

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.4>

УДК 351:008](477):321.7

*С. В. Криштанович,*

*д. пед. н., професор, декан факультету туризму,  
Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2147-9028>*

*М. Ф. Криштанович,*

*д. держ. упр., професор,  
завідувач кафедри загальновійськової підготовки, Національний університет  
«Львівська політехніка», Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1750-6385>*

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

*S. Kryshtanovych,*

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Tourism, Ivan  
Bobersky Lviv State University of Physical Culture Ukraine*

*M. Kryshtanovych,*

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of  
Military Training, Lviv Polytechnic National University, Ukraine*

## **THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE TRANSFORMATION OF PUBLIC AUTHORITY BODIES DURING THE DEMOCRATISATION OF CULTURAL POLICY IN UKRAINE**

*У статті досліджено роль лідерства у процесах трансформації органів публічної влади в умовах демократизації культурної політики України. Обґрунтовано, що сучасні суспільно-політичні трансформації, децентралізаційні процеси та євроінтеграційний курс держави зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління культурною сферою, які ґрунтуються на принципах відкритості, участі громадськості та партнерської взаємодії між державою, громадянським суспільством і культурними інституціями.*

*Визначено, що ефективне лідерство у системі публічного управління виступає важливим чинником інституційних змін, сприяє модернізації управлінських підходів, розвитку демократичних механізмів прийняття рішень та посиленню ролі громадянського суспільства у формуванні культурної політики. Проаналізовано особливості лідерських практик у діяльності органів публічної влади, спрямованих на забезпечення прозорості управління культурною сферою, розвиток міжсекторальної взаємодії та підтримку культурних ініціатив.*

*Особливу увагу приділено впливу лідерських компетентностей керівників органів публічної влади на формування ефективної культурної політики, орієнтованої на демократичні цінності, культурне різноманіття та активну участь громадян у культурному житті суспільства. Підкреслено, що лідерство у сфері публічного управління культурною політикою сприяє формуванню сприятливого інституційного середовища для розвитку культурних ініціатив, посиленню партнерської взаємодії між державними інституціями та громадськістю, а також підвищенню ефективності реалізації культурних програм і проєктів.*

*Наголошено, що трансформація системи управління культурною політикою потребує формування нової управлінської культури, заснованої на принципах стратегічного бачення, відповідальності, інклюзивності та орієнтації на суспільні потреби. Визначено перспективні напрями посилення ролі*

*лідерства у розвитку демократичних механізмів управління культурною сферою та удосконаленні діяльності органів публічної влади в Україні.*

*The article examines the role of leadership in the transformation processes of public authorities in the context of the democratization of cultural policy in Ukraine. It is substantiated that modern socio-political transformations, decentralization processes and the European integration course of the state necessitate the formation of new approaches to cultural management, which are based on the principles of openness, public participation and partnership between the state, civil society and cultural institutions.*

*It is determined that effective leadership in the public administration system is an important factor in institutional changes, contributes to the modernization of management approaches, the development of democratic decision-making mechanisms and the strengthening of the role of civil society in the formation of cultural policy. The features of leadership practices in the activities of public authorities aimed at ensuring transparency in cultural management, the development of inter-sectoral interaction and support for cultural initiatives are analyzed.*

*Particular attention is paid to the influence of leadership competencies of heads of public authorities on the formation of effective cultural policy, focused on democratic values, cultural diversity and active participation of citizens in the cultural life of society. It is emphasized that leadership in the field of public management of cultural policy contributes to the formation of a favorable institutional environment for the development of cultural initiatives, strengthening partnership between state institutions and the public, as well as increasing the efficiency of the implementation of cultural programs and projects.*

*It is emphasized that the transformation of the cultural policy management system requires the formation of a new managerial culture based on the principles of strategic vision, responsibility, inclusiveness and orientation to public needs. Promising directions for strengthening the role of leadership in the development of democratic*

*mechanisms for managing the cultural sphere and improving the activities of public authorities in Ukraine are identified.*

**Ключові слова:** *лідерство, публічне управління, органи публічної влади, культурна політика, демократизація, трансформація управління, громадянське суспільство, культурна сфера, публічна політика, Україна.*

**Keywords:** *leadership, public administration, public authorities, cultural policy, democratization, transformation of governance, civil society, cultural sphere, public policy, Ukraine.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах суспільно-політичних трансформацій, пов'язаних із процесами демократизації, децентралізації влади та європейської інтеграції України, особливої актуальності набуває питання модернізації діяльності органів публічної влади. Важливою складовою цих процесів є формування та реалізація ефективної культурної політики, яка має сприяти розвитку національної культури, збереженню культурної спадщини, підтримці культурного різноманіття та забезпеченню широкої участі громадян у культурному житті суспільства. У цьому контексті особливого значення набуває роль лідерства як одного з ключових чинників інституційної трансформації системи публічного управління.

Сучасні виклики, пов'язані з глобалізаційними процесами, інформаційними змінами, воєнними загрозами та необхідністю відновлення і розвитку культурного простору України, потребують від органів публічної влади нових управлінських підходів, орієнтованих на демократичні цінності, відкритість та ефективну взаємодію з громадянським суспільством. За таких умов лідерство виступає важливим інструментом формування стратегічного бачення розвитку культурної політики, консолідації зусиль державних інституцій, громадських організацій та культурних інституцій для досягнення спільних цілей.

Разом з тим, процес трансформації органів публічної влади у сфері культурної політики супроводжується низкою проблем, зокрема недостатнім рівнем управлінської гнучкості, обмеженістю механізмів участі громадськості у формуванні культурної політики, а також потребою у формуванні нових лідерських компетентностей серед представників публічного управління. У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового осмислення ролі лідерства у процесах демократизації культурної політики та трансформації діяльності органів публічної влади.

Таким чином, дослідження ролі лідерства у трансформації органів публічної влади під час демократизації культурної політики України є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє обґрунтуванню ефективних підходів до модернізації системи публічного управління культурною сферою та розвитку демократичних механізмів формування і реалізації культурної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика трансформації органів публічної влади, розвитку лідерства у системі публічного управління та формування ефективної культурної політики є предметом дослідження значної кількості науковців. У сучасній науковій літературі увага приділяється як теоретичним засадам лідерства у публічному секторі, так і практичним аспектам удосконалення механізмів управління культурною сферою в умовах демократичних трансформацій.

Зокрема, питання розвитку лідерства у системі публічного управління розглядаються у працях українських дослідників, які акцентують увагу на формуванні професійних та управлінських компетентностей керівників органів державної влади. Дослідження В. Кучменка та А. Булдиркаєвої [4], присвячені ролі лідерських якостей керівників державної служби, які значною мірою визначають ефективність діяльності органів публічного управління та впливають на здатність інституцій реагувати на суспільні зміни. Науковці наголошують, що результативність управлінських процесів у державних

структурах значною мірою залежить від професійних знань, досвіду та лідерських якостей керівника.

Важливий внесок у дослідження теоретичних засад лідерства у публічному управлінні зроблено у працях Л. Ліпич [8], яка розглядає взаємозв'язок лідерства та організаційної культури державних інституцій, а також аналізує сучасні моделі управлінського лідерства, зокрема трансформаційне, ситуативне та колективне лідерство, що сприяють підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади.

Окремий напрям досліджень стосується проблем розвитку культурної політики та механізмів її реалізації у системі публічного управління. Так, у роботах Є. Данкевич, А. Данкевич [8], та С. Криштанович, М. Криштанович [6-7], обґрунтовано необхідність впровадження механізмів нового публічного управління у культурній галузі України, що передбачає активізацію партнерської взаємодії між державою, громадянським суспільством та приватним сектором, а також підвищення ефективності управління культурними ресурсами та розвиток креативних індустрій.

Питання формування культурної політики у контексті публічного управління також розглядаються у дослідженнях Т. Шестаковської [12], де проаналізовано механізми державного регулювання культурної сфери, зокрема фінансову підтримку, децентралізацію управління та розвиток міжнародного співробітництва у галузі культури.

Водночас низка досліджень присвячена розвитку компетентностей публічних управлінців у сфері культурної спадщини та культурної політики. Зокрема, у працях Н. Цюк [11], розглянуто перспективи реформування публічного управління у сфері охорони історико-культурної спадщини, особливо у контексті післявоєнного відновлення України, що підкреслює важливість ефективного управлінського лідерства у реалізації культурної політики держави.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням лідерства у публічному управлінні та розвитку культурної політики, проблема ролі

лідерства у трансформації органів публічної влади під час демократизації культурної політики України залишається недостатньо дослідженою. Потребують подальшого наукового осмислення питання формування ефективних лідерських практик у діяльності органів публічної влади, спрямованих на розвиток демократичних механізмів управління культурною сферою, а також налагодження партнерської взаємодії між державними інституціями, громадянським суспільством та культурними організаціями.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті є дослідження ролі лідерства у процесах трансформації органів публічної влади в умовах демократизації культурної політики України, а також обґрунтування значення лідерських підходів для підвищення ефективності формування та реалізації державної культурної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Трансформація органів публічної влади в умовах демократизації культурної політики є складним багаторівневим процесом, який передбачає зміну управлінських підходів, вдосконалення інституційних структур та розвиток механізмів взаємодії між державою, громадськістю та культурними організаціями. Одним із ключових чинників ефективної трансформації є лідерство, яке визначає стратегічний напрям розвитку культурної політики, сприяє інституційному зміцненню управлінських структур та забезпечує реалізацію демократичних принципів у прийнятті рішень.

Лідерство у публічному управлінні культурною сферою передбачає наявність низки компетентностей керівників органів влади, серед яких стратегічне бачення, здатність до міжсекторальної взаємодії, навички залучення громадськості та ефективне управління ресурсами. Дослідження сучасних моделей управлінського лідерства в Україні показують, що трансформаційне лідерство, орієнтоване на інновації та залучення партнерів, є ефективним інструментом підвищення результативності органів публічної влади у сфері культури. Воно сприяє не лише модернізації організаційних процесів, а й формуванню довіри між державою та громадянським суспільством [10].

Одним із важливих аспектів лідерства у культурній політиці є розвиток партнерської взаємодії між державними інституціями та громадськими організаціями. Стаття підкреслює, що державні органи, які ефективно використовують механізми державно-приватного партнерства, можуть значно підвищити ефективність реалізації культурних програм і проєктів, залучити додаткові ресурси та стимулювати розвиток креативних індустрій. Таке партнерство передбачає активну участь громадських ініціатив у формуванні політики та забезпечує більш широке врахування потреб суспільства у культурному житті [1-2].

У процесі демократизації культурної політики особливу роль відіграє інституційне зміцнення органів публічної влади. Трансформаційне лідерство сприяє створенню прозорих процедур прийняття рішень, забезпечує відповідальність керівників за результати діяльності та формує ефективну систему контролю та оцінки культурних програм. Підвищення професійних та лідерських компетентностей державних управлінців, є необхідною умовою для реалізації стратегічних завдань у сфері культури та забезпечення сталого розвитку культурного середовища [8].

Ключовим елементом ефективного лідерства є здатність керівника до інноваційного підходу в управлінні культурними ресурсами. Це включає в себе планування стратегічних проєктів, використання сучасних аналітичних та інформаційних інструментів, управління ризиками та кризовими ситуаціями, що особливо актуально в умовах сучасних економічних і безпекових викликів в Україні. Високий рівень лідерських компетентностей дозволяє органам публічної влади оперативно реагувати на зміни суспільних потреб, підвищувати ефективність культурних програм та забезпечувати інклюзивність управлінських рішень [9].

Розвиток лідерства у сфері культурної політики також пов'язаний із забезпеченням демократизації процесів прийняття рішень та формування прозорі політики. Участь громадянського суспільства та культурних інституцій у розробці та реалізації культурних програм дозволяє враховувати різноманітні

потреби та інтереси суспільства. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню соціальної легітимності рішень органів влади, формує механізми громадського контролю та підтримує відкритість державного управління [10].

Не менш важливим є аспект міжсекторальної взаємодії. Лідерство у публічному управлінні сприяє налагодженню ефективної співпраці між різними рівнями влади, культурними установами та приватним сектором, що дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність реалізації культурних проєктів та розвивати інноваційні механізми управління. Зокрема, досвід державних органів свідчить, що інтеграція лідерських практик у процеси культурного управління сприяє формуванню стабільного і передбачуваного середовища для розвитку культурних ініціатив та креативних індустрій [11].

Отже, лідерство у системі публічного управління культурною політикою виступає не лише механізмом забезпечення ефективності функціонування органів влади, а й ключовим чинником демократизації культурної сфери. Формування нової управлінської культури, заснованої на принципах стратегічного планування, відповідальності, інклюзивності та партнерської взаємодії, створює передумови для розвитку ефективної, прозорої та орієнтованої на суспільство системи публічного управління культурною політикою в Україні.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведене дослідження підтверджує, що лідерство є ключовим чинником трансформації органів публічної влади в умовах демократизації культурної політики України. Ефективні лідерські практики сприяють підвищенню інституційної спроможності державних органів, забезпечують прозорість і підзвітність управлінських рішень, а також стимулюють активну участь громадянського суспільства у формуванні культурної політики.

Розвиток стратегічного, трансформаційного та колективного лідерства в органах публічної влади дозволяє створювати сприятливе інституційне середовище для впровадження інноваційних підходів у сфері культурного управління, підвищення ефективності реалізації державних культурних програм

та проєктів. Демократизація культурної політики вимагає посилення міжсекторальної взаємодії, що передбачає партнерство державних інституцій, громадських організацій і приватного сектору. Лідерство сприяє формуванню ефективних механізмів такої взаємодії, оптимізації ресурсів, розвитку креативних індустрій та підвищенню соціальної легітимності управлінських рішень.

Для забезпечення сталого розвитку системи публічного управління культурною політикою необхідно продовжувати удосконалювати управлінську культуру, розвивати компетентності керівників, формувати навички стратегічного планування, аналітичної роботи та ефективної комунікації з громадськістю. Особливу увагу слід приділяти підвищенню здатності органів влади адаптуватися до соціально-політичних та економічних змін, а також реагувати на виклики демократизації та євроінтеграційного розвитку країни.

Крім того, перспективними є дослідження механізмів впровадження цифрових інструментів управління культурною політикою та їхнього впливу на розвиток демократичних процесів у культурній сфері, а також визначення стратегічних пріоритетів розвитку лідерства для підвищення адаптивності та стійкості органів публічної влади. Подальші наукові розвідки в цьому напрямі сприятимуть підвищенню ефективності публічного управління культурною політикою, розвитку демократичних механізмів, модернізації інституційних структур та формуванню стабільного культурного середовища в Україні.

## Література

1. Бабкіна, О. (2014). Деякі теоретико-методологічні проблеми сучасного етапу політичної трансформації в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. ІФ Кураса НАН України*, (3), 36-50.
2. Бульбенюк, С. (2008). Проблеми демократизації України: теоретичний і прикладний аспекти. *Політичний менеджмент*, (3), 62-70.

3. Данкевич, Є. М., Данкевич А. Є. (2024). Державна політика та врядування. Публічне управління та адміністрування: навч. посібник: Поліський національний університет. С. 75-152
4. Кучменко, В., Булдирикаєва, А. (2023) Лідерство на державній службі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 50–55, <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6>
5. Куриленко, А. (2025). Євроінтеграційна політика як фактор збереження легітимності влади в сучасній Україні. *Науково-теоретичний альманах Грани*, 28(1), 163-169.
6. Криштанович С.В., Криштанович М.Ф. (2026). Інституційні механізми розвитку лідерського потенціалу в органах державної влади у сфері культури. *«Наукові перспективи»*, (Серія «Державне управління»). № 2(68). С. 303-312. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-303-312](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-303-312)
7. Криштанович М.Ф., Криштанович С.В. (2026). Модернізація публічного управління в Україні в умовах глобальних трансформацій як чинник національного державотворення. *«Суспільство та національні інтереси»*, (Серія «Публічне управління та адміністрування»). № 3(23). С. 1142-1151. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-1142-1151](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-1142-1151)
8. Ліпич Л. Г. (2025). Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА. № 38(66). С. 66–71*
9. Розумний, М. (2025). Харизма і трансформаційне лідерство в нових незалежних державах. *Політичні дослідження/Political Studies*, (1 (9)), 154-175.
10. Нинюк, І. І. (2024). Трансформація політичних еліт в Україні в контексті реформ державного управління. *Суспільство та національні інтереси*, (7 (7)).
11. Цюк Н. В. (2025). Перспективи розвитку публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини України у поствоєнний період. *Вісник ХНТУ № 1(92), Ч. 2.* <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.48>

12. Шестаковська, Т. (2024). Формування культурної політики публічного управління музичною освітою. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 643-649. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-97>

### References

1. Babkina, O. (2014). “Some theoretical and methodological problems of the current stage of political transformation in Ukraine”. *Scientific notes of the Institute of Political and Ethno-National Research named after I. F. Kuras of the NAS of Ukraine*, vol. 3. pp. 36–50.

2. Bulbeniuk, S. (2008). “Problems of democratization of Ukraine: theoretical and applied aspects”. *Political management*, vol. 3. pp. 62-70.

3. Dankevych, E. M., Dankevych A. E. (2024). “State policy and governance”, *Publichne upravlinnia ta administruvannia* [Public management and administration], *Polesie National University. Zhytomyr, Ukraine*, pp. 75–152.

4. Kuchmenko, V., Buldyrkaeva, A. (2023) “Leadership in the civil service”. *Public Administration and Local Self-Government*, vol. 2. pp. 50–55. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6>

5. Kurylenko, A. (2025). “European Integration Policy as a Factor in Preserving the Legitimacy of Government in Modern Ukraine”. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, vol. 28(1). pp. 163–169.

6. Kryshchanovych S.V., Kryshchanovych M.F. (2026). “Institutional Mechanisms for Developing Leadership Potential in State Authorities in the Sphere of Culture”. *"Scientific Perspectives"*, (Series "Public Administration"), vol. 2(68), pp. 303–312. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2\(68\)-303-312](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-2(68)-303-312)

7. Kryshchanovych M.F., Kryshchanovych S.V. (2026). “Modernization of public administration in Ukraine in the context of global transformations as a factor of national state-building”. *"Society and national interests"*, (Series "Public management and administration"), vol. 3(23), pp. 1142–1151. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3\(23\)-1142-1151](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-3(23)-1142-1151)

8. Lypych L. G. (2025). “Leadership and corporate culture in public administration: theoretical foundations and applied approaches”. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy": scientific journal*, vol. 38(66), pp. 66–71.

9. Rozumnyi, M. (2025). “Charisma and transformational leadership in new independent states”. *Political Studies*, vol. 1 (9)), pp. 154–175.

10. Nynyuk, I. I. (2024). “Transformation of political elites in Ukraine in the context of public administration reforms”. *Society and national interests*, vol. 7 (7)).

11. Tsyuk N. V. (2025). “Prospects for the development of public administration in the field of protection of the historical and cultural heritage of Ukraine in the post-war period”. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 1(92), no. 2. pp. 322–326. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.48>

12. Shestakovska, T. (2024). “Formation of cultural policy of public management of music education”. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334(5). pp. 643–649. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-97>

*Отримано редакцією журналу / Received: 12.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 16.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*