

УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА КОНСАЛТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КУЛЬТУРНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Лепетан І. М.

ВСТУП

Цифрова трансформація стала одним із визначальних процесів сучасної епохи, що кардинально змінює не лише виробничі та комерційні сектори економіки, а й гуманітарну сферу – зокрема, культурні інституції. Музеї, бібліотеки, архіви, театри, філармонії та інші заклади культури опиняються перед необхідністю переосмислення власних місій, форм діяльності та моделей взаємодії з аудиторіями в умовах тотального проникнення цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Ця необхідність породжує цілий спектр управлінських завдань, вирішення яких потребує як теоретичного осмислення, так і розробки практичних консалтингових інструментів.

Актуальність теми дослідження визначається кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, культурні інституції є унікальними організаційними утвореннями, що поєднують у собі місії збереження культурної спадщини, продукування нових культурних смислів та забезпечення доступу громадян до культурних благ. Ця багатовимірність ускладнює механічне перенесення на них управлінських моделей, розроблених для бізнес-середовища. По-друге, цифрова трансформація культурних інституцій відбувається в умовах хронічного недофінансування, браку цифрових компетентностей персоналу та інституційного консерватизму – сукупності факторів, що потребують специфічного консалтингового супроводу. По-третє, пандемія COVID-19 різко прискорила цифровізацію культурного сектору, зробивши її питанням не стратегічного розвитку, а елементарного виживання інституцій, що радикально змінило горизонти планування та пріоритети управлінських рішень.

Стан наукової розробки проблеми свідчить про значну увагу дослідників до окремих аспектів цифрової трансформації культурних інституцій. Проблематика цифровізації музейної справи знайшла відображення у працях Р. Паррі¹, Р. Сендова, Л. Кастро та інших

¹ Parry R. *Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change*. London: Routledge, 2007. 175 p.

зарубіжних дослідників. Управлінські аспекти діяльності культурних установ досліджували Ф. Колбер², М. Нагель, Г. Таузенд. Консалтинговий вимір трансформаційних процесів у некомерційному секторі аналізувався у роботах П. Друкера³, Дж. Коттера⁴, М. Портера⁵. Водночас комплексного дослідження, що інтегрувало б управлінські моделі та консалтингові підходи стосовно цифрової трансформації всього спектра культурних інституцій, у вітчизняній та зарубіжній науці досі не існує.

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних засад управлінського забезпечення цифрової трансформації культурних інституцій та визначенні ефективних консалтингових підходів до реалізації відповідних трансформаційних процесів. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: систематизацію теоретичних концепцій цифрової трансформації стосовно культурного сектору; аналіз специфіки управлінських моделей, застосовуваних у культурних інституціях різних типів; виявлення ключових бар'єрів та рушійних сил цифрової трансформації в культурній сфері; розробку консалтингових методологій, адаптованих до потреб культурних інституцій; обґрунтування критеріїв оцінювання ефективності цифрової трансформації в культурному секторі.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації культурних інституцій різних типів – музеїв, галерей, бібліотек, архівів, театрів, концертних організацій та інших установ культури – у їх управлінському вимірі. Предметом дослідження виступають управлінські моделі та консалтингові підходи, що забезпечують ефективне здійснення цифрової трансформації культурних інституцій в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Системний підхід застосовується для аналізу культурних інституцій як складних організаційних систем, що функціонують у динамічному зовнішньому середовищі. Порівняльний аналіз уможливорює зіставлення різних управлінських моделей та консалтингових підходів. Метод кейс-стаді використовується для дослідження конкретних практик цифрової трансформації провідних культурних інституцій світу. Експертне опитування та анкетування

² Colbert F. Marketing Culture and the Arts. 3rd ed. Montreal : HEC Montréal, 2007. 314 p.

³ Drucker P. F. Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. New York: HarperCollins, 1990. 235 p.

⁴ Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

⁵ Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 p.

керівників і менеджерів культурних установ забезпечують емпіричну базу дослідження. Методи стратегічного аналізу – зокрема SWOT-аналіз і картографування процесів – слугують інструментами розробки практичних рекомендацій.

Теоретичне значення дослідження полягає у формуванні цілісної концептуальної бази для осмислення цифрової трансформації культурних інституцій крізь призму управлінської науки; у синтезі класичних та сучасних управлінських теорій стосовно специфіки культурного сектору; у розробці оригінальних теоретичних конструктів, що описують логіку трансформаційних процесів у некомерційних культурних організаціях. Практичне значення роботи визначається можливістю використання її результатів у діяльності керівників і менеджерів культурних інституцій, органів державного управління у сфері культури, консалтингових організацій, що надають послуги закладам культури, а також у навчальному процесі підготовки фахівців у галузі культурного менеджменту та цифрових комунікацій.

1. Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації культурних інституцій

Поняття «цифрова трансформація» увійшло у науковий та управлінський дискурс на початку 2000-х років і відтоді зазнало суттєвої концептуальної еволюції. Первісно воно застосовувалося переважно у сфері інформаційних технологій та бізнес-менеджменту для опису процесів переходу підприємств від аналогових до цифрових форм роботи. Однак поступово стало очевидним, що цифрова трансформація є явищем значно ширшим, ніж проста автоматизація процесів чи впровадження нових програмних рішень. Вона охоплює фундаментальну переорієнтацію організаційних стратегій, бізнес-моделей, культур та компетентностей у відповідь на можливості та виклики, що їх породжують цифрові технології.

У науковій літературі сформувалось кілька конкуруючих концептуальних підходів до визначення цифрової трансформації. Технологічний підхід, представлений у працях Дж. Вестермана, Д. Боне та А. МакАфі⁶, акцентує на ролі конкретних технологій – хмарних обчислень, штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей – як ключових рушіїв трансформаційних змін. З цієї позиції цифрова трансформація постає як процес цілеспрямованого впровадження цифрових технологій, що змінює спосіб функціонування організацій та цінності, які вони створюють для своїх стейкхолдерів. Перевагою цього

⁶ Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 280 p.

підходу є операційна конкретність; його обмеженістю – ризик технологічного детермінізму, що нівелює значення людського та організаційного вимірів трансформації.

Стратегічний підхід, розвинутий у дослідженнях Т. Хесса, К. Матта та А. Бенліана⁷, переносить акцент із технологій на організаційну стратегію. Відповідно до цієї концепції, цифрова трансформація є насамперед стратегічним феноменом, яка передбачає переосмислення конкурентних позицій організації, її ціннісних пропозицій та операційних моделей під впливом цифрових можливостей. Прихильники стратегічного підходу наголошують, що технологічні рішення мають бути підпорядковані стратегічним цілям, а не навпаки. Особливу цінність цей підхід набуває при аналізі некомерційних організацій, де конкурентна логіка бізнесу поступається місцем логіці місійної діяльності та суспільної цінності.

Організаційно-культурний підхід, що спирається на роботи Г. Кейн, Д. Філіпс та їхніх співавторів⁸, вбачає у цифровій трансформації насамперед культурно-організаційний феномен. Дослідники цього напрямку доводять, що головні бар'єри для успішної трансформації мають не технологічну, а людську природу: вони пов'язані з організаційними культурами, лідерськими компетентностями, інституційними звичками та опором змін. Відповідно, трансформація є успішною лише тоді, коли вона змінює не лише технологічну інфраструктуру, а й мислення, поведінку та цінності людей в організації. Для культурних інституцій, де особистісна залученість і творча ідентичність є критично важливими організаційними ресурсами, цей підхід є особливо релевантним.

Соціотехнічний підхід, що ґрунтується на традиціях Тавістокської школи та сучасних дослідженнях у сфері *science and technology studies* (В. Орліковськи⁹), розглядає цифрову трансформацію як процес взаємної адаптації технічних систем і соціальних практик. З цієї позиції цифрові технології не просто впроваджуються у наявні організаційні контексти – вони неминуче трансформують їх, і навпаки: організаційні контексти формують способи використання та осмислення технологій. Цей підхід дозволяє подолати як технологічний детермінізм, так і

⁷ Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 123–139.

⁸ Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.

⁹ Orlikowski W. J. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*. 1992. Vol. 3, №. 3. P. 398–427.

надмірне акцентування на суб'єктивних чинниках, пропонуючи інтегральний погляд на трансформаційні процеси.

Порівняльний аналіз усіх чотирьох підходів та запропонованого авторами синтетичного підходу відображено у таблиці 1.

Для цілей запропонованого дослідження найбільш продуктивним видається синтетичний підхід, що інтегрує елементи всіх зазначених концепцій. Цифрову трансформацію культурних інституцій ми визначаємо як комплексний, цілеспрямований процес фундаментальних змін у способах здійснення культурної місії, взаємодії з аудиторіями, управління ресурсами та організаційної культури, що реалізується шляхом стратегічного освоєння цифрових технологій і потребує відповідних управлінських та консалтингових механізмів забезпечення.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика концептуальних підходів до цифрової трансформації культурних інституцій

Підхід	Представники	Ключова ідея	Переваги для культурних інституцій	Обмеження
Технологічний	Westerman, Bonnet, McAfee	Цифрові технології як основний рушій трансформації	Конкретні інструменти та метрики	Технологічний детермінізм, ігнорування людського чинника
Стратегічний	Hess, Baumöl, Brecht, Matt	Переосмислення бізнес-моделі під впливом цифрових можливостей	Орієнтація на цілі та місію	Комерційна логіка не завжди релевантна для КІ
Організаційно-культурний	Kane, Phillips, Copulsky	Трансформація – насамперед культурний феномен	Акцент на людях і цінностях	Складність операціоналізації
Соціотехнічний	Orlikowski, Trist, Emery	Взаємна адаптація технологій і соціальних практик	Подолас технол. детермінізм і суб'єктивізм	Висока методологічна складність
Синтетичний (авторський)	Авторський колектив	Інтеграція стратегічного, культурного та соціотехнічного поглядів з урахуванням місійної природи культурних інституцій	Найповніше відображає специфіку культурних інституцій	Потребує міждисциплінарних компетентностей

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу наукової літератури

Ключовими характеристиками цього процесу є його системність (охоплення всіх рівнів організації), цілеспрямованість (підпорядкованість місійним цілям інституції) та безперервність (відсутність кінцевого стану «завершеної трансформації»).

Важливим аналітичним інструментом для розуміння цифрової трансформації є розмежування між цифровізацією (digitization), діджиталізацією (digitalization) та власне цифровою трансформацією (digital transformation). Ця тричастинна схема є цінним аналітичним інструментом, що дозволяє уникнути концептуальної плутанини та точніше визначити завдання і очікувані результати конкретних ініціатив у сфері цифровізації культурних інституцій. Перенесення концептуальних рамок цифрової трансформації з бізнес-середовища у сферу культури потребує критичного переосмислення та творчої адаптації^{10, 11, 12}.

Ці три рівні змін утворюють ієрархію зростаючої глибини та складності, що ілюструє рисунок 1.



Рис. 1. Рівні цифрових змін

Джерело: сформовано автором

Тричастинна градація, зображена на рисунку 1, є цінним практичним інструментом, що дозволяє уникнути концептуальної плутанини і точніше визначити завдання конкретних ініціатив: оцифрування фондів архіву – це цифровізація (рівень 1); впровадження електронного квиткового продажу – діджиталізація (рівень 2); принципове переосмислення форм участі аудиторій у культурному житті засобами цифрових технологій – цифрова трансформація (рівень 3). Перенесення

¹⁰ Drucker P. F. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: HarperCollins, 1990. 235 p.

¹¹ Parry R. *Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change*. London: Routledge, 2007. 175 p.

¹² Colbert F. *Marketing Culture and the Arts*. 3rd ed. Montreal: HEC Montréal, 2007. 314 p.

концептуальних рамок із бізнес-середовища у сферу культури є процесом, що потребує критичного переосмислення: метрики успіху в культурному секторі не зводяться до прибутковості, а включають збереження спадщини, розширення доступу та формування культурної ідентичності.

Цифровізація у вузькому сенсі означає конвертацію аналогових даних та процесів у цифровий формат – наприклад, оцифрування фондів бібліотеки чи архіву.

Діджиталізація передбачає використання цифрових технологій для вдосконалення наявних процесів та процедур без їх принципового переосмислення.

Цифрова трансформація є найглибшим рівнем змін. Вона передбачає переосмислення самих основ діяльності організації в умовах цифрового середовища. Ця тричастинна схема є цінним аналітичним інструментом, що дозволяє уникнути концептуальної плутанини та точніше визначати завдання і очікувані результати конкретних ініціатив у сфері цифровізації культурних інституцій.

Перенесення концептуальних рамок цифрової трансформації з бізнес-середовища у сферу культури є процесом, що потребує критичного переосмислення та творчої адаптації. Культурні інституції суттєво відрізняються від комерційних організацій за своїми місіями, цільовими аудиторіями, структурами фінансування, регуляторними контекстами та ціннісними орієнтирами. Метрики успіху в культурному секторі не можуть бути зведені до показників прибутковості чи частки ринку – вони включають такі складно квантифіковані виміри, як збереження культурної спадщини, розширення доступу до культури для різних соціальних груп, виховання культурної ідентичності та сприяння міжкультурному діалогу. Ці особливості означають, що управлінські моделі цифрової трансформації, розроблені для корпоративного сектору, можуть слугувати лише відправною точкою, але не готовим рецептом для культурних інституцій.

Встановивши концептуальну рамку цифрової трансформації, необхідно детально розглянути специфіку самого об'єкта дослідження – культурних інституцій.

Культурні інституції є надзвичайно різноманітною за своїм складом сукупністю організацій, об'єднаних спільною орієнтацією на виробництво, збереження, розповсюдження та інтерпретацію культурних смислів і цінностей. Ця різноманітність ускладнює побудову єдиних управлінських моделей і водночас робить порівняльний аналіз особливо цінним інструментом виявлення загальних закономірностей та специфічних відмінностей у трансформаційних процесах.

З метою систематизації об'єкта дослідження пропонується багатовимірна типологія культурних інституцій, що враховує кілька класифікаційних ознак (табл. 2).

Таблиця 2

Багатовимірна типологія культурних інституцій

Класифікаційна ознака	Категорія	Приклади	Управлінська специфіка
За характером діяльності	Збережувальні	Музеї, архіви, бібліотеки, заповідники	Пріоритет збереження; цифровізація фондів – стратегічне завдання
	Виконавські	Театри, філармонії, опера, цирки	Специфіка «живого» мистецтва; стримінг – нова форма місії
	Освітньо-культурні	Мистецькі школи, центри культури	Акцент на компетентностях; цифрові освітні платформи
	Медійні	Культурне ТБ, видавництва, портали	Цифрові технології – ядро основної діяльності
За формою власності	Державні / комунальні	Національні музеї, обласні бібліотеки	Публічна підзвітність; бюджетні обмеження та регуляторний тиск
	Громадські / некомерційні	Фонди, НДО у сфері культури	Грантова залежність; гнучкість управління
	Приватні	Комерційні галереї, приватні театри	Ринкова логіка; вищий ризик-апетит
За масштабом	Великі	Національні інституції з штатом 100+	Ресурси для трансформації; ризик бюрократизації
	Середні	Регіональні / обласні КІ	Баланс ресурсів і гнучкості; потреба у партнерствах
	Малі	Районні бібліотеки, місцеві центри культури	Мінімум ресурсів; ентузіазм команди – ключовий актив

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 2 засвідчує, що культурні інституції є принципово неоднорідним об'єктом управлінського аналізу. Форма власності та масштаб суттєво визначають мотиваційні структури, системи підзвітності та горизонти планування – а отже, і потенційні стратегії цифрової трансформації.

Наявність та структура культурних інституцій в Україні у 2020–2025 рр. характеризується тенденціями скорочення мережі традиційних закладів культури, посиленням цифровізації та структурною трансформацією культурної сфери. Найбільшу частку культурної інфраструктури становлять бібліотеки, клубні заклади та мистецькі школи.

За даними Кабінету Міністрів України, у 2020 році в Україні функціонувало близько 16,7 тис. бібліотек, 16 тис. клубних закладів та 1317 мистецьких шкіл. Станом на 2024 рік кількість закладів скоротилася до 12,9 тис. бібліотек, 14,7 тис. клубних закладів та 1259 мистецьких шкіл. Таким чином, протягом 2020–2024 рр. мережа бібліотек скоротилася на 23%, клубних закладів – на 9%, мистецьких шкіл – на 5%. Основними причинами стали демографічне скорочення населення, децентралізація, оптимізація мережі та руйнування внаслідок війни.

Таблиця 3

Структура культурних інституцій України

Вид культурних інституцій	2020 р.	2024-2025 рр.	Динаміка
Бібліотеки	16,7 тис.	12,9 тис.	-23%
Клубні заклади	16,0 тис.	14,7 тис.	-9%
Мистецькі школи	1317	1259	-5%
Пошкоджені заклади культури	–	2093	–
Повністю знищені	–	361	–

Джерело: ¹³

Структура культурних інституцій України у 2024 році мала такий вигляд:

- бібліотеки – 43,8%;
- клубні заклади – 49,9%;
- мистецькі школи – 4,3%;

¹³ Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrainy>

– музеї, театри, філармонії, заповідники та інші заклади – близько 2%. Розраховано за офіційними даними урядової Стратегії розвитку культури.

За інформацією Українського центру культурних досліджень, у 2020-2022 рр. найбільшу частку державних та комунальних культурних установ становили музеї, театри, філармонії, концертні організації, мистецькі колективи та заповідники¹⁴. Після 2022 року значна частина закладів була вимушена перейти до змішаних або цифрових форматів роботи, включаючи онлайн-виставки, цифрові архіви та віртуальні культурні послуги.

Станом на кінець жовтня 2024 року внаслідок російської агресії пошкоджено або зруйновано 2093 заклади культури, з них:

- клубні заклади – 1007;
- бібліотеки – 746;
- заклади мистецької освіти – 162;
- музеї та галереї – 120;
- театри, кінотеатри та філармонії – 38;
- парки, заповідники та зоопарки – 16;
- цирки – 4.

Із загальної кількості 361 об'єкт було повністю знищено.

У 2025 році важливим етапом цифрової трансформації культури стало створення електронного Реєстру базової мережі закладів культури на платформі «Дія.Engine»¹⁵. До єдиної цифрової системи були інтегровані бібліотеки, музеї, театри, клубні установи, мистецькі школи та філармонії. Реєстр став складовою масштабної цифровізації культурної сфери України та формування єдиної системи управління культурною інфраструктурою.

Управлінська специфіка культурних інституцій визначається кількома фундаментальними характеристиками, що відрізняють їх від комерційних організацій. По-перше, подвійна природа культурних організацій: вони одночасно є культурними інституціями (із місією збереження та розвитку культури) і організаційними системами (з управлінськими завданнями ефективного використання ресурсів). Ця подвійність породжує специфічне управлінське напруження між

¹⁴ Український центр культурних досліджень. Аналітичний звіт «Основні показники діяльності закладів культури протягом 2020–2022 рр.». URL: https://uccr.org.ua/news/osnovni-pokaznyky-diialnosti-zakladiv-kultury-protiahom-2020-2022-rr/?utm_source=chatgpt.com

¹⁵ Міністерство цифрової трансформації України. Електронний реєстр закладів культури. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizuemmo-sferu-kulturi-na-platformi-diyaengine-zapratsyuvav-elektronniy-reestr-zakladiv-kulturi?utm_source=chatgpt.com

«місійною» і «менеджерською» логіками, що часто виявляється у конфліктах між творчими та адміністративними підрозділами.

По-друге, профільна компетентність персоналу культурних інституцій є переважно предметною (художньою, музеологічною, бібліотечнознавчою, театрознавчою), тоді як управлінські та цифрові компетентності нерідко залишаються недостатньо розвиненими. Це створює специфічний дефіцит компетентностей, що є одним із головних бар'єрів для цифрової трансформації. Водночас глибоке предметне знання є незамінним ресурсом для розробки якісних цифрових продуктів і послуг: жоден технологічний консультант не замінить куратора, що досконало знає колекцію, або режисера, що розуміє специфіку театральної вистави.

По-третє, культурні інституції функціонують у специфічних інституційних середовищах, що включають законодавство у сфері культури, механізми публічного фінансування, системи профільного нагляду, а також мережі галузевих асоціацій та партнерств. Ці середовища можуть як сприяти, так і стримувати цифрову трансформацію: бюрократичні регуляторні вимоги нерідко уповільнюють впровадження інновацій, тоді як галузеві асоціації та мережі можуть виступати важливими каталізаторами поширення кращих практик.

Особливої уваги потребує аналіз стейкхолдерських екосистем культурних інституцій. На відміну від комерційних організацій, де ключовим стейкхолдером є акціонер або власник, культурні інституції відповідають перед надзвичайно широким і різноманітним колом зацікавлених сторін: відвідувачами та аудиторіями, органами публічного управління та засновниками, донорами та меценатами, творчими спільнотами та художниками, науковою спільнотою, іншими культурними інституціями та широким суспільством. Управління цією складною стейкхолдерською системою є однією з найбільш нетривіальних управлінських завдань керівників культурних організацій, а цифрова трансформація суттєво розширює можливості – і водночас ускладнює вимоги – цієї взаємодії.

Розуміння типологічного різноманіття культурних інституцій відкриває шлях до аналізу чинників, що підштовхують їх до цифрової трансформації. Ці чинники діють одночасно на кількох рівнях – від глобальних технологічних тенденцій до внутрішньоорганізаційної динаміки – і в їх взаємодії формується реальний трансформаційний контекст кожної інституції.

Цифрова трансформація культурних інституцій відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, що діють на макро-, мезо- та мікрорівнях. Системне розуміння цих чинників є необхідною

передумовою для розробки ефективних управлінських стратегій. Трирівнева модель рушійних сил цифрової трансформації культурних інституцій унаочнена на рис. 2.



Рис. 2. Рушійні сили цифрової трансформації культурних інституцій (трирівнева модель)

Джерело: сформовано автором

На макрорівні визначальну роль відіграє становлення інформаційного суспільства, у якому громадяни мають доступ до безпрецедентних обсягів культурного контенту через цифрові платформи, стримінгові сервіси та соціальні мережі. Культурні інституції більше не конкурують лише між собою – вони конкурують за увагу та час своїх аудиторій з усім розмаїттям цифрового дозвілля. Технологічні чинники – стрімкий розвиток та здешевлення хмарних обчислень, штучного інтелекту, VR/AR та Інтернету речей – суттєво знижують вхідні бар'єри для цифровізації навіть для невеликих інституцій з обмеженими бюджетами.

На мезорівні фінансові чинники діють суперечливо: скорочення публічного фінансування підштовхує до цифровізації як джерела нових доходів і ефективності, тоді як брак коштів є головним бар'єром для трансформаційних інвестицій. Цей парадокс – необхідність трансформації за відсутності ресурсів для неї – є одним із найгостріших управлінських викликів сучасного культурного менеджменту. На мікрорівні інституційне лідерство відіграє ключову роль: інституції, очолювані керівниками із сильним цифровим баченням, демонструють значно вищу швидкість і якість трансформаційних змін. Зведену характеристику всіх чинників за рівнями подано у таблиці 4.

Чинники та рушійні сили цифрової трансформації культурних інституцій

Рівень	Група чинників	Конкретні чинники	Вплив на культурні інституції
Макрорівень	Технологічні	Хмарні обчислення, AI, VR/AR, IoT, BigData	Здешевлення цифрових рішень, нові можливості для контенту і взаємодії
	Соціально-демографічні	«Цифрові покоління», зміна очікувань аудиторій	Тиск на традиційні формати; потреба в інтерактивності та мобільному доступі
	Пандемічний каталізатор	COVID-19: закриття фізичних просторів 2020–2021	Примусова цифровізація; накопичення компетентностей; нові аудиторії онлайн
Мезорівень	Фінансові	Скорочення публічного фінансування культури	Пошук цифрових джерел доходів; ефективність замість масштабу
	Галузево-регуляторні	Цифрова культурна політика ЄС, Europeana, UNESCO	Міжнародні стандарти та програми фінансування цифровізації
	Конкурентні	Конкуренція з Netflix, YouTube, іграми, соцмережами	Боротьба за час і увагу аудиторій у цифровому середовищі
Мікрорівень	Лідерство	Бачення керівництва, цифрова грамотність топ-менеджменту	Вирішальний чинник: «тон задає вершина»
	Організаційні	Культура інновацій, наявність «цифрових чемпіонів»	Визначає швидкість і стійкість трансформаційних змін
	Ресурсні	Бюджети, IT-інфраструктура, цифрові компетентності персоналу	Ключовий обмежувальний чинник для малих і середніх культурних інституцій

Джерело: систематизовано автором

Окремої уваги заслуговує пандемія COVID-19 як каталізатор цифрової трансформації безпрецедентної сили та швидкості. Вимушене закриття культурних інституцій у 2020-2021 роках поставило їх перед альтернативою: або швидко опанувати цифрові канали взаємодії з аудиторіями, або фактично припинити виконання своїх місій. Постпандемічний досвід засвідчив, що частина нових цифрових форм роботи не лише компенсувала відсутність очного відвідування, а й

відкрила нові можливості для охоплення аудиторій, раніше недоступних.

Таким чином, цифрова трансформація культурних інституцій є багатомірним феноменом, що не зводиться ні до технологічного оновлення, ні до організаційних змін, ні до культурних трансформацій, а передбачає їх одночасне й взаємозумовлене здійснення.

Культурні інституції є унікальними організаційними суб'єктами, що не можуть розглядатися як різновид некомерційних організацій взагалі – вони характеризуються специфічними місіями, стейкхолдерськими системами, компетентнісними профілями та інституційними контекстами, що потребують спеціально розроблених або ретельно адаптованих управлінських підходів. Запропонована типологія культурних інституцій слугує аналітичним інструментом для диференційованого підходу до розробки трансформаційних стратегій.

Чинники та рушійні сили цифрової трансформації культурних інституцій діють на кількох рівнях і утворюють динамічну систему, що постійно змінюється під впливом нових технологічних можливостей, демографічних зрушень та кризових каталізаторів. Розуміння цієї системи є необхідною умовою для побудови ефективних управлінських і консалтингових відповідей на трансформаційні виклики.

2. Управлінські моделі забезпечення цифрової трансформації культурних інституцій

Управлінська наука накопичила значний арсенал концептуальних моделей і теоретичних рамок, кожна з яких пропонує власний погляд на природу організації, чинники її ефективності та механізми реалізації змін¹⁶.

Еволюція управлінських моделей культурних інституцій є відображенням загальних трансформацій суспільства, економіки та технологічного середовища. Культура як сфера суспільної діяльності традиційно характеризується високим рівнем інституційної інерційності, однак у XXI столітті вона зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, глобалізації та зміни поведінкових моделей споживачів культурного продукту (рис. 3).

¹⁶ Лепетан І. М. Менеджмент соціальної сфери в умовах євроінтеграції: роль освіти в підготовці управлінців нового покоління. *Гармонізація системи освіти України з європейським освітнім простором: досягнення, виклики та перспективи*: зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 жовт. 2025 р. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2025. 618 с. С. 426–429 <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/11255>



Рис. 3. Етапи еволюції управлінських моделей культурних інституцій

Джерело: сформовано автором

Перший етап еволюції управління культурними інституціями пов'язаний із класичною бюрократичною моделлю, що ґрунтувалася на принципах централізації, вертикальної ієрархії та жорсткого регламентування діяльності. Такі інституції (музеї, театри, бібліотеки, філармонії) функціонували переважно як державні або муніципальні структури з обмеженою автономією.

У межах цієї моделі управлінські рішення приймалися на верхньому рівні, а стратегічне планування мало переважно нормативно-розподільчий характер. Основним критерієм ефективності виступала не ринкова результативність, а виконання планових показників і бюджетна дисципліна.

Наступний етап еволюції пов'язаний із впровадженням принципів нового публічного менеджменту (New Public Management), який передбачав адаптацію інструментів приватного сектору в діяльності публічних та культурних інституцій.

Управлінські моделі почали включати: стратегічне планування; орієнтацію на результативність; диверсифікацію джерел фінансування; розвиток маркетингових підходів у культурі¹⁷.

Культурні інституції поступово трансформувалися з адміністративних структур у організації, що конкурують за відвідувача, грантові ресурси та увагу суспільства. Водночас з'являється потреба у професіоналізації менеджменту культури як окремої сфери знань.

¹⁷ Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Ночвіна О.А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

З розвитком інформаційного суспільства формується мережева модель управління, що базується на горизонтальних зв'язках, партнерствах та кооперації між інституціями культури, освіти, бізнесу та громадського сектору.

Характерними ознаками цієї моделі є: децентралізація управлінських рішень; розвиток міжінституційної співпраці; проєктний підхід до діяльності; інтеграція у локальні та глобальні культурні мережі.

У цій парадигмі культурна інституція вже не є ізольованою одиницею, а функціонує як вузол у складній екосистемі культурного виробництва та споживання.

Сучасний етап розвитку управлінських моделей визначається цифровою трансформацією, яка радикально змінює як внутрішні процеси культурних інституцій, так і способи взаємодії з аудиторією.

Цифрова модель управління характеризується такими ключовими ознаками: впровадження цифрових платформ управління; використання великих даних (Big Data) для аналізу аудиторії; розвиток онлайн-культурних продуктів і сервісів; інтеграція штучного інтелекту в процеси персоналізації культурного досвіду; формування гібридних форматів (онлайн/офлайн).

Управління культурною інституцією в умовах цифровізації стає більш гнучким, адаптивним і клієнтоорієнтованим. Відбувається перехід від управління ресурсами до управління досвідом користувача (visitor experience management).

Цифрова трансформація культурних інституцій є комплексним процесом, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації: управління, комунікацію, маркетинг, архівування, освітню діяльність, взаємодію з громадськістю та створення нових форматів культурного продукту. Відповідно, управлінські моделі повинні забезпечувати системний підхід до реалізації цифрових змін, враховуючи специфіку культурної сфери, рівень цифрової зрілості інституції, наявні ресурси та потреби цільової аудиторії.

Однією з базових моделей цифрової трансформації є стратегічна модель цифрового управління, яка передбачає інтеграцію цифровізації у довгострокову стратегію розвитку культурної інституції¹⁸. У межах цієї моделі цифрові технології розглядаються не як допоміжний інструмент, а як ключовий фактор конкурентоспроможності та

¹⁸ Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

інноваційного розвитку¹⁹. Основними елементами моделі є формування цифрової стратегії, визначення цифрових цілей, створення системи цифрового лідерства та впровадження механізмів моніторингу результативності цифрових змін (рис. 4).



Рис. 4. Стратегічна модель цифрового управління

Джерело: сформовано автором

Стратегічна модель управління передбачає, що керівництво культурної інституції здійснює координацію процесів цифрової модернізації, забезпечує управління цифровими ризиками та формує організаційну культуру, орієнтовану на інновації. Важливим елементом є також розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня готовності працівників до використання сучасних технологій у професійній діяльності²⁰.

Поширеною у практиці культурного менеджменту є процесно-орієнтована модель цифрової трансформації, яка ґрунтується на оптимізації внутрішніх процесів за допомогою цифрових рішень²¹. Основною метою цієї моделі є підвищення ефективності діяльності інституції через автоматизацію управлінських процедур, електронний

¹⁹ Лепетан І. М. Роль управлінських інновацій у формуванні конкурентоспроможної економіки регіону. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Частина II (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 480 с. С. 216–219. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/11256>

²⁰ Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31–38. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.13.31

²¹ Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33–40. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.33

документообіг, цифрове архівування, використання систем управління контентом та платформ для дистанційної комунікації (рис. 5).



Рис. 5. Процесно-орієнтована модель цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором

У межах процесно-орієнтованої моделі цифрові технології забезпечують підвищення швидкості обробки інформації, прозорість управлінських процесів, покращення координації між структурними підрозділами та зниження адміністративних витрат. Особливої актуальності ця модель набула в умовах пандемії COVID-19 та воєнних викликів, коли значна частина культурних інституцій була змушена перейти до дистанційних форматів роботи та онлайн-комунікації з аудиторією.

Важливе місце серед сучасних підходів займає мережева модель цифрового управління, яка базується на принципах партнерства, відкритості та інтеграції у цифрові екосистеми. У рамках цієї моделі культурні інституції взаємодіють із закладами освіти, органами влади, громадськими організаціями, креативними індустріями та IT-сектором для реалізації спільних цифрових проєктів. Такий підхід сприяє обміну ресурсами, залученню інноваційних рішень та розширенню доступу до культурних продуктів (рис. 6).

Мережева модель управління є особливо ефективною для реалізації цифрових платформ, онлайн-виставок, віртуальних музеїв, цифрових бібліотек та інтерактивних освітніх програм. Вона дозволяє культурним інституціям формувати цифрові спільноти, залучати нові аудиторії та підвищувати рівень соціальної взаємодії. Водночас ефективність цієї моделі залежить від рівня цифрової інфраструктури, наявності партнерських зв'язків та здатності до міжсекторальної співпраці.



Рис. 6. Мережева модель цифрової екосистеми культурних інституцій

Джерело: сформовано автором

Сучасні тенденції розвитку культурної сфери зумовлюють поширення клієнтоорієнтованої моделі цифрової трансформації, у центрі якої перебуває користувач культурного продукту. Ця модель передбачає використання цифрових технологій для дослідження потреб аудиторії, персоналізації контенту, розвитку інтерактивної взаємодії та підвищення доступності культурних послуг. Інструментами реалізації моделі є цифровий маркетинг, аналітика поведінки користувачів, соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-платформи та технології доповненої й віртуальної реальності (рис. 7).



Рис. 7. Клієнтоорієнтована модель цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором

Клієнтоорієнтований підхід сприяє формуванню нових форматів культурного споживання та забезпечує більш активне залучення аудиторії до культурного процесу. У сучасному цифровому середовищі відвідувач перестає бути пасивним споживачем культурного продукту та стає активним учасником комунікації, що вимагає від культурних інституцій гнучкості, адаптивності та постійного оновлення цифрових сервісів.

Окремої уваги заслуговує інноваційна модель цифрового розвитку, яка базується на впровадженні новітніх технологій у діяльність культурних інституцій. До таких технологій належать штучний інтелект, великі масиви даних, блокчейн, цифрові платформи, хмарні сервіси, технології віртуальної та доповненої реальності. Їх використання дозволяє створювати нові формати культурного контенту, автоматизувати процеси управління, забезпечувати захист цифрових активів та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень (рис. 8).

Інноваційна модель передбачає високий рівень цифрової зрілості організації, готовність до експериментування та підтримку інноваційної культури. Водночас її реалізація потребує значних фінансових ресурсів, кадрового потенціалу та ефективної системи стратегічного управління змінами.



Рис. 8. Інноваційна модель цифрових технологій у культурі

Джерело: сформовано автором

У процесі цифрової трансформації культурних інституцій важливу роль відіграє модель адаптивного управління, що забезпечує здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Адаптивний підхід передбачає гнучкість управлінських рішень,

децентралізацію управління, розвиток командної взаємодії та використання методів проектного менеджменту. У сучасних умовах нестабільності така модель дозволяє культурним інституціям оперативно змінювати формати діяльності, інтегрувати нові цифрові інструменти та підтримувати безперервність культурних процесів (рис. 9).



Рис. 9. Адаптивна модель управління цифровими змінами

Джерело: сформовано автором

Ефективність управлінських моделей цифрової трансформації значною мірою залежить від наявності належного ресурсного забезпечення. Йдеться про фінансові, технологічні, кадрові та інформаційні ресурси, які створюють основу для реалізації цифрових стратегій. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу, оскільки саме керівники визначають стратегічні напрями цифрової модернізації та забезпечують координацію процесів змін²².

Важливою умовою успішної цифрової трансформації є також формування цифрової культури організації, яка передбачає підтримку інновацій, готовність до змін, відкритість до нових технологій та розвиток цифрового мислення. Організаційна культура визначає рівень сприйняття цифрових інновацій працівниками та впливає на ефективність впровадження управлінських рішень.

Таким чином, управлінські моделі забезпечення цифрової трансформації культурних інституцій формують концептуальну основу модернізації культурної сфери в умовах цифрової економіки. Їх реалізація сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інноваційних форм культурної діяльності, розширенню доступу до культурних ресурсів та посиленню взаємодії з аудиторією. У сучасних умовах цифрова трансформація стає не лише технологічним процесом,

²² Стратегія розвитку культури України на 2025-2030 рр., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/293-2025-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

а стратегічним напрямом розвитку культурних інституцій, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість до викликів глобального середовища.

Лідерство у цифровій трансформації культурних інституцій набуває специфічного характеру, що відрізняє його від корпоративного трансформаційного лідерства. По-перше, керівник культурної інституції є не лише менеджером, а й культурним авторитетом – особою, яка втілює місійні цінності інституції та є взірцем у їх дотриманні. Це означає, що лідерська легітимність у цифровій трансформації вимагає демонстрації не лише управлінської ефективності, а й переконливого обґрунтування відповідності цифрових змін культурним цінностям та місії організації. Руйнування цього зв'язку є, мабуть, найпоширенішою причиною опору цифровій трансформації з боку «ядрового» персоналу культурних інституцій – досвідчених кураторів, архівістів, бібліотекарів, які ідентифікують себе з традиційними формами культурної діяльності.

Трансформаційне лідерство, як його описує Б. Бернс²³, передбачає здатність керівника надихати послідовників на перевершення власних меркантильних інтересів заради вищої місійної мети. У контексті цифрової трансформації культурних інституцій ця концепція набуває особливої потужності: цифровізацію необхідно представляти і переживати не як технологічний примус чи адміністративний тиск, а як нову можливість для більш повного виконання місії інституції – збереження та розповсюдження культурної спадщини, розширення доступу до культури, поглиблення інтерпретаційної роботи з артефактами та сенсами.

Організаційна культура є найбільш інертним і водночас найбільш впливовим чинником, що визначає успіх або провал цифрової трансформації. Г. Кейн²⁴ та його співавтори у масштабному дослідженні цифрової трансформації організацій різних секторів виявили, що організаційна культура, орієнтована на постійне навчання, прийняття обґрунтованих ризиків та міжфункціональну колаборацію, є сильнішим предиктором успіху цифрової трансформації, ніж будь-який технологічний чинник. Для культурних інституцій особливо важливо формувати культуру, в якій експериментування з цифровими форматами сприймається не як ухилення від «справжньої» культурної роботи, а як її законне та цінне продовження у новому середовищі.

²³ Burnes B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4th ed. Harlow: Pearson Education, 2004. 618 p.

²⁴ Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.

Практичні інструменти формування культури, сприятливої для цифрової трансформації, включають: систематичне навчання та обмін досвідом, де успішні цифрові практики стають предметом визнання і поширення всередині інституції; формування міжфункціональних команд, що поєднують предметних експертів (кураторів, бібліотекарів, педагогів) з технологічними спеціалістами; розробку систем мотивації та визнання, що заохочують цифрові компетентності та цифрові ініціативи нарівні з традиційними формами культурної діяльності; забезпечення психологічної безпеки для визнання помилок і невдач у ході цифрових експериментів без страху покарання.

Підсумовуючи результати аналізу, вважаємо за доцільне запропонувати авторську типологію управлінських моделей цифрової трансформації, диференційовану за типом та ресурсним потенціалом культурних інституцій. Ця типологія є практично орієнтованим інструментом, що дозволяє керівникам і менеджерам культурних установ визначити найбільш відповідну управлінську рамку для конкретних умов своєї організації та спланувати реалістичну траєкторію трансформаційних змін.

В основі запропонованої типології лежать два ключові класифікаційні виміри: тип інституції (що визначає специфіку місії, характер основної діяльності та особливості взаємодії з аудиторіями) та ресурсний потенціал (що охоплює фінансові можливості, людський капітал і технологічну інфраструктуру). Поєднання цих вимірів породжує шість основних профілів культурних інституцій, для кожного з яких пропонується специфічна управлінська модель цифрової трансформації.

П'ятирівнева модель цифрової зрілості, що слугує інструментом діагностики поточного стану та визначення цілей трансформаційного розвитку інституції, ілюструється на рис. 10. Ця модель є ключовим аналітичним інструментом для розробки диференційованих управлінських стратегій цифрової трансформації.

Перший рівень (Початковий) характеризується мінімальною цифровою присутністю – наявністю базового веб-сайту, використанням електронної пошти та базових офісних програм. Стратегічний підхід для інституцій цього рівня передбачає насамперед формування цифрових базових компетентностей персоналу, встановлення базової цифрової інфраструктури та поступове накопичення досвіду через пілотні проекти мінімального масштабу.

Другий рівень (Фрагментарний) охоплює інституції, що реалізували окремі цифрові ініціативи (активні соціальні мережі, часткова оцифровка фондів, онлайн-продаж квитків), але без системної координації та стратегічного бачення. Завдання управлінської моделі для таких

інституцій – перехід від реактивних до проактивних цифрових ініціатив шляхом розробки цифрової стратегії та координаційних механізмів.



Рис. 10. П'ятирівнева модель цифрової зрілості культурної інституції

Джерело: розроблено автором

Третій рівень (Системний) включає інституції, де цифрова діяльність набула стратегічного характеру: наявна затверджена цифрова стратегія, сформовані профільні компетентності, реалізуються систематичні програми цифровізації. Управлінська модель для цього рівня орієнтована на поглиблення інтеграції цифрових практик, розширення партнерств та розвиток аналітичних інструментів оцінювання ефективності цифрової діяльності. Четвертий рівень (Інтегрований) характеризується повною інтеграцією цифрових практик у всі напрями роботи інституції – від кураторства та збереження фондів до маркетингу та освітньої діяльності. П'ятий рівень (Трансформаційний) представляє найвищу стадію цифрової зрілості, де цифрові інновації є ядром місійної діяльності інституції, а сама інституція виступає лідером цифрових змін у культурному секторі.

Таким чином, жодна з існуючих управлінських моделей не може бути механічно перенесена на культурні інституції без суттєвої адаптації до їхньої специфіки.

Ефективна управлінська модель цифрової трансформації культурної інституції має бути тришаровою: стратегічний шар (де зміни осмислюються в горизонті місії та довгострокових цілей), тактичний шар

(де реалізуються конкретні проекти та ініціативи за гнучкими методологіями) та культурно-людський шар (де формуються компетентності, мотивація та ціннісна прихильність персоналу до цифрових змін).

Запропонована авторська п'ятирівнева модель цифрової зрілості культурних інституцій є практично орієнтованим аналітичним інструментом, що забезпечує методологічну основу для диференційованого підходу до управлінського супроводу трансформаційних процесів у різних типах культурних установ.

3. Консалтингові підходи до управління цифровою трансформацією культурних інституцій

Управлінський консалтинг як професійна діяльність пройшов тривалий шлях від надання вузькоспеціалізованих технічних порад до комплексного партнерства в організаційних трансформаціях. У загальному розумінні управлінський консалтинг – це незалежна професійна послуга, що надається організаціям із метою поліпшення їхнього функціонування шляхом аналізу проблем, вироблення рекомендацій та сприяння їх реалізації. Ключовими характеристиками консалтингу є незалежність судження, спеціалізованість знань та орієнтація на вирішення конкретних проблем замовника²⁵.

Застосування управлінського консалтингу у культурному секторі є відносно молодю, але динамічно зростаючою практикою. Тривалий час культурні інституції розглядалися як такі, що не потребують зовнішньої управлінської допомоги. Їхнє функціонування ґрунтувалося на усталених галузевих традиціях, а головними критеріями успіху вважалися не управлінська ефективність, а культурна якість та авторитет. Проте поглиблення ресурсних обмежень, зростання вимог публічної підзвітності та виклики цифрової трансформації зумовили зростання попиту на консалтингову підтримку в культурному секторі.

Консалтинг із питань цифрової трансформації культурних інституцій є особливою сферою, що вимагає унікального поєднання компетентностей: розуміння специфіки культурного сектору та місійної природи культурних організацій; глибокого знання цифрових технологій та їхніх можливостей для культурної діяльності; володіння управлінськими методологіями та інструментами організаційних змін; здатності до крос-дисциплінарного синтезу та трансляції знань між технологічним і культурним світами. Дефіцит фахівців, що поєднують

²⁵ Лепетан І.М. Бізнес-консалтинг як інструмент підвищення інноваційної спроможності організацій. *Сучасні технології промислового комплексу – 2025: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 17-19 вересня 2025 р., Херсон-Хмельницький: ХНТУ, 2025. 283 с., С. 28–30. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10780>

усі ці компетентності, є одним із суттєвих обмежень розвитку консалтингу цифрової трансформації культурних інституцій.

Принципові відмінності між консалтингом у бізнес-середовищі та культурному секторі систематизовано у таблиці 5. Ці відмінності мають враховуватися при розробці та адаптації консалтингових методологій для потреб культурних установ.

Таблиця 5

Порівняльна характеристика управлінського консалтингу в бізнес-секторі та культурних інституціях

Параметр	Консалтинг у бізнес-секторі	Консалтинг у культурному секторі
Головна мета	Максимізація прибутку, конкурентна перевага	Підтримка місії, розширення культурного впливу
Критерії успіху	ROI, частка ринку, EBITDA	Охоплення аудиторій, доступність, культурна цінність
Стейкхолдери	Акціонери, клієнти, партнери	Держава, громада, донори, творчі спільноти, відвідувачі
Горизонт планування	1–5 років (цикли прибутковості)	5–20+ років (збереження спадщини, місія)
Фінансова модель	Ринкові доходи, інвестиції	Гранти, субсидії, меценатство, власні доходи
Ризик-апетит	Середній–високий (інновації заохочуються)	Низький–середній (публічна підзвітність)
Роль консультанта	Зовнішній експерт із чіткою deliverable	Партнер і фасилітатор тривалих змін

Джерело: розроблено автором на основі аналізу консалтингової практики

Аналіз таблиці 5 засвідчує, що консалтинг у культурному секторі є принципово відмінним від корпоративного не лише за предметом і цілями, а й за самою логікою відносин між консультантом і клієнтом. Якщо у бізнес-середовищі консультант нерідко виступає зовнішнім експертом, що розробляє готові рішення для передачі замовникові, то в культурному секторі найефективнішою є модель партнерської співпраці, де консультант виступає фасилітатором процесу, а справжні рішення виробляються самою командою інституції. Такий підхід забезпечує не лише кращу якість рішень (завдяки глибокому пред-

метному знанню персоналу), а й значно вищий рівень організаційної прихильності до їх реалізації²⁶.

Цикл консалтингу цифрової трансформації культурної інституції охоплює шість взаємопов'язаних етапів: діагностику та аудит, стратегічне планування, розробку дорожньої карти, реалізацію та супровід, моніторинг і управління КРІ, оцінювання та коригування стратегії. Цей цикл ілюструє рисунок 11.



Рис. 11. Цикл управлінського консалтингу цифрової трансформації культурної інституції

Джерело: розроблено автором

Важливою особливістю циклу консалтингу, представленого на рисунку 11, є його замкненість: шостий етап (оцінювання та коригування) безпосередньо живить перший (діагностику та аудит), забезпечуючи безперервний процес вдосконалення цифрової трансформації. Ця замкнена логіка відображає принципову безперервність цифрової трансформації як процесу: не існує стану «завершеної трансформації», натомість є постійний рух до нових рівнів цифрової зрілості. Цей підхід

²⁶ Лепетан І. М. Роль консалтингу в управлінні інноваційними проектами соціального спрямування. Управління проектами. *Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. праць VIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (26–27 березня 2026 р.) / голов. ред. В. О. Петренко ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. Електрон. вид. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2026. 954 с. С. 707–715. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/11744>

принципово відрізняється від традиційної консалтингової логіки разового проєкту і вимагає від клієнтів готовності до тривалих партнерських відносин із консультантами.

Ефективна консалтингова підтримка цифрової трансформації культурної інституції розпочинається з ретельної діагностики її поточного стану – оцінювання рівня цифрової зрілості в усіх значущих вимірах організаційного функціонування. Без такої діагностики розробка будь-якої трансформаційної стратегії є безпідставною: консультант мусить точно знати, з якого «стартового майданчика» починається трансформація, де зосереджені найбільші прогалини (gaps) і де вже є сформований потенціал для розвитку.

Концепція цифрової зрілості є центральним аналітичним конструктом у консалтингу цифрової трансформації²⁷. У найзагальнішому сенсі цифрова зрілість організації визначається як ступінь, до якого організація ефективно використовує цифрові технології для реалізації своєї місії, досягнення стратегічних цілей та взаємодії зі стейкхолдерами. Для культурних інституцій це визначення потребує уточнення: цифрова зрілість оцінюється не лише за технологічним критерієм, а й за критеріями культурної доступності, якості цифрових інтерпретаційних систем та здатності до формування цифрових спільнот навколо культурного контенту.

Авторська методологія діагностики цифрової зрілості культурної інституції охоплює вісім вимірів аналізу, кожен із яких оцінюється за п'ятибальною шкалою. Результати такої оцінки візуалізуються у вигляді радарної діаграми, що унаочнює профіль цифрової зрілості інституції та виявляє розриви між поточним і цільовим станом, як ілюструє рисунок 12.

Радарна діаграма (рис. 12) є надзвичайно ефективним інструментом комунікації результатів діагностики зі стейкхолдерами інституції. Вона дозволяє миттєво побачити загальну картину цифрового профілю організації, виявити найбільші розриви між поточним і цільовим станом та визначити пріоритетні напрями першочергових дій.

Особливо важливо, що ця візуалізація робить абстрактне поняття «цифрової зрілості» конкретним і зрозумілим для всіх учасників трансформаційного процесу – від вищого керівництва до рядового персоналу.

²⁷ Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-not-technology-drives-digital-transformation/>

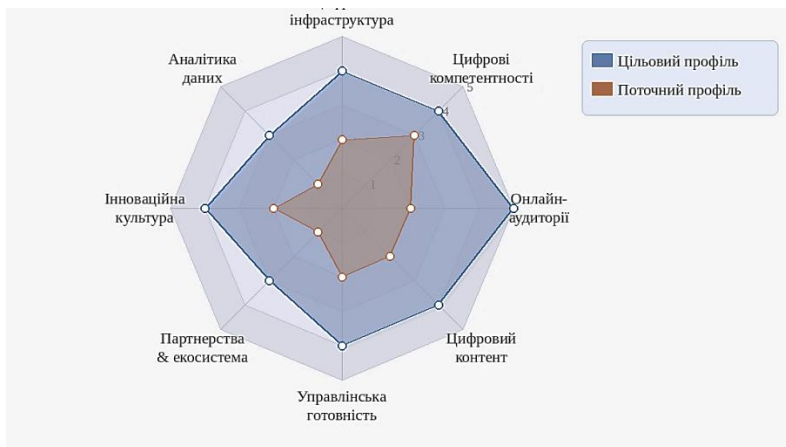


Рис. 12. Радарна діаграма діагностики цифрової зрілості культурної інституції (приклад профілю)

Джерело: побудовано автором

Вісім вимірів діагностичної моделі охоплюють: (1) цифрову інфраструктуру – стан технологічної бази, обладнання, мереж, серверів та програмного забезпечення; (2) цифрові компетентності – рівень цифрових навичок персоналу в різних категоріях; (3) онлайн-аудиторії – масштаб, структуру та якість взаємодії з цифровими аудиторіями; (4) цифровий контент – обсяг, якість і доступність цифрового культурного контенту; (5) управлінську готовність – якість цифрового лідерства, стратегічного бачення та організаційних процесів; (6) партнерства та екосистему – розвиненість мережі цифрових партнерств; (7) інноваційну культуру – здатність організації до цифрового експериментування; (8) аналітику даних – спроможність збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття рішень.

Методичний інструментарій діагностики цифрової зрілості є різноманітним і включає як кількісні, так і якісні методи збору та аналізу даних. Зведену характеристику діагностичних інструментів подано у таблиці 6.

Важливим методологічним принципом діагностики є її системний та партисипативний характер. Системність означає одночасне охоплення всіх восьми вимірів цифрової зрілості, що дозволяє уникнути часткових висновків, заснованих на аналізі лише окремих аспектів. Партисипативність передбачає залучення до діагностичного процесу різних груп персоналу, керівництва та ключових стейкхолдерів:

Таблиця 6

**Методичний інструментарій діагностики цифрової зрілості
культурних інституцій**

Інструмент	Зміст	Методи збору даних	Результат	Рівень складності
SWOT-аналіз цифрового потенціалу	Сильні/слабкі сторони, можливості/загрози цифровізації	Фокус-групи, глибинні інтерв'ю	Стратегічна матриця	Низький
Модель DMMM (Digital Maturity)	Оцінка рівня цифрової зрілості за 5+ вимірами	Анкетування, аудит систем	Радарна діаграма профілю	Середній
Аудит цифрових активів	Інвентаризація технологій, контенту, даних	Технічна перевірка, документи	Реєстр активів та GAP-аналіз	Середній
Аналіз компетентностей персоналу	Оцінка цифрових навичок за посадовими категоріями	Тестування, самооцінка	Матриця компетентностей	Середній
Аналіз аудиторій (digital audience)	Поведінка, очікування і потреби аудиторій у цифр. просторі	Веб-аналітика, опитування	Профіль цифрової аудиторії	Середній
Бенчмаркінг (peer analysis)	Порівняння з аналогічними КІ регіону/країни	Кабінетне дослідження	Порівняльна таблиця позицій	Низький
Стейкхолдерський аналіз	Картування інтересів і впливу стейкхолдерів на цифр. трансф.	Глибинні інтерв'ю, спостереження	Матриця стейкхолдерів	Середній

Джерело: розроблено автором

це не лише підвищує якість і повноту зібраних даних, а й формує відчуття власності над результатами діагностики, що є критично важливим для наступних етапів трансформації.

Результати діагностики оформлюються у вигляді детального аналітичного звіту, що включає: профіль цифрової зрілості у форматі радарної діаграми; детальний аналіз кожного виміру з конкретними свідченнями та прикладами; порівняльний аналіз (бенчмаркінг) з аналогічними інституціями регіону та країни; перелік ключових прогалин та можливостей; попередні рекомендації щодо пріоритетів цифрової трансформації. Цей звіт слугує вихідним документом для наступного етапу консалтингового циклу – стратегічного планування.

На основі результатів діагностики цифрової зрілості розпочинається центральний етап консалтингового циклу – розробка стратегії цифрової трансформації. Стратегія цифрової трансформації культурної інституції є документом, що визначає довгострокове бачення цифрового майбутнього організації, стратегічні пріоритети та цілі трансформаційних змін, ключові напрями діяльності та ресурси, необхідні для їх реалізації. Вона слугує дороговказом для всіх учасників трансформаційного процесу і основою для розробки детальної дорожньої карти реалізації.

Консалтинговий інструментарій розробки стратегій цифрової трансформації є різноманітним і охоплює як класичні методи стратегічного менеджменту, адаптовані до специфіки культурного сектору, так і спеціалізовані інструменти цифрової стратегії²⁸. Зведену характеристику цього інструментарію представлено у таблиці 7.

Центральним практичним результатом стратегічного консалтингу є дорожня карта цифрової трансформації – поетапний план реалізації стратегії, прив'язаний до конкретних термінів, відповідальних осіб та ресурсів. Дорожня карта структурується за чотирма послідовними фазами, кожна з яких має чіткі цілі та очікувані результати, як ілюструє рис. 13.

Перша фаза (0–6 місяців) зосереджена на формуванні фундаменту цифрової трансформації: проведенні детального цифрового аудиту, встановленні базової цифрової інфраструктури, запуску програм навчання персоналу та реалізації пілотних проєктів мінімального масштабу. Пілотні проєкти відіграють особливо важливу роль: вони дозволяють отримати ранній досвід цифрових змін у безпечному «пісочниковому» середовищі, продемонструвати перші видимі результати та сформувані групу «цифрових чемпіонів» усередині організації.

Друга фаза (6–18 місяців) передбачає розбудову цифрового потенціалу інституції: затвердження та впровадження цифрової стратегії, реалізацію систематичних програм оцифровки фондів, запуск онлайн-платформ та розбудову мережі цифрових партнерств. Ця фаза є найбільш ресурсоемною і потребує ретельного управління проєктом портфелем та регулярного моніторингу прогресу. Третя (18–36 місяців) та четверта (36+ місяців) фази орієнтовані відповідно на глибoku інтеграцію цифрових практик у всі напрями роботи та досягнення трансформаційного рівня цифрової зрілості – коли цифрові інновації стають ядром місійної діяльності інституції²⁹.

²⁸ Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15, №. 2. P. 123–139.

²⁹ Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. ScrumGuides.org, 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

**Консалтинговий інструментарій розробки стратегій
цифрової трансформації культурних інституцій**

Інструмент / метод	Опис застосування	Для яких КІ доцільний	Очікуваний результат
Стратегічна сесія (facilitated workshop)	Структурована групова робота зі стейкхолдерами для вироблення спільного бачення цифрового майбутнього	Усі типи КІ	Погоджена цифрова візія та стратегічні пріоритети
Дорожня карта (digital roadmap)	Поетапний план реалізації цифрової стратегії з прив'язкою до ресурсів, термінів і КРІ	Середні та великі КІ	Документ планування з фазами, відповідальними і бюджетом
Бізнес-кейс для цифрових ініціатив	Обґрунтування окремих цифрових проєктів із розрахунком витрат, вигід і ризиків	Усі типи КІ	Управлінське рішення щодо пріоритизації ресурсів
Матриця пріоритизації ініціатив	Ранжування цифрових ініціатив за критеріями важливості, реалістичності та ресурсоемності	Усі типи КІ	Портфель цифрових проєктів із чіткими пріоритетами
Дизайн-мислення (design thinking)	Людиноцентричний підхід до розробки цифрових послуг і продуктів для аудиторій КІ	Музеї, бібліотеки, освітні КІ	Прототипи нових цифрових продуктів та послуг
Lean Canvas для культурних продуктів	Адаптована канва для швидкого тестування концепцій нових цифрових культурних проєктів	Малі та середні КІ	Валідовані гіпотези щодо нових цифрових пропозицій
Stakeholder engagement plan	План залучення і комунікації з ключовими стейкхолдерами в процесі цифрової трансформації	Усі типи КІ	Знижений опір змінам, підтримка стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу консалтингової практики та наукової літератури

Важливим принципом розробки дорожньої карти є її реалістичність та гнучкість: карта має відображати не ідеальний сценарій, а реально досяжний при наявних ресурсах і можливостях план, і водночас зберігати достатній простір для адаптації до нових можливостей і викликів, що неминуче виникатимуть у процесі трансформації. Це означає, що дорожня карта не є статичним документом – вона підлягає регулярному перегляду та оновленню за результатами кожного циклу моніторингу та оцінювання.

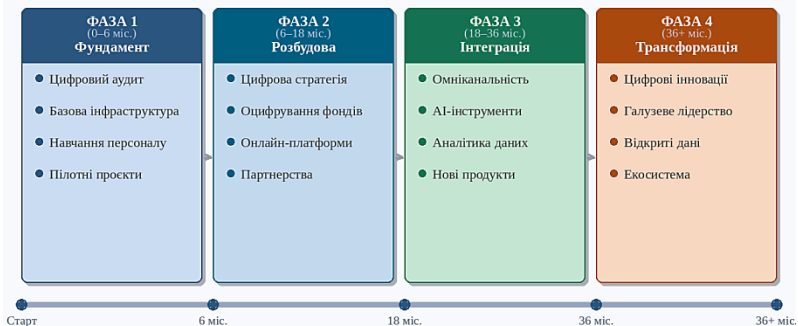


Рис. 13. Дорожня карта цифрової трансформації культурної інституції

Джерело: розроблено автором

Оцінювання ефективності цифрової трансформації є одним із найскладніших аналітичних завдань консалтингу в культурному секторі. Складність зумовлена кількома чинниками. По-перше, місійний характер діяльності культурних інституцій означає, що чимало найважливіших результатів їхньої роботи – формування культурної ідентичності, виховання художнього смаку, збереження нематеріальної спадщини – є принципово не квантифікованими у грошових чи навіть числових вимірах. По-друге, цифрова трансформація є процесом, ефекти якого розгортаються у часі і можуть виявлятися із значним лагом після реалізації конкретних ініціатив. По-третє, ізоляція ефектів цифрової трансформації від інших організаційних змін є методологічно складним завданням, що потребує спеціально спроектованих систем моніторингу.

Незважаючи на зазначені труднощі, системне оцінювання ефективності цифрової трансформації є необхідним із кількох причин. Управлінська необхідність – лише на основі надійних даних про прогрес трансформації можливе прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо корекції стратегії, перерозподілу ресурсів та пріоритизації ініціатив. Підзвітність – культурні інституції, що фінансуються з публічних джерел або отримують грантову підтримку цифрових ініціатив, зобов'язані демонструвати результативність використання коштів. Мотивація – візуалізація прогресу трансформації є потужним інструментом підтримки мотивації персоналу та визнання внесків «цифрових чемпіонів».

Розроблена авторами система КРІ для оцінювання цифрової трансформації культурних інституцій охоплює п'ять ключових вимірів: цифрові аудиторії, цифровий контент, компетентності персоналу, фінансові результати та задоволеність стейкхолдерів. Детальну систему показників представлено у таблиці 8.

Таблиця 8

Система KPI для оцінювання ефективності цифрової трансформації культурних інституцій

Вимір	Показник (KPI)	Одиниця виміру	Частота збору	Джерело даних	Цільове значення
Цифрові аудиторії	Кількість унікальних онлайн-відвідувачів	тис. осіб/міс.	Щомісяця	Google Analytics	Зростання 20%/рік
	Частка нових відвідувачів (онлайн)	%	Щомісяця	Web-аналітика	>40%
	Глибина перегляду (сторінок/сесія)	сторінок	Щомісяця	Web-аналітика	>3,5
Цифровий контент	Кількість оцифрованих одиниць фонду	одиниць	Щоквартально	Облікова система	Дорожня карта
	Кількість завантажень цифрових матеріалів	тис./міс.	Щомісяця	Репозиторій	Зростання 15%/рік
Компетентності	Частка персоналу із цифровими сертифікатами	%	Щорічно	HR-система	>70% до 3 р.
	Індекс цифрової задоволеності персоналу	бали (1–10)	Двічі/рік	Внутрішнє опит.	>7,0
Фінансові	Частка цифрових доходів у загальних	%	Щоквартально	Фінансова звітність	>15% до 5 р.
	Вартість залучення нового онлайн-відвідувача	грн	Щоквартально	CRM / аналітика	Знижується щороку
Задоволеність	Індекс задоволеності цифровими сервісами (CSAT)	бали (1–10)	Щоквартально	Онлайн-опитування	>8,0
	Net Promoter Score (NPS) для цифрових продуктів	індекс	Двічі/рік	Онлайн-опитування	>40

Джерело: розроблено автором. KPI підлягають адаптації до специфіки конкретної культурної інституції та встановлення конкретних цільових значень у процесі стратегічного планування

Зведена панель KPI, що ілюструє рисунок 14, є ключовим управлінським інструментом моніторингу прогресу цифрової трансформації. Вона дозволяє керівництву інституції та консультантам одним поглядом оцінити загальний стан трансформаційного процесу, виявити відставання від планових показників та ідентифікувати сфери, що потребують посиленої уваги.

Кольорове кодування на панелі KPI (рис. 14) відображає рівень досягнення цільових показників. Зелений колір сигналізує про досягнення або перевищення 80% цільового значення, помаранчевий – про досягнення 50–79%, червоний – про менш як 50% від цілі. Така система кодування є інтуїтивно зрозумілою для всіх стейкхолдерів і дозволяє швидко ідентифікувати проблемні зони без необхідності детального аналізу числових даних.

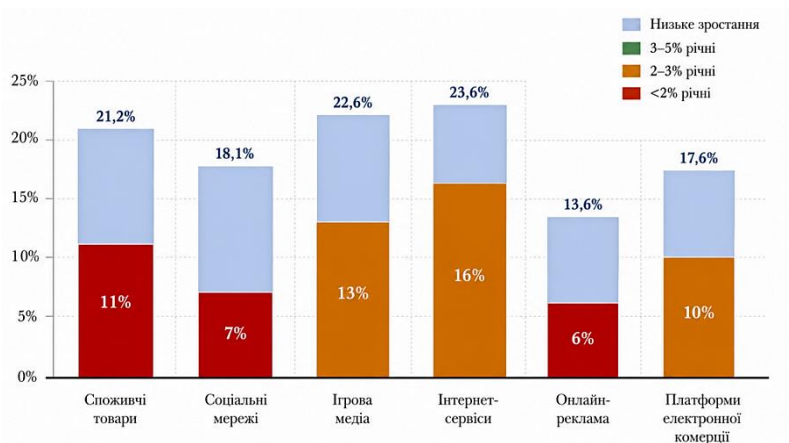


Рис. 14. Зведена панель KPI цифрової трансформації культурної інституції (приклад)

Джерело: розроблено автором

Важливим методологічним питанням є встановлення цільових значень KPI. Цільові показники мають бути одночасно амбітними (тобто такими, що вимагають реальних зусиль і змін) і досяжними (тобто реалістичними в межах наявних ресурсів і часового горизонту). Оптимальним методом встановлення цілей є поєднання внутрішнього аналізу (від яких значень відштовхується інституція) з зовнішнім бенчмаркінгом (яких значень досягають порівнянні інституції у регіоні та країні). Цілі мають переглядатися та уточнюватися щорічно за результатами циклу оцінювання.

Узагальнення теоретичного аналізу та консалтингового досвіду дозволяє сформулювати диференційовані практичні рекомендації щодо консалтингового супроводу цифрової трансформації для різних типів культурних інституцій. Диференційованість є принципово важливою: єдиного «рецепту» цифрової трансформації не існує, і спроби механічно переносити підходи, що виявилися ефективними в одному типі інституцій, на інший нерідко призводять до невдачі.

Зведену таблицю практичних рекомендацій для шести основних типів культурних інституцій представлено у таблиці 9. Вона охоплює ключові виклики, пріоритетні консалтингові дії, рекомендовані управлінські фрейми та критичні фактори успіху для кожного типу.

Таблиця 9

Диференційовані рекомендації щодо консалтингового супроводу цифрової трансформації культурних інституцій

Тип КІ	Ключовий виклик	Пріоритетні консалт. дії	Рекомендований фрейм	Критичний фактор успіху	Горизонт
Національний музей	Масштаб колекцій, бюрократія	Цифрова стратегія, AI-каталогізація, VR	Agile + Коттер	Підтримка засновника (МКУ)	3–5 р.
Регіональний музей	Брак ресурсів і кадрів	Консорціумна оцифровка, партнерства	Ситуаційна + Lean	Регіональне фінансування	2–4 р.
Публічна бібліотека	Конкуренція з онлайн-контентом	Переосмислення місії, е-ресурси, DIY-простір	Lean + Управл. змінами	Залучення громади	2–3 р.
Архів	Застарілі системи, захист даних	Масова оцифровка, відкриті дані, OCR	Системна + PMBOK	Стандарти зберігання	3–7 р.
Театр / філармонія	Опір «живого» формату цифровізації	Стримінг, цифровий архів, edu-контент	Коттер + ADKAR	Лідерство художнього кер.	2–4 р.
Мала місцева КІ	Мінімум ресурсів і компетентностей	Соцмережі, базовий сайт, мережування	Ситуаційна + Lean	Ентузіазм команди	1–2 р.

Джерело: розроблено автором. Рекомендації мають орієнтовний характер і підлягають уточненню за результатами діагностики конкретної культурної інституції

На основі аналізу таблиці 9 можна виокремити кілька наскрізних принципів консалтингового супроводу, що залишаються дієвими незалежно від типу культурної інституції. Перший – принцип місійної відповідності. Будь-яка цифрова ініціатива має бути переконливо пов'язана з місією інституції та виразно демонструвати, яким чином вона сприяє більш повному її виконанню. Цифрові зміни, що сприймаються персоналом як такі, що відволікають від «справжньої» культурної роботи, приречені на опір і провал.

Другий принцип – поступовість і пілотування. Консалтингова методологія має заохочувати культурні інституції розпочинати трансформацію з невеликих пілотних ініціатив, що дозволяють накопичити досвід і компетентності перед масштабуванням. Особливо це стосується малих та середніх інституцій, де спроба реалізувати масштабні цифрові проекти без попереднього накопичення досвіду є надзвичайно ризикованою. Третій принцип – партнерська орієнтація. Жодна культурна інституція не може ефективно реалізувати масштабну цифрову трансформацію у цілковитій самотності. Консультант має активно сприяти формуванню мереж партнерств – з технологічними компаніями, університетами, іншими культурними інституціями, галузевими асоціаціями та донорськими організаціями.

Четвертий принцип – людиноцентричність. Усі цифрові рішення мають розроблятися з орієнтацією на потреби та можливості двох ключових груп людей – персоналу інституції та її аудиторій. Цифрові системи, що є зручними для технологів, але незрозумілими для кураторів чи відвідувачів, приречені на низьке використання. П'ятий принцип – адаптивність. Дорожня карта цифрової трансформації не є незмінною директивою, а гнучким документом, що має регулярно переглядатися і адаптуватися до нових можливостей і викликів. Консультант має формувати в інституції культуру рефлексивного навчання, де кожен цикл моніторингу є джерелом нових знань для вдосконалення стратегії.

Шостий принцип – сталість змін. Консалтингова підтримка має бути спрямована не лише на реалізацію конкретних цифрових ініціатив, а й на формування внутрішнього потенціалу інституції для самостійного продовження трансформаційних змін після завершення консалтингового проекту. Кінцевою метою консалтингу є не залежність клієнта від консультанта, а розвиток його власних здатностей – управлінських компетентностей, організаційних процесів та культури навчання, – що дозволяють здійснювати цифрову трансформацію у безперервному і самопідтримуваному режимі.

Таким чином, консалтинг у сфері цифрової трансформації культурних інституцій є специфічною галуззю, що принципово

відрізняється від корпоративного консалтингу за цілями, методами та логікою відносин між консультантом і клієнтом. Ключовими особливостями є: партнерська (а не директивна) модель взаємодії; орієнтація на місійні, а не фінансові результати; необхідність поєднання культурологічних, технологічних та управлінських компетентностей; тривалий характер консалтингового супроводу, що відповідає безперервній природі трансформаційних змін.

Методологія діагностики цифрової зрілості, заснована на восьмивимірній моделі та поєднанні кількісних і якісних методів, забезпечує надійну аналітичну основу для розробки стратегій цифрової трансформації. Радарна діаграма є ефективним інструментом комунікації результатів діагностики та формування спільного розуміння пріоритетів серед різних груп стейкхолдерів.

Консалтинговий інструментарій розробки стратегій цифрової трансформації є різноманітним і охоплює як класичні інструменти стратегічного менеджменту (стратегічні сесії, SWOT-аналіз, бізнес-кейси), так і специфічні методи цифрового консалтингу (дизайн-мислення, Lean Canvas, матриці пріоритизації)³⁰. Дорожня карта, структурована за чотирма фазами з чіткими очікуваними результатами, є центральним практичним продуктом стратегічного консалтингу.

Авторська система КРІ для оцінювання ефективності цифрової трансформації охоплює п'ять взаємодоповнювальних вимірів і забезпечує збалансований погляд на результативність трансформаційних змін. Зведена панель КРІ слугує ефективним управлінським інструментом моніторингу та є важливим засобом забезпечення публічної підзвітності культурних інституцій.

Диференційовані рекомендації для шести основних типів культурних інституцій ґрунтуються на шести наскрізних принципах консалтингу цифрової трансформації: місійній відповідності, поступовості та пілотуванні, партнерській орієнтації, людиноцентричності, адаптивності та сталості змін. Ці принципи є методологічним фундаментом для будь-яких консалтингових ініціатив у сфері цифрової трансформації культурних інституцій, незалежно від їх конкретного типу та ресурсного потенціалу.

³⁰ Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>

ВИСНОВКИ

На основі системного аналізу теоретичних концепцій, сучасних управлінських підходів і практик цифровізації культурного сектору доведено, що цифрова трансформація культурних інституцій є не лише технологічним процесом, а комплексною організаційною, управлінською та культурною зміною, що охоплює всі рівні функціонування інституції та потребує спеціально адаптованих підходів, відмінних від моделей, розроблених для комерційного середовища.

У ході дослідження систематизовано основні концептуальні підходи до розуміння цифрової трансформації – технологічний, стратегічний, організаційно-культурний та соціотехнічний – і запропоновано авторське синтетичне трактування цього феномену стосовно культурних інституцій. Цифрову трансформацію культурних інституцій визначено як комплексний, цілеспрямований процес фундаментальних змін у способах здійснення культурної місії, взаємодії з аудиторіями, управління ресурсами та організаційної культури, що реалізується шляхом стратегічного освоєння цифрових технологій і потребує відповідних управлінських та консалтингових механізмів забезпечення.

Розроблено багатовимірну типологію культурних інституцій за характером діяльності, формою власності та ресурсним потенціалом, яка слугує аналітичним інструментом для диференційованого підходу до розробки трансформаційних стратегій. Визначено ключові чинники й рушійні сили цифрової трансформації на макро-, мезо- та мікрорівнях, серед яких особливу роль відіграють технологічна доступність, зміна поведінкових моделей аудиторій, пандемічний каталізатор COVID-19, а також інституційне лідерство та організаційна культура. Доведено, що саме готовність людей до змін, а не наявність технологій, є головним предиктором успішної трансформації.

Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу до управління цифровою трансформацією, що поєднує методології Коттера, ADKAR, системний підхід та Agile-інструментарій. Сформовано авторську типологію управлінських моделей цифрової трансформації (стратегічну, процесно-орієнтовану, мережеву, клієнто-орієнтовану, інноваційну та адаптивну), а також запропоновано п'ятирівневу модель цифрової зрілості культурних інституцій – від початкового до трансформаційного рівня, – яка є практичним інструментом стратегічного планування і оцінювання трансформаційних процесів. Визначено, що ефективна управлінська модель має бути тришаровою: стратегічний шар, тактичний шар і культурно-людський шар.

Досліджено специфіку управлінського консалтингу у сфері культури, який принципово відрізняється від корпоративного за цілями, методами та логікою відносин між консультантом і клієнтом. Запропоновано

шестиетапний цикл консалтингу цифрової трансформації культурних інституцій, що охоплює діагностику цифрової зрілості, стратегічне планування, розробку дорожньої карти, реалізацію та супровід, моніторинг KPI, оцінювання і коригування стратегії. Розроблено восьмивимірну діагностичну модель цифрової зрілості та систему KPI для оцінювання ефективності трансформаційних змін у п'яти вимірах: цифрові аудиторії, цифровий контент, компетентності персоналу, фінансові результати та задоволеність стейкхолдерів.

Сформульовано шість наскрізних принципів консалтингового супроводу цифрової трансформації: місійна відповідність, поступовість та пілотування, партнерська орієнтація, людиноцентричність, адаптивність і сталість змін. На їх основі розроблено диференційовані практичні рекомендації для шести основних типів культурних інституцій від національних музеїв до малих місцевих закладів культури.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей і рекомендацій керівниками культурних інституцій, органами державного управління у сфері культури, консалтинговими організаціями та фахівцями з цифрової трансформації, а також у навчальному процесі підготовки фахівців із менеджменту, культурного менеджменту та публічного управління.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що цифрова трансформація культурних інституцій є стратегічною необхідністю сучасного культурного розвитку, а ефективне управління цими процесами можливе лише за умов інтеграції сучасних управлінських моделей, консалтингових підходів, цифрових технологій та гуманітарних цінностей культурної сфери.

АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене вивченню управлінських моделей та консалтингових підходів до забезпечення цифрової трансформації культурних інституцій в умовах розвитку цифрового суспільства та глобальних технологічних змін. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади цифрової трансформації культурного сектору, визначено особливості функціонування культурних інституцій як специфічних організаційних систем, що поєднують місійну, соціальну та управлінську складові.

У роботі систематизовано сучасні концептуальні підходи до цифрової трансформації, здійснено порівняльний аналіз управлінських моделей, а також обґрунтовано доцільність адаптації моделей стратегічного менеджменту, управління змінами та Agile-методології до потреб культурних інституцій. Запропоновано авторську типологію культурних інституцій, п'ятирівневу модель цифрової зрілості та

диференційовані управлінські підходи до цифрової трансформації залежно від типу й ресурсного потенціалу інституції.

Особливу увагу приділено ролі організаційної культури, трансформаційного лідерства, цифрових компетентностей персоналу та міжфункціональної взаємодії у процесах цифрових змін. Досліджено специфіку управлінського консалтингу у сфері культури, визначено основні етапи консалтингового супроводу цифрової трансформації культурних інституцій, а також охарактеризовано інструменти діагностики цифрової зрілості, стратегічного планування та управління трансформаційними проєктами.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих моделей, методичних підходів і рекомендацій у діяльності керівників культурних інституцій, органів державного управління у сфері культури, консультантів, фахівців із цифрової трансформації, а також у системі підготовки здобувачів освіти за спеціальностями менеджменту, культурного менеджменту та публічного управління.

Література

1. Burnes B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2004. 618 p.
2. Colbert F. *Marketing Culture and the Arts*. 3rd ed. Montreal : HEC Montréal, 2007. 314 p
3. Drucker P. F. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York : HarperCollins, 1990. 235 p.
4. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 123–139.
5. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015.
6. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
7. Orlikowski W. J. The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*. 1992. Vol. 3, No. 3. P. 398–427.
8. Parry R. *Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change*. London : Routledge, 2007. 175 p.
9. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 397 p.

10. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. ScrumGuides.org, 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 280 p.

12. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

13. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309953>

14. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Ночвіна О.А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

15. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31–38 DOI: [10.32702/2306-6814.2025.13.31](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31)

16. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33–40 DOI: [10.32702/2306-6814.2025.15.33](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33)

17. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayinu>

18. Лепетан І. М. Менеджмент соціальної сфери в умовах євроінтеграції: роль освіти в підготовці управлінців нового покоління. *Гармонізація системи освіти України з європейським освітнім простором: досягнення, виклики та перспективи*: зб. тез доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 жовт. 2025 р. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2025. 618 с. С. 426–429. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/11255>

19. Лепетан І. М. Роль консалтингу в управлінні інноваційними проектами соціального спрямування. *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. праць VIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (26–27 березня 2026 р.) / голов. ред. В. О. Петренко ; УДУНТ, УКРНЕТ,

НДІІВ НАПрН України. Електрон. вид. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2026. 954 с. С. 707–715. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/11744>

20. Лепетан І. М. Роль управлінських інновацій у формуванні конкурентоспроможної економіки регіону. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Частина II (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 480 с. С. 216–219. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/11256>

21. Лепетан І.М. Бізнес-консалтинг як інструмент підвищення інноваційної спроможності організацій. *Сучасні технології промислового комплексу – 2025* : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 17–19 вересня 2025 р., Херсон-Хмельницький: ХНТУ, 2025. 283 с., С. 28–30. <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10780>

22. Міністерство цифрової трансформації України. Електронний реєстр закладів культури. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizuemо-sferu-kulturi-na-platformi-diyaengine-zapratsyuvav-elektronniy-reestr-zakladiv-kulturi?utm_source=chatgpt.com

23. Стратегія розвитку культури України на 2025-2030 рр., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/293-2025-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

24. Український центр культурних досліджень. Аналітичний звіт «Основні показники діяльності закладів культури протягом 2020–2022 рр.». URL: https://uccr.org.ua/news/osnovni-pokaznyky-diialnosti-zakladiv-kultury-protiahom-2020-2022-rr/?utm_source=chatgpt.com

Information about the author:

Lepetan Inna Mykhailivna,

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Marketing
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia
56, Pirogov str., Vinnytsia, 21018, Ukraine