

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-7>

УДК 351.85+004

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Заїка Олександр Миколайович

аспірант

*Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5940-9975>

Анотація. У статті розглянуто проблематику реалізації цифрової трансформації в Україні на прикладі галузі культури і мистецтв. Узагальнено основні проблеми, що стають на заваді ефективного інтегрування цифрових технологій та їх використання в системі публічного управління галузі культури і мистецтв (комунікаційна бюрократія між суб'єктами системи публічного управління; відсутність необхідної кількості кваліфікованих фахівців; низький рівень фінансування; недостатній піар успішних цифрових артпроектів та культурних практик; цифровий розрив та ін.). А також запропоновано перспективні шляхи їх подолання (впровадження інноваційних цифрових технологій; інтегрування цифрового інструментарію на всіх етапах комунікації з громадянами; посилення співпраці з міжнародними партнерами, як на рівні державних інституцій, так і громадських організацій та фондів; удосконалення рівня цифрової комунікації між суб'єктами публічного управління галузі культури і мистецтв та ін.).

Ключові слова: цифрова трансформація, система публічного управління, галузь культури і мистецтв, цифрова інклюзія, цифрові артпроекти, інноваційні технології.

Актуальність проблеми. Протягом останнього десятиліття цифрова трансформація позиціюється найважливішою стратегією в системі публічного управління по всьому світу, зумовивши кардинальні зміни функціонування державних установ та особливостей їх взаємодії з громадянами. Цифрові технології значно революціонізували всі галузі публічного управління, посприявши переходу на новий рівень функціонування державного адміністрування та обробки інформації задля покращення рівня обслуговування громадян. Інноваційні технології на сучасному етапі розвитку суспільства є ключовим інструментом вирішення ряду структурних проблем, що обмежують потенціал галузі культури і мистецтв. Проте окрім беззаперечних переваг цифрова трансформація в публічному управлінні галузі культури і мистецтв України, що відбувається в межах прийнятого державою курсу, пов'язана із рядом викликів, що вимагають вирішення, задля забезпечення справедливого впровадження та ефективності використання цифрового інструментарію. Актуальність статті зумовлена важливістю виявлення та узагальнення проблем, що виникають в процесі цифровізації галузі культури і мистецтв та окреслення перспективних шляхів їх вирішення, з урахуванням особливостей розвитку публічного урядування в Україні та умов воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питання цифрової трансформації системи публічного управління в Україні на сучасному етапі звертається багато науковців. Так, наприклад, І. Нечаєва та І. Шиловець [4] визначають стан цифрової трансформації регіонів на сучасному етапі в умовах воєнного стану, а також формують рекомендації щодо створення належного рівня цифрової трансформації та оцінки перспектив розвитку. Спробу дослідити процес цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного стану як «складне соціально-економічне явище, що має поляризований вплив на розвиток людського капіталу та ефективність державного управління» [2] в контексті ключових чинників успішності та перспективних напрямів розвитку здійснюють В. Кучменко та М. Ватульєв [2]. Комплексному розгляду процесів цифровізації в галузі культури України в умовах війни та відновлення, зокрема в контексті реалізації державної Стратегії розвитку культури до 2030 р., впровадження грантових і міжнародних програм підтримки, розробки інноваційних проектів та практик цифрової трансформації присвячена публікація М. Ціліної [8]. Серед іншого авторкою визначено роль цифрових технологій у збереженні національної пам'яті, забезпеченні доступності культурних ресурсів та інтеграції України в європейський і глобальний культурний простір. Умови забез-



© Заїка О. М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

печення ефективності публічного управління в сфері культури в Україні у воєнний і післявоєнний часи розглядає А. Чепурда [9] – автором виявлено можливості фінансування й організаційного регулювання закладів культури. Дослідженню процесу цифровізації в сфері культури як «важливого фактора реалізації державної культурної політики в умовах сучасних технологічних трансформацій» [11, с. 469] присвячено статтю В. Шуста [11]. Дослідник розглядає ряд ключових аспектів цифрових трансформацій, що впливають на різні складові культурної сфери, зокрема освіту, мистецтво, музеї, архіви та бібліотеки. Таким чином, історіографічний аналіз дозволяє констатувати посилений науковий інтерес до проблематики сучасного стану і перспектив цифрової трансформації публічного управління в Україні та доцільність розширення теоретичного осмислення практичних здобутків цифровізації галузі культури і мистецтв, як одного з аспектів проблематики, що вимагає більш детального висвітлення.

Мета статті – виявити особливості та основні проблеми реалізації цифрової трансформації в Україні на прикладі галузі культури і мистецтв, а також запропонувати перспективні шляхи їх подолання.

Результати дослідження. Друга половина 2010-х рр. в Україні позначилася початком реалізації масштабної адміністративно-територіальної реформи в рамках Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [7]. Серед інших важливих ініціатив у документі визначено і ключові завдання процесу інформатизації державного управління, зокрема: створення інформаційної системи державного управління; визначення та чітке формулювання потреб органів публічного управління щодо інформаційних технологій і баз даних; перехід на електронний документообіг; розробка ряду нормативно-правової документації щодо процесу інформатизації системи публічного управління та ін. [5]. Активізація цифрової трансформації місцевих державних адміністрацій в Україні припадає на 2018–2021 рр. Дослідники визначають цей період – новим, «цифровим» етапом адміністративної реформи, що проходив під гаслом «електронна держава» через позиювання процесу диджиталізації як пріоритетного [3, с. 122]. Серед державних актів, що регулюють процес цифрової трансформації публічного управління, які було видано протягом означеного періоду – Концепція розвитку електронного урядування [6] та Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [1].

Цифрова трансформація є наслідком конвергенції різноманітних цифрових інновацій, які запроваджують нових учасників, структури,

практики та цінності, змінюючи або доповнюючи встановлені норми в організаціях, екосистемах, галузях промисловості та секторах [12, с. 12]. Цей процес включає адаптацію та реконверсію цифрових технологій, інтегрованих у людську життєдіяльність, що спонукає державні установи впроваджувати інноваційні процедури для задоволення потреб громадян за допомогою продуктів та послуг, що їм відповідають. З цієї точки зору цифрова трансформація є результатом цифровізації, що проявляється в економічних та соціальних змінах, які впливають на суспільство в цілому, включаючи безпосередньо організації. На думку І. Нечаєвої та І. Шиловець, «належний рівень цифрової трансформації вимагає комплексного підходу та систематичних заходів» [4, с. 137], а серед перспективних напрямків авторки називають «посилення співпраці у секторі цифровізації з Європейськими країнами; цифровізаційну самостійність громад як запорука високого рівня розвитку регіональної цифрової трансформації; підвищення конкурентоспроможності регіону; цифрову трансформацію регіонів як основу швидкого післявоєнного відновлення» [4, с. 137].

У галузі культури і мистецтв України цей процес призвів до значних покращень ефективності, результативності та прозорості державних послуг, сприяючи більшій участі громадян та оптимізації доступних ресурсів. Основні перспективи розвитку галузі культури і мистецтв станом на середину 2025 р. пов'язані з «інноваційними підходами, інтерактивними можливостями та інтеграцією сучасних технологій», що [11, с. 478] має посприяти створенню нових форм культурного досвіду, забезпеченню рівного доступу до культурних ресурсів та збереження культурної спадщини [11, с. 478].

Незважаючи на складні умови, пов'язані з початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, в системі публічного управління відбувається активізація цифровізаційних процесів.

Ключовими в умовах воєнного стану є питання, що пов'язані з реалізацією діяльності, що спрямована на збереження культурного спадку українського народу та забезпечення подальшого безперешкодного культурного розвитку. Зокрема, мова йде про:

- збереження та захист об'єктів культурної спадщини, переміщення культурних цінностей;
- забезпечення фінансування культурних проєктів, в першу чергу тих, що спрямовані на посилення національної ідентичності;
- створення належних умов для того, щоб забезпечити широкий доступ до культурних ресурсів та заходів з дотриманням вимог безпеки та ін.

Водночас умови воєнного стану негативно відобразилися на ряді аспектів.

Аналізуючи наявні проблеми, пов'язані з цифровізацією галузі культури і мистецтв в регіонах України, серед основних проблем можна назвати: наявність високого рівня комунікаційної бюрократії між суб'єктами системи публічного управління; відсутність необхідної кількості кваліфікованих фахівців галузі; низький або недостатній рівень фінансування; недостатній піар успішних цифрових артпроектів та культурних практик [4, с. 137]. Наголошуючи на тому, що «цифровізація стає соціокультурним явищем, що інтегрує українську культуру в глобальний цифровий простір та створює нові формати взаємодії з аудиторією», М. Ціліна акцентує увагу на важливості застосування «штучного інтелекту, 3D-технологій, цифрових архівів та інтерактивних наративів» [8, с. 277], що, на її думку, «підвищує доступність культурних ресурсів, сприяє збереженню національної спадщини та зміцненню культурної ідентичності» [8, с. 277]. Доцільним вбачається пропозиції В. Шуста, який характеризує особливості впливу цифровізації на розширення доступу до культурних ресурсів, інтеграцію новітніх технологій у процес створення та збереження культурної спадщини, акцентуючи на можливості для залучення ширших аудиторій через онлайн-платформи та віртуальні виставки [11, с. 470].

Окрім того, нагальною проблемою цифрової трансформації в системі публічного управління галузі культури і мистецтв є нерівність у впровадженні цифрових технологій між різними регіонами країни, що призводить до розривів в ефективності та якості державних послуг.

Хоча деякі регіони України досягли значного прогресу в інтеграції цифрових інструментів для оптимізації управління в галузі культури і мистецтв, інші стикаються зі значними проблемами, такими як брак технологічної інфраструктури, опір змінам та недостатня підготовка персоналу. В першу чергу мова йде про регіони, найбільш наближені до прифронтової зони. Ця нерівність не лише впливає на якість послуг, що надаються громадянам, але й обмежує прозорість та участь громадян.

Важливим аспектом цифрової трансформації системи публічного управління галузі культури і мистецтв є цифрова інклюзія – «акт надання окремим особам і спільнотам, зокрема особам з обмеженими можливостями, усіх необхідних ресурсів для використання цифрових технологій та отримання пов'язаних з ними можливостей» [10, с. 221]. В останні роки цифровізація державних послуг стає дедалі важливішою частиною суспільного розвитку. Особливо цікавим аспектом цього розвитку є те, як вирішуються питання інклюзії, щоб забезпечити доступність цифрових послуг для всіх груп користувачів. Щоб дійсно охо-

пити кожного, цифрові послуги повинні доповнюватися альтернативними рішеннями, які гарантують, що ніхто не залишиться без підтримки.

В. Кучменюк та М. Ватульєв акцентують на амбівалентній природі диджиталізації, оскільки «за сприятливих умов вона сприяє зниженню транзакційних витрат, оптимізації бюджетних процесів, посиленню прозорості та стимулюванню економічної активності» [2], а в «контексті нерівного доступу до цифрових ресурсів, низької цифрової грамотності та обмеженого інституційного потенціалу трансформація може поглиблювати соціальні диспропорції та створювати ризики цифрової маргіналізації» [2]. Ефективним рішенням даної проблеми дослідники вбачають розробку «комплексної державної політики, що поєднує технологічний розвиток із забезпеченням цифрової інклюзії, соціальної справедливості та безпеки» [2]. Цілком погоджуючись з дослідниками, доцільним вбачається прискорення роботи з цифрової інклюзії, зокрема шляхом об'єднання агентств, які охоплюють тих, хто найбільше цього потребує.

Хоча Україна переживає помітну тенденцію до цифрової трансформації, інституційні системи недостатньо консолідовані, і це створює перешкоду для публічного управління в контексті більш відкритого використання інформації, яку воно генерує. Деякі важливі кроки вже зроблено, але ще багато чого потрібно зробити, головним чином у трансформації людського фактору, який надає послуги (державні службовці). Це один з ключових елементів цифрової трансформації; будь-який проєкт цифровізації, який не враховує потреби тих, хто його реалізує, та зосереджується виключно на можливостях, що пропонуються технологіями, має високий ризик провалу.

Висновки. Цифрова трансформація не лише вирішує конкретні проблеми, але і позиціює державну адміністрацію як ключового учасника сприяння стійкому економічно, соціальному та культурному розвитку, долаючи перешкоди засобами стратегічних альянсів та участі суспільства. За результатами дослідження серед основних проблем, пов'язаних із цифровою трансформацією системи публічного управління галузі культури і мистецтв України основними є: наявність високого рівня комунікаційної бюрократії між суб'єктами системи публічного управління; відсутність необхідної кількості кваліфікованих фахівців галузі; низький або недостатній рівень фінансування; недостатній піар успішних цифрових артпроектів та культурних практик; цифровий розрив та ін. Серед перспективних засобів, спрямованих на подолання проблем із цифровою трансформацією системи публічного управління галузі культури і мистецтв можна назвати: впровадження інноваційних цифрових технологій

(3D-технології, штучний інтелект, імерсивні технології); інтегрування цифрового інструментарію на всіх етапах комунікації з громадянами, посилення співпраці з міжнародними партнерами, як на рівні державних інституцій, так і громадських організацій та фондів (зокрема до процесу

захисту культурної спадщини в умовах воєнного стану, впровадження інноваційних цифрових технологій в діяльність суб'єктів публічного управління та ін.); удосконалення рівня цифрової комунікації між суб'єктами публічного управління галузі культури і мистецтва та ін.

Бібліографічний список:

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text>
2. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. Вип. 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>
3. Міхровська М. Цифрова трансформація держави як новий етап адміністративної реформи. *Юридичний вісник*. 2021. № 3. С. 119–127.
4. Нечаєва І., Шиловець І. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-137-145>
5. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні (Указ Президента України). № 810/98. 1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р. 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r#Text>
7. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-r#Text>
8. Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2025. Вип. 8(2). С. 277–288. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>
9. Чепурда А. Особливості публічного управління у сфері культури в Україні. 2024. С. 340–346. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9667a2dd-6fd5-4e12-a927-de9e05b565d7/content>
10. Швець І. Цифрова інклюзія в культурологічному дискурсі. *Питання культурології*. 2025. Вип. (45). С. 221–233. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325060>
11. Шуст В. Б. Цифровізація в сфері культури, виклики та можливості реалізації державної політики в умовах технологічних трансформацій. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2025. № 4(44). С. 469–477.
12. Delgado Fernández T. Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana De Transformación Digital*. 2020. Vol. 1(1). P. 4–23.

References:

1. Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky [Concept of Development of Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 67-r. 2018. (2018). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text>
2. Kuchmenko V., Vatuliev M. (2025) Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu [Digital Transformation of Public Administration in Conditions of Martial Law]. *Molodyi vchenyi*. Vyp. 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>
3. Mikhrovska M. (2021). Tsyfrova transformatsiia derzhavy yak novyi etap administratyvnoi reformy [Digital Transformation of the State as a New Stage of Administrative Reform]. *Yurydychnyi visnyk*. Vol. 3. Pp. 119–127.
4. Nechaieva I., Shylovets I. (2024). Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy: problemy, rekomendatsii, perspektvy [Digital Transformation of Regions of Ukraine: Problems, Recommendations, Prospects]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Pp. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-137-145>
5. Pro zakhody shchodo vprovadzhennia Kontseptsii administratyvnoi reformy v Ukraini (Ukaz Prezidenta Ukrainy) [On measures to implement the Concept of administrative reform in Ukraine (Decree of the President of Ukraine)]. № 810/98. 1998. (1998). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
6. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady [On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 333-r. 2014. (2014). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r#Text>
7. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [On approval of the Concept of development of electronic governance in Ukraine]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 649-r. 2017. (2017). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-r#Text>

8. Tsilyna M. (2025). Tsyfrovizatsiia u sferi kultury Ukrainy: suchasni stratehii ta praktyky [Digitalization in the cultural sphere of Ukraine: modern strategies and practices]. *Tsyfrova platforma: informatychni tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*. Vol. 8(2). Pp. 277–288. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>
9. Chepurda A. (2024). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia u sferi kultury v Ukraini [Peculiarities of public administration in the cultural sphere in Ukraine]. Pp. 340–346. Available at: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9667a2dd-6fd5-4e12-a927-de9e05b565d7/content>
10. Shvets I. (2025). Tsyfrova inkluziia v kulturolohichnomu dyskursi [Digital inclusion in the cultural discourse]. *Pytannia kulturolohii*. Vol. (45). Pp. 221–233. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325060>
11. Shust V. B. (2025). Tsyfrovizatsiia v sferi kulutry, vyklyky ta mozhlyvosti realizatsii derzhavnoi polityky v umovakh tekhnolohichnykh transformatsii [Digitalization in the sphere of culture, challenges and opportunities for implementing state policy in the context of technological transformations]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia "Upravlinnia ta administruvannia", Seriia "Pravo", Seriia "Ekonomika", Seriia "Psykhologhiia", Seriia "Pedahohika"*. Vol. 4(44). Pp. 469–477.
12. Delgado Fernández T. (2020) Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana De Transformación Digital*. Vol. 1(1). P. 4–23.

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTIVE WAYS TO SOLUTION THEM

Olexandr Zaika

Postgraduate Student

Private Higher Educational Institution "Kyiv University of Culture"

Summary. The article examines the issues of implementing digital transformation in Ukraine using the example of the culture and arts sector. The main problems that hinder the effective integration of digital technologies and their use in the public administration system of the culture and arts sector are summarized and promising ways to overcome them are proposed. It is emphasized that digital transformation not only solves specific problems, but also positions the state administration as a key player in promoting sustainable economic, social and cultural development, overcoming obstacles through strategic alliances and public participation. It was found that despite the difficult conditions associated with the beginning of the full-scale invasion of Russian troops into the territory of Ukraine, digitalization processes are being activated in the public administration system. According to the results of the study, among the main problems associated with the digital transformation of the public administration system of the culture and arts sector of Ukraine, the following were identified: the presence of a high level of communication bureaucracy between the subjects of the public administration system; the lack of the necessary number of qualified specialists in the sector; low or insufficient level of funding; insufficient PR of successful digital art projects and cultural practices; digital divide, etc. Among the promising means aimed at overcoming the problems with the digital transformation of the public administration system in the field of culture and arts, the following are proposed: the introduction of innovative digital technologies (3D technologies, artificial intelligence, immersive technologies); the integration of digital tools at all stages of communication with citizens, strengthening cooperation with international partners, both at the level of state institutions and public organizations and foundations (in particular, the process of protecting cultural heritage under martial law, the introduction of innovative digital technologies into the activities of public administration entities, etc.); improving the level of digital communication between public administration entities in the field of culture and arts, etc.

Keywords: digital transformation, public administration system, culture and arts sector, digital inclusion, digital art projects, innovative technologies.

Дата надходження статті: 20.01.2026

Дата прийняття статті: 16.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026