

УДК 32:316.46]:94(477)-057.341Зел
DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-14)

Ганна ТРУШЕВИЧ

доктор філософії з політології, доцент кафедри соціальної роботи, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, anya.trushevych@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3793-1074

ФЕНОМЕН ПОЛІТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В. ЗЕЛЕНСЬКОГО: АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ

У статті досліджено складові елементи феномену політичного лідерства Президента України Володимира Зеленського. Актуальність даного дослідження полягає в тому, що політичне лідерство особливо проявляється в кризові періоди певної країни чи регіону, що вимагає за собою вияв особистих якостей та вміння приймати відповідальні рішення, які можуть вплинути на хід історії певної нації. Дослідження політичного лідерства завжди є актуальним, адже змінюються не лише лідери на політичній арені, а й підходи, які вони використовують, елементи їх образів та, звісно, запиту на них і сприйняття їх самими громадянами. Розглянуто поняття політичного лідерства з огляду різних аспектів та досліджень науковців.

Висвітлено результати рейтингів та аналіз їх зміни, починаючи від передвиборчої кампанії на президентських виборах 2019 року, закінчуючи станом рейтингів на травень 2024 року. Пояснено максимально великі рейтинги Володимира Зеленського в історії української політики. Обґрунтовано в чому ж полягає символізм образу політичного лідера Президента України та вплив на українське суспільство, його роль в історії.

Проаналізовано образ політичного лідерства Володимира Зеленського за елементами, які виділяє британський науковець Сіріл Норткот Паркінсон: уява, знання, жорсткість, рішучість, тяжіння і талант. Вказано на ті риси характеру, дії, вчинки та прийняті рішення, які пояснюють кожен з елементів. Розглянуто, які елементи мають підтвердження рисами, якими володіє президент від народження, які були здобуті досвідом і які проявились під час кризового періоду в Україні: російсько-української війни. Зроблено висновки в чому ж полягає саме феномен політичного лідерства Президента України Володимира Зеленського, як він змінювався та трансформовався.

Ключові слова: політичне лідерство, Президент України, Володимир Зеленський, російсько-українська війна, образ, кризові періоди, вибори.

Hanna Trushevych. THE PHENOMENON OF V. ZELENSKY'S POLITICAL LEADERSHIP: ANALYSIS OF THE CONSTITUENT ELEMENTS

The article examines the constituent elements of the phenomenon of political leadership of President of Ukraine Volodymyr Zelensky. The relevance of this study lies in the fact that political leadership is especially manifested in times of crisis in a particular country or region, which requires the manifestation of personal qualities and the ability to make responsible decisions that can affect the course of the history of a particular nation. The study of political leadership is always relevant, since not only the leaders in the political arena change, but also the approaches they use, the elements of their images, and, of course, the demands for them and their perception by citizens themselves. The concept of political leadership is analyzed in terms of various aspects and research by scholars.

The results of the ratings and the analysis of their changes, starting from the election campaign for the 2019 presidential election and ending with the state of the ratings as of May 2024, are highlighted. The highest ratings of Volodymyr Zelensky in the history of Ukrainian politics are explained. The author substantiates the symbolism of the image of the political leader of the President of Ukraine and his influence on Ukrainian society, his role in history.

The author analyzes the image of Volodymyr Zelensky's political leadership by the elements identified by British scholar Cyril Northcote Parkinson: imagination, knowledge, rigor, determination, attraction, and talent. The author points out the character traits, actions, deeds and decisions that explain each of the elements. The author examines which elements are confirmed by the traits that the president possesses from birth, which were acquired through experience and which manifested themselves during the crisis period in Ukraine: the Russian-Ukrainian war. Conclusions are drawn as to what exactly the phenomenon of political leadership of President of Ukraine Volodymyr Zelensky is, how it has changed and transformed.

Key words: political leadership, President of Ukraine, Volodymyr Zelensky, Russian-Ukrainian war, image, crisis periods, elections.

Постановка проблеми. Політичне лідерство є центральним поняттям для розуміння політичних процесів, а його визначення настільки широке, що може трактуватись з різних аспектів. В даній статті ми зосередимось на лідері як особистості, в якій яскраво проявляються лідерські якості саме під час кризових

періодів (економічних криз, катаклізмів, трагедій, війн).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Звертаючись до політичної енциклопедії, ситуаційні теорії лідерства (Е. Мемфорд, Є. Богардус, Дж. Шнайдер, А. Мерфі, Дж. Хемфілл, Л. Картер, М. Ніксон, П. Херсі,

К. Бланшар) доводять, що необхідність того чи іншого лідера викликається часом, місцем та обставинами. Так, Є. Богардус вважає, що лідерство розвивається згідно з природою політичної групи і завданнями, які вона має вирішувати. Дж. Шнайдер з'ясував, що кількість видатних військових лідерів Великобританії була пропорційною кількості військових конфліктів. А. Мерфі зробив висновок, що лідерство — це не властивість індивіда, а випадковий фактор, коли для конкретної ситуації потрібен певний лідер та його відповідні дії. Дж. Хемфілл, автор концепції ситуаційних факторів лідерства, зазначає: 1) кожний ситуаційний контекст потребує від лідера прояву певного набору якостей; 2) лідерські якості, ефективні в одній ситуації, можуть бути нейтральними чи й непотрібними в інших ситуаціях [6, с.404].

Політичне лідерство в Україні: його роль, місце, становлення, розвиток та трансформації досліджували Ф. М. Рудич, А. Д. Пахарєв, Е. В. Щербенко, Т. В. Кравченко, Л. О. Кочубей, Н. В. Кононенко, Т. М. Ляшенко, В. В. Мачуський, Р. В. Балабан, С. Г. Брехаря, Г. І. Зеленько, І. П. Негулевський, Д. О. Бурковець.

Метою дослідження є провести аналіз складових елементів політичного лідерства Президента України В. Зеленського та виявити що ж є феноменом такого образу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передвиборча кампанія 2019 року між кандидатами в Президенти України Володимиром Зеленським та Петром Порошенком була об'єктом для спостереження не тільки вітчизняних працівників політичного цеху, а й для закордонних колег та всього світу. Актор, який ніколи не був в політиці, проти діючого президента та професійного політика з багаторічним стажем.

На президентських виборах В. Зеленський перемагає свого суперника і набирає 73.22% голосів. За результатами опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), яке проводилось в травні 2024 року, можна прослідкувати динаміку зміни довіри українців до Президента 2019-2024 роках. «Після президентських і парламентських виборів 2019 року 80% українців довіряли В. Зеленському. Проте до лютого 2022 року рівень довіри поступово знизився до 37% (і напередодні вторгнення вже було більше тих, хто йому не довіряє) [10].

Важливо справедливо оцінювати і роль вольового лідерства у кризові періоди. З перших днів вторгнення Володимир Зеленський продемонстрував особисту хоробрість, що посприяла стійкості та заряджала впевне-

ністю українців під час першої хвилі навали. Відбулося згуртування навколо прапора і довіра до нього повернулася до практично 90% [7].

До кінця грудня 2023 року рівень довіри знизився до 77%, а до лютого 2024 року – до 64%. Станом на травень 2024 року 59% довіряють В. Зеленському, 36% – не довіряють» [10].

Тут варто зазначити, спираючись на результати дослідження КМІС, що наразі В. Зеленський зберігає легітимність в очах українського суспільства і українці продовжують йому довіряти (а 70-80% виступають проти проведення зараз виборів). В дослідженні Центра Разумкова щодо оцінки громадянами ситуації в країні та дій влади говориться, що позитивні зміни, на думку громадян, найбільшою мірою стосуються обороноздатності країни (на її покращення вказують 51% опитаних) та міжнародного іміджу країни (50,5%) [5]. Також в дослідженні Центра Разумкова щодо оцінки громадянами зовнішньої політики влади, ефективності міжнародної підтримки та впливу зовнішньополітичних чинників на Україну зазначено, що підтримують зовнішню політику керівництва України переважна більшість жителів усіх регіонів (від 67% у Західному регіоні до 76,5% — у Південному). Серед тих, хто довіряє Президенту В. Зеленському, підтримують зовнішню політику керівництва України 82%, тоді як серед тих, хто не довіряє — лише 41% [4].

Чим же пояснюється максимально високі рейтинги президента? В чому ж полягає той феномен політичного лідерства Володимира Зеленського?

Rally 'round flag effect («ефект мітингу довкола прапора») – термін, який використовується в політології. Цей термін трактує збільшення підтримки політичного лідера на короткий термін під час війн та кризових ситуацій в країні, що власне і пояснює різке підвищення рейтингу Володимира Зеленського на початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Сіріл Норткот Паркінсон, британський військовий історик, письменник та автор робіт з проблем бізнесу, менеджменту та політології виділяє шість основних елементів лідерства, які можна розвинути в собі навчанням і практикою [12].

Пропонуємо розглянути кожен з цих елементів на прикладі політичного лідерства В. Зеленського. Перший елемент, який виділяє вчений, це *уява*. Якщо потрібно здійснити якусь дію, людина повинна відразу собі уявляти, що вийде в кінцевому результаті. Для

цього потрібна здатність уявити неіснуюче.

Американський журналіст Саймон Шустер в своїй книзі «The Showman» вивчав, які навички артиста і продюсера допомогли Зеленському вести війну. Журналіст зазначає, що шоуменство, яке він відточував понад 20 років, зробило його ефективним. Корисною була гнучкість у мисленні та підходах. «У попередньому житті йому доводилось адаптуватись до нових неочікуваних викликів, ролей, імпровізацій», – каже Шустер. Це врятувало, коли протягом однієї доби потрібно було перетворитись із президента на воєнного начальника, вважає він [3].

Другий елемент, за С. Норткот Паркінсом, – *знання*. Необхідне для того, щоб спланувати шлях до досягнення мети, яку намалювала уява. Знання надають лідеру впевненість.

Українська науковиця, лідер think tank «Практика влади», віце-президент Української PR-Ліги О. Дерев'янка в дослідженні «3-D профілі учасників «президентської» виборчої кампанії» презентує, які якості, на думку українських виборців, мають бути притаманні лідеру нації. В жовтні 2018 року команда «Практики влади» проводить всеукраїнське незалежне face-to-face інтерв'ю. Інтерв'юєри опитують електорат щодо того, як вони бачать політичних лідерів через такі риси як: розум, сила, здатність завойовувати суспільну підтримку (емпатія). В. Зеленський розбирається в тому, про що говорить, тобто має знання і розуміння в багатьох сферах, виконує обіцянки, невідкупний/принциповий/справедливий, вміє виступати, має широкий кругозір, приймає складні рішення [9]. Тобто, ще не знаючи, що В.Зеленський буде балотуватись на виборах президента 2019 року, українці вже сприймали його як того, хто розбирається в усіх галузях. Звісно, що за 5 років свого президенства Володимир Олександрович почав більше розумітись на проблемних питаннях в країні, особливо, на веденні війни, міжнародних відносинах та зовнішньополітичній діяльності країни після початку повномасштабного вторгнення.

Третю якість, яку зазначає С. Норткот Паркінсон, – *жорсткість*. Історія показує, що досягнути успіху можна лише, якщо бути безжалісним до недоброзичливих людей. Таких лідерів і люблять, і поважають, але при цьому вони повинні мати дану рису, якщо це стосується лідера воєнного часу, то тим паче.

В.Зеленський не був спочатку жорстким лідером на початку своєї каденції. Він був змушений таким стати, коли його співгромадян почав вбивати ворог. Йому потрібно було навчитись приймати складні та жорсткі

рішення в перші дні повномасштабного вторгнення, інакше б Україна втратила Київ. Змінити роль не було великою проблемою для президента [1].

Саймон Шустер в своїй книзі аналізує: «Впертий, мстивий, неполітичний, сміливий аж до безросуддя, він спрямовував гнів та стійкість своїх людей та виражав їх світові». У розділі про бої за Гостомельський аеропорт він описує, як розлючений президент давав накази: «Жодного милосердя – використовуйте всю зброю та знищте там все російське».

«Декілька його радників казали мені, що він не посміхається і не жартує, – каже журналіст. – У нього залишилось почуття гумору, але він став жорсткішим у спілкуванні» [3].

Георгій Касьянов стверджує, що його особиста мужність і відданість країні в умовах надзвичайних викликів — під час епідемії COVID-19, під час війни — виняткові. Однак як президенту йому, як і його попередникам, бракує стратегічного бачення та мислення. Він залишився популістом із телевізійного серіалу, в якому вперше став президентом [11].

Польська науковиця Малгожата Захара-Шиманська зазначає: «Один із фундаментальних аналітичних інструментів у дослідженнях міжнародних відносин – поняття «м'яка» та «жорстка» сила – було застосовано до того, як Зеленський впливає на поведінку інших, щоб сформувати свої переваги та отримати бажані результати. Його персону на міжнародному рівні ототожнювали з ментальним конструктом героїзму, який використовується як платформа м'якої сили, що дозволяє транслювати силу по всьому світу, здійснюючи героїчне лідерство на світовій арені. Поєднання харизми Зеленського з використанням міжнародної військової підтримки виявилось ключовим для «підходу розумної влади», орієнтованого на розбудову військового домінування та розширення присутності України в міжнародному просторі. Стиль керівництва президента Зеленського вважається героїчним не лише тому, що його поведінка відповідає опису героїзму, але й тому, що він звертається до життєвої потреби суспільної туги за шляхетним рішенням. М'яка сила, до якої призводить це лідерство, являє собою відтворений феномен відносин через соціальну взаємодію» [14].

Четвертий елемент – *рішучість*. Бути рішучим не просто, тому що потрібно знати, що коли делегуєш завдання, то воно буде виконано на відмінно від твого імені, необхідно бути впевненим і передавати свою переко-

наність іншим і знати, що все можливе для вирішення ситуації буде зроблено. На запит українців Володимир Зеленський миттєво перетворився з миротворця на президента війни.

Forbes дослідив складові його лідерства протягом першого року великої війни. «Зеленський виявився напрочуд хорошим президентом війни, набагато ефективнішим, ніж за мирних часів», – каже директор Гарвардського українського дослідницького центру Сергій Плохій. У січні 2023 р. він написав книгу «Російсько-українська війна: повернення історії» [1].

«I need ammo, not a ride» – фраза, якою Зеленський відповів на пропозицію президента США Джо Байдена допомогти з евакуацією з Києва, стала символом української сміливості та рішучості. Особиста сміливість – це та риса, якою точно володіє В.Зеленський за характеристикою його оточення.

Ольга Онух, доктор політичних наук, професор Манчестерського університету, співавторка книги «Ефект Зеленського» стверджує: «Те, що він залишився [у Києві], було наймовірніше важливо. Це надихнуло і показало приклад українським військовим, мерам, чиновникам, а також було потужним сигналом світу, що Україна бореться і буде боротися – із Заходом чи без нього» [1].

Науковиця Леся Бідочко запевняє: «За іронією долі, президент Володимир Зеленський, який увійшов у політику як «президент миру», зарекомендував себе як грізний лідер і всесвітньо визнаний президент військового часу. До 2022 року Зеленського часто критикували політичні опоненти за його уявний дилетантизм, політичну незрілість і відсутність авторитету на Заході. Проте початок повномасштабного вторгнення продемонстрував його доблесть як президента, політика та головнокомандувача. Незважаючи на ці переваги, війна також висвітлила значні недоліки Зеленського, такі як відсутність стратегічного бачення шляху України до перемоги. Це проявляється у недостатній підготовці до бойових дій, надто оптимістичних очікуваннях щодо швидкого контрнаступу рік тому та поганій комунікації щодо поточної потреби мобілізації.» [11].

П'ятий елемент – *тяжіння*. Лідер повинен бути магнітом, до якого тягнуться всі інші люди, вини довіряють йому, тобто, центральною фігурою. Сила тяжіння тим більше, чим частіше йому приділяють увагу.

Видання Forbes підрахувало, що В. Зеленський від початку вторгнення до 14 лютого 2023 р. публічно виступав 563 рази, близько

чверті промов на іноземну аудиторію. «У промов Зеленського доволі унікальна особливість, – каже політологиня Онух. – Президент однаково успішно достукується до абсолютно різних аудиторій – українців, британського парламенту, японських студентів» [1].

Щирість, прямота і емоційність – загальні інгредієнти промов В.Зеленського. Йому вдається помістити слухачів із різних країн у спільний з Україною контекст, зробити українську війну їхньою. Це робиться за допомогою історичних альянсів, культурних паралелей, спільного досвіду. У пошуках допомагають працівники посольств у відповідних країнах.

В. Зеленський веде перемовини не так, як вчать у дипакадеміях. «Вимагати максимум, при всіх в обличчя казати неприємні речі, наголошувати на рівності України, – каже Саймон Шустер. – Це дратувало партнерів на початку» [1].

Видання Forbes, після інтерв'ю з представниками найближчого оточення президента, зазначають: «Зеленський та народ України – як сполучені посудини. Зеленський черпає свої сили стоячи з енергії українських власників, з енергії спротиву. Він бачить, що люди будуть боротись, і це дає йому наснагу йти попереду цих людей. Хіба мав би він сили протистояти, якби не знав, що за його плечима такий потужний спротив? Люди ж велику частку сили до цього спротиву беруть саме з лідерства» [2].

Науковиця Інституту міжнародних відносин і політології Вільнюського університету Ельжбета Крячунайте запевняє, що емоції стають тригерами для політичної мобілізації цільової аудиторії щодо певного питання. Таким чином, емоційний дискурс Зеленського перед обличчям війни можна сприймати як переломний момент у процесі політичної комунікації після Другої світової війни. Те, як Зеленський емоційно передає український біль, очікування та стратегічні цілі на міжнародній арені, багато в чому відображає перебіг війни.

Політологиня також наголошує, що у своїх виступах він використовує емоції: гнів (передає розрив між Росією та Україною; Росія у виступах Зеленського зображується на міжнародному рівні як аморальний, нечесний і зловісний актор, чий злочинні дії в Україні суперечать цінностям цивілізованого світу), провина (дискурс Зеленського часто викликає почуття провини, певною мірою підкреслюючи відсутність політичної волі деяких іноземних держав) та співчуття (висловлюючи співчуття болісному минулому народів, з якими він розмовляє, Зеленський формує

близькі стосунки зі своєю цільовою аудиторією, у своїх виступах порівнює українську боротьбу з тригерними моментами в історії кожної країни) [13].

В свою чергу Гвендолін Сассе стверджує: «Можливо, Зеленському не вистачало політичного досвіду, але він мав інтуїтивне розуміння зв'язків з громадськістю в різноманітній країні» [11].

І нарешті шостий елемент, за С. Норткот Паркінсоном, – *талант*. Потрібно точно розрізняти талант і здібності. Здібна людина – це той, хто порівняно легко робить те, що у інших викликає труднощі. Але для того щоб піднятися над здібностями, організовуючи роботу інших, потрібен талант. Талановита людина тримає ситуацію під контролем [12].

«Сучасна історія показала, що саме український народ є «керівним партнером» у країні, тому рішення про повноваження і особу президента прийматиме суспільство, – говорить директор Гарвардського українського дослідницького центру Сергій Плохій. – Політичний талант Зеленського – у здатності відчувати аудиторію». Схожу думку висловлює і авторка книги «Ефект Зеленського» Ольга Онух. «Зеленський є неймовірним лідером, але він є продуктом і відображенням сучасної України, а не її творцем» [1].

Саймон Шустер в своїй книзі «The Showman» після розмов з В.Зеленським зазначає, що Президент волів би, щоб його асоціювали з письменником Джорджем Орвеллом або актором Чарлі Чапліном, які висміювали Гітлера, ніж з Черчиллем. «Їхній вплив часто був сильнішим за артилерію», – каже Зеленський. В книзі «The Showman» автор переконує, що навички, досвід і талант шоумена допомагають В.Зеленському в ролі президента, зокрема президента воєнного часу. С. Шустер говорить, що елементів політичного театру не помічав за час перебування з В.Зеленським і його командою,

та зазначає: «Вони не наосліп говорили щось на камери. Вони чітко планували, що говорити, кому говорити, коли говорити, як одягатися під час цих виступів, що показувати, що не показувати. Ви можете це назвати театром? Я б не використовував це слово. Я б сказав, це – дипломатія, комунікація, політична комунікація. Тобто так, вони, як виявилось, зробили це набагато краще, ніж росіяни, і слава Богу» [8].

Висновки. Підсумовуючи, можна зазначити, що війна ще не закінчилась, але Володимир Зеленський вже став лідером воєнного часу. З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну Президент став символом. Символом того, як повинен лідер країни, маючи 90% довіри, діяти під час війни, символом незламності, сміливості та любові до волі і незалежності. Об'єднуючим символом свого народу, який транслює світові, яким є українець, який бореться.

Феномен політичного лідерства полягає в швидкій трансформації не тільки від актора, шоумена до політика-початківця, а й від президента країни в Європі до лідера воєнного часу, якого поважають на міжнародній арені.

Володимир Зеленський, як лідер, володіє всіма елементами політичного лідерства (за С. Норткот Паркінсоном): увагою, знаннями, жорсткістю, рішучістю, тяжінням і талантом. Можна констатувати, що деякі риси природні, від народження, деякі прийшли з досвідом, а деяким потрібно було вчитись і змінюватись, дивлячись на обставини спричинені повномасштабним вторгненням ворога в Україну. Сьогодні у суспільства багато запитань до президента щодо внутрішньої політики, але щодо зовнішньої – тут, беззаперечно, В.Зеленський проявляє свої вміння та лідерські якості. Феномен політичного лідерства В.Зеленського точно ввійде в історію, але результат дій і роль особистості оцінювати будуть вже нащадки та історики.

Література:

1. Герой із тисячею облич. Що зробило президента-миротворця Зеленського ефективним лідером воєнного часу. URL: <https://forbes.ua/leadership/geroy-iz-tisyacheyu-oblich-shcho-zrobilo-prezidenta-mirotvortsya-zelenskogo-efektivnim-liderom-voennogo-chasu-03032023-12094>

2. Зеленського одностайно підтримують Україна та світ. З чого складається лідерство українського президента під час війни та чому ця модель працює. URL: <https://forbes.ua/inside/zelenskogo-odnostayno-pidtrimuyut-ukraina-ta-svit-z-chogo-skladaetsya-liderstvo-ukrainskogo-prezidenta-pid-chas-viyni-ta-chomu-tsya-model-pratsyue-09032022-4400>

3. «Зниште там все російське». Виходить «Шоумен» – книга журналіста Саймона Шустера про трансформацію Володимира Зеленського. Чому про неї так багато говорять. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/znishchte-tam-vse-rosiyske-vikhodit-shoumen-kniga-zhurnalista-saymona-shustera-pro-transformatsiyu-volodimira-zelenskogo-chomu-pro-nei-tak-bagato-govoryat-12012024-18456>

4. Оцінка громадянами зовнішньої політики влади, ефективності міжнародної підтримки та впливу зовнішньополітичних чинників на Україну. URL: <https://razumkov.org.ua/napiamky/sotsiologichni>

doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-zovnishnoi-polityky-vlady-efektyvnosti-mizhnarodnoi-pidtrymky-ta-vplyvu-zovnishnopolitychnykh-chynnykiv-na-ukrainu-sichen-2024r

5. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>

6. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011. 808 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Levenets_Yurii/Politychna_entsyklopediia.pdf

7. П'ять років лідерства Зеленського. Аналіз соціологів. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/05/22/7456829/>

8. Шоумен з Банкової. Саймон Шустер про Зеленського, Залужного, бункер, джерела та книгу "The Showman". URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2024/02/1/7439797/>

9. 3D-модель: політика. Практика влади. URL: <https://praktika-vlasti.com.ua/3d-model-politika-2018/>

10. 5-річчя президенства Володимира Зеленського: як змінювалася довіра Президенту в 2019-2024 роках та оцінка діяльності його партії. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1413&page=1>

11. Historical Significance of Zelensky's Presidency So Far. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/historical-significance-zelenskys-presidency-so-far>

12. Northcote Parkinson C. Parkinson's law [and other studies in administration]. Houghton mifflin company, 1957 48. URL: <https://sas2.elte.hu/tg/ptorv/Parkinson-s-Law.pdf>

13. The Zelensky Phenomenon. URL: <https://www.tspmi.vu.lt/en/comments/the-zelensky-phenomenon/>

14. Zachara-Szymanska M. The return of the hero-leader? Volodymyr Zelensky's international image and the global response to Russia's invasion of Ukraine. *Leadership*, 0(0), 2023. 1–14.