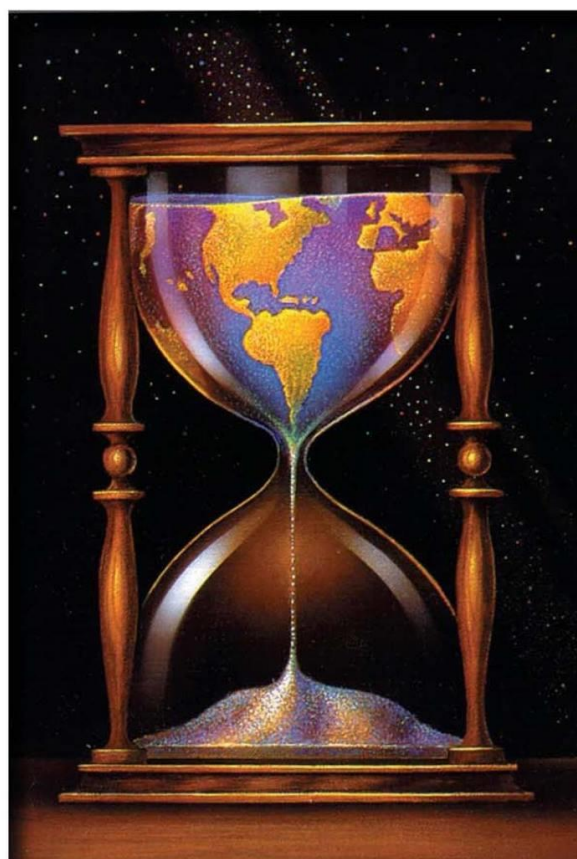


НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
**МЕНЕДЖЕР**

ВІСНИК  
ДОНЕЦЬКОГО  
ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
УПРАВЛІННЯ

**1(69)'2015**

**ISSN 2308-104X**



## ВПЛИВ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ СВІДОМОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІНЦЯ

ПАВЛЮК ВАЛЕРІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ,  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри управління,  
Інститут суспільства  
Київський університет ім. Бориса Грінченка

### Анотація

В статті розглянуто сучасний зміст суспільних трансформацій в Україні та їх суттєвий вплив на переосмислення державними управлінцями свого особистого та загальногалузевого статусу в державі, що змінюється.

*Ключові слова: суспільна трансформація; інституційні зміни; державне управління; лідерство; державний службовець; лідерська свідомість.*

### Summary

The paper studies the contemporary content of social transformations in Ukraine and their essential influence upon public administrators' reconsideration of their personal and governmental status in the altering state.

*Key words: social transformation; institutional changes; public administration; leadership; governmental officer; leader's consciousness.*

### Аннотация

В статье рассмотрено современное содержание общественных трансформаций в Украине и их существенное влияние на переосмысление государственными управленцами своего личного и общего статуса в трансформирующемся государстве.

*Ключевые слова: социальная трансформация; институциональные изменения; государственное управление; лидерство; государственный служащий; лидерское сознание.*

**Постановка проблеми та її актуальність.** Сучасне життя українського суспільства протягом двох останніх років зазнало радикальних змін, що призвели до виникнення, формування та усвідомлення

громадянами такого поняття як «національна ідентичність». Крім того в суспільстві з'явилося розуміння того, що український народ є вільним, здатним на висловлення своїх думок та інтересів, а також боротьбу за них. Український народ, вперше за багато десятиліть усвідомив, що він і є Україна.

Протягом року невідомі в суспільстві люди за рахунок своєї пасіонарності пройшли шлях від пересічного громадянина до публічної людини і, врешті решт, державного управлінця чи політика.

Завдяки збігу обставин та певних подій в суспільстві відбулася соціальна трансформація, визначення якої важко знайти в зарубіжних та вітчизняних словниках, довідниках, енциклопедіях з соціології чи філософії, виданих протягом 90-х рр. ХХ ст.

Проте саме цей термін найчастіше сьогодні вживають спеціалісти, коли прагнуть охарактеризувати сукупність історичних змін, які відбулися в країнах Центральної і Східної Європи з кінця 80-х - початку 90-х рр., а потім у колишніх республіках СРСР, що розпався. До таких усталених термінів, які позначають процес змін в суспільстві, як еволюція, революція, реформація, додалось поняття трансформація.

Під соціальною трансформацією розуміється процес внутрішніх змін суспільства, внаслідок яких долається втрата ним рівноваги, межа крайньої соціальної напруги, досягається новий, більш диференційований і більш високий рівень впорядкованості і організованості у всіх основних сферах життєдіяльності. Саме ці ознаки трансформації і відрізняють її від реформ, які завжди є оновленням або зміною становища без принципового зламу. Реформи, що відносяться, як правило, до часткових змін суспільства і мають справу головним чином з процесами на технічному, соціально-технічному і в меншій мірі на рівні суспільних проблем, які стосуються життя суспільства в цілому [1, с. 116].

Зрозуміло, що за таких обставин, постає питання розвитку і використання лідерства в політичній сфері та державному управлінні в довгостроковому аспекті, тому що світовий досвід та видатні державотворці неодноразово демонструють твердження про романтиків-революціонерів та негідників-користувачів її результатів.

Одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державній службі.

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (good governance), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади.

Отже, проблема збереження та розвитку сучасної України як єдиної країни та незалежної держави залежить не лише від натхнення українського народу, але й значною мірою від нового змісту лідерської свідомості державних управлінців всіх рівнів.

**Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.** Проблеми визначення сучасних соціальних трансформацій та формуванню похідних від них нових лідерських характеристик державних управлінців присвячуються як фундаментальні так і поточні дослідження українських та іноземних фахівців в галузі державного управління, соціології, психології, менеджменту. Дослідження проблеми сучасної суспільної трансформації представлено працями Є. Афоніна, В. Пічі, В. Солдатенко, О. Сушия, Л. Усаченко, А. Колодій, Ю. Мацієвського. Питання розвитку лідерства в державному управлінні та сучасній організації останнім часом досліджені в роботах Т. Мотренко, І. Ібрагімової, Т. Федорів, М. Коваленко, Л. Воронько

та ін. Зрозуміло, що розглядаючи праці сучасних дослідників, не слід ігнорувати здобутки фахівців в галузі менеджменту та економічної теорії, наприклад, Д. Норта, що пояснював економічні та інституційні зміни в суспільстві, П. Херси и К. Бланшара, Р. Блейка и Дж. Мутона, які розглядали проблему обрання стилів керівництва за існуванням певних умов в організації.

**Метою статті** є визначення нових складових лідерської свідомості державного управлінця, що формуються під час сучасних трансформацій в українському суспільстві

**Виклад основного матеріалу.** Суспільна трансформація в Україні була ініційована і триває на цей час у зв'язку з певним переліком об'єктивних і суб'єктивних причин, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Практично повне владне усунення народу України від участі в суспільному житті і можливості впливу на розвиток держави призвело до політичної кризи, а відмова від євроінтеграційних процесів стала лише приводом до прояви незадоволення громадян. Зовнішні чинники є ще більш складнішими і мають, як суто економічний зміст, так і геополітичне забарвлення. Це може бути і розподіл ресурсів, і спроба підвищення впливу певної держави (держав), а також отримання (утримання) провідних ролей в управлінні світовим устроєм або, взагалі, його переглядом.

Тому, аналізуючи стан українського суспільства, що потерпає радикальних змін слід зазначити певну послідовність соціальної трансформації. Послідовність переходу певної країни до демократії можна представити трьома стадіями:

1. Стадія перебирання влади реформаторами до своїх рук – „заміна політичної еліти”.
2. Стадія прийняття реформаторських рішень про створення нових інституцій – „заміна політичних інституцій”.

3. Стадія звикання суспільства до нових умов, легітимації новостворених інституцій – „демократична консолідація”. Нею закінчується перехід і починається демократичний розвиток.

Тільки виконання головних завдань трьох стадій: заміни політичної еліти; заміни політичних інституцій; зміцнення і легітимації нових, демократичних інституцій забезпечує успіх демократичної трансформації в цілому [3].

Відомий економіст Дуглас Норт в межах теорії інститутів та інституційних змін наполягав, інститути – це не лише політичні установи та організації, а й певні правила, відповідності, моральна й етична поведінка.

За Нортом існують формальні і неформальні обмеження, що розроблені людьми. До перших відносять, наприклад, закони, до других – договори й домовленості, певні традиції. В перші роки незалежності в Україні було видано низку законів щодо розвитку ринкових відносин, але вони не почали діяти, тому що законодавчі норми ігнорувалися неформальними інститутами, що орієнтувалися на інші завдання та інтереси [12].

Українське суспільство протягом останнього століття послідовно рухалося шляхом цілеспрямованого руйнування традицій, виродження національної ідентичності, неодноразово намагаючись, при цьому, стати незалежним (реалізуючи функцію самозбереження у будь-якій системі).

Розуміння традиції як засобу вистояти у кризовій ситуації визначає не лише культуру загалом, а й окремі її сфери, а саме – політичну культуру, де становлення української національної держави ініціювало справжній дослідницький бум, спрямований на пошук національної ідентичності.

Руйнування традиції, як правило, призводить до того, що соціальний світ стає менш зрозумілим та прозорим і немов рухається до первісного хаосу. Найважливішу захисну функцію виконує традиційна дія – один із головних механізмів зміцнення почуття соціальної реальності за умов

зіткнення з явищами, що загрожують зламом звичних уявлень про світ. Такі події, як війна, смерть рідних, хвороба та інші лиха, безнастанно вдираються у повсякдення індивіда, збільшуючи сферу проблематичного, мінливого, хисткого, незрозумілого [8].

Остання зміна суспільного ладу в Україні (а саме це сталося в 2014-му) в напрямку побудови парламентсько-президентської республіки підкріплюється появою усвідомлення українським народом його здатності приймати участь в змінах, впливати на перебіг подій.

За формою суспільний лад становить сукупність форм безпосереднього народовладдя, державного правління і державного устрою, діяльності політичних партій і громадських організацій. У транзитології розрізняють два типи переходу – радикальний та поміркований. Радикальним шляхом перехід відбувався в тих країнах, де стара еліта повністю втратила легітимність. Зміна режиму відбулась або шляхом абдикації (відречення від влади), так як це трапилось у 1989 р. в Чехо-Словаччині та НДР, та у 1993 р. в Грузії, або насильницьким шляхом, так як це трапилось у 1989 р. в Румунії та в 2005 р. в Киргизстані [4].

В певний час, коли Україна опинилася в так званій «точці біфуркації», стався радикальний перехід із зміною формальних інститутів влади і 2013-2014 роки відзначилися «революцією гідності».

В суспільстві сталася зміна неформального інституту недовіри до влади, байдужості до суспільного життя, який руйнував країну водночас із владою. Громадяни протягом року побудували один із найміцніших в світі волонтерський рух, за особистою ініціативою стали на захист незалежності держави, в усьому суспільстві з'явилося відчуття (дух) патріотизму – сформувалася нова традиція. Зміна неформальних інститутів співпадає за часом із зміною інститутів влади, законотворення etc.

Знаходячись на черговому етапі суспільної трансформації і переходу до нового суспільного ладу Україна отримала і дотепер має чи не єдиний за

роки незалежності шанс сформувати реально функціонуюче громадянське суспільство і стати гідним членом європейської та світової спільноти.

Тобто, виходячи з обставин, що склалися, одним з основних завдань сьогодення є підтримка та обов'язкове утримання довіри окремих громадян і суспільства в цілому до влади, яка в свою чергу здійснюється в межах державного управління.

Державне управління в свою чергу функціонує завдяки існуючій системі державних органів та органів місцевого самоврядування. Персонал зазначених інститутів повинен діяти за чітко встановленими нормами та правилами, враховуючи при цьому додаткові фактори зазначеної вище суспільної трансформації.

Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається саме особами, що очолюють ці органи, наявності чи відсутності у них досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Сучасні науки про державне управління, політологія, соціальна психологія та інші визначають, що і державне управління в цілому, і керівництво, і лідерство – як явища – багатогранні та багатозначні. Співвідношення формального керівництва та лідерства на державній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, адже дії керівника на державній службі суворо регламентовані законодавством та службовою ієрархічною драбиною відповідно і лідерство такого керівника мало би бути обмежене цими ж рамками, окрім того призначення на певну посаду не дає автоматичного набуття лідерських якостей [13].

Діяти, не аналізуючи, неможливо. Тому, сучасне бачення лідерства в державному управлінні потребує врахування змін, що сталися в суспільстві і державі.



І, якщо спиратися не на звичні для України, що вже пішла, системи і механізми державного управління, а розглянути Україну в контексті інституціональному, ми можемо констатувати радикальні зміни у формальних інститутах: раптова втрата діючого президента, багатьох керівників органів різних рівнів та гілок влади призвела до її радикальної кадрової перебудови.

При цьому суспільство отримує і, водночас, створює певну низку неформальних інститутів:

- волонтерський рух і його вплив, тобто влада, який можна також назвати «масовою громадською ініціативою» підтримки змін;
- поява інституту гідності та ідентичності українського народу. Ми взагалі вважаємо, що з'явився, або народився новий народ.

І як похідні речі ми отримали добровольчі батальйони, представників громади і військових в парламенті.

Яким чином, в даному випадку, повинно сприйматися державне управління, за допомогою якого забезпечується реалізація влади, тобто здійснення впливу.

Державні службовці є лідерами (повинні бути) «іншого типу».

Це лідери не лише за досвідом та темпераментом, а й за покликанням.

Концептуальне бачення формування та розвитку сучасного лідерства в державному управлінні полягає у:

- зміні кар'єрного лідерства, що базується на адміністративному керівництві, на лідерство служіння на користь громадян, суспільства, держави;
- побудова нового механізму відбору до державної служби;
- створення інституту «рекомендацій» з боку досвідчених, визнаних та поважаних державних службовців;
- системне впровадження лідерства на всіх рівнях функціонування державної служби, тому що будь-який державний орган асоціюється з

державою і показовою (як приклад, як еталон) повинна бути поведінка від охоронця до керівника установи;

- лідер в державному управлінні, це, перш за все, патріот, що розуміється на проблемах галузі, якою управляє державний орган, тому в даному випадку він стає держслужбовцем не лише тому, що знає «як», а ще й «чому» та «заради чого»;

- державна система підготовки фахівців з державного управління повинна навчати системному мисленню, навичкам комплексного сприйняття ситуації, проблеми, а також починатися з вивчення національних традицій в дошкільному навчальному закладі і вихованні розуміння громадянином необхідності самовдосконалення протягом життя;

- лідера в державному управлінні визначає не лише колектив, але й суспільство і політики, тому потрібна прозорість діяльності державного органу, яка на сьогоднішній день в цілому відсутня (але є й позитивні приклади – Міністерство освіти і науки України);

В результаті, новий тип лідерства в державному управлінні почне поступово з'являтися всюди як внутрішня ініціатива, коли керівник або держслужбовець середньої ланки, здійснюючи моніторинг ситуації, пропонуватиме певні заходи, виходячи з поточних оцінок та перспективних уявлень.

Суспільна трансформація потребує від державного управлінця ще однієї лідерської риси – здатності брати на себе відповідальність, обираючи при цьому оптимальне для держави і суспільства рішення.

Сучасним прикладом потреби у прояві лідерства в державному управлінні є проблема «самотійності» Донбасу, яку протягом 2014 року так і не було вирішено. В суспільстві розуміють, що довгостроковий варіант деескалації конфлікту – це поступове руйнування державності. У новій влади з'явилася нагода продемонструвати зразок служіння національним інтересам, народові, а також можливість дієвого самоствердження. Ідею

єдиної країни підтримує більшість електорату, а необхідність зміцнення і розвитку місцевого самоврядування зрозуміла не лише на Сході країни. Етнічні ж проблеми штучно висунуто на передній план, завдяки російськомовній більшості регіону та багатофакторному збігу подій та впливів.

Взаємозв'язок національно-етнічних проблем із проблемами формування (та відтворення) етносу громадянського суспільства, і ширше – етнополітики у її різних аспектах та виявах із демократичними орієнтирами політичного правління – мабуть, найскладніші в сучасному світі. Вияви нетолерантності й дискримінації, політика подвійних стандартів стосовно національних і культурних меншин, і особливо – стосовно мігрантів, належать до проблемних питань навіть у розвинених сучасних демократіях та історично сформованих громадянських суспільствах.

У сучасному динамічному світі навряд чи якась держава становить гомогенний етнокультурний конгломерат. Тому проблемним питанням є не етнокультурне розмаїття багатьох сучасних суспільств і держав, а радше пошук оптимальних шляхів примирення (акомодації) етнічних, культурних, лінгвістичних, релігійних відмінностей спільнот і громад, що формують населення країни. Той простий факт, що націй, етнічних груп і культур більше, аніж держав, які традиційно називаються "національними" (або користуючись англомовним терміном, "націями-державами" – nation-state), висуває проблему акомодації відмінностей на перше місце.

Політичні вияви реакційного тоталітарного націоналізму, етнічні й регіональні конфлікти, расистські маніфестації у посткомуністичній Європі, жахи етнічних "зачисток" у колишній Югославії, Середній Азії й на Кавказі також підтверджують безальтернативність мирного врегулювання і співіснування етнокультурних спільнот у форматі цивілізованого діалогу й дієвого громадянського суспільства [7,8].

Здається, що вірне рішення по врегулюванню конфлікту лежить на поверхні, але лідерські риси лише формуються, приватні інтереси поки що перемагають, а відповідальність ще не достатньо обґрунтована неминучістю покарання за злочин або бездіяльність.

**Висновки.** Стрімка зміна лідерської свідомості державного управлінця бачиться неминучою, перш за все, за рахунок одночасної трансформації формальних і неформальних інститутів в державі та суспільстві.

Країна чекає на владну ініціативу стосовно перегляду змісту та форм здійснення державного управління. «Лідерство служіння» повинно витіснити «адміністративний кар'єризм» в державній службі.

При цьому, якщо патріотичне ставлення до служби з'являється під час боротьби та випробувань, то такі риси державного лідера як прозорість діяльності, заохочення до ефективної роботи особистим прикладом, виховання відповідального ставлення до виконання обов'язків потребують системної організації діяльності та стимулювання безперервного саморозвитку держслужбовців протягом життя.

Визначення сучасних рис лідера в державному управлінні повинно мати кореляцію зі змінами, що відбуваються в суспільстві та державному управлінні. Починаючи з системи підготовки кадрів, їх відбору та використання і завершуючи кар'єрним зростанням, слід постійно враховувати особливості діяльності, що полягають у служінні народові і державі.

В державному управлінні також існує потреба в створенні комплексної системи мотивації, що дозволить лідеру не лише відчувати статус державного службовця, а й бути вмотивованим матеріально.

Такий шлях має еволюційну спрямованість, але Україна дісталася нової точки відліку (біфуркації), в основі якої знаходяться гідність і національна ідентичність українського народу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Піча В.М. Соціологія: загальний курс. Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти України. – К.: Каравела, 2000. – 248 с.

2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. - К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с.

3. Антоніна Колодій. “Політична трансформація в Україні: інституції та люди” // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. – Вип.12. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2007. – С. 205-211.

4. Мацієвський Ю. Між авторитаризмом і демократією: політичний режим після „помаранчевої революції”. [Електронний ресурс] / Ю. Мацієвський. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/9641>

5. Афонін Є. Український соціум. [Електронний ресурс] / Є. Афонін. – Режим доступу: [www.ukr-socium.org.ua/stok/Annot\\_2011/Afonin\\_4\\_2011.pdf](http://www.ukr-socium.org.ua/stok/Annot_2011/Afonin_4_2011.pdf)

6. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посіб. / авт. кол.: Е.А.Афонін, Я.В.Бережний, О.Л.Валевський та ін. ; за заг. ред. В.А.Рибкала, В.А.Шахова, В.В.Голубь, В.М.Козакова. – К.: НАДУ, 2010. – 300 с.

7. Суспільно-політичні трансформації в Україні: від задумів до реалій / В. Ф. Солдатенко (кер.) та ін.; НАН України; Ін\_т політ. і етнонац. досліджень. — К.: Парламентське вид-во, 2009. – 536 с.

8. Суспільна трансформація: концептуалізація, тенденції, український досвід / За ред. В.В. Танчера, В.П. Степаненка. – К: Інститут соціології НАН України. – 2004. – 244с.

9. Коновалова М. Лідерство в державному управлінні як чинник формування інноваційної організаційної культури. [Електронний ресурс] / М. Коновалова. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1254.pdf>

10. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: „Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження” Програми розвитку лідерства 2010. [Електронний ресурс] / Т. Мотренко. – Режим доступу: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699)

11. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.academy.gov.ua/doc/koment-inter\\_prezident/2014/koment\\_iner\\_prezident\\_2014\\_07\\_03.pdf](http://www.academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf)

12. Норт Д. Інститути, процеси та функціонування економіки. Київ: Основи, 2000. – 198 с.

13. Міщишин В. Лідерство на державній службі?! [Електронний ресурс] / В. Міщишин. – Режим доступу: <http://www.csi.org.ua/www/?p=2424>

## **INFLUENCE OF SOCIAL TRANSFORMATIONS UPON THE CONTENT OF LEADER’S CONSCIOUSNESS OF A PUBLIC OFFICIAL**

The today’s life of Ukrainian society has dramatically changed, which have resulted in the formation of the notion of “national identity” and its perception by the citizens. Moreover, the society started to realize that Ukrainian people are free, able to express their thoughts and interests, and struggle for them. Ukrainian people have first realized themselves as Ukraine.

Due to the combination of circumstances and events the society has experienced a social transformation, which is a process of internal changes in a society. This process includes gaining the lost balance in the society, overcoming

the limit of extreme social tension, obtaining new, more differentiated and organized level in all spheres of life.

Leadership is a core of an appropriate democratic order (good governance), a contemporary concept of management. A problem of saving and developing modern Ukraine as a unified country and decent state depends not only on the inspiration of Ukrainian people but to a great extent on the new meaning of leadership consciousness of public administrators of all levels.

*The aim of the paper is to identify new counterparts of leader's consciousness of public administration, forming during modern transformations in Ukrainian society.*

Analyzing the state of Ukrainian society, experiencing dramatic changes, it should be stressed that there is a certain consequence of social transformations. The order of a state's transfer to democracy consists of three stages:

1. The stage of reformers' snatching the control over the state, i.e. "change of political elite".
2. The stage of taking reforming decisions concerning the establishment of new institutions, i.e. "change of political institutions".
3. The stage of society's accommodating to new conditions, legitimation of newly formed institutions, i.e. "democratic consolidation". This is the stage where the transfer finishes and democratic development starts [3].

For the recent hundred years Ukrainian society has been moving towards the destruction of traditions, devolution of national identity, and has tried many times to gain independence (implementing the function of self-preservation under any system).

At a certain moment when Ukraine got into so-called "bifurcation point", a radical transfer took place with the change of formal institution of governance, and years 2013-2014 were marked by "Revolution of Decency".

The society experienced a change of informal institute of distrust to authorities, indifference to social life, which ruined the country and the power at the same time. Within one year citizens built one of the most powerful volunteering movement in the world, initiated the defense of state independence, all the society got a spirit of patriotism, so the new tradition was formed. The change of informal institutions happened simultaneously with the change of institutions of governance, law making etc.

Contemporary vision of leadership in public administration requires consideration of the changes, which happened in the society and state.

From the point of absolutely new system of public administration, one can state dramatic changes in the formal institutions: abrupt of current President and a lot of public leaders of different levels and branches of power led to the drastic changes of human resources.

How should one treat public administration in this case, which is to help implement power, i.e. make influence?

Public officers are (should be) leaders of “another type”.

They are leaders not only by their experience and temper, but also by their mission.

Social transformation requires that a public administrator should have another leader’s property, i.e. ability to take responsibility, choosing an optimal decision both for society and state.

A modern example of the need for leadership in public administration is a problem of “self-governance” of Donbas, which was not solved in 2014. The society understands that a long-term variant of conflict de-escalation means gradual destruction of the nationhood. The new power got a chance to demonstrate an example of serving national interests, the people, as well as the opportunity of efficient validation. The idea of Ukraine as a unified country is supported by the majority of electorate, and the necessity to strengthen and develop local self-governance is understood not only in the East of Ukraine. Ethnic problems have



been escalated artificially due to Russian speaking majority of the region and many-factor combination of events and impacts.

Political expression of reactionary totalitarian nationalism, ethnic and regional conflicts, racist marches in post-Communist Europe, horror of ethnic “mopping-ups” in former Yugoslavia, Middle Asia and Caucasus prove peaceful settlement of conflicts as the only possible one, and co-existence of ethnic-cultural communities in the format of civil dialogue and efficient civil society [7,8].

The right decision on settling the conflict seems to lie on the surface, though leader’s characteristics are only forming, private interests are still prevailing, and responsibility is not supported by inevitable punishment for a crime or a crime of omission.

The nation is waiting for the power to initiate the re-consideration of the content and form of public administration. “Serving Leadership” is to replace “administrative self-advancement” in public service.

When patriotic attitude to the service rises during the struggle and probation, such characteristics of a public leader as transparent activity, encouragement to effective work by his/her own example, developing responsible attitude to the fulfilment of duties require from public servants highly organized job and life-long continuous self-development.

Such a way is of evolutionary character, though Ukraine got to a new point of countdown (bifurcation), which is based on decency and national identity of Ukrainian people.