (суди, регулятори, партії) підсилює сприйняття невідповідності між очікуваннями громадян і здатністю уряду забезпечити результати [94]. Медіа та інформаційні теорії розглядають зміни в інформаційному середовищі (соціальні мережі, алгоритми) підсилюють поляризацію та скорочують проміжки для раціонального демократичного дискурсу [65, с. 188]. Підхід до нерівності та концентрації влади відзначає, що велика концентрація багатства і впливу створює «необраний» вплив на політику, що послаблює почуття політичної рівності громадян [48].

Основні глобальні чинники, що впливають на національне лідерство: економічна глобалізація й транснаціональні ринки, роль транснаціональних інституцій і корпорацій, глобальна інформаційна екосистема й алгоритмічні платформи, концентрація багатства і транснаціональний вплив на політику.

Більш вільна торгівля, міжнародні інвестиції та глобальні ланцюги створюють вигоди, але одночасно породжують локальні економічні витрати (втрати робочих місць у певних секторах й регіонах). Це підриває традиційні партійні бази й робить виборців більш чутливими до простих рішень або популістських меседжів [75].

Наднаціональні інститути (СОТ, МВФ, великі фінансові інститути) та транснаціональні корпорації впливають на політичні параметри національних рішень; відчуття «втрати контролю» перед цими акторами підриває легітимацію національних лідерів і стимулює очікування радикальних змін [75].

Соцмережі й глобальні платформи змінюють порядок денний, посилюють швидкість поширення емоційного контенту й дезінформації, що робить політику більш волатильною та сприяє персоналізації лідерства. Дослідження систематично вказують на зв'язок між платформами і посиленням поляризації [65, с. 200]. А концентрація багатства створює нерівні можливості доступу до політичного впливу (через фінансування, медіавласність, лобізм). Нові звіти і дослідження вказують на підвищену роль «ультрабагатих» у формуванні політичних порядків денних, що підриває громадську довіру [48].

У сучасному світі глобальні шоки від різких коливань світової торгівлі та енергетичних криз до пандемій і інформаційних хвиль дедалі сильніше впливають на внутрішню політику держав. Однак одноманітного впливу не існує: ступінь політичної вразливості до таких шоків істотно залежить від національних чинників. У контексті кризи політичного лідерства саме ці чинники визначають, наскільки швидко й ефективно державні інститути зможуть адаптуватися, зберегти легітимацію та стримати радикалізацію суспільних настроїв.

Перший та базовий чинник це якість і стійкість інститутів (суди, виборчі органи, регулятори, антикорупційні органи). Країни з крихкими, корумпованими або залежними від виконавчої влади інститутами мають нижчу здатність до ефективної координації реакції на зовнішні удари, оперативного запровадження компенсаторних політик і підтримки порядку. Нестійкі інституції також легше піддаються політичній інструменталізації: лідери, які втрачають довіру, можуть використовувати кризу для послаблення контролю опонентів і концентрації влади, що погіршує здатність держави протистояти

новим шокам. Це підтверджується аналізами глобальних індексів та досліджень про автократизацію: там, де інститути слабкі, загроза «бекслейдингу» демократії зростає [116].

Другий важливий чинник це економічна структура та рівень регіональної залежності. Економіки, що мають високу спеціалізацію в кількох секторах (наприклад, видобуток ресурсів, важка промисловість або туризм) та низьку диверсифікацію, сильніше потерпають від зовнішніх шоків. Аналізи Світового банку і робіт із вимірювання вразливості показують: відкритість економіки плюс вузька структура виробництва збільшують експозицію до торгівельних і фінансових потрясінь; регіони з високими локальними втратами робочих місць стають «гарячими плямами» політичної нестабільності. У таких умовах традиційні партійні мережі представництва й лідерські канали послаблюються, а електоральні реакції радикалізуються [120].

Третій чинник – економічна нерівність і соціальна вразливість. Високий рівень нерівності посилює почуття несправедливості у тих верств населення, які виявилися «переможеними» глобалізацією або технологічними змінами. Це створює сприятливе поле для політиків, які пропонують прості й радикальні рішення, популістів, націоналістів або персоналізованих лідерів. Брак системи перерозподілу та соціальних захисних механізмів (перекваліфікація, регіональні програми зайнятості) підвищує політичну вразливість під час глобальних ударів. Світові дослідження чітко корелюють регіональні економічні шоки та посилення популістичних голосів

Четвертий чинник – рівень довіри громадськості до інститутів і лідерів. Довіра є «капіталом» для керівництва: коли вона висока, уряд легше проводить непопулярні, але потрібні реформи і просить суспільство на певні поступки; коли довіри немає, будь-яка помилка чи затримка відповіді підсилює відторгнення й загострює поляризацію. Довгі часові серії опитувань демонструють триваюче падіння довіри в багатьох країнах, що робить національні системи більш вразливими до зовнішніх шоків і знижує стійкість політичного лідерства в кризах [94].

П’ятий чинник – медіаландшафт і ступінь інформаційної поляризації. Сьогоднішні глобальні платформи та національні медіа формують інформаційні бульбашки: якщо суспільство позбавлене спільних фактів і медіа сильно ідеологічно сегментовані, реакція на шок стає розірваною –частини населення вірять у різні «версії реальності». Це значно ускладнює комунікацію уряду, дозволяє маніпуляторам роздмухувати страхи і підсилює запити на «сильних» лідерів, які нібито «повернуть порядок» без складного компромісного процесу. Дослідження ролі соцмереж у розповсюдженні дезінформації і підсиленні поляризації підкреслюють цей механізм [17].

Шостий чинник це залежність від зовнішніх ресурсів та ланцюгів постачання (енергія, продовольство, критичні технологічні компоненти). Країни, що імпортують значну частину ключових ресурсів, швидко опиняються в політичній вразливості під час глобальних переривань постачання; збої викликають не лише економічні, а й соціальні потрясіння (черги, дефіцити, інфляція), що підривають довіру до лідерів і стимулюють протестну мобілізацію. Здебільшого такі шоки вимагають швидких, але складних політичних рішень, і коли лідерство слабке, реакція часто запізнюється або виявляється неузгодженою. Аналітика Світового банку та глобальні прогнози підтверджують значущість цієї вразливості [121].

Сьомим чинником є слабкість державної спроможності та бюрократична неефективність. Якщо адміністративний апарат не може оперативно мобілізувати ресурси, кооперуватися з місцевими та приватними акторами, або не має інформаційних систем для моніторингу і раннього попередження, то навіть відносно помірний глобальний шок може перерости у глибоку політичну кризу. Механізми швидкого реагування, резервні фонди, адекватні ланцюги комунікації: критичні елементи стійкості; їхня відсутність послаблює лідерство.

Нарешті, восьмий чинник це вплив еліт і концентрація політичного фінансування. У країнах, де значний вплив мають вузькі економічні інтереси або олігархічні структури (власники медіа, великі донори), політичні рішення

частіше орієнтовані на вузькі інтереси, ніж на загальнодержавні пріоритети. Така політика підриває спільне сприйняття справедливості й зменшує готовність суспільства підтримувати необхідні жертви під час шоків. Зв'язок концентрації впливу й послаблення демократії підтверджується недавніми аналітичними звітами.

Узагальнюючи слід відзначити, що національна вразливість до глобальних шоків у контексті кризи політичного лідерства формується не однією причиною, а комплексом взаємопов'язаних чинників: інституційною слабкістю, економічною структурою і нерівністю, інформаційною поляризацією, залежністю від зовнішніх ланцюгів постачання, адміністративною неспроможністю та дисбалансом впливів еліт. Політичні наслідки цієї вразливості, від прискореного росту популізму до поступової ерозії демократичних механізмів, роблять завдання підвищення стійкості центральним напрямом сучасної державної політики. Практичні заходи мають включати: зміцнення судової та регуляторної незалежності; програми пом'якшення регіональних шоків і перекваліфікації; інвестиції в державну спроможність та системи раннього попередження; а також політики підвищення інформаційної грамотності та прозорості у фінансуванні політики, тобто поєднання інституційних, економічних і комунікаційних відповідей.

Таким чином, національні чинники, що підвищують вразливість до глобальних шоків такі:

1. Економічна структура та регіональна вразливість. Ступінь відкритості економіки, структура праці, рівень диверсифікації виробництва визначають, наскільки сильно глобальні зміни ударять по окремих регіонах та групах. Нерівність регіональних втрат виступає як ключовий тригер політичної радикалізації [75].

2. Якість інститутів і правової системи. Ефективні, незалежні суди, надійні виборчі процедури та транспарентні бюрократичні механізми пом'якшують шоки; їхній дефіцит як подразник популістських наративів [116].

3. Імпакт дезінформації та медіаполяризація на національному рівні. Національні ЗМІ, разом із глобальними платформами, формують інформаційну картину; коли медіа сегментовані й поляризовані, суспільство втрачає спільні фактичні основи для дискусії. Це зменшує можливості раціонального компромісу й посилює персоналізоване лідерство [65, с. 201].

Механізми взаємодії та приклади того як глобальні процеси підсилюють національні кризи лідерства можна представити наступним чином.

1. Зворотні зв'язки (feedback loops). Економічний шок → політичне невдоволення → підсилення популізму → інституційне ослаблення → більше вразливості до глобальних шоків. Цикл працює в обох напрямках: глобальні шоки підсилюють національні кризи, а національні слабкості зворотно підсилюють здатність глобальних факторів ламати довіру.

2. Канал інформаційної трансляції. Глобальні платформи швидко реплікують успішні політичні тактики (наприклад, персоналізацію, емоційні меседжі) між країнами, роблячи деякі методи «експортованими» (копіювання реторики, стратегії кампаній). Це пришвидшує появу подібних криз у різних державах [65, с. 201].

3. Канал ресурсного впливу. Концентрація глобального капіталу дозволяє окремим акторам впливати на національні інформаційні й політичні інструменти (через власність на медіа, фінансування партій, «м'яку» зовнішню політику), що послаблює національну автономію ухвалення рішень та створює відчуття «апартеїду» між владою і суспільством.

4. Легітимаційний розрив. Коли громадяни бачать, що результат політик залежить від наднаціональних акторів або нерегульованих платформ, довіра до національних лідерів падає, що підживлює популістів, які обіцяють «повернути контроль». Це формує політичне поле для послаблення традиційних інституцій [96].

Практичними прикладами таких тенденцій можна назвати Brexit, поляризацію у США тощо. Brexit став прикладом шоку глобалізації і реакції на контроль, оскільки випадок Великої Британії ілюструє, як регіональні

економічні втрати та кризи ідентичності в поєднанні з ретельно спрямованими інформаційними кампаніями можуть призвести до радикальних змін у рішеннях. Поляризація США є прикладом технологічного і національного симбіозу. Висока медіаполяризація, економічні нерівності та алгоритмічна кептивізація інформаційного простору сприяли глибокій ерозії довіри до інститутів і посилення персоналізованого лідерства. Статистика Pew і дослідження показують, що рівень довіри та афективної поляризації мають прямий вплив на якість лідерства [96].

Демократичний регрес (V-Dem) можна розглідати як інституційну слабкість що поєднується з глобальними течіями. Звіти V-Dem фіксують, що декілька країн пережили поступові обмеження інститутів під прикриттям «національної безпеки» або «боротьби з дезінформацією», причому ці процеси часто посилюються фінансовим/медіа впливом багатих еліт і спираються на цифрові інструменти [116].

Механізми підсилення кризи політичного лідерства мають комплексний характер і взаємодіють у різних вимірах: економічному, інформаційному, інституційному та транснаціональному. Першим важливим механізмом є ефект економічних мультиплікаторів, коли локальні регіональні шоки, втрата робочих місць, занепад промисловості, зростання боргового навантаження, створюють політичні «гарячі точки». У цих регіонах швидше проявляється розчарування традиційним політичним класом, що стає підґрунтям для зростання популістських сил. Аналіз Хелен Мілнер демонструє, що такі соціально-економічні нерівності формують середовище, де радикальні політичні альтернативи стають привабливими, оскільки населення шукає швидких рішень і нових форм представництва [75].

Другим механізмом виступає швидке інформаційне поширення та емоційні апеляції, притаманні сучасним цифровим алгоритмам. Дослідження показують: платформи соціальних медіа посилюють саме той контент, який викликає емоційну реакцію (гнів, страх, обурення) [65]. Це створює середовище, де політична поляризація стає не побічним ефектом, а

структурною характеристикою інформаційного простору. У результаті лідери змушені конкурувати не на рівні раціональних програм, а через емоційні сигнали, які збільшують розкол у суспільстві.

Третім механізмом є зростання фінансової політичної впливовості, передусім через великих донорів та власників медіа. За даними The Guardian, концентрація економічної влади у руках обмеженої кількості акторів дозволяє їм визначати порядок денний, контролювати інформаційні потоки та впливати на політичні кампанії. Це підриває автономію політичного лідерства, яке змушене орієнтуватися не на суспільні потреби, а на інтереси великих фінансових груп.

Четвертим механізмом стає параліч інституційної відповіді, коли бюрократичні структури не встигають виробляти ефективні політики у відповідь на швидкі глобальні шоки: економічні, енергетичні, міграційні чи інформаційні. Згідно з дослідженнями V-Dem, інституції, що втрачають адаптивність, дають підстави для політичної критики та делегітимації [116]. У таких умовах суспільство дедалі частіше звертається до ідеї «сильного лідера», який нібито здатен забезпечити швидкі рішення, що ще більше посилює тенденції до персоналізації влади.

П’ятим механізмом підсилення кризи є міжнародна реплікація політичних тактик, коли успішні стратегії маніпуляції громадською думкою, персоналізації лідерства або інформаційного контролю швидко поширюються між країнами. Дослідження свідчать, що глобальні платформи, політичні консультанти та мережі стратегічних комунікацій дозволяють переносити ці інструменти з однієї політичної системи до іншої. Таким чином навіть локальні інновації у сфері політичних технологій можуть стати глобальними моделями, поглиблюючи кризу лідерства у багатьох країнах одночасно.

Проаналізовані механізми можна представити наступним коротким переліком:

1. Економічні мультиплікатори й регіональні шоки: уражені регіони створюють політичні «гарячі плями», де рекрутуються популісти.

2. Швидке інформаційне поширення й емоційні апеляції: алгоритми підсилюють контент, який викликає реакцію, сприяючи поляризації.

3. Фінансова політична впливовість: великі донори та медійні власники можуть змінювати порядок денний, зменшуючи автономію політичного лідерства.

4. Параліч інституційної відповіді: бюрократії не встигають адаптуватись, що дає привід критиці і апеляціям до «сильних» керівників.

5. Міжнародна реплікація тактик: успішні стратегії персоналізації і маніпуляцій поширюються між країнами через глобальні платформи і мережі консультантів.

Усі ці механізми діють у взаємозв'язку, створюючи своєрідний «цикл самоусилення»: економічні потрясіння стимулюють популізм, інформаційні алгоритми поглиблюють поляризацію, фінансові інтереси спотворюють політичний порядок денний, інституційна слабкість підриває довіру, а міжнародна циркуляція політичних стратегій пришвидшує поширення кризових моделей лідерства. У сукупності вони формують складну глобально-національну архітектуру, в якій традиційні моделі політичного лідерства стають дедалі менш ефективними.

Таким чином, взаємодія глобальних і національних чинників створює множинні канали, через які криза політичного лідерства може не лише виникати, а й системно укріплюватись. Ключові механізми включають економічні шоки, інформаційну швидкість і маніпулятивність, концентрацію ресурсів і інституційну слабкість. Практичні відповіді мають бути комплексними та багаторівневими: від інституційних реформ у країні до регулювання глобальних платформ і протидії нерівності. Без таких заходів ризики деградації якості лідерства й демократичних норм лишатимуться високими.

Питання політичного лідерства знову й знову постає в центрі наукових і практичних дискусій: демократичні інститути демонструють ознаки делегітимації, нові форми персоналізованої влади поширюються, а традиційні

партійні канали представництва втрачають частину своєї ролі. Розуміння драйверів цієї кризи є важливим як для теоретичного розвитку політичної науки, так і для практичних політик, спрямованих на відновлення підзвітності й ефективності влади.

Глобалізація (поглиблення міжнародної торгівлі, фінансових потоків, інтеграція виробничих ланцюгів) значно ускладнила здатність національних урядів повністю контролювати економічні результати політик. Це породжує дисонанс між очікуваннями громадян (вимога «національного рішення») та реальними можливостями лідерів, оскільки багато економічних рішень і їх наслідків визначаються на наднаціональному рівні. Такі механізми були вивчені в роботах з політики глобалізації, де показано, що вплив глобалізації на партійні системи й рівень підтримки уряду може бути значним [75].

Криза політичного лідерства це багатовимірне явище, що виникає під впливом як глобальних процесів (глобалізація, цифрові платформи, транснаціональна концентрація ресурсів), так і національних факторів (ерозія довіри, економічні шоки, медіаполяризація та інституційна слабкість). Взаємодія цих чинників створює політичну екосистему, в якій традиційні моделі лідерства втрачають ефективність, а нові форми, як колективні, так і персоналізовані, стають домінантними. Подолання кризи потребує комплексних політик: від економічної підтримки вразливих груп і регіонів до регулювання інформаційного простору й зміцнення інституційної підзвітності.

2.3. Політичні наслідки кризи політичного лідерства .

Як видно із попереднього аналізу, поняття «кризи політичного лідерства» охоплює структурну невідповідність між очікуваннями суспільства та здатністю політичних лідерів/інститутів виконувати ці очікування. Коли лідерство втрачає легітимацію або здатність до ефективного управління, політичні системи схильні до ряду негативних наслідків, від підвищеної поляризації до поступового розмивання демократичних норм. За останні кілька років кілька глобальних інституцій зафіксували тривожні сигнали:

довготривале падіння рівня свободи, зниження якості виборів, зростання відмови від результатів виборів і падіння довіри до інститутів [54].

Політичні наслідки кризи політичного лідерства можна пояснити через синтез трьох взаємопов'язаних теоретичних треків: інституційного підходу, теорій популізму та персоналізації політики, а також медіа-інформаційного виміру сучасної політики. У межах інституційного підходу криза лідерства постає насамперед результатом недостатньої інституційної спроможності держави, що проявляється у слабкості механізмів підзвітності, деградації верховенства права та зниженні ефективності стримувань і противаг. Згідно зі звітами Freedom House, у країнах зі зниженими показниками демократичності політичні лідери отримують ширший простір для неконтрольованого прийняття рішень, обмеження громадянських прав і використання адміністративних ресурсів у власних інтересах. У таких умовах легітимність влади стає дедалі більш персоналізованою і менш інституційно закріпленою, що формує «сіру зону» між демократією та авторитаризмом і полегшує політичні маніпуляції [54].

Другий теоретичний блок становлять теорії популізму та персоналізації політики, що пояснює, як на тлі інституційної слабкості зростає запит на лідерів-«рятівників», які обіцяють швидкі рішення в обхід традиційних механізмів представництва. Делегітимація «традиційних» еліт, про яку регулярно повідомляє Freedom House, сприяє активному використанню риторики «народ проти корумпованих еліт» [53]. Це трансформує механіку політичного представництва, перетворюючи політичну конкуренцію на боротьбу емоційних меседжів і символічних фігур, а не програм та інституційних платформ. Популістські лідери в таких умовах спираються не на партійні структури чи експертні спільноти, а на прямі апеляції до масової аудиторії, що підсилює персоналістський характер влади й зменшує можливість її демократичного контролю.

Третій вимір складають медіа- та інформаційна теорія, яка розкриває системний вплив цифрових технологій на політичну динаміку. За даними

проєкту Varieties of Democracy (V-Dem), соціальні мережі та алгоритмічні системи розповсюдження контенту радикально прискорюють політичні цикли: інформаційні кризи, скандали та хвилі політичної мобілізації виникають швидше, ніж інституції здатні реагувати [116]. Алгоритми підсилюють емоційний та поляризуючий контент, створюючи середовище постійної інформаційної турбулентності, де раціональна політична дискусія витісняється боротьбою за «інформаційне виживання». У результаті політичні лідери вимушено переходять до тактики коротких інформаційних імпульсів, медіа-ефектних рішень та управління через кризові повідомлення, що поглиблює нестабільність і послаблює довгострокове планування.

Узгоджене застосування цих трьох аналітичних потоків показує, що політична криза сучасного лідерства не є випадковим чи ізольованим явищем. Вона формується на перетині інституційної крихкості, популістської трансформації політичної мобілізації та структурних змін у медіа-екосистемі. Слабкість інститутів робить політичні системи вразливими до персоналізованого стилю управління; популізм переводить політичну комунікацію в площину емоційних протиставлень; а цифрова медіасфера забезпечує інфраструктуру швидкого поширення цих конфліктних патернів. У підсумку криза політичного лідерства набуває самопідтримуваного характеру: інституції слабшають, популізм зростає, інформаційне середовище радикалізується і кожен із цих факторів посилює інші.

Одним із найбільш тяжких наслідків кризи лідерства є поступовий «бекслейдинг», як зворотний процес, коли демократичні інститути розмиваються або стають декоративними. V-Dem, Freedom House та IDEA зафіксували багаторічні глобальні тренди на погіршення якості демократії, зокрема падіння стандартів виборів, атак на незалежність судів та обмеження свободи слова. Ці зміни часто відбуваються не через явні перевороти, а через поетапне послаблення контролю й запровадження законодавчих змін, що підміняють інституційні запобіжники [53, 116]. В результаті держави втрачають механізми легітимації; урядова влада дедалі частіше використовує

управлінські ресурси у власних політичних цілях (електоральні маніпуляції, долучення силових органів до політики).

Криза лідерства зумовлює і посилення «афективної» поляризації, емоційного відторгнення опонента як легітимного політичного актора. Це призводить до зниження готовності до політичного компромісу, блокування парламентської роботи, радикалізації риторики і діяльності політичних сил. Стійка поляризація послаблює спроможність держави ухвалювати довгострокові рішення і підвищує ризик інституційної паралізації. Останні дослідження показують негативний зв'язок між високим рівнем поляризації і здатністю демократій виконувати функцію підзвітності.

Падіння довіри до уряду, судів і партій виступає як ключове наслідкове явище. Pew та інші опитування фіксують рекордно низький рівень довіри у деяких країнах; це послаблює соціальний контракт і підвищує популярність авторитарних чи популістичних альтернатив, які обіцяють швидкі результати «поза інституціями». Зниження довіри також ускладнює виконання політик (наприклад, у сфері охорони здоров'я чи кліматичної політики), коли громадяни ігнорують або підривають державні ініціативи.

Лідери, котрі зосереджені на негайному виживанні і підтримці популярності, схильні обирати короткострокові, політично вигідні рішення замість системних реформ. Це проявляється у фіскальних «роздачах», популістських інфраструктурних проектах без економічного ґрунту чи у відмові від непопулярних, але необхідних реформ. Наслідок виявляється через послаблення державної спроможності та збільшення ризику фіскальних криз. Аналізи економічних наслідків демократичних криз показують значні довгострокові витрати для економік.

У вразливих політичних системах криза лідерства часто відкриває двері для авторитарних зсувів: обмеження свободи ЗМІ, тиск на опозицію, маніпуляції з виборчими правилами, використання силових органів для політичних цілей. Глобальні звіти фіксують, що багато модернізованих автократів приходять до влади через вибори, після чого систематично

послаблюють інституційні обмеження. Це створює довгу хвилю деформації системи управління [116].

Криза лідерства знижує якість зовнішньої політики: країни з ослабленими інститутами й непередбачуваним лідерством схильні до імпровізації, непослідовності і частих змін курсу. Це підвищує ризики для міжнародної співпраці, ускладнює координацію у відповідь на глобальні виклики (пандемії, клімат, енергетика) і робить такі держави більш вразливими до зовнішнього впливу. IDEA та інші інститути зазначають, що цілісність зовнішньої політики страждає від внутрішніх криз легітимності [63].

Політична криза лідерства супроводжується падінням суспільної довіри між громадянами і між групами (in-group/out-group), зростанням вуличної поляризації та, у крайніх випадках, політичним насильством. Дослідження показують, що зниження довіри між громадянами корелює з підвищеною підтримкою радикальних рішень і неповажанням громадянських норм [96].

Практичні приклади, що свідчать про поглиблення глобальної кризи політичного лідерства, найпереконливіше простежуються у динаміці ключових міжнародних індикаторів демократії, електоральної стабільності та суспільної довіри. Останні кілька років аналітичні звіти Varieties of Democracy (V-Dem) та Freedom House фіксують стійку тенденцію до погіршення стану демократії у світі: індекси демократичного розвитку знижуються у десятках держав, що засвідчує як повзучу авторитарну регресію, так і систематичне обмеження свободи слова та незалежності медіа [116]. Ці дані не є випадковою статистичною аномалією, вони демонструють глобальну структурну зміну, у межах якої уряди дедалі частіше застосовують інструменти контролю над медіапростором, тиску на громадянське суспільство та маніпуляцій виборчими процедурами.

Наростання політичної турбулентності також проявляється у зростанні електоральних криз, що відображено в аналітичних оглядах International IDEA та в повідомленнях міжнародних інформаційних агентств, зокрема Reuters [63]. Вибори дедалі частіше супроводжуються оскарженням результатів,

масовими протестами, інформаційними кампаніями щодо делегітимації процесу голосування та, у низці випадків, насильством. У країнах із підваженими демократичними інститутами такі кризи мають кумулятивний ефект: вони не лише знижують довіру до механізмів політичного представництва, а й підсилюють запит на «сильну руку», що, у свою чергу, поглиблює спіраль ерозії демократичного лідерства.

Ще одна важлива емпірична ознака – це системне падіння суспільної довіри до ключових інституцій, зафіксоване у дослідженнях Pew Research Center [96]. У багатьох країнах за останнє десятиліття різко знизилася довіра до парламентів, урядів, судових органів і традиційних медіа. Це зниження має не лише соціологічний, а й політичний вимір: у середовищі недовіри офіційні ініціативи сприймаються з підозрою, а політичне лідерство перестає виконувати функцію стабілізації. Такий дефіцит довіри відкриває шлях для альтернативних інформаційних авторитетів, інфлюенсерів, радикальних медіа, конспірологічних спільнот, які можуть мобілізувати громадську думку поза межами інституційної системи.

У комплексі ці емпіричні ознаки вказують на те, що криза політичного лідерства є не лише теоретичною конструкцією, а й реальною глобальною тенденцією, яка матеріалізується у падінні демократичних індексів, електоральній нестабільності та ерозії суспільної довіри. Вони також демонструють, що нинішні форми політичного управління стикаються з викликом, який вимагає від лідерів не лише реагувати на кризи, а й відновлювати механізми легітимності та підзвітності, без яких сталий розвиток політичних систем стає неможливим.

Рекомендації для мінімізації негативних наслідків проаналізованих процесів у стислому вигляді можна представити наступним чином: реформи інституційної стійкості (зміцнення незалежності судів, механізмів аудиту й нагляду за виборами; чіткі правила зміни влади), захист медіапростору та інформаційна грамотність (одночасні регуляторні заходи й громадянські програми підвищення медіаграмотності, щоб зменшити вплив дезінформації),

економічні стратегії пом'якшення шоків (цілеспрямовані програми освіти, регіональної підтримки та механізми соціального захисту, які зменшують політичну вразливість регіонів), підвищення підзвітності лідерів (посилення прозорості фінансування партій, відкриті механізми впливу громадян на ухвалення рішень), підтримка плюралізму і політичного діалогу (механізми міжпартійного діалогу, локальні платформи примирення та інклюзивні політичні формати).

Таким чином, криза політичного лідерства має глибокі та багатовимірні політичні наслідки: від підриву демократичних інституцій і посилення поляризації до погіршення якості публічної політики й зовнішньополітичної невпевненості. Системне реагування вимагає одночасних інституційних реформ, економічних політик пом’якшення наслідків трансформацій та ширших суспільних програм, спрямованих на відновлення довіри. Глобальні індекси та дослідження останніх років підтверджують, що без цілеспрямованих заходів негативні тренди можуть укорінитися й спричинити довгострокову деградацію демократичної та державної спроможності.

РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

3.1. Формування нових моделей політичного лідерства в умовах глобальних викликів.

Соціальні мережі значно прискорили та персоналізували інформаційний потік. Це дає змогу обходитись без традиційних опосередковувачів (ЗМІ, партійні органи), і одночасно посилює інструментарій для створення «простих» емоційних меседжів і дезінформації. Економічні та інформаційні аналізи показують, що «fake news» та алгоритмічна стрічка посилюють поляризацію та роблять ефективними прості, харизматичні чи шокові апеляції [17].

Решта економічних рішень дедалі частіше ухвалюється в транснаціональному контексті (ринки, інвестиції, міжнародні угоди). Це обмежує здатність національних лідерів контролювати результати політик і породжує у виборців розчарування в «традиційних» лідерах, що нібито не «володіють» ситуацією (тобто спостерігають неможливість через зовнішні обмеження реалізувати передвиборчі обіцянки) [19].

А процеси міграції, зростання етнічного і культурного плюралізму та зміни у структурі зайнятості порушують класичні партійні бази. Нові ідентичності часто вимагають адресного, «нішевого» підходу, що ускладнює масову партійну політику як інструмент представництва у владних структурах.

Падіння довіри до інститутів створює підґрунтя для персоналізованих лідерів, які апелюють напряму до «народу», обходячи традиційні посередницькі структури. Популізм часто комбінує цю персоналізацію з радикальними, простими рішеннями, що приваблюють широкі маси [43].

Нові форми лідерства розподіляють владні функції серед груп, експертних команд, громадських ініціатив та цифрових мереж. Такий тип, що тримав назву «distributed leadership», знижує залежність від однієї

харизматичної особи, натомість вимагає високої координації й компетенції учасників [102].

Як ми бачимо, у XXI ст. політичні та соціальні системи переживають структурну трансформацію, пов'язану із цифровізацією, зростанням складності глобальних процесів та кризою традиційного харизматичного чи бюрократичного лідерства. На цьому тлі зростає роль мережевих (network leadership) та колективних (collective/shared leadership) моделей, які ґрунтуються на принципах горизонтальності, розподілу відповідальності та інтерактивної взаємодії.

Такі моделі виникають як відповідь на зростання рівня соціальної фрагментації, пришвидшення інформаційних обмінів, необхідність швидких адаптивних рішень, делегітимацію традиційних авторитетів, підвищення ролі громадських рухів, професійних спільнот та цифрових платформ.

Мережеве лідерство базується на парадигмі «владних відносин як потоків інформації у мережах», що уперше детально сформулював Мануель Кастельс у теорії мережевого суспільства [33].

У фокусі даного підходу не персональна влада, а позиція у мережі, здатність координувати зв'язки та генерувати колективні рішення. Основні характеристики даної моделі полягають у децентралізації структури управління; високому рівні взаємозалежності вузлів (акторів);швидкій циркуляції інформації; адаптивності до зовнішніх змін; важливості не формальних повноважень, а комунікаційної спроможності [38].

Колективне лідерство означає, що лідерська функція розподілена між членами організації або спільноти. Це концепт, активно досліджується Х.Кеннеді та іншими науковцями [76]. Визначальні риси колективного лідерства полягають у відсутності домінуючої фігури-лідера; взаємному прийняття рішень; колективній відповідальності; високій участі (participation) і залученні; механізмах спільного управління знаннями (collective intelligence) [70].

Колективне лідерство відображає сучасні тренди до демократизації управлінських процесів, особливо в громадських рухах (Occupy, MeToo), цифрових спільнотах та інноваційних організаціях.

Для наочності змін і особливостей проаналізованих моделей лідерства подамо їх у вигляді таблиці (див табл.2.1.)

Таблиця 2.1. Порівняння моделей лідерства

Критерій	Традиційне лідерство	Мережеве/колективне
Структура	Вертикальна	Горизонтальна
Центр влади	Один лідер / вузька еліта	Розподілений
Гнучкість	Низька	Висока
Мотивація	Контроль, ієрархія	Участь, довіра
Основа легітимності	Посада, авторитет	Взаємодія, спроможність, релевантність

Складено автором

Головними умовами та чинниками формування мережевого та колективного лідерства стали цифровізація та соціальні мережі, зростання складності політичних систем, культурна переорієнтація від ієрархії до участі, когнітивна й організаційна складність сучасних суспільних систем.

Сучасні цифрові платформи створюють технічні умови для горизонтальної мобілізації, миттєвої координації дій, формування “множинних центрів впливу”. Згідно з дослідженнями М.Кастельса [32-34], З.Туфексі [111], цифрові рухи (Arab Spring, Hong Kong, Fridays for Future) формують безлідерні або мульти-лідерні структури.

OECD (2019-2023) наголошує, що сучасні держави стикаються з багаторівневими, «заплутаними» (wicked problems) викликами як, наприклад, клімат, пандемії, дезінформація. Традиційні вертикальні структури не здатні

реагувати на такі виклики достатньо швидко. Тому все більш затребуваними стають системні, мережеві підходи (systems leadership) [89].

Соціологічні дослідження (Inglehart & Welzel, 2010; Pew Global Values Surveys) показують зростання вимог до інклюзивності, прозорості, участі в ухваленні рішень [66]. Це створює попит на лідерів-«фасилітаторів», а не «командирів».

Сучасні організації працюють у середовищі, де знання швидко втрачають актуальність та значення. Це робить неможливим «всезнання» керівника. У таких умовах ефективними стають лідери, здатні об'єднати компетенції спільноти [61].

Практичні прояви мережевого та колективного лідерства можна знайти у всіх сферах, таких як: державне управління та політика, громадські рухи, військова й безпекова сфера, бізнес та інноваційні екосистеми тощо.

Уряди Нідерландів, Канади, Нової Зеландії, Фінляндії впроваджують механізми багаторівневого управління; співпраці держави, науки, бізнесу та громадянського суспільства; мережевого кризового менеджменту (зокрема реагування на COVID-19) [88].

Мережеве лідерство домінувало в протестах у Гонконгу [66], кліматичному русі Fridays for Future [117], рухах проти расизму Black Lives Matter [38] тощо. Такі моделі мають розподілені центри координації, гнучкі структури, сильний ефект цифрової мобілізації.

У дослідженні генерала Стенлі Маккристала «Команда команд: Нові правила взаємодії для складного світу» 2015 р. [73] обґрунтовано потребу переходу від класичної військової ієрархії до мережі малих автономних груп. Концепт «команд комунікацій» використовується в НАТО, ЄС та новітніх моделях гібридної оборони.

У корпоративному секторі мережеве лідерство стало основою agile-підходів, самоорганізованих команд, інноваційних кластерів (Селіконова долина), «платформеної моделі» взаємодії. MIT Center for Collective

Intelligence [70] показує, що організації з високим рівнем колективного інтелекту мають кращі показники адаптивності та інновацій.

Мережеве та колективне лідерства мають значні переваги. Горизонтальні структури забезпечують швидке прийняття рішень у кризових умовах. Участь багатьох акторів дає ширше представництво і знижує ризик конфліктів. Розподілені мережі виробляють більше нових ідей, завдяки ефекту «колективного розуму» [70]. Системи з кількома центрами впливу краще переживають стреси від кібератак до політичних криз.

В той же час такі моделі мають і певні недолік. Так розподіленість може призвести до «розмивання» відповідальності. Без формального авторитету зростає ризик внутрішніх конфліктів і паралічу системи управління. Горизонтальні спільноти можуть швидко поширювати недостовірні повідомлення. А багато мережевих рухів (Occupy, Arab Spring) не змогли трансформуватися в стійкі політичні інститути.

Таким чином мережеве та колективне лідерство формують нову парадигму суспільного й політичного управління у XXI ст. Воно дозволяє більш гнучко реагувати на складні глобальні виклики, стимулює інноваційність, створює інклюзивні й адаптивні моделі взаємодії. Водночас такі підходи не є панацеєю оскільки вони супроводжуються ризиками неузгодженості, хаотичності та слабкої інституціоналізації.

Для ефективної імплементації цих моделей потрібні розвинені цифрові інструменти, культура довіри та участі, інституційні механізми координації та відповідальності. Мережеве та колективне лідерство не усувають роль лідера повністю, вони радше перетворюють його на фасилітатора, інтегратора мережі, модератора взаємодії.

«Post-heroic» підходи наголошують на інклюзивності, фасилітації процесів і керуванні знанням. Водночас зростає роль технократів, які підкреслюють експертність у прийнятті рішень, інколи врозріз із демократичними очікуваннями підзвітності [52].

У XXI ст. політичне та публічне управління переживають фундаментальну трансформацію, що пов’язана із занепадом традиційних моделей харизматичного або «героїчного» лідерства та переходом до практик, які все частіше визначаються як постгероїчні. Паралельно, глобальне поширення цифрових технологій, алгоритмізації, великих даних, штучного інтелекту та автоматизації зумовлюють явище технологізації управління, яке змінює характер ухвалення рішень, розподіл влади та механізми політичної взаємодії. Синергія цих двох процесів формує нову парадигму управління, де індивідуальний лідер поступається місцем технологічним системам, мережам, алгоритмам та колективним формам вироблення рішень.

Традиційні моделі політичного лідерства ґрунтувалися на ідеї, що сильна особистість, наділена харизмою та волею до влади, може мобілізувати суспільство й ухвалювати політичні рішення («харизматичний тип панування» Макса Вебера) [118]. Героїчний лідер у цій парадигмі виступає центральною фігурою політичного процесу, персоніфікує владу та зміни [30].

У роботах Р. Хейфетца [61], Дж. Куландера та П. Гронна [58] підкреслюється, що глобальні суспільства стають настільки складними, що керувати ними одноосібно стає неможливо. Зростання інституційної складності, багаторівневість політики, інтегрованість у світові мережі роблять «героя-лідера» анахронізмом.

Постгероїчне лідерство розглядається як децентралізоване, колективне, процесуальне, засноване на компетенціях, а не на особистому міфі, інклюзивне та мережеве. На думку К. Уолда та М. Беннета [25], постгероїчне лідерство відповідає логіці інформаційного суспільства, у якому влада розподіляється між акторами, а не концентрується в руках одного [119].

Технологізація управління стала новою епохою політичного адміністрування. Технологізація управління передбачає використання великих даних (Big Data), алгоритмів прогнозування, штучного інтелекту, автоматизованих систем контролю, цифрових платформ управління,

інструментів електронного урядування [71]. Це змінює форми прийняття рішень і робить управління даноцентричним, а не персоналізованим.

Згідно з дослідженнями С. Зубофф та М. Андерсона, алгоритмізація управління створює нову логіку політичної влади, так звану алгоритмічну владу, коли рішення пропонуються або формуються автоматичними системами, що часто виходять за межі людського контролю [125].

Технологічні платформи в умовах сьогодення стають повноправними політичними акторами. Такі корпорації, як Google, Meta, Amazon, фактично виконують функції «недержавних управлінських центрів», впливають на інформаційні потоки, формування громадської думки та політичну поведінку [105].

Взаємозв'язок постгероїчних практик і технологізації управління втілюється у розмивання ролі індивідуального лідера, перехід від персонального авторитету до авторитету технологій, тощо. У середовищі, де управління дедалі більше залежить від систем моніторингу, аналізу даних, колективних команд, платформ та мереж, роль особи стає символічною, а не вирішальною. Поступово формується модель «служіння процесу», а не «керування масами».

Дослідники цифрового врядування стверджують, що громадяни дедалі більше довіряють цифровим сервісам, статистиці, автоматизованим рішенням, ніж політичним діячам [97]. Це формує «технократичну легітимність», яка замінює традиційний політичний авторитет.

Оскільки технологічні системи роблять персональні рішення менш значущими, організації адаптуються, впроваджуючи горизонтальні структури, мережеві моделі управління, колективне прийняття рішень, гнучкі команди (agile governance).

Проблеми та виклики технологізованого постгероїчного управління полягають у ризиках делегітимації демократичних інститутів, зростанні залежності від технократії та «експертократії», викликах маніпуляцій та цифрового контролю і, нарешті втраті людського виміру у публічному

управлінні. Алгоритми ухвалюють рішення, які не завжди прозорі («проблема чорної скриньки»), що ускладнює громадський контроль і підзвітність [93]. Класична демократія передбачає участь громадян, проте технологізоване управління віддає пріоритет технічним спеціалістам, що може віддаляти процес від політичної легітимності. Алгоритмічне управління може стати інструментом політичних маніпуляцій, масового нагляду, соціального рейтингу (прикладом може бути Китай) [68]. Зменшується роль емпатії, моральної відповідальності, етики. Рішення схильні до технічної раціональності, але можуть нехтувати гуманітарними наслідками.

Перспективи розвитку постгероїчного та технологізованого управління можна представити такими напрямками, як інтеграція штучного інтелекту у політичний процес, поширення crowdsourcing- та participation-based governance тощо. ШІ може прогнозувати політичні кризи, моделювати сценарії, оптимізувати державні послуги. Але критично важливо забезпечити демократичну підзвітність і прозорість. Постгероїчна модель сприяє залученню громадян через цифрові платформи участі (e-participation), онлайн-бюджети, цифрові референдуми. Приклад – модель естонського електронного уряду. У майбутньому інституції будуть одночасно гнучкими та мережевими; політичні рішення прийматимуться колективно, змішуючи людські та алгоритмічні компетенції; персональні лідери залишатимуться, але їхня влада буде поділена з технологіями.

Таким чином, постгероїчні практики та технологізація управління – це ключові тенденції розвитку політичних систем у XXI ст. Занепад традиційних героїчних лідерських моделей пов’язаний із комплексністю сучасних суспільств, зростанням ролі технічних експертів і домінуванням цифрових технологій. Технологізація управління трансформує спосіб вироблення рішень, запроваджуючи алгоритмічну логіку та даноцентричність. У синергії ці два процеси формують нові моделі влади: мережеві, колективні, технологічно опосередковані.

Водночас виникають серйозні виклики, такі як непрозорість алгоритмів, ризики маніпуляцій, посилення технократії та ослаблення демократичного контролю. Майбутнє управління залежить від здатності поєднати технологічну ефективність із збереженням етичних, демократичних і гуманістичних засад.

Ми маємо змогу виокремити як позитивні так і негативні наслідки переходу від традиційних до нових моделей. Потенційні переваги, це гнучкість та адаптивність (мережеві й колективні структури можуть швидше реагувати на складні проблеми), децентралізація відповідальності (зменшення ризику зловживання владою однією особою), залучення різноманітних експертиз (інтеграція технократичних рішень може покращити управлінську ефективність).

Ризики та недоліки можуть бути представлені наступними аспектами: фрагментація легітимності (якщо відсутня чітка відповідальність, громадяни можуть відчувати «вакуум відповідальності»), маніпулятивність персоналізованих лідерів (швидка комунікація через соцмережі сприяє поширенню популістських меседжів), нерівність доступу до мережевих ресурсів (цифрові розриви можуть посилювати політичну нерівність) [17].

Для уникнення означених проблеми, необхідно зосередитися на кількох напрямках реалізації політик: підсилювати інституційну підзвітність (посилення прозорості, етичних стандартів, незалежних контролів (суди, аудитори), розвивати медіа- та інформаційну грамотність (державні й приватні програми, що навчать розпізнавати дезінформацію та підвищать критичне мислення) [17], інтегрувати розподілене лідерство в публічне управління (формувати міждисциплінарні команди та мережі експертів з чіткими механізмами відповідальності) [103], реформа партійних практик (відновлення зв’язків між партіями та громадою через внутрішню демократію, прозорі фінанси й локальні ініціативи), регулювання платформ з урахуванням прав людини (механізми протидії масштабній дезінформації без порушення свободи слова).

3.2. Відновлення довіри до лідерства як політичного інституту.

Довіра це ключовий ресурс політичного лідерства: без неї лідери втрачають підзвітність, легітимацію та здатність проводити складні реформи. Ключові твердження цього підкріплено останніми аналітичними звітами (OECD, V-Dem, Pew, Transparency International) та академічними дослідженнями [88, 109, 116]. Довіра до політичних інститутів і лідерів це не лише «приємний бонус»: вона визначає здатність держави мобілізувати ресурсну підтримку для політик, домагатися дотримання правил і забезпечувати соціальну згуртованість у кризи. З 2010-х років низка індикаторів демонструє стійке зниження довіри у багатьох країнах, що послаблює державну спроможність та відкриває поле для популістських і авторитарних маневрів. Це робить питання системних підходів до відновлення довіри центральним у політиці реформ [96].

Криза довіри має кілька вимірів: 1) оперативна недовіра (скепсис щодо компетентності уряду виконувати завдання-competence), 2) ціннісна недовіра (сумніви в доброчесності й намірах-values), та 3) процедурна недовіра (переконання, що правила несправедливі або захищені лише формально). OECD у своїй оновленій рамці виділяє саме ці драйвери довіри й пропонує інструменти їхньої діагностики та відновлення. Відповідні підходи мають і практичний, і дослідницький підтекст [86-89].

У сучасних політичних системах довіра громадян до інститутів влади, лідерів та механізмів ухвалення рішень є визначальним чинником стабільності та ефективності державного управління. Тривале падіння довіри, зафіксоване у звітах Edelman Trust Barometer (2023) та дослідженнях Pew Research Center (2022), свідчить про системну ерозію легітимності, яка охопила більшість демократичних держав. Політичні кризи, корупційні скандали, неефективність інститутів у реагуванні на глобальні виклики (пандемії, війни, економічні шоки) та поширення дезінформації формують середовище, у якому суспільна довіра стає ключовим ресурсом. У таких умовах відновлення довіри це не лише управлінське завдання, а й стратегічний виклик на рівні державної

політики. Концептуальний огляд сучасних механізмів дозволяє виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують підзвітність, участь громадян та прозорість.

Першим і найважливішим механізмом відновлення довіри є підвищення прозорості державних процесів. За даними OECD (Report on Public Governance, 2021) [89], прозорість суттєво зменшує сприйняття корупції та посилює легітимність рішень, особливо в умовах низької політичної стабільності. Ефективні практики включають відкриті бюджети, онлайн-платформи для відстеження державних видатків, публікацію інформації про прийняття політичних рішень та відкритість даних щодо роботи інституцій. Прозорість також вимагає технічної інфраструктури, що забезпечує вільний доступ до даних, але не меншою мірою політичної волі. Як зазначають дослідники М. Мейєр-Салінген і Д. Грей [75], лише поєднання технічних і нормативних механізмів здатне створити культуру довіри.

Другим механізмом виступає підзвітність, яка включає чіткі стандарти оцінки роботи посадових осіб, незалежні механізми контролю та дієві санкції за зловживання владою. У цьому контексті інституції антикорупційного нагляду, парламентські комісії, омбудсмени, суди й аудиторські служби відіграють фундаментальну роль у забезпеченні підзвітності. За висновками World Bank Governance Indicators (2023) [121], підзвітність корелює з вищою політичною стабільністю, низьким рівнем корупції та довірою до лідерів. Проте підзвітність не повинна обмежуватися каральними механізмами. Лідерство, орієнтоване на відповідальність, передбачає регулярну комунікацію з громадянами, пояснення рішень та відкритість до критики. Цей підхід збігається з концепцією «responsiveness», яку широко аналізували Дж. Бейлі та Р. Далтон [44].

Третім системним механізмом відновлення довіри є посилення участі громадян та розвиток інклюзивних форм демократії. Як свідчить звіт International IDEA "State of Democracy 2022", політичні системи, які активно залучають громадськість до процесу ухвалення рішень, демонструють вищий

рівень довіри навіть за умов економічної нестабільності. Інструменти участі включають громадські слухання, партисипативне бюджетування, цифрові петиції, консультативні ради та деліберативні асамблеї. Концепції Ю. Габермаса та Дж. Фішкіна про «деліберативну демократію» підкреслюють, що участь не повинна бути поверхневою або декоративною, вона повинна бути інституційно забезпеченою, впливати на кінцеві політичні рішення та формувати почуття колективної належності.

Четвертим механізмом є боротьба з дезінформацією та інформаційне просвітництво. Нові медіа радикально змінили структуру довіри: з одного боку, вони відкривають канали комунікації, а з іншого – створюють простір для маніпуляцій. Згідно з EU Digital Services Act Report (2023) [83], дезінформація є одним з найбільш руйнівних факторів ерозії довіри у Європі. Ефективні механізми реагування включають незалежні органи моніторингу, фактчекінгові платформи, медіаграмотність у школах та готовність держави комунікувати швидко, чітко і без суперечностей. Дослідження К. Стромбека демонструє, що інформаційна узгодженість та швидкість офіційних комунікацій мають вирішальне значення під час криз [107].

П’ятим і дедалі важливішим механізмом стає етичне лідерство, яке ґрунтується на нормах доброчесності, моральної відповідальності та професійної етики. У працях Дж. Чін і М. Хамфрі підкреслено, що довіра формується не лише інституціями, а й поведінкою лідера – його здатністю визнавати помилки, дотримуватися етичних стандартів, уникати конфлікту інтересів і демонструвати спільні з громадянами цінності. Етичне лідерство сприяє формуванню довіри навіть у ситуаціях, коли інституційна система загалом перебуває у кризі [37].

Шостим механізмом є технологічні інновації, що дозволяють підвищити прозорість, автоматизувати контроль та мінімізувати корупційні ризики. Інструменти цифровізації (відкриті дані, блокчейн, електронні реєстри, цифрові сервіси), за дослідженнями UN E-Government Survey (2022), створюють новий рівень підзвітності, коли рішення можуть бути легко

відстежені, перевірені та підтверджені. Водночас технології не є панацеєю: без належних правових рамок і політичної культури вони можуть відтворювати старі нерівності або ставати інструментами контролю.

Загалом відновлення довіри є багаторівневим і міждисциплінарним процесом, який вимагає поєднання інституційних реформ, етичних стандартів, розвитку участі та нових технологічних рішень. Довіра не є разовим результатом – це динамічний ресурс, який потребує постійної підтримки, оновлення та комунікації між владою і суспільством. Як підкреслює Ф. Фукуяма, довіра є соціальним капіталом, без якого неможливе ані економічне зростання, ані демократична стабільність [55]. Відновлення довіри це не лише технічне удосконалення політичних інститутів, а й відновлення суспільного договору, який забезпечує цілісність політичної спільноти в умовах глобальної невизначеності

Таким чином, основні механізми відновлення довіри стисло можна представити у наступному переліку:

1. Інституційна підзвітність і прозорість. Системне підвищення підзвітності це базова умова відновлення довіри. Мова про незалежність судів, ефективні антикорупційні органи, прозоре фінансування політичних партій і чесні виборчі процедури. Прозорість процедур та доступ до даних про прийняття рішень зменшують інформаційний розрив між лідерами й громадянами й знижують простір для зловживань. Звіт Transparency International та інші аналітики підкреслюють, що зниження корупції асоційоване з підвищенням довіри до інститутів [110].

2. Компетентність і результативність (performance). Громадяни дають довіру, коли бачать, що інститути здатні виконувати обіцянки, від реагування на кризи до надання базових послуг. OECD наголошує на важливості «capacity to deliver» як фундаменту довіри: чіткі KPI, відкриті дані про виконання, незалежний аудит, все це підсилює сприйняття компетентності [89].

3. Етичне лідерство і відновлення морального капіталу. Етичні практики (кодекси поведінки, конфлікт інтересів, персональна відповідальність лідерів)

мають помітний вплив на довіру. Академічні дослідження показують, що демонстрація етичності, прозорість рішень, покарання за порушення, сприяє відновленню довіри на локальному й національному рівні [107].

4. Комунікація: прозора, послідовна, емпатійна. Довіра також будується на якості комунікації: чесні повідомлення про обмеження й ризики, готовність визнавати помилки, участь в діалозі з громадянами. Під час COVID-19 приклади країн, де влада вела відкриту комунікацію з населенням (із демонстрацією даних і пояснень), мали кращі показники довіри та дотримання рекомендацій. OECD та Pew підкреслюють роль послідовності й ясності у комунікації [88, 96]

5. Інституційне інвестування в участь громадян (participation). Включення громадян у формування політик, від локальних слухань до механізмів електронної участі і спільного бюджетування, підвищує легітимність рішень і дає відчуття співвласності політики. OECD Trust Survey надає емпіричні дані про позитивний вплив участі на довіру [89].

До практичних інструментів та політики відновлення довіри відносять наступні заходи. Прозорість у діях і фінансах, яка втілюється через впровадження відкритих реєстрів рішень, контрактів і витрат; щорічна публікація виконання ключових програм; прозоре фінансування партій і кампаній; обмеження і звітування щодо політичних донорів. (Transparency International, Spotlight briefings) [110].Підвищення спроможності держави (capability building) реалізується як реформа державної служби: підвищення професійних стандартів, незалежні кадрові процедури, цифровізація сервісів, створення оперативних центрів реагування. Приклади: e-government в Естонії, системні реформи в країнах OECD [96]. Етичні стандарти й механізми відповідальності реалізуються через закони про конфлікт інтересів, етичні кодекси для чиновників і політиків, прозорі розслідування і незалежні антикорупційні органи з повноваженнями. Дані CPI демонструють, що зниження корупції прямо пов’язане з підвищенням довіри [110]. Комунікаційні стратегії: правдивість та пояснення рішень, втілюються як

регулярна публічна звітність, інфраструктура відкритих даних, месседжинг, що визнає невизначеність і пояснює компроміси, усе це зміцнює очікування й підвищує готовність громадян довіряти. OECD дає практичні приклади застосування таких підходів під час криз [86-88]. Платформи участі та зворотного зв'язку це Е-платформи для консультацій, локальні ради, механізми зворотного зв'язку щодо сервісів – дозволяють громадянам впливати на рішення й бачити результат. OECD Trust Survey показує кореляцію між участю і довірою [87]. Регулювання цифрового простору і просвіта громадян реалізуються через чітко встановлені правила прозорості рекламних повідомлень у політиці, боротьба з дезінформацією, просвітницькі програми з медіаграмотності, що важливі для відновлення спільного інформаційного простору, який є базою для довіри [88].

Емпіричні дані з останніх десятиліть демонструють, що відновлення довіри до політичних інститутів, управлінських структур та лідерства є досяжним завданням за умов поєднання прозорості, етичності й спроможності. Уроки з пандемічного управління, антикорупційних реформ та практик локального етичного лідерства дозволяють виділити низку перевірених механізмів, які у різних країнах дали позитивні результати.

Першим важливим джерелом емпіричних даних стали дослідження OECD, які аналізували досвід урядування під час пандемії COVID-19 [86-88]. У країнах, де політичні лідери продемонстрували поєднання прозорої комунікації, оперативної адміністративної спроможності та залучення громадян, рівень суспільної довіри зростав, а виконуваність політик була значно вищою. За результатами звіту OECD Trust Survey 2021 та подальших оглядів (OECD, Building Trust to Reinforce Democracy, 2022) [87-88], довіра була значно вищою там, де урядові рішення пояснювались відкрито, ризики не приховувались, а лідери підтримували постійну комунікацію на доступній і науково обґрунтованій основі. Пандемічний досвід показав, що навіть у кризових умовах прозорість та участь громадян здатні компенсувати страхи й невизначеність, формуючи відчуття передбачуваності й компетентності влади

Другим підтвердженим уроком стали результати антикорупційних реформ у тих державах, які здійснювали їх послідовно, реалістично та без політичного вибіркового підходу. Згідно з аналітикою Transparency International, зростання показників у Corruption Perceptions Index (CPI) спостерігалося передусім там, де впроваджувалися такі механізми: відкриті державні реєстри власності, електронні системи закупівель, незалежні антикорупційні органи та реальні кримінальні переслідування корупційних злочинів (Transparency International, CPI 2023 Global Analysis) [109]. У країнах Центральної та Східної Європи підвищення прозорості у сфері фінансів та закупівель корелювало із поступовим відновленням довіри до державних інститутів, що підтверджує тезу про те, що антикорупційні заходи мають не декларативний, а прикладний ефект для легітимності влади.

Третім важливим джерелом емпіричних доказів стали дослідження на локальному рівні, які показали, що етичне лідерство має безпосередній вплив на довіру в громадах. Практика демонструє, що місцеві лідери, які системно застосовують чесність, підзвітність, справедливість та включеність у процеси прийняття рішень, отримують значно вищий рівень суспільної підтримки. Механізм полягає у тому, що етичність на рівні повсякденного управління формує модель поведінки, яку громадяни сприймають як нормативну та очікувану, що знижує конфліктність, підсилює соціальну згуртованість і розбудовує соціальний капітал громади. Таким чином, довіра відновлюється не лише через структурні реформи, а й через цінності та поведінку конкретних лідерів.

Узагальнення цих трьох емпіричних блоків дає можливість сформувати висновки щодо того, що реально працює для відновлення довіри: а) прозорість та чесна комунікація, що підвищують відчуття передбачуваності; б) послідовні інституційні реформи, особливо антикорупційні, які формують відчуття справедливості; в) етичне та інклюзивне лідерство, що відновлює моральну легітимність політичних інститутів. Ці уроки підкреслюють, що довіра не з’являється миттєво – вона формується на перетині ефективності, етики та

прозорої комунікації, а тому потребує комплексних і тривалих зусиль на всіх рівнях політичної системи.

Таким чином, відновлення довіри до лідерства як політичного інституту це складний, багатокомпонентний процес, що вимагає одночасного поєднання інституційних реформ, підвищення державної спроможності, етичних практик, прозорої комунікації і реальних механізмів участі громадян. Міжнародні інструменти (OECD Framework, Trust Survey), індекси (V-Dem, CPI) і академічні дослідження дають переконливі докази: лише комплексний, послідовний підхід дає стійке відновлення довіри. Політики, що обирають «швидкі й поверхневі» рішення, ризикують погіршити ситуацію в довгостроковій перспективі.

3.3. Використання цифрових технологій для підвищення прозорості та підзвітності лідерів.

Цифрові технології, від відкритих даних і електронних реєстрів до алгоритмів і штучного інтелекту, відкривають унікальні можливості для зміцнення прозорості й підзвітності політичних лідерів. Водночас їхнє впровадження містить системні ризики (проблеми приватності, «чорні скриньки» алгоритмів, цифровий розрив). Коли громадяни втрачають довіру до політичних інститутів, відновлення легітимності лідерів потребує не лише риторики, а інструментів, що роблять владу більш відкритою та підзвітною. Цифрові технології істотно зменшують транзакційні витрати доступу до інформації, вони можуть автоматизувати публікацію даних, забезпечити швидкий контроль виконання рішень, відслідковувати державні витрати й відкривати механізми зворотного зв’язку. OECD та World Bank визнали цифрове врядування одним із центральних каналів підвищення прозорості та спроможності держав [87, 120]

Категорії цифрових інструментів прозорості й підзвітності можна пердставити наступним переліком:

Платформи відкритих даних (open data portals) таких як централізовані портали, де публікуються бюджети, закупівлі, реєстри рішень, декларації

майна. Відкриті машинозчитувані формати дозволяють журналістам і аналітикам автоматизовано перевіряти й верифікувати інформацію [86]

Електронні системи державних закупівель (e-procurement) – інструменти, що зменшують корупційні ризики через автоматизацію торгів, публічність умов і цифровий трекінг контрактів [89].

Електронні декларації та реєстри політичного фінансування – публічні, машинозчитувані звіти про доходи політиків і донорів партій, що підвищують фінансову прозорість. Transparency International акцентує на цифровому розкритті політичних фінансів як ключовому кроку [110].

Платформи участі й е-демократія – інструменти для громадських консультацій, краудсорсингу законопроектів, цифрового співправління (наприклад, платформи парламентської прозорості та електронного співавторства законів). OECD наводить приклади таких ініціатив у кількох країнах [88].

Реєстри алгоритмів та алгоритмічна прозорість – публічні каталоги алгоритмів і моделей ШІ, що використовуються в ухваленні рішень; стандарти для пояснюваності й аудиту алгоритмів. OECD і інші організації розробляють принципи алгоритмічної прозорості для публічного сектору [88].

Блокчейн та розподілені реєстри – застосовуються для незмінності записів (наприклад, виборчі протоколи, реєстри власності), хоча технічно й організаційно вимагають обережного підходу. (OGP та аналітики обговорюють потенціал і обмеження).

У сучасних політичних системах цифрові технології стали ключовим інструментом підвищення прозорості та підзвітності лідерів, значно змінюючи механізми контролю над владою. Поширення відкритих даних, автоматизованих інформаційних систем, алгоритмічного аудиту та цифрових каналів громадського моніторингу сприяє переходу від традиційних форм політичної відповідальності до більш інтерактивних, аналітично підкріплених і технічно перевірюваних механізмів. Експертні огляди OECD та аналітика Transparency International демонструють, що цифрові інструменти вже істотно

впливають на зменшення інформаційної асиметрії між владою та суспільством, посилюючи спроможність громадян, журналістів та інституцій громадського контролю виявляти, аналізувати й документувати зловживання [89, 110].

Одним із ключових механізмів є автоматизація публікації інформації, що зменшує можливості вибіркового розголошення та політичних маніпуляцій із даними. Регламенти відкритих даних зобов'язують органи влади публікувати інформацію у стандартизованих, машинозчитуваних форматах, які унеможливлюють приховування або дозоване надання інформації громадськості. Такі практики впроваджуються через національні open data portals, що закріплено в рекомендаціях OECD щодо відкритого уряду [86]. Автоматизація ліквідує людський фактор у прийнятті рішення про публікацію, перетворюючи прозорість з «добровільної політики» на базовий стандарт управління.

Другим важливим механізмом є використання інструментів перевірки та громадського аудиту, які дозволяють НУО, журналістам-розслідувачам та аналітикам здійснювати моніторинг витрат, тендерів і декларацій посадовців у режимі реального часу. Технології веб-скрейпінгу, API-доступ до державних даних, машинне навчання для виявлення аномалій – все це суттєво збільшує ризики викриття корупційних дій. Аналітика Transparency International та практики, описані у Global Corruption Report, підтверджують, що країни з розвиненими цифровими екосистемами контролю мають вищі показники в CPI, оскільки можливість приховувати інформацію радикально знижується. Громадські цифрові аудити фактично створюють паралельний рівень нагляду, який не залежить від політичної волі керівництва.

Третім механізмом є підвищення оперативності реакції громадян та інституцій. Цифрові платформи для подання скарг, гарячі лінії, інструменти для повідомлень викривачів (whistleblowing platforms) забезпечують швидке інформування про зловживання, що значно скорочує час між порушенням та реакцією на нього. Згідно зі звітом OECD on Whistleblower Protection (2021)

[86], держави з цифровими каналами повідомлень мають вищий рівень виявлення корупційних схем, оскільки повідомлення не фільтруються адміністративними бар'єрами. Така оперативність підсилює підзвітність, адже посадовці знають, що зловживання не залишаться прихованими.

Четвертим дієвим елементом є впровадження аудитованих цифрових слідів рішень. Електронні документообігові системи, реєстри рішень, лог-файли та протоколи доступу створюють детальні записи всіх дій посадовців. Згідно з рекомендаціями OECD (Digital Government Review, 2022) [87], цифрові лог-системи значно спрощують аудит і дозволяють встановлювати відповідальність за конкретні дії, усуваючи можливість для «зникнення» документів або ретроспективного переписування рішень. Прозорість рішень у цифровій формі підвищує доброчесність управління та дисциплінує політичних лідерів.

П'ятим, одним із найновіших механізмів, стало впровадження алгоритмічного аудиту та вимог до пояснюваності автоматизованих систем прийняття рішень. Оскільки державні інституції дедалі активніше використовують алгоритми для управління соціальними, економічними й адміністративними процесами, виникла потреба в регулюванні прозорості таких моделей. OECD у своїх AI Principles та Глобальна партнерська мережа з ШІ (GPAI) вимагають документування моделей, опису логіки їх роботи, оцінки ризиків і відкритості даних. Це зменшує можливість прихованого використання несправедливих алгоритмів, які можуть впливати на розподіл ресурсів, доступ до соціальних послуг або прийняття кадрових рішень. Алгоритмічна прозорість стає новим рівнем політичної підзвітності, де відповідальність лідерів поширюється не лише на їхні рішення, а й на технології, які вони впроваджують.

У цілому цифровізація політичної підзвітності трансформує саму природу лідерства: від особистої відповідальності до комплексної системи, що включає автоматизацію, громадський моніторинг, технологічні бар'єри для зловживань та алгоритмічну етику. Емпіричні дані свідчать, що цифрові

інструменти не лише роблять процеси прозорішими, а й формують нові норми поведінки лідерів, змінюючи їхні стимули та знижуючи можливість недоброчесних практик. Таким чином, цифрові технології стають структурним чинником зміцнення довіри, підвищення легітимності та ефективності сучасного політичного лідерства.

Естонія є класичним прикладом інтегрованого цифрового уряду: національні реєстри, i-Voting, електронні послуги, система цифрових підписів і централізовані open data сервіси. Це дозволило підвищити ефективність, знизити корупцію й збільшити зручність для громадян, а також створити чіткі сліди ухвалених рішень. Дослідження показують зв'язок між цифровим урядуванням та зростанням легітимності публічних інститутів. OECD наводить приклади цифрових платформ, що дають громадянам змогу відслідковувати законодавчі ініціативи, брати участь у консультуванні та бачити голосування депутатів (Brazil E-Democracia, Argentina e-participation). Такі інструменти роблять лідерів публічно відповідальними за позиції й дії [89]. Велика Британія запровадила рекомендації та реєстри для публічних алгоритмів; практика показала проблеми з повною звітністю. Медіа виявили, що багато систем не були задекларовані, що підривало довіру і спричинило заклики до жорсткішого регулювання. Це ілюструє: тільки наявність технології без культури прозорості й підзвітності не гарантує довіри. Transparency International демонструє, що цифрове розкриття політичних фінансів у багатьох регіонах ще недостатнє: навіть коли дані публікуються, вони часто не у машинозчитуваних форматах або фрагментовані, що ускладнює аналіз і громадський контроль [110]. Це підкреслює необхідність стандартів і технічних вимог для повноцінної прозорості

У той час як цифрові технології відіграють дедалі важливішу роль у формуванні сучасної моделі прозорого й підзвітного політичного лідерства, їх використання супроводжується комплексом ризиків та обмежень, що здатні не лише нівелювати очікувані ефекти, а й генерувати нові форми недовіри та вразливостей. Аналіз глобальних досліджень OECD, Світового банку та

незалежних медійних і наукових джерел свідчить, що цифрові рішення випливають із нормативної логіки відкритості, однак у реальності часто залишаються обмеженими у застосуванні через проблеми алгоритмічної прозорості, нерівності доступу, інституційної спроможності та ризиків зловживань.

Однією з фундаментальних проблем є феномен «чорних скриньок» алгоритмів, автоматизованих систем прийняття рішень, логіка яких не є доступною для громадськості або навіть для самих органів державного управління. Згідно з OECD AI Principles (2019) [86], відсутність пояснюваності та можливості зовнішнього аудиту створює ризики алгоритмічної дискримінації, упереджених рішень та непрозорості політичного управління. Алгоритми без механізмів інтерпретації можуть посилювати недовіру громадян, особливо у випадках, коли рішення впливають на розподіл ресурсів або доступ до публічних послуг. Таким чином, цифровізація без етичних і правових гарантій не лише не усуває проблему непрозорості, а створює її технологічно складнішу форму.

Другим важливим класом ризиків є загрози приватності та захисту даних, особливо у контексті відкритих державних реєстрів та великих масивів інформації, що циркулюють у цифровому середовищі. Світовий банк у звіті World Development Report: Data for Better Lives (2021) наголошує, що недостатньо врегульовані механізми збору й обробки даних можуть спричиняти витоки, несанкціонований доступ, маніпуляції інформацією та порушення прав людини. Публічність інформації повинна поєднуватися з чіткими правовими рамками захисту персональних даних, інакше відкритість може перетворитися на інструмент стеження та політичного тиску.

Суттєвим обмеженням цифрових реформ залишається цифровий розрив і нерівність участі, що поглиблюється у країнах із нерозвиненою інфраструктурою, низьким рівнем цифрової грамотності або економічною вразливістю населення. Дослідження Світового банку (Digital Dividends, 2016) демонструють, що без системної політики інклюзії цифрові інструменти

можуть зміцнювати соціальну нерівність: доступ до цифрового контролю, відкритих даних і механізмів участі отримують насамперед найбільш освічені й забезпечені групи населення. Це створює ситуацію, коли прозорість стає вибірковою, а політична підзвітність нерівномірною, поглиблюючи розрив між різними соціальними групами [120].

Ще однією загрозою є маніпуляція даними та використання «dark patterns», коли цифрові платформи або політичні актори застосовують дизайн-стратегії для впливу на поведінку громадян або приховування інформації. Журналістські розслідування, опубліковані у The Guardian (2020–2023), фіксують зростання випадків використання платформ соціальних мереж для масової дезінформації, політичного таргетингу та маніпулятивного формування громадської думки. Таким чином, цифрове середовище стає одночасно простором прозорості й новим полем для інформаційних операцій, здатних підірвати довіру до інституцій.

Ключовим структурним бар'єром є інституційна неспроможність держав упроваджувати, підтримувати та регулювати цифрові рішення. OECD у Digital Government Review (2022) [88] підкреслює, що ефективність цифрових інструментів залежить не стільки від технологій, скільки від якості governance-структур: наявності фахових кадрів, ресурсів, стратегій кібербезпеки, а також механізмів координації та моніторингу. У країнах із низькою адміністративною спроможністю цифрові реформи часто стають фрагментарними, технічно вразливими й залежними від зовнішніх постачальників, що створює ризики відкату та політичної інструменталізації цифрової інфраструктури.

Таким чином, використання цифрових рішень у сфері політичної прозорості та підзвітності має подвійний характер: воно створює унікальні можливості для демократичної трансформації, але водночас формує нові технологічні, соціальні та етичні ризики. Зменшення впливу цих ризиків потребує не лише впровадження технологічних інновацій, а й комплексних політик цифрової етики, захисту даних, інституційної спроможності та

інклюзивності. Тільки за умови збалансованого поєднання технологічної відкритості та правових гарантій цифрові інструменти можуть реально зміцнювати довіру громадян і забезпечувати підзвітність політичних лідерів у XXI ст.

Цифрові технології можуть стати вирішальним інструментом відновлення та підсилення прозорості і підзвітності політичних лідерів за умови, що їхнє розгортання супроводжується чіткою політикою governance, стандартами прозорості, гарантіями захисту приватності та механізмами інклюзії. Успішні кейси (Естонія, приклади відкритих парламентів) демонструють значні переваги, але негативні приклади (недекларовані алгоритми, «dark money») нагадують про необхідність юридичних рамок і громадського контролю. Короткострокові технічні рішення без інституційної підготовки не дадуть сталого ефекту, потрібен комплексний підхід: технологія + правила + людський капітал + громадський контроль.

3.4. Перспективи розвитку ефективного політичного лідерства у XXI столітті.

Політичні лідери XXI ст. діють в умовах, коли традиційні джерела влади, партії, інститути, авторитет експертів, слабшають, а інформаційні технології радикально змінюють динаміку комунікації, легітимації та управління. V-Dem (2024) наголошує, що 72 країни за останнє десятиліття демонструють ознаки автократизації, а Freedom House фіксує 18-й поспіль рік падіння глобальної свободи (Freedom House, Freedom in the World 2024). Це означає: політичне лідерство потребує нових моделей, більш адаптивних, інклюзивних, технологічно озброєних і здатних працювати у кризових циклах, що пришвидшуються.

Глобальні перспективи лідерства у XXI ст. формуються під впливом комплексних світових трансформацій, серед яких ключовими є зростання невизначеності та багатовимірних криз, поглиблення соціально-політичної поляризації та ерозія довіри, а також поширення популізму та персоналізації

влади. Ці процеси не лише змінюють вимоги до політичних лідерів, але й трансформують саму структуру лідерства як соціального інституту.

Зростання невизначеності є домінуючою характеристикою сучасної міжнародної системи та внутрішньополітичного розвитку держав. Сукупність глобальних ризиків, кліматичних, економічних, біобезпекових, технологічних та геополітичних, формує «епоху перманентних криз», у якій традиційні механізми політичного планування втрачають ефективність. Війни, пандемії, енергетичні шоки, порушення ланцюгів постачання й нестабільність фінансових ринків створюють ситуацію високої волатильності, до якої не готові інститути, побудовані в умовах більш передбачуваного світу. За таких умов лідерство дедалі більше орієнтується на антикризове управління, адаптивність, стійкість і здатність швидко ухвалювати рішення на основі неповної інформації. Зростає значення стратегічної комунікації та технологічної компетентності, оскільки цифрове середовище стало ключовим простором, у якому формуються суспільні настрої та політична легітимація.

Паралельно поглиблюється поляризація суспільств, яка супроводжується кризою довіри до інституцій. У багатьох країнах світу спостерігається послаблення довіри до урядів, парламентів, судової влади, традиційних медіа та міжнародних організацій. За даними Edelman Trust Barometer (2024), рівень суспільної довіри набуває «дефіцитного характеру», а частина громадян дедалі частіше спирається на неформальні або альтернативні джерела інформації. Поляризація зумовлена нерівністю доходів, інформаційними бульбашками, культурними конфліктами та маніпулятивними практиками у цифровому просторі. Вона ускладнює можливості консенсусного прийняття рішень, підриває соціальну згуртованість та створює сприятливі умови для популістських політичних сил. Водночас лідерство дедалі більше потребує «мостового підходу» –здатності працювати у фрагментованому суспільстві, інтегруючи різні соціальні групи та відновлюючи інституційну легітимність.

Популізм і персоналізація влади є ще одним трендом, який радикально впливає на перспективи лідерства. Популістські рухи, незалежно від ідеологічного забарвлення, експлуатують суспільне невдоволення та критику «еліт», пропонуючи прості рішення складних проблем і прямі форми політичної комунікації через соціальні мережі. У багатьох випадках популізм супроводжується посиленням персоналістського лідерства, коли політичні процеси дедалі більше концентруються навколо образу «сильного лідера», а інститути другого рівня, парламент, судова система, органи контролю, втрачають вплив. Технологічні платформи сприяють цьому явищу, оскільки вони перетворили політику на персоналізований медіапростір, у якому увага до індивідуального політичного актора суттєво перевищує увагу до інституцій. Унаслідок цього з’являється ризик послаблення демократичних стримувань і противаг, а політика стає більш емоційною та менш стратегічною.

Узагальнюючи, глобальні тренди визначають новий тип лідерства, що потребує поєднання компетенцій кризового менеджменту, цифрової грамотності, міжкультурної комунікації та здатності підтримувати довіру в умовах фрагментації. Лідерство майбутнього не може ґрунтуватися ані на виключно технократичному, ані на персоналістсько-популістському підходах. Натомість воно потребує гібридної моделі, зорієнтованої на стійкість, відповідальність, етичність, роботу з даними та інклюзивність, що стає критично важливою умовою ефективного управління в епоху глобальної нестабільності.

Ефективний лідер XXI століття це не харизматична фігура, що стоїть над системою, а менеджер, який працює через інституції. OECD у звіті Government at a Glance 2023 підкреслює, що держави зі стабільними інституціями демонструють вищу якість стратегічного управління [89]. Ключові риси:такого лідера: спроможність делегувати; підзвітність; опора на професійну бюрократію; стратегічне мислення, підсилене даними.

Лідери майбутнього спиратимуться на цифрові платформи, алгоритми аналізу даних та системи прогнозування. World Bank наголошує, що цифровізація держав також формує новий тип лідерського профілю, який поєднує політичне бачення з технологічною грамотністю [120].

У суспільствах із високим рівнем недовіри важливою стає моральна легітимність. За даними Edelman Trust Barometer (2024), понад 60% громадян вважають, що моральна чесність лідерів важливіша за їхню компетентність. Етичні стандарти лідера включають: прозорість; консенсусне ухвалення рішень; дотримання прав людини; інклюзію.

Поява алгоритмічних систем управління (наприклад, в аналізі ризиків, плануванні політики, стратегічному прогнозуванні) змінює саму природу лідерства. OECD (2023) наголошує на потребі «гуманомірного управління ШІ», де лідер виступає інтегратором технологій та гарантом етичного використання алгоритмів [88]. OGP доводить, що open data, реєстри політичних фінансів і цифрові системи закупівель підвищують підзвітність лідерів і знижують корупцію. Цифрові консультації, краудсорсинг законопроєктів, електронні петиції створюють модель «співтворення політики» (co-creation), яка зміцнює демократичну легітимність.

Формування ефективного лідерства майбутнього відбувається в умовах глибоких структурних змін, що охоплюють глобальну інформаційну екосистему, соціально-економічну нерівність та трансформацію політичної культури. Сучасні лідери стикаються з викликами, які ставлять під сумнів традиційні моделі управління та вимагають нових підходів до комунікації, взаємодії з громадянами та забезпечення легітимності. Одним із найбільш критичних факторів є інформаційні війни та поширення дезінформації, які суттєво впливають на процеси ухвалення рішень і суспільну довіру. Гібридні інформаційні операції, маніпулятивні технології, використання штучного інтелекту для створення фейкового контенту та таргетовані кампанії з дестабілізації посилюють уразливість демократичних інститутів, а також впливають на поведінку виборців. За спостереженнями дослідників RAND

Corporation, сучасні інформаційні середовища характеризуються «перенасиченістю» та «руйнуванням консенсусної реальності», що значно ускладнює комунікативну функцію політичного лідерства. У таких умовах ефективний лідер має не лише боротися з дезінформацією через стратегії прозорості, фактчекінгу та стратегічних комунікацій, але й вибудовувати довгострокову довіру шляхом інституційної відкритості й етичності.

Водночас значним викликом для лідерства майбутнього є зростання глобальних нерівностей та формування стійкого цифрового розриву. Світ дедалі більше поляризується за рівнем доступу до економічних ресурсів, освіти, технологій та можливостей для мобільності. Цифрові технології, які потенційно можуть забезпечувати інклюзивність, фактично відтворюють і поглиблюють соціально-економічні дисбаланси. Згідно з даними Світового банку та Міжнародного союзу електрозв'язку, понад дві з половиною мільярди людей залишаються поза цифровим простором, а більшість із тих, хто підключений, стикається з низькою якістю доступу та цифровою нерівністю в освіті, зайнятості та політичній участі [120]. Такий розрив створює подвійний тягар для сучасних лідерів: з одного боку, вони мають адаптувати державні інституції до цифрової епохи, а з іншого гарантувати, що ці трансформації не залишать значні групи населення відстороненими від соціально-економічного розвитку. Забезпечення цифрової інклюзії, рівного доступу до технологій, розвиток цифрової грамотності та регулювання цифрових платформ стають ключовими завданнями стратегічного лідерства XXI століття.

Ще одним системним викликом є зростання популізму та антиінституційних рухів, які ставлять під сумнів легітимність традиційних політичних структур і сприяють ерозії демократичних норм. Популістські лідери експлуатують фрустрацію, соціальне відчуження та недовіру до «традиційних еліт», пропонуючи прості рішення складних проблем і персоналізуючи політичний процес. При цьому антиінституційні рухи, включаючи конспірологічні групи, радикальні онлайн-спільноти та протестні мережі без централізованого керівництва, порушують стабільність політичних

систем і ускладнюють можливості діалогу. Політична персоналізація, підсилена соціальними мережами, послаблює роль інституцій, роблячи політичний процес більш емоційним і менш раціональним. Для лідерства майбутнього критично важливим стає не лише протиставлення популістським наративам, але й переосмислення способів взаємодії з громадськістю, включаючи розвиток механізмів участі, прозорість прийняття рішень та зміцнення демократичних інститутів. Ефективне лідерство повинно демонструвати здатність до комунікації, заснованої на фактах, а також підтримувати стратегічну, а не реактивну політику.

Узагальнюючи, виклики, що постають перед лідерством майбутнього, мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Інформаційні війни руйнують спільний інформаційний простір, нерівності та цифровий розрив послаблюють соціальну інтеграцію, а популізм та антиінституційні рухи підривають довіру й політичну стабільність. Тому ефективне лідерство повинно поєднувати компетентність у сфері стратегічних комунікацій, цифрову інклюзивність, етичність, інституційну відповідальність та здатність працювати в умовах фрагментованих суспільств. Майбутнє лідерства лежить у побудові інституцій, здатних до адаптації, діалогу та довготривалої стійкості в умовах глобальної нестабільності.

Перспективні моделі політичного лідерства XXI ст. коротко можна представити наступним чином:

1. Мережеве лідерство (network leadership). У складних системах влада розподіляється між різними акторами: урядом, НУО, корпораціями, міжнародними організаціями. Лідер як координатор міжсекторальних мереж.

2. Стейкхолдерне лідерство (stakeholder leadership). Модель, запропонована в контексті глобального врядування, базується на залученні широкого кола акторів: бізнесу, громадян, експертів.

3. Лідерство співучасті (participatory leadership). Розповсюджене в Скандинавії та частині ЄС; передбачає колективне вироблення стратегій і відмову від вертикальної моделі влади.

4. Лідерство сталого розвитку (sustainability-oriented leadership). У відповідь на кліматичні виклики лідери все активніше інтегрують кліматичні ризики в політику.

Політичне лідерство у 2030–2050 рр. розвиватиметься під впливом глибоких технологічних, соціальних і геополітичних трансформацій, які вже сьогодні перекроюють структуру влади, механізми ухвалення рішень та взаємодію між державою й суспільством. Аналітичні прогнози OECD, Brookings Institution і UNDP свідчать, що майбутній характер лідерства визначатиметься поєднанням інноваційних управлінських підходів, рівнем інституційної адаптивності, якістю демократії та тим, наскільки ефективно держави інтегрують технології в політичні процеси. На горизонті до середини століття формуються три основні сценарії розвитку політичного лідерства – технологічно-оптимізаційний, демократично-інклюзивний та ризиковий сценарій популістської автократизації, кожен із яких демонструє різні траєкторії взаємодії між інституціями, громадянами та цифровими системами.

У межах технологічно-оптимізаційного сценарію політичне лідерство дедалі більше спиратиметься на алгоритмічні рішення, машинне навчання, передбачувальне моделювання та комплексну обробку даних. OECD прогнозує зростання ролі «evidence-based governance 2.0», де штучний інтелект аналізує суспільні ризики, оптимізує розподіл ресурсів, виявляє корупційні аномалії та підтримує стратегічне планування. Таке лідерство опиратиметься на високі стандарти прозорості, відкриті дані, незалежні аудитні структури та цифрові системи з чіткими слідами прийняття рішень. У цій системі лідер виступає радше «архітектором» і «куратором» цифрових рішень, ніж класичним політичним актором. Водночас такий сценарій потребуватиме суворих етичних рамок, алгоритмічної пояснюваності й захисту приватності, адже надмірна автоматизація може знизити політичну чутливість до соціальної складності.

Демократично-інклюзивний сценарій передбачає еволюцію лідерства в бік співтворення політики та залучення громадян до ухвалення рішень.

Аналітика Brookings та UNDP наголошує, що в умовах зростання вимог до прозорості та легітимності саме інклюзивність стає ключовим критерієм ефективного лідера. Широке застосування цифрових платформ участі, онлайн-консультацій, громадського бюджету, партисипативного прогнозування та локальних форумів дозволить перетворити громадськість на постійного співархітектора політичних рішень. Таке лідерство характеризуватиметься високим рівнем етичності, відкритості та відповідальності, а також здатністю будувати довіру через діалог, а не через ієрархічні команди. У цій моделі лідер не носій монополії на знання, а фасилітатор та медіатор між різними групами, що сприяє стійкості демократичних інституцій у складних глобальних умовах.

Третя траєкторія, ризиковий сценарій популістської автократизації, стає можливою у разі, якщо інституції не адаптуються до технологічної революції, а цифрові інструменти застосовуються непрозоро або маніпулятивно. Згідно з даними V-Dem, світ уже переживає хвилю «демократичного відкату», яка проявляється в посиленні персоналістського правління, контролі над медіа, обмеженні громадянських свобод та використанні цифрових технологій для спостереження, стеження та політичної мобілізації в інтересах еліт. У такому сценарії політичне лідерство набуває рис медіатизованого популізму: домінування харизматичних фігур, які експлуатують страхи та поляризацію, підміна стратегічної політики короткостроковими емоційними сигналами, централізація влади та підрив інституційної автономії. Небезпека цього сценарію полягає у створенні замкненого циклу недовіри, де слабкість інституцій підсилює популізм, а популізм ще більше послаблює інституції.

Загалом перспективи політичного лідерства 2030–2050 рр. визначатимуться тим, як саме держави зможуть збалансувати потенціал технологічних інновацій, принципи інклюзивної демократії та ризики політичної маніпуляції. Технологічні системи можуть підвищувати ефективність, але лише за наявності прозорих і підзвітних механізмів. Партисипативні моделі можуть зміцнювати довіру, проте потребують зрілої політичної культури та інституційної стійкості. А ризики популістської

автократизації вимагають активного захисту демократичних структур та незалежних медіа. Майбутнє політичного лідерства не є фатально визначеним: воно залежить від того, який з трьох сценаріїв визначить політичні практики найближчих десятиліть. Успішні лідери майбутнього будуть тими, хто поєднує стратегічне мислення, технологічну компетентність, інклюзивність управління та здатність формувати довіру в умовах високої невизначеності.

Перспективи розвитку ефективного політичного лідерства у XXI ст. пов’язані з балансом між інституційною модернізацією, технологічною трансформацією та етичністю управління. Лідери, здатні об’єднувати суспільства, захищати інституції, працювати з великими даними та діяти прозоро, отримають шанс відновити довіру і забезпечити стійке політичне майбутнє. У глобальному середовищі, де посилюються кризи та поляризація, саме такі лідери стануть ключем до стабільності та демократичного розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Методологічний аналіз показав, що дослідження політичного лідерства потребує мультидисциплінарного підходу на перетині політичної науки, соціології, психології, теорії комунікацій та цифрових досліджень. Поєднання інституційного аналізу, критичної теорії, теорій популізму, мережевого підходу, теорії колективних дій та цифрової політики забезпечує комплексність вивчення окресленої проблематики. Аналіз джерельної бази засвідчив, що сучасна наукова література дедалі частіше наголошує на взаємозв'язку між появою нових медіа, кризою довіри та зрушеннями у лідерських моделях.

Встановлено, що політичне лідерство, як соціально-політичний феномен, є результатом взаємодії особистісних якостей лідера, інституційних рамок політичної системи та суспільного запиту. Класичні концепції (технології лідерства, теорії «великої особистості», інституціоналізм, психологічні та поведінкові підходи) не можуть вичерпно пояснити сучасні трансформації, однак залишаються важливими аналітичними інструментами.

Розкриття змісту основних теоретико-методологічних підходів показало, що політичне лідерство сьогодні розглядається не лише як властивість особистості, а передусім як інституційно та комунікативно зумовлений процес, у якому персональні якості лідера взаємодіють із структурою інститутів, політичною культурою та інформаційним середовищем. Синтез поведінкових, інституціоналістських, комунікативних та мережевих підходів дав змогу виявити ключовий тренд, це перехід від традиційного, вертикально організованого лідерства до моделей, що передбачають децентралізацію повноважень, колективність прийняття рішень та підвищену роль цифрових медіа.

2. Криза традиційних моделей лідерства пов'язана з деградацією партійних інститутів, послабленням ролі бюрократії, переходом до персоналізованої політики та розмиванням усталених механізмів політичної підзвітності. З'ясовано, що медіатизація політики та цифровізація

інформаційного простору сприяють формуванню нових, нестабільних форм лідерства: мережевих, медійних, популістичних і технологічно опосередкованих.

Аналіз глобальних чинників виявив ключові драйвери кризи: економічні нерівності, технологічні зрушення, інформаційні війни, поляризацію, гібридизацію авторитарних практик, міжнародну турбулентність і трансформацію геополітичного порядку. Національні чинники, це інституційна слабкість, корупція, низький рівень політичної культури, олігархізація політики, фрагментація суспільства, роблять політичні системи вразливими до глобальних шоків.

Дослідження сутності й чинників кризи політичного лідерства дозволило довести, що вона має системний характер і обумовлюється поєднанням внутрішніх та зовнішніх викликів. Серед ключових чинників національного рівня визначено: падіння довіри до інститутів, корупційні практики, слабкість правових механізмів відповідальності, фрагментацію партійних систем, деградацію політичних еліт та низьку інституційну спроможність держави. На глобальному рівні на кризу лідерства впливають: прискорення інформаційних потоків, дезінформація, технологічна конкуренція, транснаціональні ризики (пандемії, міграція, безпекові загрози), а також загальна нестабільність міжнародного порядку.

3. Аналіз ключових тенденцій трансформації лідерства в умовах глобалізації, популізму, цифровізації та постправди показав, що сучасні політичні системи переживають зсув від раціонально-інституційних моделей до емоційно-комунікативних. Популізм і персоналізація політики підривають традиційну партійну демократію, тоді як масове використання соціальних мереж і алгоритмічних платформ сприяє мобілізації емоцій, загостренню конфліктів і зростанню фрагментації політичних спільнот. Лідерство дедалі більше залежить від медійної присутності, здатності працювати з інформаційними потоками, управляти емоціями та кризами у реальному часі. Водночас поширення цифрових інструментів створює можливості для

прозорішого й інклюзивнішого лідерства, але водночас підсилює ризики маніпуляцій, нерівностей та інформаційних атак.

4. встановлено, що наслідки кризи політичного лідерства для функціонування демократичних інститутів є значними та загрозливими. До них належать: падіння довіри до державних і політичних інституцій, ослаблення механізмів стримувань і противаг, зростання поляризації, деградація публічної сфери, зниження прогнозованості політичних рішень та поширення авторитарних тенденцій. Як показують дослідження Freedom House, V-Dem, OECD та інших міжнародних організацій, саме криза лідерства є одним із ключових факторів глобальної «демократичної рецесії», що триває останні півтора десятиліття.

Встановлено, що нові моделі лідерства ґрунтуються на принципах мережевості, колективності, інклюзивності, емоційної компетентності, цифрової обізнаності та здатності до роботи у середовищі невизначеності. Такі моделі замінюють ієрархічні практики гнучкішими горизонтальними структурами взаємодії.

Важливою умовою подолання кризи є відновлення довіри як ключового ресурсу сучасної політики. У роботі визначено, що відновлення довіри можливе через прозорість, підзвітність, етичне лідерство, посилення громадської участі, інституційні реформи та використання цифрових інструментів для відкритого управління.

Цифрові технології відіграють центральну роль у модернізації політичного лідерства. Вони забезпечують відкритість даних, цифрову підзвітність, громадський моніторинг діяльності лідерів, участь громадян у прийнятті рішень та формування підзвітного електронного урядування. Правильне використання технологій може мінімізувати інформаційні асиметрії та зменшити ризики популістичних маніпуляцій.

5. запропоновані у дослідженні шляхи подолання кризи та формування ефективних моделей лідерства у XXI столітті доводять, що вихід із кризи

можливий лише за умови комплексності реформ. Ефективне політичне лідерство повинно ґрунтуватися на поєднанні трьох вимірів:

інституційної модернізації, включно з антикорупційними механізмами, цифровою підзвітністю, незалежними медіа та реформуванням партійних систем;

нових моделей лідерства, що базуються на мережевості, співуправлінні, інклюзивності, етичних стандартах і стратегічній комунікації;

цифрових рішень, які забезпечують прозорість, відкритість даних, алгоритмічну підзвітність і широку участь громадян у процесах прийняття рішень.

Загалом результати дослідження засвідчують, що криза політичного лідерства не є тимчасовим або випадковим явищем, а становить структурну проблему сучасних політичних систем, яка відображає глибинні зміни у характері влади, комунікації та соціального порядку. Водночас, за умови впровадження інституційних реформ, розвитку етичного й відповідального лідерства, використання цифрових технологій прозорості та залучення громадян, сучасні суспільства здатні сформувати нові, стійкі й ефективні моделі політичного лідерства, що відповідатимуть викликам XXI століття та сприятимуть зміцненню демократії.

Перспективи розвитку ефективного політичного лідерства у XXI ст. полягають у синтезі гуманістичних, демократичних і технологічних підходів. Лідер нового покоління має володіти комплексною компетентністю: стратегічним баченням, комунікативною спроможністю, емоційним інтелектом, навичками кризового менеджменту, цифровими компетенціями та здатністю до мережевої взаємодії.

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформувати цілісне концептуальне бачення політичного лідерства в умовах глобальних трансформацій. Воно доводить, що криза політичного лідерства є симптомом глибших цивілізаційних процесів, зокрема, зміни структури влади, трансформації комунікаційних систем, переосмислення ролі держави та

політики у цифрову епоху. Подолання цієї кризи вимагає не лише адаптації лідерів, а й переосмислення інституційних засад та механізмів взаємодії влади й суспільства. Ефективне політичне лідерство XXI ст. стане результатом гармонійної інтеграції демократичних цінностей, інноваційних технологій та нових підходів до управління складними системами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні матеріали про економічні наслідки деградації демократії (2025). URL: https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2025/v25-502.pdf

2. Аналітичні та новинні резюме про стан демократії та ризики автократизації (огляд V-Dem / Le Monde). URL: https://www.lemonde.fr/international/article/2024/12/21/la-situation-de-la democratie-dans-le-monde-est-pire-que-celle-que-nous-avons-connue-dans-les-annees-1930_6460119_3210.html

3. Бабкіна О. В. Політичне лідерство: теорія і практика. Київ : НаУКМА, 2018. 247 с.

4. Вебер М. Політика як покликання і професія / пер. К. Кривенка. Київ : Дух і Літера, 2019. 152 с.

5. Грицак Я. Нарис історії України: формування модерної нації. Київ : Генеза, 2020. 512 с.

6. Кармазіна М. С. Політичне лідерство в умовах демократичної трансформації. Київ : ІПіЕНД НАН України, 2017. 312 с.

7. КМІС. Динаміка довіри до політичних лідерів 2014–2024. Київ, 2024. URL: https://kiis.com.ua

8. Лебединська, О. Комунікаційні практики української влади в умовах кризи. Київ : КНЕУ, 2022. 240 с.

9. Майборода О. М. Українська політична еліта: структура та динаміка. Київ : НІСД, 2018. 348 с.

10. Разумков центр. Політичні настрої громадян України: аналітична доповідь. Київ, 2023. URL: https://razumkov.org.ua

11. Рахманин, С. Перехідний період: політичні лідери в Україні. Київ : Темпора, 2020. 304 с.

12. Рудик, О. Політичні лідери та громадська довіра в Україні. Київ : Кондор, 2020. 198 с.

13. Щедрова, Г. В. Політична влада та лідерство в умовах глобалізації. Харків : Право, 2021. 284 с.

14. ‘t Hart P., Rhodes R. A. The Oxford Handbook of Political Leadership. Oxford : Oxford University Press, 2014. 800 p.

15. Abrams Dominic, Georgina Randsley de Moura, Giovanni A. Travaglino. A Double Standard When Group Members Behave Badly: Transgression Credit to Ingroup Leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, (2013) 105:5, P. 799–815.

16. Acemoglu D. et al. Political Limits to Globalization. NBER Working Paper. 2010. 17 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w15694/w15694.pdf. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w15694/w15694.pdf?utm_source=chatgpt.com

17. Allcott H., Gentzkow M. Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives*, 2017. 31(2): P. 211–36. DOI: 10.1257/jep.31.2.211. URL: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Fjep.31.2.211

18. Anderson, C. The End of Theory. *Wired,* 2008. URL: https://www.wired.com/2008/06/pb-theory/

19. Anheier, H.K. The 21st century trust and leadership problem: Quoi faire? *Global Policy,* 2023. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1758-5899.13162

20. AP News (2024). Americans' trust in nation's court system hits record low. URL: https://apnews.com/article/donald-trump-joe-biden-courts-americans-trust-1d4d2e22e9699cc09b29ec6ac8f374e7

21. Arendt H. The Human Condition. Chicago: University of Chicago Press, 1958. 349 p.

22. Atlantic Council. The Future of Democratic Leadership. Washington, D.C., 2023. URL: https://www.atlanticcouncil.org/summit-for-democracy-2023/

23. Bass B. M., Bass R. The Bass Handbook of Leadership. New York: Free Press, 2009. 1296 p.

24. Bennett W. L., Livingston S. The Disinformation Age. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 320 p.

25. Bennett W. L., Segerberg A. The Logic of Connective Action. Cambridge University Press, 2013. URL: https://www.cambridge.org/core/books/logic-of-connective-action/6B54DBBEAD1625C2778F8D80A17D58E1

26. Blondel J., Thiebault J. Political Leadership in Democratic Societies. London : Palgrave Macmillan, 2010. 254 p.

27. Bolden R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. URL: https://www.researchgate.net/publication/228118715_Distributed_Leadership_in_Organizations_A_Review_of_Theory_and_Research

28. Brookings Institution. Global Leadership in Crisis: Annual Overview 2023. Washington, 2023. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2023/11/Brookings_FY23_Annual_Report.pdf

29. Brookings Institution. Governance Studies Series. URL: https://www.brookings.edu/programs/governance-studies/

30. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978. 530 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Leadership.html?id=DeztAAAAMAAJ&redir_esc=y

31. Case studies and academic analyses of e-government and transparency (Estonia): ResearchGate, ScienceDirect summaries. URL: https://www.researchgate.net/publication/378274450_E-Government_as_a_Development_Strategy_The_Case_of_Estonia

32. Castells M. Communication Power. Oxford: Oxford University Press, 2013. 592 p.

33. Castells, M. Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Polity, 2012. 346 p. URL: https://voidnetwork.gr/wp-

content/uploads/2019/11/Networks-of-Outrage-and-Hope-Social-Movements-in-the-Internet-Age-Manuel-Castells.pdf

34. Castells, M. The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell, 2010. 625 p. URL: https://memotef.web.uniroma1.it/sites/default/files/file%20lezioni/Manuel%20Castells%20-%20The%20Rise%20of%20the%20Network%20Society%2C%20With%20a%20New%20Preface_%20Volume%20I_%20The%20Information%20Age_%20Economy%2C%20Society%2C%20and%20Culture%20%28Information%20Age%20Series%29%20%282010%2C%20Wiley-Blackwell%29%20-%20libgen.lc_.pdf

35. CEPR. The global growth slowdown is bad news for trust in government. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/global-growth-slowdown-bad-news-trust-government

36. Chadwick A. The Hybrid Media System: Politics and Power. Oxford: Oxford University Press, 2017. 368 p.

37. Chatham House. Democracy and Disinformation. London: Chatham House, 2023. URL: https://www.chathamhouse.org/topics/disinformation

38. Clayton J. Black Lives Matter and the Politics of Social Movements. *Political Studies*, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/351502719_BLACK_LIVES_MATTER_AS_A_POLITICAL_AND_SOCIAL_MOVEMENT_IMAGINATION_AND_REALITY

39. Crosby B., Bryson J. Public Value Governance: Networked and Collaborative Approaches. Oxford University Press, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/370285023_Public_value_governance_and_strategic_public_management

40. Current and future challenges. OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/an-updated-oecd-framework-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-to-meet-current-and-future-challenges_bfa20b1b/b6c5478c-en.pdf

41. Dahl R. A. Democracy and Its Critics. New Haven: Yale University Press, 1989. 397 p.

42. Diamond L. Ill Winds: Saving Democracy from Russian Rage, Chinese Ambition, and American Complacency. New York : Penguin, 2019. 336 p.

43. Distributed Leadership in Educational Organizations in Madrid: Case Study Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 2021,vol. 16, no. 1, pp. 189-209. URL: https://www.redalyc.org/journal/6198/619867018010/html/?utm

44. Dunleavy P., Margetts, H. Government on the Web, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/30520848_Government_on_the_Web_II

45. Dunleavy, P.; Margetts, H. Digital Era Governance: IT Corporations, the State and E-Government. 2006. 304 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Digital_Era_Governance_IT_Corporations_t.html?id=SABdeXgzm0gC&redir_esc=y

46. Edelman Trust Barometer; Media/Time coverage of trust decline. 2021. URL: https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer

47. E-Estonia / Estonia digital government (case studies and analyses). URL: https://e-estonia.com/estonia-100-digital-government-services/

48. Equality Trust (2025). Money, Media and Lords: How the Ultra-Rich Are Shaping Britain. URL: https://www.theguardian.com/politics/2025/nov/27/ultra-rich-unelected-power-reshaping-british-politics-equality-trust-report

49. European Social Survey (ESS). Round 10 Results. Brussels, 2022. URL: https://www.europeansocialsurvey.org

50. Financial Times. UK public trust in political parties collapses to 12%. URL: https://www.ft.com/content/c0b3a1d1-b887-4b67-ba0e-b6e745e1df7b

51. Fletcher, J. K. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 2004. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984304000827

52. Fletcher, J.K. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, organizational change and leadership. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984304000827

53. Freedom House. Freedom in the World / Freedom House reports (2023–2024). URL: https://freedomhouse.org/article/new-report-election-manipulation-and-armed-conflict-drove-18th-consecutive-year-decline

54. Freedom House. Freedom in the World 2024. Washington, D.C., 2024. URL: https://freedomhouse.org/sites/default/files/2024-02/FIW_2024_DigitalBooklet.pdf

55. Fukuyama F. Political Order and Political Decay. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2014. 658 p.

56. Gerbaudo P. The Digital Party: Political Organisation and Online Democracy. London : Pluto Press, 2018. 256 p.

57. Gillespie, T. Custodians of the Internet. Yale University Press, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/327186182_Custodians_of_the_internet_Platforms_content_moderation_and_the_hidden_decisions_that_shape_social_media

58. Gronn, P. Distributed Leadership. Educational Management *Administration & Leadership*, 2002. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=975637

59. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere. Cambridge: Polity Press, 1989. 301 p.

60. Heifetz R. Leadership Without Easy Answers. Harvard Univ. Press, 1994. 190 p.

61. Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. The Practice of Adaptive Leadership. Harvard Business Press, 2009. URL: https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadership-tools-and-tactics-changing-your-organization-and-world

62. Helms, L. Political Leadership: Comparative Perspectives. London : Palgrave Macmillan, 2012. 296 p.

63. International IDEA / Reuters coverage. Global index for free and fair elections suffers biggest decline on record in 2023. *Reuters; IDEA reports*. URL: https://www.reuters.com/world/global-index-free-fair-elections-suffers-biggest-decline-record-2023-democracy-2024-09-17/

64. Keane, J. The New Despotism. Cambridge : Harvard University Press, 2020. 304 p.

65. Kubin E., Role of (Social) Media in Political Polarization: A Systematic Review. *Annals of the International Communication Association*, Volume 45, Issue 3, September 2021, Pages 188–206, URL: https://doi.org/10.1080/23808985.2021.1976070OUP Academic

66. Lee, F., Chan, J. Media and Protest Logics in Hong Kong's Anti-Extradition Movement. Journalism, 2020. Oxford University Press, 2018. 263 p.

67. Levitsky S., Ziblatt, D. How Democracies Die. New York: Crown, 2018. 320 p.

68. Liang, F. et al. *Social C*redit System in China: An Analysis. *Information Systems Journal*, 2018. URL: https://creatingfutureus.org/wp-content/uploads/2021/10/LiangEtAl-2018-ChinaSocialCreditStateSurveillance.pdf

69. Lilla M. The Once and Future Liberal. New York: HarperCollins, 2017. 160 p.

70. Malone T., Bernstein M. (eds.) *Handbook of Collective Intelligence.* MIT Press, 2015. URL: https://mitpress.mit.edu/9780262545846/handbook-of-collective-intelligence/

71. Margetts H., Dunleavy, P. The Second Wave of Digital Era Governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 2013. URL: https://royalsocietypublishing.org/doi/abs/10.1098/rsta.2012.0382

72. Masciulli, J., Molchanov M., & Knight, W. The Ashgate Research Companion to Political Leadership. London: Routledge, 2009. 540 p.

73. McChrystal, S. Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. Portfolio/Penguin, 2015. 304 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Team_of_Teams.html?id=wW4CDAAAQBAJ&redir_esc=y

74. McNair, B. An Introduction to Political Communication. London: Routledge, 2017. 280 p.

75. Milner, H. V. et al., Globalization and its Political Consequences. URL: https://hvmilner.scholar.princeton.edu/sites/g/files/toruqf2801/files/hvmilner/files/milner_globalization_political_consequences.pdf

76. MIT Center for Collective Intelligence Reports, 2018–2023. URL: https://cci.mit.edu/

77. Mounk Y. The People vs. Democracy. Cambridge Harvard University Press, 2018. 400 p.

78. Mozumder, N. A. Can Ethical Political Leadership Restore Public Trust in Political Leaders? Public Organization Review, 2021. DOI:10.1007/s11115-021-00536-2. URL: https://www.researchgate.net/publication/353805782_Can_Ethical_Political_Leadership_Restore_Public_Trust_in_Political_Leaders

79. Mudde C. Populism: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press, 2017. 136 p. URL: https://www2.daad.de/medien/mudde_rovira_kaltwasser_2017_populism.pdf

80. Mudde Cas; Rovira Kaltwasser, Cristóbal. Populism in Europe: What Scholarship Tells Us / Populism in the Twenty-First Century. URL: https://amc.sas.upenn.edu/cas-mudde-populism-twenty-first-century

81. Müller J.-W. What is Populism? Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2016. 142 p.

82. Norris P., Inglehart R. Cultural Backlash. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. 540 p.

83. Nye J. S. The Powers to Lead. Oxford: Oxford University Press, 2008. 240 p.

84. OECD / GPAI. Algorithmic Transparency in the Public Sector (report and guidance). URL: https://wp.oecd.ai/app/uploads/2025/05/algorithmic-transparency-in-the-public-sector.pdf

85. OECD. Building Trust to Reinforce Democracy. OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/building-trust-to-reinforce-democracy_1a87cc66/b407f99c-en.pdf

86. OECD. Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Trust Survey. 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/07/building-trust-to-reinforce-democracy_1a87cc66/oecd-trust-survey-main-findings-en.pdf

87. OECD. Government at a Glance 2023; Digital Government Index. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf

88. OECD. Policy Framework on Sound Public Governance (2020) Leadership for a High Performing Civil Service (2020). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc/c03e01b3-en.pdf

89. OECD. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government_2523ea2c/ac7f2531-en.pdf

90. Open Government Partnership. Strategy 2023–2028 and country examples (E-Democracia, open parliamentary platforms). URL: https://www.opengovpartnership.org/strategy-2023-2028

91. OSCE. Democratic Governance and Leadership Report 2023. Vienna : OSCE, 2023. URL: https://odihr.osce.org/odihr/annual-report/2023

92. Pappas T. S. Populism and Liberal Democracy. Oxford: Oxford University Press, 2019. 312 p.

93. Pasquale, F. The Black Box Society. Harvard Univ. Press, 2015. 320 p.

94. Pew Research Center. Economic inequality seen as major challenge around the world (2025). URL: https://www.pewresearch.org/global/2025/01/09/economic-inequality-seen-as-major-challenge-around-the-world

95. Pew Research Center. Global Attitudes on Democracy and Leadership 2023. URL: https://pewresearch.org

96. Pew Research Center. Public Trust in Government: 1958–2024. 24 June 2024. URL: https://www.pewresearch.org/politics/2024/06/24/public-trust-in-government-1958-2024/?utm

97. Pierre, J., Peters, B. G. Governance, Politics and the State, St. Martin's Press, 2020. 331 p.

98. Research on globalization & political consequences: Milner (Princeton); Acemoglu et al. URL: https://hvmilner.scholar.princeton.edu/sites/g/files/toruqf2801/files/hvmilner/files/milner_globalization_political_consequences.pdf

99. Reuters Institute. Digital News Report 2024. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024

100. Selected journalism on transparency challenges (The Guardian coverage of AI registers and political donations). URL: https://www.theguardian.com/technology/2024/nov/28/uk-government-failing-to-list-use-of-ai-on-mandatory-register

101. Selected journalism: The Guardian — reporting on concentration of power and threats to public life (2025). URL: https://www.theguardian.com/politics/2025/nov/27/ultra-rich-unelected-power-reshaping-british-politics-equality-trust-report

102. Spillane, J. P. Distributed Leadership URL: https://www.researchgate.net/publication/233061505_Distributed_Leadership

103. Spillman/Ansell, Political Leadership in Times of Crisis. Oxford Academic. URL: https://academic.oup.com/edited-volume/34451/chapter-abstract/292314329?redirectedFrom=fulltext

104. Spotlight on Corruption & Transparency International UK. Rebuilding trust in politics and restoring integrity in public life. 2024. URL: https://www.spotlightcorruption.org/report/rebuilding-trust-in-politics

105. Srnicek, N. Platform Capitalism. Polity Press, 2017. 90 p. URL: https://mudancatecnologicaedinamicacapitalista.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/platform-capitalism.pdf

106. SSRN / Academic working paper. Restoring Trust in Public Institutions, 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5154495

107. Sunstein C. #Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media. Princeton : Princeton University Press, 2017. 353 p.

108. Szabó G., Kiss B. Political Leadership in the Digital Age. Budapest: CEU Press, 2021. 254 p.

109. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024 – Highlights and insights. 2025. URL: https://www.transparency.org/en/news/cpi-2024-highlights-insights-corruption-climate-crisis

110. Transparency International. Digital disclosure of political finance and related analyses; Who pays for politics? materials. URL: https://www.transparency.org/en/publications/digital-disclosure-political-finance-africa-asia-pacific-latin-america-caribbean

111. Tufekci, Z. Twitter and Tear Gas: The Power and Fragility of Networked Protest. Yale University Press, 2017. URL: https://d-nb.info/124031910X/34

112. Uhl-Bien, M., Marion, R. Complexity Leadership Theory. Springer. The Leadership Quarterly, 2009. 20, P. 631–650. URL: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007

113. UK Government. AI Playbook for the UK Government (guidance on safe, accountable AI use). URL: https://www.gov.uk/government/publications/ai-

playbook-for-the-uk-government/artificial-intelligence-playbook-for-the-uk-government-html

114. UNDP. Human Development Report 2023/24. New York : UNDP, 2024. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24

115. Varieties of Democracy (V-Dem Institute). Democracy Report 2024: Democracy Winning and Losing at the Ballot. 2024. URL: https://www.v-dem.net/documents/43/v-dem_dr2024_lowres.pdf

116. V-Dem Institute, Democracy Report 2024: Democracy Winning and Losing at the Ballot (PDF). URL: https://www.v-dem.net/documents/43/v-dem_dr2024_lowres.pdf

117. Wahlström, M., Kocyba, P., de Vydt, M., de Moor, J. Fridays for Future: Youth Mobilization for Climate Justice. 2019. URL: https://protestinstitut.eu/wp-content/uploads/2019/07/20190709_Protest-for-a-future_GCS-Descriptive-Report.pdf

118. Weber, M. Economy and Society. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.

119. Western, S. Leadership: A Critical Text. SAGE, 2019. 14 p.

120. World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099110723125021314/pdf/P1778180bb15e805a08a74090c6132e7d1b.pdf

121. World Bank, Global Economic Prospects / regional vulnerability analyses (2025/2024). URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099310203242527356/pdf/IDU-774d653a-a3ac-4e84-bf63-bbc014107071.pdf

122. World Bank. Digital Transformation Overview; Digital Progress and Trends Report 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview

123. World Bank. GovTech Maturity Index 2022. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/10b535a7-e9d4-51bd-96ed-6b917d5eb09e

124. World Bank. Worldwide Governance Indicators 2023. Washington, D.C., 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators

125. Zuboff, S. The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs, 2019. 691 p.