

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КУЛЬТУРИ

Романенко С. В.

ВСТУП

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується переходом від фрагментарного використання інформаційних технологій до системної цифрової трансформації інституцій, комунікацій і управлінських моделей. Цей перехід не обмежується технічним оновленням програмного забезпечення або переведенням документів у електронний формат. Він передбачає зміну способів вироблення управлінських рішень, взаємодії організацій із громадянами, формування соціальних послуг, збереження культурної спадщини, організації освітньої та культурної комунікації. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися як глибокий соціально-управлінський процес, що впливає на характер суспільної інтеграції, доступ до ресурсів, інституційну довіру та якість життя населення^{1 2}.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в соціальній сфері. Соціальна сфера є простором, де реалізуються базові потреби людини, забезпечується соціальна підтримка, формується доступ до освіти, культури, охорони здоров'я, соціальних послуг і механізмів громадської участі. При цьому вона не може бути ефективною без гнучкого менеджменту, здатного враховувати зміну демографічних, економічних, культурних і технологічних умов. У сучасному суспільстві управління соціальною сферою дедалі більше залежить від якості даних, цифрової інфраструктури, компетентності персоналу, прозорості процесів і здатності інституцій працювати в партнерстві³. Культура в межах цього дослідження розглядається не як периферійна галузь, а як важлива складова соціальної сфери і водночас як чинник її

¹ Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

² Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

³ Fedirko N. Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. № 1. P. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.01).

модернізації. Цифрова трансформація культури змінює способи доступу населення до культурних благ, формує нові практики участі, комунікації та самоідентифікації, створює умови для цифрового збереження культурної спадщини, розширює можливості музеїв, бібліотек, архівів, театрів, закладів мистецької освіти й громадських ініціатив. У цьому сенсі культура стає ресурсом соціальної згуртованості, інклюзії, стійкості громад і гуманітарної безпеки^{4 5}.

Актуальність теми посилюється й українським середовищем, а саме: повномасштабна війна спричинила масштабні людські, соціальні, економічні та культурні втрати, посилила потребу в адресній підтримці населення, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, соціальному супроводі ветеранів, підтримці людей з інвалідністю, збереженні культурної пам'яті та відновленні громад. За таких умов цифрові сервіси, електронні реєстри, дистанційне консультування, онлайн-культурні продукти і цифрові архіви стають не другорядними інструментами, а елементами соціальної стійкості^{6 7 8}. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування й наукове осмислення особливостей менеджменту соціальної сфери в умовах цифрової трансформації культури, а також визначення стратегічних напрямів його модернізації з урахуванням сучасних соціальних, культурних, технологічних та економічних викликів. Досягнення мети передбачає розгляд соціальної сфери як складної системи, аналіз цифрової трансформації культури як чинника управлінських змін, дослідження українських і міжнародних практик цифровізації, а також формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління соціокультурними інституціями. Об'єктом дослідження є процеси

⁴ Hudzenko O. Digital transformation in culture: current realities and development perspectives. *Skhid*. 2023. Vol. 4. № 3. P. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605).

⁵ Melnyk R., Volkova G., Hvozdet'ska M., Bashmanivskyi O., Perederii I. Digital transformation of cultural heritage: prospects and threats. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7, SI 1. P. 1143–1168. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.381>.

⁶ Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. Законодавство України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

⁷ Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss> (дата звернення: 13.05.2026).

⁸ Стратегія розвитку культури України до 2030 року. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України : офіц. вебсайт. URL: <https://arts.gov.ua/strategiyu-rozvytku-kultury-na-period-do-2030-roku/> (дата звернення: 14.05.2026).

управління соціальною сферою в умовах цифрової трансформації суспільства. Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні засади менеджменту соціальної сфери в умовах цифрової трансформації культури.

Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний, соціокультурний, стратегічний, людиноцентричний, компетентнісний і порівняльний підходи. У роботі використовуються методи аналізу й синтезу, узагальнення, структурно-функціонального аналізу, контент-аналізу стратегічних документів, SWOT-аналізу, порівняльного аналізу та моделювання. Такий комплекс методів дозволяє не лише описати явище цифрової трансформації, а й виявити його управлінські наслідки для соціальної сфери⁹.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання її положень у діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, соціальних служб, закладів культури, громадських організацій і закладів освіти. Матеріали дослідження можуть бути застосовані під час розроблення місцевих програм цифрової інклюзії, стратегій розвитку культурної інфраструктури, програм підвищення кваліфікації працівників соціальної та культурної сфер, а також у навчальному процесі з дисциплін менеджменту, соціальної політики, культурного менеджменту та публічного управління.

1. Теоретико-методологічні засади соціокультурного менеджменту в умовах цифрової трансформації культури

Соціальна сфера є однією з ключових підсистем суспільства, оскільки вона безпосередньо пов'язана із відтворенням людського потенціалу, підтриманням соціальної стабільності та реалізацією прав людини. У широкому розумінні вона охоплює сукупність інституцій, норм, практик і ресурсів, спрямованих на задоволення соціальних, культурних, освітніх, медичних, комунікативних і духовних потреб населення. У вузькому управлінському розумінні соціальна сфера охоплює організації та служби, що забезпечують соціальний захист, соціальні послуги, підтримку сімей, осіб з інвалідністю, людей похилого віку, дітей, молоді, внутрішньо переміщених осіб та інших груп, які потребують особливої уваги з боку держави й громади¹⁰.

⁹ Дончак Л., Погрішук О., Сисоева І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

¹⁰ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>.

Менеджмент соціальної сфери має специфіку, яка відрізняє його від управління комерційними організаціями. Його результат не завжди може бути зведений до прибутку або фінансової ефективності. Основними критеріями ефективності тут виступають доступність послуг, соціальна справедливість, якість підтримки, рівень задоволеності отримувачів, ступінь інтеграції вразливих груп, довіра до інституцій, здатність громад до самопомоги та стійкості. Саме тому менеджмент соціальної сфери має поєднувати економічну раціональність із гуманістичними цінностями^{11 12}.

Управління соціальною сферою реалізується на кількох рівнях: державному, регіональному, місцевому, інституційному та громадському. На державному рівні формується нормативно-правова база, стратегічні пріоритети, стандарти послуг і фінансові механізми. На місцевому рівні відбувається безпосереднє планування та організація соціальної підтримки відповідно до потреб громади. Інституційний рівень пов'язаний із діяльністю соціальних служб, закладів культури, центрів надання послуг, бібліотек, музеїв, освітніх установ і громадських організацій. Громадський рівень охоплює участь мешканців у виявленні потреб, контролі якості послуг і спільному виробленні рішень¹³.

Сучасна соціальна сфера функціонує в умовах зростання складності соціальних проблем. Демографічне старіння, міграційні процеси, воєнні наслідки, економічна нестабільність, соціальна нерівність, потреба в реабілітації та психологічній підтримці, цифрова нерівність і зміна культурних практик вимагають нових управлінських підходів. У такій ситуації традиційна модель, зорієнтована переважно на адміністративний контроль і розподіл ресурсів, виявляється недостатньою. Потрібна модель, здатна поєднувати стратегічне планування, аналітику даних, партнерство, інновації та гнучкість^{14 15}.

¹¹ Огінок С., Когут М., Когут А. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1 (111). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1>

¹² Огінок С. В., Когут А. В. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. *Підприємство та інновації*. 2024. № 30. С. 102–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.16>

¹³ Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

¹⁴ Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

Важливою рисою соціальної сфери є її міжсекторний характер. Жодна державна установа не може самостійно розв'язати комплексні соціальні проблеми без взаємодії з громадськими організаціями, освітніми закладами, культурними інституціями, бізнесом, волонтерами та міжнародними партнерами. Саме тому менеджмент соціальної сфери має дедалі більше спиратися на принципи мережевого управління, співтворення послуг, соціального партнерства і громадської участі^{16 17}. При цьому культура в структурі соціальної сфери виконує не лише просвітницьку або дозвіллеву функцію. Вона забезпечує символічний зв'язок між поколіннями, формує ідентичність, сприяє соціальній інтеграції, створює простір діалогу та спільної пам'яті. У кризових умовах культурні інституції можуть виконувати функції підтримки, реабілітації, комунікації та мобілізації громад¹⁸. Тому включення культури до системи соціокультурного менеджменту є обґрунтованим як із теоретичної, так і з практичної позиції, оскільки сучасна соціальна сфера функціонує як комплекс взаємопов'язаних інституцій, орієнтованих на забезпечення соціальної стійкості, розвитку людського потенціалу та підтримки суспільної інтеграції. Основні складові соціальної сфери як об'єкта управління систематизовано в табл. 1.

Аналіз складових соціальної сфери дозволяє стверджувати, що сучасний соціокультурний менеджмент має міждисциплінарний та інтегративний характер. Кожна із представлених складових виконує окрему соціальну функцію, проте їх ефективність залежить від рівня координації, цифрової взаємодії та здатності до спільного реагування на суспільні виклики. Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває культура, яка поступово переходить від допоміжної гуманітарної сфери до активного інструменту соціальної інтеграції, комунікації та формування суспільної стійкості.

¹⁵ Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87–91. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>.

¹⁶ Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>

¹⁷ Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Карачина Н. П., Романенко С. В. Маркетинг і консалтинг у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.95>

¹⁸ Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Інформаційні технології і суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>.

Водночас цифровізація управління вимагає переосмислення традиційних підходів до організації соціальних послуг, розвитку цифрових компетентностей персоналу, забезпечення інформаційної доступності та впровадження людиноцентричних моделей управління.

У сучасній науковій літературі важливо розрізнити три пов'язані, але не тотожні поняття такі як оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію. Оцифрування означає переведення аналогової інформації в цифрову форму. Цифровізація передбачає використання цифрових технологій для оптимізації окремих процесів.

Таблиця 1

Основні складові соціальної сфери як об'єкта управління

Складова	Зміст	Управлінські акценти
Соціальний захист	Пенсійне забезпечення, субсидії, адресна допомога, підтримка вразливих груп	Справедливість, адресність, прозорість, безперервність підтримки
Соціальні послуги	Догляд, консультування, супровід, реабілітація, кризове втручання	Якість, доступність, індивідуалізація, інтеграція даних
Культура	Музеї, бібліотеки, архіви, культурні центри, мистецькі платформи	Збереження спадщини, доступ, участь, ідентичність
Освіта і просвіта	Формальна та неформальна освіта, цифрова грамотність	Компетентності, соціальна мобільність, безперервне навчання
Громадський сектор	НГО, волонтерські ініціативи, благодійні фонди	Партнерство, гнучкість, близькість до потреб громад

Джерело: сформовано автором на основі^{19 20 21}

Цифрова трансформація є глибшим процесом, у межах якого змінюється сама логіка діяльності організації, її структура, комунікації, управлінські рішення та спосіб створення цінності для користувачів

¹⁹ Hudzenko O. Digital transformation in culture: current realities and development perspectives. *Skhid*. 2023. Vol. 4. № 3. P. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605).

²⁰ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>.

²¹ Огінок С., Когут М., Когут А. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1 (111). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1->

послуг²². Для менеджменту соціальної сфери це розмежування має принципове значення. Якщо організація лише сканує документи або створює електронну базу, це ще не є цифровою трансформацією. Трансформація починається тоді, коли цифрові дані використовуються для кращого розуміння потреб населення, коли послуги стають персоналізованими, коли управлінські рішення приймаються на основі доказів, коли громадяни отримують зручні канали доступу, а персонал має необхідні компетентності для роботи в новому середовищі^{23 24}.

Дослідники цифрової трансформації наголошують, що її ключовими характеристиками є стратегічність, організаційна зміна, технологічна інтеграція, переосмислення взаємодії з користувачами та формування нових моделей цінності. У соціальній сфері цінність цифрової трансформації полягає не в самій технології, а в здатності забезпечити людині більш швидко, якісну, прозору та справедливую підтримку. Це означає, що цифрові сервіси мають бути підпорядковані соціальній меті, а не навпаки.

Цифрова трансформація соціальної сфери відбувається на кількох рівнях. Перший рівень – технологічний: створення реєстрів, платформ, електронних кабінетів, систем обміну даними, кіберзахисту та аналітики. При цьому другий рівень – процесний, тобто зміна процедур надання послуг, скорочення дублювання документів, автоматизація рутинних операцій. Третій рівень – організаційний, тобто зміна структури роботи, розподілу функцій, комунікації між установами. У свою чергу четвертий рівень – культурний, який спрямований на формування довіри до цифрових сервісів, готовності персоналу до змін, цифрової етики й відповідальності^{25 26 27}.

²² Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

²³ Fedirko N. Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. № 1. P. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.01).

²⁴ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>.

²⁵ Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

²⁶ Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87–91. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>

Управлінські наслідки цифрової трансформації є багатовимірними. По-перше, зростає роль даних як ресурсу управління. Також посилюється потреба в міжвідомчій взаємодії та інтегрованості інформаційних систем. Змінюється характер роботи персоналу, оскільки працівники мають не лише виконувати адміністративні процедури, а й аналізувати інформацію, консультувати громадян у цифровому середовищі, забезпечувати захист даних. При цьому зростає значення цифрової інклюзії, адже частина населення може бути виключена з нових сервісів через відсутність доступу, навичок або довіри^{28 29}.

З погляду стратегічного менеджменту цифрова трансформація має бути інтегрована в загальну політику розвитку соціальної сфери. Її не можна здійснювати як набір розрізнених технічних проєктів. Потрібна узгодженість між соціальною політикою, культурною політикою, цифровою інфраструктурою, фінансуванням, кадровим розвитком і нормативним регулюванням. Саме така інтеграція створює передумови для стійкої модернізації. Таким чином, цифрова трансформація соціальної сфери є багаторівневим процесом, у межах якого технологічні зміни поступово впливають на організаційні механізми, управлінські підходи, професійні компетентності та соціокультурні практики. Взаємозв'язок основних рівнів цифрової трансформації соціальної сфери представлено на рис. 1.

Представлені рівні цифрової трансформації демонструють, що модернізація соціальної сфери не обмежується впровадженням окремих інформаційних технологій. Ефективність цифрових змін залежить від узгодженості технологічних, процесних, організаційних і культурних компонентів управління. Особливо важливим є культурний рівень, оскільки саме він визначає готовність персоналу та громадян до використання цифрових сервісів, рівень довіри до інституцій і сприйняття інновацій. У підсумку цифрова трансформація має бути орієнтована не лише на оптимізацію адміністративних процедур, а й на формування доступних, інклюзивних і людиноцентричних соціальних послуг.

²⁷ Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss> (дата звернення: 13.05.2026).

²⁸ Дончак Л., Погрішук О., Сисоева І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

²⁹ Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

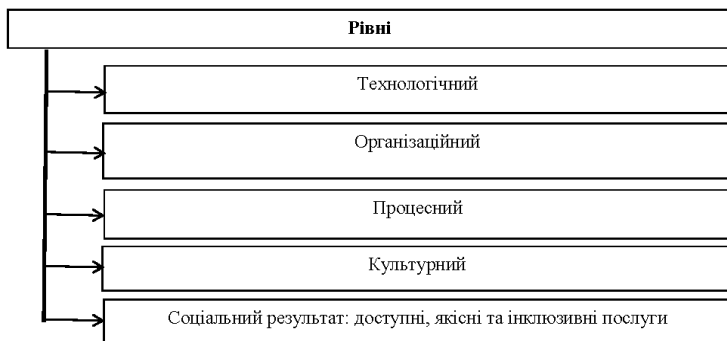


Рис. 1. Рівні цифрової трансформації соціальної сфери

Джерело: сформовано автором на основі^{30 31 32}

Зазначимо, що цифрова трансформація культури є одним із наважливіших напрямів сучасного соціального розвитку. Вона охоплює оцифрування культурної спадщини, створення електронних каталогів і архівів, розвиток віртуальних музеїв, онлайн-виставок, цифрових бібліотек, культурних платформ, медіаархівів, освітніх ресурсів і нових форм мистецької комунікації. Унаслідок цього змінюється не лише спосіб збереження культури, а й спосіб її суспільного споживання, інтерпретації та поширення^{33 34}.

Культурні інституції в цифрову епоху перестають бути лише фізичними просторами. Музей може діяти як онлайн-архів, освітня платформа, простір віртуального туризму та комунікації з громадою. Бібліотека стає центром цифрової грамотності, доступу до інформації, медіаосвіти й соціальної взаємодії. Архів виконує функцію не лише збереження документів, а й забезпечення цифрової пам'яті суспільства.

³⁰ Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

³¹ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

³² Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87–91. URL: <http://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>

³³ Hudzenko O. Digital transformation in culture: current realities and development perspectives. *Skhid*. 2023. Vol. 4. № 3. P. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605)

³⁴ Culture and Digital Technologies. UNESCO : official website. URL: <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies> (дата звернення: 13.05.2026).

Такі зміни безпосередньо впливають на менеджмент соціальної сфери, оскільки культурні установи стають суб'єктами соціальної підтримки, інклюзії та розвитку громад^{35 36 37}.

Цифрова культура сприяє демократизації доступу до культурних благ. Людина, яка проживає у віддаленій громаді, має обмежену мобільність або перебуває за кордоном, може отримати доступ до цифрових колекцій, лекцій, виставок, бібліотечних ресурсів і культурних подій. Це створює нові можливості для соціальної інтеграції, особливо для людей з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, дітей і молоді. Водночас цифровий доступ не повинен підміняти фізичну культурну участь, а має її доповнювати^{38 39}.

В умовах війни цифрова трансформація культури набуває значення інструменту збереження національної пам'яті. Оцифрування музейних фондів, архівів, пам'яток і документів дозволяє зменшити ризики втрати культурної спадщини внаслідок руйнувань, окупації або переміщення колекцій. Цифрові копії не замінюють оригіналів, але створюють додатковий рівень захисту, дослідницького доступу та міжнародної видимості української культури^{40 41 42}. Управлінський аспект цифрової трансформації культури полягає в необхідності переосмислення діяльності закладів культури. Вони потребують нових стратегій розвитку, цифрових компетентностей персоналу, інвестицій у

³⁵ Лебідь Т. П. Електронна культура: досягнення та вектори розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.293968>

³⁶ Ломачинський Б. Г. Інформаційна культура в просторі бібліотеки: виклики цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.294077>

³⁷ Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Інформаційні технології і суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>

³⁸ Culture and Digital Technologies. UNESCO : official website. URL: <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies> (дата звернення: 13.05.2026).

³⁹ Digital technologies in the culture sector. UNESCO MONDIACULT : official materials. URL: <https://www.unesco.org/en/mondiaicult> (дата звернення: 11.05.2026).

⁴⁰ Melnyk R., Volkova G., Hvozdetka M., Bashmanivskyi O., Perederii I. Digital transformation of cultural heritage: prospects and threats. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7. № 1. P. 1143–1168. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iS11.381>

⁴¹ Expert Group on Digital Cultural Heritage and Europeana. European Commission: official website. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/expert-group-digital-cultural-heritage-and-europeana> (дата звернення: 11.05.2026).

⁴² Guide to Digital Transformation in Cultural Heritage. Europeana Pro. URL: https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/Guide_to_digital_transformation_in_cultural_heritage.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

інфраструктуру, партнерств із технологічними компаніями, університетами та міжнародними організаціями. Водночас цифровізація культури потребує етичного регулювання: захисту авторських прав, коректного використання зображень культурних об'єктів, безпеки цифрових архівів і поваги до культурної чутливості^{43 44}.

Отже, цифрова трансформація культури є не лише технологічним процесом, а й чинником оновлення соціального менеджменту. Вона розширює простір соціальної взаємодії, підсилює роль культурних інституцій у розвитку громад, створює нові інструменти інклюзії та формує підстави для інтегрованої політики, у якій соціальний і культурний розвиток розглядаються як взаємопов'язані.

Дослідження менеджменту соціальної сфери в умовах цифрової трансформації культури потребує міждисциплінарної методології. Системний підхід дозволяє розглядати соціальну сферу як цілісність, у якій соціальні послуги, культура, освіта, цифрові платформи, фінансування, кадровий потенціал і громадська участь перебувають у взаємозв'язку. Будь-яка зміна одного елемента системи впливає на інші, тому цифрові рішення мають оцінюватися не ізольовано, а з позиції їхнього впливу на всю соціокультурну екосистему^{45 46}. Інституційний підхід дає змогу аналізувати роль організацій, правил, норм і процедур, що визначають функціонування соціальної та культурної сфер. Він особливо важливий для вивчення того, як цифровізація змінює повноваження установ, документообіг, міжвідомчу взаємодію, стандарти послуг і відповідальність управлінців. Цей підхід також дозволяє виявити інституційні бар'єри: фрагментованість реєстрів,

⁴³ Matiash S., Shevel I., Bilan V., Hromadskyi R., Yalokha T. Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7. № 1. P. 73–96. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94>

⁴⁴ Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. Законодавство України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

⁴⁵ Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

⁴⁶ Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

слабку координацію, дублювання функцій, нестачу кадрів і неузгодженість стратегічних документів^{47 48}.

Зокрема, соціокультурний підхід орієнтує дослідження на людину, цінності, культурні смисли та практики взаємодії. Він дозволяє побачити, що цифрові інструменти не є нейтральними: вони змінюють способи комунікації, участі, довіри та самоідентифікації. Важливо, що цифрове середовище формує нові культурні коди поведінки, впливає на соціальні ролі та може як посилювати, так і послаблювати соціальні зв'язки в громаді. У соціальній сфері це означає, що цифровізація має оцінюватися не лише за кількістю сервісів, а й за тим, чи сприяє вона соціальній справедливості, інклюзії та збереженню людської гідності^{49 50}.

У свою чергу стратегічний управлінський підхід дозволяє обґрунтувати довгострокові пріоритети розвитку. У дослідженні він використовується для визначення цілей цифрової трансформації, аналізу ресурсів, ризиків і можливостей, формування моделі цифрово орієнтованого менеджменту. Ключовим є те, що цей підхід забезпечує узгодженість між короткостроковими управлінськими рішеннями та довгостроковою стратегією розвитку, запобігаючи фрагментарності цифрових ініціатив. Цей підхід підкреслює, що цифрова трансформація потребує не одноразових проєктів, а послідовної політики, інституційної пам'яті та системи оцінювання результатів.

При цьому людиноцентричний і компетентнісний підходи дають змогу зосередити увагу на користувачах послуг і працівниках соціальної та культурної сфер. Людиноцентричність означає, що цифрові сервіси мають бути зрозумілими, доступними, безпечними й орієнтованими на реальні потреби громадян.

Окремо підкреслюється, що користувач розглядається не як пасивний отримувач послуг, а як активний учасник цифрової взаємодії, який впливає на якість і розвиток сервісів. Компетентнісний підхід

⁴⁷ Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

⁴⁸ Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> (дата звернення: 13.05.2026).

⁴⁹ Лебідь Т. П. Електронна культура: досягнення та вектори розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.293968>

⁵⁰ Culture and Digital Technologies. UNESCO : official website. URL: <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies> (дата звернення: 13.05.2026).

дозволяє визначити, які знання й навички потрібні управлінцям і фахівцям для ефективної роботи в цифровому середовищі^{51 52}.

Отже, теоретико-методологічні засади соціокультурного менеджменту в умовах цифрової трансформації культури свідчать про необхідність переосмислення традиційних підходів до управління соціальною сферою. Цифровізація поступово змінює не лише технологічні механізми надання послуг, а й саму логіку взаємодії між державою, культурними інституціями та громадянами. Соціальна сфера дедалі більше функціонує як інтегрована система, у якій поєднуються соціальні, культурні, інформаційні та управлінські компоненти. Водночас культура в умовах цифрової трансформації набуває значення не лише гуманітарного ресурсу, а й важливого інструменту соціальної інтеграції, комунікації та підтримки суспільної стійкості. Використання системного, інституційного, соціокультурного, стратегічного та людиноцентричного підходів дозволяє комплексно дослідити управлінські зміни, пов'язані з цифровою трансформацією соціокультурної сфери, а також визначити напрями її подальшої модернізації.

2. Сучасні виклики, практики та тенденції цифрової трансформації соціокультурної сфери

Українська соціальна сфера розвивається в умовах надзвичайного навантаження. Війна спричинила зростання кількості людей, які потребують соціальної підтримки, реабілітації, допомоги з житлом, психологічного супроводу, інтеграції в громади, підтримки зайнятості та доступу до базових послуг^{53 54}. За цих умов цифровізація соціальної сфери стає не лише інструментом адміністративної модернізації, а й засобом забезпечення безперервності соціальної підтримки.

⁵¹ 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: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

⁵² Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Герасимюк К. Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проектами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

⁵³ Fedirko N. Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. № 1. P. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.01)

⁵⁴ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації соціальної сфери є Єдина інформаційна система соціальної сфери⁵⁵. Її значення полягає в інтеграції даних, стандартизації процесів, підвищенні прозорості призначення допомоги, скороченні дублювання інформації та створенні умов для більш адресного надання послуг. Важливим є те, що цифрова система має розглядатися не лише як технічна база, а як управлінська інфраструктура, яка змінює логіку роботи соціальних служб.

Економічні умови цифровізації залишаються складними. За даними Світового банку, ВВП України у 2024 році становив 190,74 млрд дол. США, а реальне зростання ВВП – 2,9 %^{56 57}. Це свідчить про поступове відновлення економіки, але рівень ресурсних обмежень залишається значним. Національний банк України також підтвердив, що у 2024 році реальний ВВП зріс на 2,9 %, хоча темпи зростання сповільнилися порівняно з 2023 роком. Такі умови вимагають від менеджменту соціальної сфери особливої уваги до ефективності витратків, цифрової прозорості й пріоритезації послуг.

Соціальні витатки в бюджеті України залишаються одним із ключових напрямів державної політики^{58 59}. У державному бюджеті на 2025 рік на соціальний захист населення було передбачено понад 420 млрд грн, на охорону здоров'я – 217 млрд грн, на освіту – близько 199 млрд грн. Ці показники демонструють, що навіть у воєнних умовах держава зберігає значний соціальний блок витатків. Проте саме тому зростає потреба в цифрових інструментах контролю, моніторингу ефективності, уникнення дублювання допомоги та забезпечення адресності.

Цифрова інфраструктура населення є важливою передумовою цифрових соціальних послуг. За даними DataReportal, у січні 2024 року в Україні було 29,64 млн користувачів Інтернету, а рівень проникнення

⁵⁵ Єдина інформаційна система соціальної сфери. *Міністерство соціальної політики України* : офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> (дата звернення: 13.05.2026).

⁵⁶ Ukraine Data: GDP, GDP per capita, GDP growth. *World Bank Data* : website. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (date of access: 13.05.2026).

⁵⁷ Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. Національний банк України: офіц. вебсайт. 2025. 4 квіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 13.05.2026).

⁵⁸ Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2025 рік: оборону країни буде забезпечено. *Міністерство фінансів України* : офіц. вебсайт. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzhet_na_2025_ri_k_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897 (дата звернення: 13.05.2026).

⁵⁹ State Budget 2025: social protection and social support expenditures. *UNICEF Ukraine* : website. 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/pf4c-2025> (дата звернення: 14.05.2026).

Інтернету становив 79,2%^{60 61}. Наприкінці 2025 року цей показник, за даними Digital 2026: Ukraine, зріс до 35,3 млн користувачів і 89,6% проникнення. Ці дані свідчать про значний потенціал цифрових сервісів, але також вказують на наявність груп населення, які залишаються офлайн або мають обмежені цифрові навички.

Таким чином, цифровізація соціальної сфери України має подвійний характер. З одного боку, вона створює можливості для оптимізації управління, підвищення прозорості та доступності послуг. З іншого боку, вона посилює необхідність враховувати цифрову нерівність, регіональні відмінності, воєнні ризики для інфраструктури та потребу в захисті персональних даних. Окремі економічні та цифрові показники, що визначають умови розвитку менеджменту соціальної сфери України, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Окремі економічні та цифрові показники, важливі для менеджменту соціальної сфери України

Показник	Значення	Джерело
ВВП України, 2024	190,74 млрд дол. США	Світовий банк
Зростання реального ВВП, 2024	2,9%	Світовий банк; НБУ
Користувачі Інтернету, січень 2024	29,64 млн осіб	DataReportal
Проникнення Інтернету, січень 2024	79,2% населення	DataReportal
Користувачі Інтернету, кінець 2025	35,3 млн осіб	DataReportal, Digital 2026
Проникнення Інтернету, кінець 2025	89,6% населення	DataReportal, Digital 2026

Джерело: сформовано автором на основі^{62 63 64 65}

⁶⁰ Digital 2024: Ukraine. DataReportal: website. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 13.05.2026).

⁶¹ Там само.

⁶² Ukraine Data: GDP, GDP per capita, GDP growth. World Bank Data : website. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (date of access: 13.05.2026).

⁶³ Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. *Національний банк України* : офіц. вебсайт. 2025. 4 квіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 13.05.2026).

⁶⁴ Digital 2024: Ukraine. DataReportal: website. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 13.05.2026).

⁶⁵ Там само.

Наведені показники демонструють, що цифрова трансформація соціальної сфери України відбувається в умовах одночасного економічного відновлення та високого суспільного навантаження. Поступове зростання ВВП і розширення цифрової інфраструктури створюють передумови для розвитку електронних соціальних сервісів, інтегрованих реєстрів і цифрових платформ управління. Водночас збільшення кількості користувачів Інтернету та високий рівень проникнення цифрових технологій не усувають проблеми цифрової нерівності, особливо серед вразливих груп населення та мешканців окремих територій. За таких умов ефективність менеджменту соціальної сфери дедалі більше залежить від здатності поєднувати цифрову модернізацію з принципами доступності, інклюзивності, безпеки та адресності соціальної підтримки.

Розвиток цифрової трансформації соціальної сфери безпосередньо залежить від стану цифрового середовища країни, рівня проникнення Інтернету, кількості користувачів цифрових сервісів та загальної доступності інформаційної інфраструктури. В умовах війни цифрові комунікації, онлайн-послуги та електронні платформи стали важливими елементами забезпечення соціальної стійкості, доступу до інформації та підтримки населення. Динаміка окремих показників цифрового середовища України у 2024–2025 рр. представлена на рис. 2.

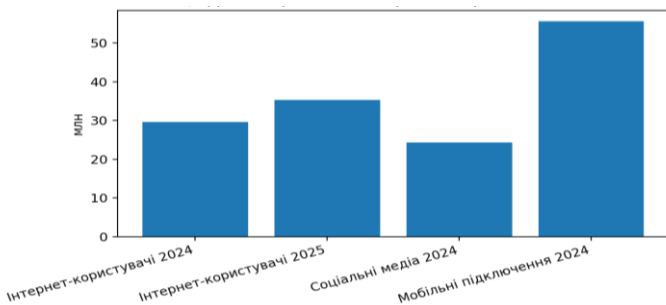


Рис. 2. Цифрове середовище України, 2024–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі^{66 67 68}

⁶⁶ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

⁶⁷ Digital 2026: Ukraine. DataReportal: website. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine> (дата звернення: 13.05.2026).

⁶⁸ Там само.

Представлені показники свідчать про поступове розширення цифрового середовища України навіть в умовах воєнних і економічних викликів. Зростання кількості користувачів Інтернету та рівня цифрового проникнення створює передумови для активного розвитку електронних соціальних сервісів, цифрових платформ управління та онлайн-комунікації між державою і громадянами. Водночас динаміка цифровізації актуалізує проблему цифрової інклюзії, оскільки частина населення все ще має обмежений доступ до цифрових ресурсів або недостатній рівень цифрових компетентностей. Це означає, що менеджмент соціальної сфери повинен поєднувати технологічну модернізацію з політикою доступності, навчання та підтримки користувачів цифрових сервісів.

Фінансова підтримка соціально-гуманітарної сфери є одним із ключових чинників забезпечення соціальної стійкості держави в умовах війни та післявоєнного відновлення. Обсяги бюджетних видатків відображають стратегічні пріоритети державної політики у сферах соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та культури. Водночас ефективність використання таких ресурсів дедалі більше залежить від рівня цифровізації управлінських процесів, прозорості розподілу коштів і здатності інституцій забезпечувати адресність та результативність підтримки. Окремі соціально-гуманітарні видатки Державного бюджету України на 2025 рік наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Окремі соціально-гуманітарні видатки
Державного бюджету України на 2025 р.**

Напрямок	Орієнтовний обсяг	Управлінське значення
Соціальний захист населення	420,7-420,9 млрд грн	Підтримка пенсіонерів, людей у складних життєвих обставинах, пільги, субсидії, соціальні програми
Охорона здоров'я	217 млрд грн	Програма медичних гарантій, закупівля ліків, оновлення медичних закладів
Освіта	близько 198,9 млрд грн	Фінансування освітніх потреб та освітньої інфраструктури
Культура і медіапростір	понад 10 млрд грн	Діяльність культурних інституцій, медіаполітика, культурні програми

Джерело: сформовано автором на основі^{69 70 71}

⁶⁹ Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2025 рік: оборону країни буде забезпечено. *Міністерство фінансів України* : офіц. вебсайт. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzheth_na_2025_ri_k_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897 (дата звернення: 13.05.2026).

Аналіз структури соціально-гуманітарних видатків Державного бюджету України на 2025 рік свідчить про збереження високого рівня державної уваги до підтримки населення та функціонування базових соціальних інституцій. Найбільша частка фінансування спрямовується на соціальний захист населення, що обумовлено зростанням кількості громадян, які потребують державної підтримки в умовах війни. Значні обсяги фінансування охорони здоров'я та освіти підтверджують важливість забезпечення безперервності медичних і освітніх послуг навіть у кризових умовах. Водночас відносно менші видатки на культуру не зменшують її стратегічного значення, оскільки культурна сфера виконує функції соціальної інтеграції, підтримки національної ідентичності та гуманітарної стійкості суспільства. За таких умов цифровізація бюджетного управління та моніторингу видатків стає важливим інструментом підвищення ефективності соціальної політики.

Для більш наочного відображення структури соціально-гуманітарних видатків Державного бюджету України доцільно представити їх у графічному вигляді. Візуалізація бюджетних пріоритетів дозволяє оцінити співвідношення між основними напрямками державної підтримки та визначити місце соціальної й культурної сфер у системі сучасної державної політики. Структуру окремих соціально-гуманітарних видатків Держбюджету України на 2025 рік представлено на рис. 3.

Представлення соціально-гуманітарних видатків демонструє домінування напрямів соціального захисту, охорони здоров'я та освіти в структурі державних пріоритетів України у 2025 році.

Це свідчить про орієнтацію державної політики на підтримку базових соціальних потреб населення в умовах тривалих кризових викликів. Водночас фінансування культури та медіапростору, хоча й поступається іншим напрямкам за обсягами, залишається важливим елементом гуманітарної політики, оскільки забезпечує підтримку культурної інфраструктури, національної ідентичності та інформаційної стійкості суспільства. Представлена структура видатків підтверджує необхідність інтеграції цифрових механізмів управління, моніторингу й оцінювання ефективності бюджетних ресурсів у соціокультурній сфері.

⁷⁰ Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. *Законодавство України* : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

⁷¹ State Budget 2025: social protection and social support expenditures. *UNICEF Ukraine* : website. 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/pf4c-2025> (дата звернення: 14.05.2026).

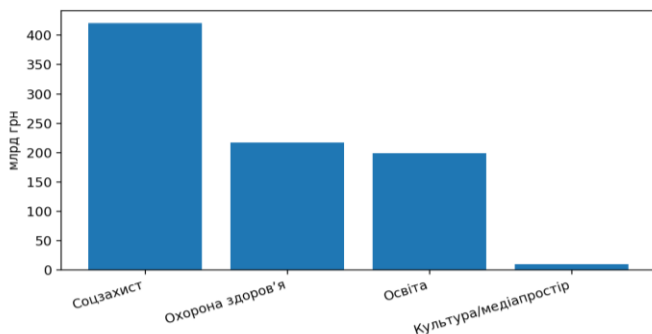


Рис. 3. Окремі соціально-гуманітарні видатки Держбюджету України 2025

Джерело: сформовано автором на основі^{72 73}

Культурні інституції є важливою частиною соціальної інфраструктури. Їхня цифрова трансформація охоплює не лише створення вебсайтів або сторінок у соціальних мережах. Вона передбачає зміну способів збереження, опису, інтерпретації, поширення та спільного використання культурних ресурсів. Музеї, бібліотеки, архіви та культурні центри мають перейти від моделі односторонньої комунікації до моделі взаємодії з аудиторіями, що включає зворотний зв'язок, цифрові освітні продукти, інтерактивні формати й аналітику користувацьких потреб.

Музеї в цифрову епоху виконують функцію не лише збереження колекцій, а й створення цифрового досвіду. Віртуальні тури, 3D-моделі, електронні каталоги, онлайн-лекції, цифрові експозиції та інтерактивні платформи розширюють аудиторію і дають змогу залучати людей, які фізично не можуть відвідати музей. Для України це має додаткове значення, оскільки частина культурних об'єктів перебуває під загрозою руйнування або втрати внаслідок війни^{74 75}.

⁷² Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2025 рік: оборону країни буде забезпечено. Міністерство фінансів України : офіц. вебсайт. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priinala_derzhbiudzheth_na_2025_ri_k_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897 (дата звернення: 13.05.2026).

⁷³ State Budget 2025: social protection and social support expenditures. UNICEF Ukraine: website. 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/pf4c-2025> (дата звернення: 14.05.2026).

⁷⁴ Guide to Digital Transformation in Cultural Heritage. Europeana Pro. URL: https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/Guide_to_digital_transformation_in_cultural_heritage.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

Бібліотеки перетворюються на центри цифрової грамотності та соціальної комунікації. У багатьох громадах саме бібліотеки можуть стати місцями, де люди отримують допомогу в користуванні електронними сервісами, доступ до інформаційних ресурсів, консультації щодо медіаграмотності, можливість навчання цифрових навичок. Це особливо важливо для людей старшого віку, мешканців сільських територій та інших груп, які можуть бути менш інтегрованими в цифрове середовище.

Архіви та цифрові сховища відіграють важливу роль у збереженні колективної пам'яті. Оцифрування архівних матеріалів забезпечує не лише фізичне збереження копій, а й розширює доступ дослідників, освітян, журналістів і громадян до документів. Водночас цифрові архіви потребують надійної системи збереження, резервного копіювання, метаданих, стандартів опису і правового регулювання використання матеріалів^{76 77}.

Цифрова трансформація культурних інституцій створює нові вимоги до менеджменту. Керівник закладу культури має розуміти не лише традиційні функції установи, а й питання цифрової стратегії, авторського права, роботи з аудиторіями, партнерства, фандрейзингу, кібербезпеки та оцінювання впливу. Це потребує оновлення освітніх програм і підвищення кваліфікації працівників культури^{78 79}.

Управлінським викликом залишається фінансування цифрової трансформації культури. Оцифрування фондів, створення якісного контенту, підтримка цифрових платформ, закупівля обладнання та навчання персоналу потребують системних інвестицій. Водночас цифровізація може підвищити ефективність використання культурних ресурсів, збільшити аудиторію, посилити міжнародну видимість і створити підстави для грантового та партнерського фінансування.

⁷⁵ Дослідження у сфері культури та креативних індустрій. *Український культурний фонд* : офіц. вебсайт. URL: <https://uaculture.ucf.in.ua/research/> (дата звернення: 13.05.2026).

⁷⁶ Melnyk R., Volkova G., Hvozdetka M., Bashmanivskiy O., Perederii I. Digital transformation of cultural heritage: prospects and threats. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7, SI 1. P. 1143–1168. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.381>

⁷⁷ Expert Group on Digital Cultural Heritage and Europeana. *European Commission* : official website. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/expert-group-digital-cultural-heritage-and-europeana> (дата звернення: 11.05.2026).

⁷⁸ 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>

⁷⁹ Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

Таким чином, цифрова трансформація культурних інституцій охоплює не лише технологічне оновлення, а й зміну їхніх соціальних функцій, моделей комунікації та управлінських підходів. Використання цифрових інструментів створює передумови для підвищення доступності культури, розвитку громадської участі, збереження культурної спадщини та посилення соціальної інклюзії. Основні напрями цифрової трансформації культурних інституцій та очікувані соціальні результати систематизовано в табл. 4.

Таблиця 4

**Цифрова трансформація культурних інституцій:
інструменти та очікувані результати**

Інституція	Цифрові інструменти	Соціальний ефект
Музеї	Електронні каталоги, 3D-моделі, віртуальні тури	Розширення доступу, збереження колекцій, міжнародна видимість
Бібліотеки	Електронні бібліотеки, цифрова грамотність, медіаосвіта	Підвищення інформаційної доступності, підтримка громад
Архіви	Оцифрування фондів, метадані, цифрові сховища	Збереження пам'яті, дослідницький доступ, безпека даних
Культурні центри	Онлайн-події, платформи участі, соціальні мережі	Залучення аудиторій, інклюзія, розвиток локальної культури
Освітньо-культурні платформи	Онлайн-курси, лекції, відкриті ресурси	Безперервне навчання, культурна просвіта, цифрова участь

Джерело: сформовано автором на основі^{80 81 82}

Аналіз напрямів цифрової трансформації культурних інституцій свідчить про поступове розширення їхніх функцій у соціокультурному просторі. Цифрові інструменти забезпечують не лише модернізацію способів збереження та поширення культурного контенту, а й створюють нові можливості для соціальної інтеграції, освітньої взаємодії та громадської участі. Особливого значення набуває здатність культурних інституцій працювати як відкриті цифрові платформи, орієнтовані на

⁸⁰ Hudzenko O. Digital transformation in culture: current realities and development perspectives. *Skhid*. 2023. Vol. 4. № 3. P. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605)

⁸¹ Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Інформаційні технології і суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>

⁸² Culture and Digital Technologies. *UNESCO* : official website. URL: <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies> (дата звернення: 13.05.2026).

потреби різних груп населення. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від рівня фінансування, кадрової підготовки, технічної інфраструктури та наявності довгострокової стратегії розвитку. За таких умов цифровізація культури стає важливим елементом сучасного соціокультурного менеджменту та інструментом підвищення гуманітарної стійкості суспільства.

Міжнародний досвід свідчить, що цифрова трансформація культури розглядається як складова сталого розвитку, культурних прав і соціальної інклюзії. UNESCO підкреслює, що цифрові технології в культурному секторі розширюють доступ до культурних благ, сприяють документуванню та збереженню спадщини, стимулюють творчість та інновації. Водночас міжнародні документи наголошують на необхідності захищати культурне різноманіття, права авторів, етичні принципи цифрового середовища та рівний доступ до культурних ресурсів.

Європейський Союз розглядає цифровізацію культурної спадщини як стратегічний напрям політики. Ініціативи, пов'язані з Europeana та Європейським простором даних культурної спадщини, спрямовані на створення спільної інфраструктури доступу до цифрових культурних ресурсів, забезпечення інтероперабельності даних, стандартизацію опису об'єктів і підтримку інноваційного використання культурних колекцій. Для України цей досвід є важливим у контексті євро-інтеграції та відновлення культурної інфраструктури.

Міжнародний досвід свідчить, що цифрова трансформація культури розглядається як складова сталого розвитку, забезпечення культурних прав і соціальної інклюзії. UNESCO підкреслює, що цифрові технології у сфері культури розширюють доступ до культурних благ, сприяють документуванню та збереженню спадщини, стимулюють творчість, інновації та міжкультурну взаємодію⁸³. Водночас міжнародні документи акцентують увагу на необхідності захисту культурного різноманіття, авторських прав, етичних принципів цифрового середовища та забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів.

Європейський Союз розглядає цифровізацію культурної спадщини як один із стратегічних напрямів гуманітарної політики. Ініціативи, пов'язані з Europeana та Європейським простором даних культурної спадщини, спрямовані на створення спільної інфраструктури доступу до цифрових культурних ресурсів, забезпечення інтероперабельності даних, стандартизацію опису об'єктів і підтримку інноваційного використання культурних колекцій. Для України цей досвід є особливо

⁸³ Digital technologies in the culture sector. *UNESCO MONDIACULT* : official materials. URL: <https://www.unesco.org/en/mondiaicult> (дата звернення: 11.05.2026).

важливим у контексті євроінтеграції, післявоєнного відновлення та модернізації культурної інфраструктури^{84 85}.

Міжнародні практики демонструють, що цифрова трансформація культури не може бути ефективною без інвестицій у людський капітал. Навіть найсучасніші цифрові платформи не забезпечують очікуваного результату без належного рівня цифрових компетентностей персоналу та готовності аудиторій користуватися цифровими сервісами. Саме тому в багатьох країнах цифровізація культурної спадщини поєднується з програмами цифрової грамотності, професійного навчання та підтримки громадських ініціатив. Соціальна сфера у міжнародному контексті також дедалі більше орієнтується на цифрові послуги, електронне врядування, інтеграцію реєстрів, персоналізовану підтримку та використання даних для планування соціальної політики. Водночас міжнародні підходи наголошують, що цифровий перехід має бути інклюзивним, оскільки за відсутності доступу до Інтернету, цифрових навичок або необхідних пристроїв цифровізація може посилювати соціальну нерівність^{86 87}.

Для України міжнародний досвід має не механічно копіюватися, а адаптуватися до умов війни, ресурсних обмежень, потреб післявоєнного відновлення та високої ролі територіальних громад. Особливого значення набувають принципи відкритості, інтероперабельності, безпеки даних, локальної участі, підтримки культурної спадщини та людиноцентричності управління. Саме ці принципи повинні формувати основу сучасного соціокультурного менеджменту⁸⁸.

Попри значний потенціал цифрової трансформації, соціальна та культурна сфери стикаються з низкою системних проблем. Однією з ключових є цифрова нерівність. Вона проявляється не лише у відсутності доступу до Інтернету або цифрових пристроїв, а й у різному рівні

⁸⁴ Expert Group on Digital Cultural Heritage and Europeana. *European Commission* : official website. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/expert-group-digital-cultural-heritage-and-europeana> (дата звернення: 11.05.2026).

⁸⁵ Guide to Digital Transformation in Cultural Heritage. *Europeana Pro*. URL: https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/Guide_to_digital_transformation_in_cultural_heritage_e.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

⁸⁶ Fedirko N. Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. № 1. P. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.01)

⁸⁷ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

⁸⁸ Ukraine Facility 2024–2027. *European Commission* : official website. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 11.05.2026).

цифрових навичок, довіри до електронних сервісів та здатності самостійно користуватися онлайн-послугами. Для соціальної сфери це має особливо критичне значення, оскільки саме вразливі групи населення часто характеризуються найнижчим рівнем цифрової готовності.

Другою проблемою є кадрова неготовність частини соціальних і культурних інституцій до цифрових змін. Працівники можуть сприймати нові цифрові системи як додаткове навантаження, а не як інструмент підвищення ефективності роботи. Опір змінам посилюється у випадках, коли цифровізація впроваджується без належного навчання, організаційної підтримки та пояснення її стратегічної мети. У свою чергу третьою проблемою є фрагментарність цифрових рішень. Використання несумісних платформ, дублювання інформації та відсутність єдиних стандартів даних призводять до ускладнення управлінських процесів замість їх спрощення^{89 90}. За таких умов інтегрованість, стандартизація та координація між установами стають базовими умовами ефективної цифрової трансформації. Окремий блок ризиків пов'язаний із інформаційною безпекою. Соціальна сфера працює з чутливими персональними даними, а культурна сфера – із цінними цифровими архівами, фондами та об'єктами культурної спадщини. Втрата, пошкодження або витік таких даних можуть мати серйозні соціальні, правові та репутаційні наслідки. У воєнних умовах питання кібербезпеки набувають особливої актуальності^{91 92}. Ще одним вагомим викликом є ресурсна обмеженість. Цифрова трансформація потребує значних фінансових вкладень у технічну інфраструктуру, програмне забезпечення, навчання персоналу та технічний супровід.

Таким чином, цифрова трансформація соціальної та культурної сфер України супроводжується не лише новими можливостями, а й комплексом системних викликів і ризиків. При цьому її ефективність залежить від здатності держави, громад та інституцій поєднати

⁸⁹ Гаман Н. О. Консультування як система підтримки прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.4>

⁹⁰ Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiiss> (дата звернення: 13.05.2026).

⁹¹ Melnyk R., Volkova G., Hvozdetka M., Bashmanivskiy O., Perederii I. Digital transformation of cultural heritage: prospects and threats. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7, SI 1. P. 1143–1168. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.381>

⁹² Guide to Digital Transformation in Cultural Heritage. Europeana Pro. URL: https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/Guide_to_digital_transformation_in_cultural_heritage.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

технологічну модернізацію з розвитком людського капіталу, забезпеченням цифрової безпеки, доступності послуг та інституційної координації.

Для узагальнення ключових сильних і слабких сторін, а також ідентифікації потенційних можливостей і зовнішніх загроз, що супроводжують процес цифрової трансформації, доцільним є застосування інструменту SWOT-аналізу. Його використання дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, систематизувати виявлені фактори та сформувані більш обґрунтовану аналітичну основу для подальшого стратегічного планування. У контексті дослідження SWOT-аналіз забезпечує структуроване представлення результатів узагальнення та сприяє виявленню взаємозв'язків між ключовими елементами цифрової трансформації. Узагальнені результати наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

SWOT-аналіз цифрової трансформації соціальної та культурної сфер України

Елемент	Зміст
Сильні сторони	Розвиток державних цифрових сервісів; наявність стратегічних документів; активність громад і волонтерського сектору; високий потенціал цифрової адаптації населення.
Слабкі сторони	Цифрова нерівність; нестача фінансування; нерівномірна цифрова інфраструктура; недостатні цифрові компетентності частини персоналу; фрагментарність даних.
Можливості	Євроінтеграція; міжнародна технічна допомога; розвиток цифрової культурної спадщини; розширення доступу до послуг; підвищення прозорості та адресності соціальної підтримки.
Загрози	Кіберризик; воєнне руйнування інфраструктури; втрата цифрових даних; залежність від зовнішніх платформ; поглиблення нерівності між громадами.

Джерело: сформовано автором на основі^{93 94 95 96}

⁹³ Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

⁹⁴ Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

⁹⁵ Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. *Законодавство України* : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що цифрова трансформація соціальної та культурної сфер України має значний потенціал для модернізації управління, підвищення прозорості та розширення доступу населення до соціальних і культурних послуг. Сильними сторонами виступають розвиток державних цифрових сервісів, активність громадянського суспільства та високий адаптаційний потенціал населення до цифрових змін. Водночас слабкі сторони пов'язані з цифровою нерівністю, нерівномірністю інфраструктурного забезпечення, кадровими проблемами та фрагментарністю цифрових рішень. Значні можливості відкривають процеси євроінтеграції, міжнародної підтримки та розвитку цифрової культурної спадщини. Разом із тим зберігаються суттєві загрози, пов'язані з кіберризиками, воєнними руйнуваннями інфраструктури та потенційним поглибленням соціальної нерівності між громадами. Це підтверджує необхідність системного, стратегічно орієнтованого та людиноцентричного підходу до управління цифровою трансформацією соціокультурної сфери.

Отже, сучасна цифрова трансформація соціальної та культурної сфер України є складним багаторівневим процесом, що поєднує технологічні, організаційні, соціальні та гуманітарні зміни. Вона створює нові можливості для підвищення доступності послуг, розвитку цифрової культури, підтримки соціальної інтеграції та збереження культурної спадщини. Водночас ефективність цифрового переходу значною мірою залежить від подолання цифрової нерівності, розвитку кадрового потенціалу, забезпечення інформаційної безпеки та формування узгодженої державної політики. Український досвід демонструє, що в умовах війни цифровізація стає не лише інструментом модернізації, а й важливим чинником соціальної стійкості, гуманітарної безпеки та відновлення суспільства.

3. Стратегічні напрями модернізації соціокультурного менеджменту в умовах цифровізації культури

Сучасний етап розвитку соціальної та культурної сфер вимагає переосмислення традиційних підходів до управління. Цифрова трансформація вже не обмежується впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією адміністративних процедур. Вона поступово змінює саму логіку соціокультурного менеджменту, характер взаємодії між державою, інституціями та громадянами, а також підходи до формування соціальної й культурної політики. За таких умов

⁹⁶ Ukraine Facility 2024-2027. *European Commission* : official website. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 11.05.2026).

модернізація менеджменту має розглядатися як комплексний процес, що охоплює стратегічні, організаційні, кадрові, технологічні та соціо-гуманітарні зміни⁹⁷.

Для України ця проблематика набуває особливого значення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Соціальна і культурна сфери одночасно виконують функції підтримки населення, збереження суспільної стійкості, відновлення громад, захисту культурної спадщини та підтримки національної ідентичності. Саме тому цифровізація має бути спрямована не лише на підвищення ефективності управління, а й на забезпечення доступності послуг, соціальної згуртованості, інклюзії та гуманітарної безпеки^{98 99}.

У сучасних умовах стратегічні напрями модернізації соціокультурного менеджменту повинні формуватися з урахуванням людиноцентричності, цифрової інклюзії, міжсекторної взаємодії та розвитку управління на основі даних. При цьому цифрові технології мають розглядатися не як самоціль, а як інструмент підвищення якості соціальних і культурних послуг, розвитку громад та підтримки суспільної довіри.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку менеджменту соціальної сфери є людиноцентричність. Цифрові інструменти повинні оцінюватися не лише за технічною функціональністю, а насамперед за тим, наскільки вони полегшують життя людини, скорочують бюрократичні бар'єри, забезпечують доступність послуг і повагу до гідності отримувача. Людиноцентричний менеджмент передбачає тестування сервісів із користувачами, зрозумілу мову комунікації, доступність для людей з інвалідністю та можливість отримати допомогу офлайн у разі потреби.

У свою чергу цифрова інклюзія має розглядатися як складова соціальної справедливості. Якщо держава переводить послуги у цифровий формат, вона одночасно повинна забезпечити навчання, консультаційну підтримку, доступ до пристроїв і мережі, а також

⁹⁷ Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

⁹⁸ Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. Законодавство України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

⁹⁹ Стратегія розвитку культури України до 2030 року. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України : офіц. вебсайт. URL: <https://arts.gov.ua/strategiyu-rozvytku-kultury-na-period-do-2030-roku/> (дата звернення: 14.05.2026).

альтернативні канали для тих, хто не може користуватися цифровими сервісами. У цьому процесі важливу роль можуть відігравати бібліотеки, центри надання адміністративних послуг, соціальні служби та громадські організації¹⁰⁰.

Важливим напрямом модернізації є інтеграція соціальної та культурної політики. Культура повинна бути включена до програм соціального відновлення, реабілітації, роботи з ветеранами, підтримки дітей, молоді, людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб. Культурні інституції здатні виступати платформами соціальної взаємодії, психологічної підтримки, навчання, розвитку громад і збереження локальної ідентичності.

Особливого значення набуває розвиток управління на основі даних. Інформація про потреби населення, доступність послуг, рівень культурної участі, цифрові навички та соціальні ризики має використовуватися для планування політики й оцінювання ефективності програм. Водночас data-driven management потребує дотримання етичних принципів, захисту персональних даних і недопущення дискримінаційного використання цифрових алгоритмів¹⁰¹.

Не менш важливим є розвиток міжсекторного партнерства. Цифрова трансформація соціальної та культурної сфер потребує взаємодії держави, територіальних громад, закладів культури, соціальних служб, університетів, громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів. Саме така взаємодія створює можливості для об'єднання ресурсів, обміну компетентностями та масштабування успішних практик^{102 103}.

Окремим стратегічним напрямом є захист культурної спадщини як складової гуманітарної безпеки держави. Оцифрування культурної спадщини має бути пов'язане не лише з музейною діяльністю, а й із політикою пам'яті, освітою, міжнародною комунікацією та відновленням громад. У цьому контексті важливими стають стандарти

¹⁰⁰ Лебідь Т. П. Електронна культура: досягнення та вектори розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.293968>

¹⁰¹ Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> (дата звернення: 13.05.2026).

¹⁰² Огінок С., Когут М., Когут А. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1 (111). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1->

¹⁰³ Ukraine Facility 2024-2027. European Commission : official website. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 11.05.2026).

метаданих, резервне збереження інформації, співпраця з міжнародними платформами та підготовка фахівців у сфері цифрової спадщини^{104 105}.

Таким чином, ефективна цифрова трансформація соціальної та культурної сфер потребує системного підходу, у межах якого технологічні рішення поєднуються зі стратегічним плануванням, інституційною взаємодією, кадровим розвитком і соціогуманітарними пріоритетами. Це дозволяє розглядати цифровізацію не як сукупність окремих технічних проєктів, а як цілісну модель модернізації соціокультурного менеджменту.

З урахуванням результатів проведеного теоретичного та практичного аналізу обґрунтовано доцільність формування моделі цифрово орієнтованого менеджменту соціальної сфери. Запропонована модель інтегрує взаємопов'язані рівні управління – стратегічний, інституційний, технологічний, кадровий і соціокультурний – що забезпечує комплексний підхід до цифрової трансформації. Така багаторівнева структура дозволяє узгодити цілі розвитку соціальної сфери з інструментами цифровізації, підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити адаптивність системи до змін зовнішнього середовища. Узагальнене графічне представлення зазначеної моделі наведено на рис. 4.

Запропонована модель цифрово орієнтованого менеджменту соціальної сфери демонструє, що ефективна цифрова трансформація неможлива без взаємозв'язку стратегічних, інституційних, технологічних, кадрових і соціокультурних компонентів. Її ключова особливість полягає у відмові від технократичного підходу, за якого цифровізація зводиться лише до впровадження програмного забезпечення або електронних сервісів. Натомість цифрова трансформація розглядається як комплексний процес управлінських і соціогуманітарних змін.

Стратегічний рівень визначає загальні цілі цифрової модернізації, формує пріоритети державної та місцевої політики, систему фінансування й оцінювання результатів. Саме на цьому рівні закладається розуміння того, які соціальні проблеми повинні вирішувати цифрові інструменти та який суспільний ефект очікується від їх впровадження.

¹⁰⁴ Melnyk R., Volkova G., Hvozdetzka M., Bashmanivskyi O., Perederii I. Digital transformation of cultural heritage: prospects and threats. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7, SI 1. P. 1143–1168. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.381>

¹⁰⁵ Guide to Digital Transformation in Cultural Heritage. Europeana Pro. URL: https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/Guide_to_digital_transformation_in_cultural_heritage.pdf (дата звернення: 13.05.2026).



Рис. 4. Модель цифрово орієнтованого менеджменту соціальної сфери

Джерело: розроблено автором на основі^{106 107 108}.

Інституційний рівень забезпечує координацію взаємодії між соціальними службами, культурними установами, органами місцевого самоврядування, освітніми закладами та громадськими організаціями. У свою чергу технологічний рівень створює інфраструктурну основу цифрової трансформації через електронні реєстри, цифрові платформи, системи аналітики, електронні архіви та інструменти кібербезпеки.

Важливу роль у функціонуванні моделі відіграє кадровий рівень, оскільки саме компетентність персоналу визначає здатність інституцій ефективно використовувати цифрові рішення, комунікувати з громадянами та забезпечувати підтримку користувачів. Водночас кінцевий результат цифрової трансформації відображається на соціокультурному рівні – через доступність послуг, соціальну інклюзію, культурну участь, розвиток громадської довіри та збереження культурної ідентичності.

¹⁰⁶ Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

¹⁰⁷ Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

¹⁰⁸ Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87–91. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>

Таким чином, запропонована модель дозволяє розглядати цифрову трансформацію соціальної сфери як інтегрований процес модернізації управління, орієнтований не лише на технологічну ефективність, а й на забезпечення соціальної стійкості та гуманітарного розвитку суспільства

Цифрова трансформація соціальної та культурної сфер водночас змінює вимоги до професійної підготовки фахівців, адже ефективність цифрових рішень значною мірою залежить не лише від технічної інфраструктури, а й від здатності персоналу адаптуватися до нових моделей роботи. У сучасних умовах саме кадровий потенціал визначає, наскільки успішно цифрові інструменти інтегруються в управлінські процеси, комунікацію з громадянами та надання соціокультурних послуг. Тому питання розвитку цифрових компетентностей, управління змінами та формування цифрового лідерства поступово переходять із допоміжного напрямку у стратегічний компонент модернізації соціокультурного менеджменту¹⁰⁹.

Цифрова трансформація соціальної та культурної сфер неможлива без управління змінами. Часто саме людський чинник, а не технологія, визначає успіх або провал цифрового проєкту. Якщо персонал не розуміє мети змін, не має необхідних навичок, боїться втратити контроль або відчуває перевантаження, цифровізація може викликати опір. Тому менеджмент має планувати не лише технічне впровадження, а й комунікацію, навчання, підтримку, мотивацію та поступову адаптацію працівників до нових умов діяльності¹¹⁰.

Управління змінами має починатися з діагностики готовності організації. Доцільно оцінити рівень цифрових навичок персоналу, наявність обладнання, якість Інтернет-з'єднання, внутрішні процедури, ставлення працівників до інновацій та потреби користувачів послуг. На основі такої діагностики формується поетапний план трансформації, який має бути реалістичним, адаптивним і зрозумілим для всіх учасників процесу¹¹¹.

¹⁰⁹ Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

¹¹⁰ Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

¹¹¹ Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

Цифрові компетентності працівників соціальної сфери мають охоплювати базові навички роботи з інформаційними системами, електронними документами, цифровими реєстрами, засобами онлайн-комунікації та сервісами електронного врядування. Водночас цього недостатньо. Фахівець соціальної сфери повинен уміти пояснити громадянину алгоритм отримання послуги, підтримати людину, яка не має достатніх цифрових навичок, і забезпечити етичну взаємодію з урахуванням потреб вразливих груп населення.

Працівники культурної сфери, своєю чергою, потребують компетентностей у сфері цифрового контенту, оцифрування фондів, роботи з метаданими, цифрової комунікації, онлайн-аудиторій, авторського права та цифрового маркетингу. Керівники культурних інституцій мають також володіти навичками проєктного менеджменту, фандрейзингу, партнерства й стратегічного планування цифрового розвитку установ. Важливим напрямом модернізації соціокультурного менеджменту є розвиток цифрового лідерства. Керівник соціальної або культурної установи має бути не лише адміністратором, а й агентом змін, здатним формувати цифрове бачення розвитку організації, пояснювати команді цінність інновацій, підтримувати навчання персоналу та забезпечувати зв'язок між цифровими інструментами й соціальною місією установи^{112 113}.

Підготовка кадрів має здійснюватися через поєднання формальної освіти, програм підвищення кваліфікації, короткострокових тренінгів, наставництва, професійних спільнот і міжрегіонального обміну практиками. Доцільним є створення модульних програм навчання, які інтегрують технічні, управлінські, етичні та соціокультурні компоненти підготовки фахівців¹¹⁴.

Узагальнення сучасних підходів до професійної підготовки кадрів у цифрову епоху дозволяє систематизувати ключові компетентності, необхідні працівникам соціальної та культурної сфер для ефективної роботи в умовах цифрової трансформації (табл. 6).

¹¹² Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Герасимюк К. Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проєктами в системі сучасного маркетингу. *Інвестицій: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

¹¹³ Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Інформаційні технології і суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>

¹¹⁴ Данилевич Н., Столярук Х. Запобігання конфліктам і стресам в командній роботі соціальних працівників. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2025. № 1(14). С. 82–91. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(14\).2025.331017](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(14).2025.331017)

**Компетентності працівників соціальної та культурної сфер
у цифрову епоху**

Група компетентностей	Зміст
Базові цифрові	Робота з електронними сервісами, документами, реєстрами, онлайн-комунікацією
Аналітичні	Використання даних для оцінювання потреб, планування послуг, моніторингу результатів
Комунікаційні	Онлайн-консультування, зрозуміла мова, робота з різними аудиторіями
Етичні та правові	Захист персональних даних, авторське право, недискримінація, цифрова безпека
Управлінські	Проектний менеджмент, управління змінами, партнерство, оцінювання ефективності
Культурні та інклюзивні	Розуміння культурного різноманіття, доступності, участі громад, соціальної згуртованості

Джерело: розроблено автором на основі^{115 116 117}

Отже, сучасний соціокультурний менеджмент потребує переходу від вузького технічного розуміння цифровізації до формування комплексної системи професійних компетентностей, що поєднує цифрову грамотність, управлінські навички, етичну відповідальність і здатність працювати з різними соціальними групами. Представлена система компетентностей демонструє, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від технологічних ресурсів, а й від готовності персоналу адаптуватися до нових моделей комунікації, управління та взаємодії з громадою. Водночас розвиток цифрового лідерства, постійне підвищення кваліфікації та підтримка міжсекторального обміну практиками створюють передумови для формування стійкої та людиноцентричної моделі управління соціальною і культурною сферами в умовах цифровізації.

¹¹⁵ Matiash S., Shevel I., Bilan V., Hromadskyi R., Yalokha T. Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7. № 1. P. 73–96. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94>

¹¹⁶ Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

¹¹⁷ Кобушко Я. В., Манжолу Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

Узагальнення підходів до розвитку цифрово орієнтованого соціокультурного менеджменту дозволяє перейти від теоретичного осмислення цифрової трансформації до формування практичних рекомендацій для різних груп суб'єктів управління. Ефективність цифрових змін значною мірою залежить від того, наскільки узгодженими будуть дії державних інституцій, місцевого самоврядування, соціальних служб, культурних установ, освітнього середовища та громадського сектору. Саме міжсекторальна взаємодія створює передумови для формування стійкої системи соціокультурного менеджменту, здатної адаптуватися до сучасних технологічних, соціальних і гуманітарних викликів¹¹⁸.

Для органів державної влади першочерговим завданням є узгодження соціальної, культурної та цифрової політики. Стратегічні документи мають містити спільні цілі, показники ефективності та механізми міжвідомчої координації. Доцільно розвивати єдині стандарти цифрових соціальних і культурних сервісів, вимоги до доступності, кібербезпеки, інтеперабельності та якості даних. Окрему увагу слід приділяти фінансуванню цифровізації соціальної та культурної інфраструктури громад, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Для органів місцевого самоврядування важливим напрямом є розроблення програм цифрової інклюзії, орієнтованих на реальні потреби мешканців громад. Такі програми можуть включати навчання людей старшого віку, підтримку користувачів електронних соціальних сервісів, створення цифрових консультативних пунктів у бібліотеках, центрах надання адміністративних послуг і соціальних службах. Місцева влада має не лише впроваджувати цифрові рішення, а й забезпечувати участь громадян у плануванні та оцінюванні послуг^{119 120}.

Для соціальних служб пріоритетом є посилення використання електронних реєстрів, дистанційного консультування, аналітики даних і міжвідомчої взаємодії. Водночас важливо зберігати офлайн-доступ для людей, які не можуть користуватися цифровими сервісами через вік, стан здоров'я або відсутність технічних можливостей. Соціальна служба

¹¹⁸ Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

¹¹⁹ Лебідь Т. П. Електронна культура: досягнення та вектори розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.293968>

¹²⁰ Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yei> (дата звернення: 13.05.2026).

має бути не лише оператором цифрової системи, а й провідником людини в складному середовищі соціальної підтримки.

Для закладів культури доцільно розробляти власні цифрові стратегії, що охоплюють оцифрування фондів, створення онлайн-контенту, роботу з аудиторіями, розвиток інклюзивних форматів, партнерство з освітніми установами та залучення грантових ресурсів. У сучасних умовах заклади культури дедалі більше виконують функції не лише культурного, а й соціального простору, який підтримує згуртованість громад та збереження колективної пам'яті^{121 122}.

Для закладів освіти актуальним завданням є оновлення програм підготовки менеджерів, соціальних працівників, культурологів, фахівців публічного управління та бібліотечно-інформаційної справи. Теми цифрової трансформації культури, цифрової інклюзії, етики даних, управління змінами та соціального проєктування мають стати невід'ємною складовою професійної підготовки сучасного фахівця.

Для громадських організацій відкриваються широкі можливості участі у цифрових соціокультурних ініціативах. Вони можуть проводити навчання цифрової грамотності, створювати локальні культурні архіви, підтримувати вразливі групи населення, реалізовувати програми соціальної інтеграції через культуру, а також здійснювати громадський моніторинг доступності цифрових послуг.

Загалом успішна цифрова трансформація соціальної сфери в Україні має спиратися на баланс між технологічною ефективністю та гуманітарною відповідальністю. Цифрові інструменти повинні не витіснити людину з процесу соціальної взаємодії, а підсилити спроможність інституцій діяти швидко, прозоро, адресно та людиноцентрично. Саме такий підхід створює передумови для формування стійкої моделі соціокультурного розвитку в умовах цифровізації та суспільних трансформацій (табл. 7).

Отже, запропоновані рекомендації демонструють, що цифрова трансформація соціальної та культурної сфер потребує комплексного та багаторівневого підходу, у межах якого кожен суб'єкт управління виконує взаємодоповнювальну функцію. Ефективність цифрових змін визначатиметься не лише впровадженням сучасних технологій, а насамперед здатністю інституцій координувати свої дії, підтримувати цифрову інклюзію, розвивати кадровий потенціал і забезпечувати

¹²¹ 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>

¹²² Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Інформаційні технології і суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>

Рекомендації за групами суб'єктів управління

Суб'єкт	Рекомендовані дії
Державна влада	Узгодити соціальну, культурну та цифрову політику; забезпечити стандарти доступності, інтероперабельності та безпеки даних; підтримати цифрову інфраструктуру громад
Міське самоврядування	Розробити програми цифрової інклюзії; залучати бібліотеки й культурні центри до цифрової просвіти; проводити навчання населення
Соціальні служби	Використовувати електронні реєстри та аналітику; розвивати дистанційні консультації; забезпечувати офлайн-доступ для вразливих груп
Заклади культури	Оцифровувати фонди; створювати онлайн-продукти; розвивати інклюзивні формати; залучати партнерства та грантові ресурси
Освітні установи	Оновити програми підготовки; інтегрувати теми цифрової трансформації, інклюзії, етики даних та управління змінами
Громадські організації	Реалізовувати проєкти цифрової грамотності, локальної пам'яті, соціальної інтеграції та громадського моніторингу послуг

Джерело: розроблено автором на основі¹²³

орієнтацію на потреби людини. Водночас інтеграція соціальної, культурної та цифрової політики створює підґрунтя для формування стійкої системи соціокультурного менеджменту, здатної забезпечувати збереження культурної спадщини, підтримку громад, розвиток соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення в умовах сучасних трансформацій.

Таким чином, у третьому розділі було обґрунтовано стратегічні напрями модернізації соціокультурного менеджменту в умовах цифровізації культури. Визначено ключові пріоритети розвитку, серед яких людиноцентричність, цифрова інклюзія, міжсекторальне партнерство, управління на основі даних, розвиток цифрового лідерства та захист культурної спадщини. Запропонована модель цифрово орієнтованого менеджменту соціальної сфери дозволяє розглядати цифрову трансформацію як комплексний управлінський процес, що охоплює стратегічний, інституційний, технологічний, кадровий і соціокультурний рівні. У результаті доведено, що успішна цифрова модернізація соціальної та культурної сфер можлива лише за умови поєднання технологічних інновацій із гуманістичними цінностями, розвитком людського капіталу та підтримкою соціальної згуртованості суспільства.

¹²³ Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

ВИСНОВКИ

У дослідженні обґрунтовано, що менеджмент соціальної сфери в умовах цифрової трансформації культури є складною міждисциплінарною проблемою, яка поєднує управлінський, соціальний, культурний, технологічний та економічний виміри. Встановлено, що в умовах цифровізації соціальна сфера перестає функціонувати виключно як система соціальної підтримки або сукупність адміністративних інституцій. Натомість вона трансформується у багаторівневу соціокультурну екосистему, у межах якої держава, громади, соціальні служби, заклади культури, освітні установи, громадські організації та цифрові платформи спільно формують умови для соціальної стійкості, розвитку людського потенціалу та підвищення якості життя населення.

Доведено, що цифрова трансформація культури виступає важливим чинником модернізації соціальної сфери та управлінських механізмів. Цифрові технології забезпечують розширення доступу до культурних благ, сприяють збереженню культурної спадщини, формують нові практики комунікації, участі та соціальної інтеграції. Водночас цифровізація культурної сфери змінює роль культурних інституцій, які дедалі більше виконують функції соціальної підтримки, освітньої взаємодії, розвитку громад і збереження колективної пам'яті. В умовах війни цифрова культура набуває особливого значення як інструмент гуманітарної безпеки, міжнародної репрезентації України та підтримки суспільної згуртованості. У процесі дослідження встановлено, що цифрова трансформація соціальної сфери України має значний потенціал для підвищення ефективності управління, прозорості соціальної підтримки та доступності послуг. Разом із тим виявлено комплекс системних викликів, серед яких цифрова нерівність, нерівномірний розвиток інфраструктури, кадрові обмеження, фрагментарність інформаційних систем, ресурсна недостатність і зростання кіберризиків. Обґрунтовано, що цифрові зміни мають реалізовуватися не як технічне оновлення окремих процесів, а як комплексна управлінська трансформація, орієнтована на людину, соціальну справедливість та інклюзію.

Узагальнення міжнародного та українського досвіду дозволило визначити, що ефективна цифровізація соціальної та культурної сфер потребує інтеграції соціальної, культурної та цифрової політики, міжсекторальної взаємодії та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Встановлено, що успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від готовності інституцій до управління змінами, рівня цифрової культури суспільства, наявності партнерств і здатності органів влади забезпечувати координацію між різними суб'єктами управління. Практичне значення моделі полягає в тому, що вона дозволяє розглядати цифрову трансформацію як комплексний

процес системних змін, у межах якого технології підпорядковуються соціальним цілям, а культурні інституції розглядаються як активні суб'єкти соціального розвитку та громадської взаємодії. Визначено, що ключовими напрямками модернізації соціокультурного менеджменту є розвиток цифрової інклюзії, підтримка людиноцентричних підходів, інтеграція соціальної та культурної політики, використання управління на основі даних, розвиток цифрового лідерства, міжсекторальне партнерство, захист персональних і культурних даних, а також підтримка цифрової спроможності територіальних громад.

Отже, цифрова трансформація культури відкриває для соціальної сфери України не лише нові технологічні можливості, а й створює передумови для глибокого оновлення соціального менеджменту, розвитку громад та посилення соціальної згуртованості. Ефективність цих процесів залежить від здатності поєднати інноваційний розвиток із гуманістичними цінностями, цифрову інфраструктуру – із культурною пам'яттю, економічну ефективність – із соціальною відповідальністю, а державну політику – з активною участю громадянського суспільства та місцевих громад.

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади менеджменту соціальної сфери в умовах цифрової трансформації культури. Обґрунтовано, що сучасна соціальна сфера функціонує в умовах глибоких суспільних змін, пов'язаних із цифровізацією управління, трансформацією культурних практик, розвитком електронних сервісів, зміною моделей комунікації та зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень. Доведено, що цифрова трансформація культури виступає не лише технологічним процесом, а важливим чинником модернізації соціальної сфери, оскільки впливає на доступність послуг, соціальну інтеграцію, культурну участь, збереження спадщини та розвиток громад.

У роботі уточнено зміст понять «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» й показано принципові відмінності між ними для системи соціального менеджменту. Визначено, що цифрова трансформація передбачає не лише впровадження окремих технологій, а комплексну зміну управлінської логіки, інституційної взаємодії, моделей комунікації та способів створення суспільної цінності. Особливу увагу приділено аналізу культури як складової соціальної сфери та її ролі у формуванні соціальної згуртованості, підтримці ідентичності, розвитку інклюзії й забезпеченні гуманітарної стійкості суспільства.

Проаналізовано сучасний стан цифрової трансформації соціальної та культурної сфер України в умовах війни та післякризового відновлення. Встановлено, що цифровізація соціальних послуг, розвиток електронних реєстрів, платформ взаємодії та цифрових культурних ресурсів створюють нові можливості для підвищення прозорості, адресності й доступності підтримки населення. Водночас виявлено низку системних проблем, серед яких цифрова нерівність, нерівномірність розвитку інфраструктури, кадрові обмеження, фрагментарність інформаційних систем, ресурсна недостатність та кіберризики.

Значну увагу приділено аналізу цифрової трансформації культурних інституцій – музеїв, бібліотек, архівів, культурних центрів та освітньо-культурних платформ. Доведено, що цифрові технології сприяють розширенню доступу до культурних ресурсів, розвитку нових форматів взаємодії з аудиторіями, підтримці медіаосвіти та збереженню культурної пам'яті. Показано, що в умовах війни оцифрування культурної спадщини набуває значення інструменту гуманітарної безпеки та міжнародної репрезентації України. Також узагальнено міжнародний досвід цифрової трансформації соціальної та культурної сфер, зокрема підходи UNESCO та Європейського Союзу до розвитку цифрової культурної спадщини, електронного врядування, цифрової інклюзії та управління даними. Обґрунтовано доцільність адаптації міжнародних практик до українських умов із урахуванням воєнних викликів, потреб громад і завдань повоєнного відновлення.

Запропоновано модель цифрово орієнтованого менеджменту соціальної сфери, що охоплює стратегічний, інституційний, технологічний, кадровий та соціокультурний рівні. Визначено, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від технологічних ресурсів, а й від здатності інституцій забезпечувати координацію, міжсекторне партнерство, професійний розвиток персоналу та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Окремо розроблено практичні рекомендації для органів державної влади, місцевого самоврядування, соціальних служб, закладів культури, освітніх установ і громадських організацій щодо впровадження цифрових інструментів та розвитку інклюзивної соціокультурної політики.

Таким чином цифрова трансформація культури відкриває нові можливості для оновлення менеджменту соціальної сфери України, посилення соціальної стійкості, розвитку громад і збереження культурної ідентичності. Ефективність цих процесів визначатиметься здатністю поєднати технологічні інновації з гуманістичними цінностями, цифрову модернізацію – із соціальною справедливістю, а управлінські рішення – із потребами людини та суспільства.

Література

1. Fedirko N. Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12. № 1. P. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrtp.12\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.12(1).2022.01)
2. Hudzenko O. Digital transformation in culture: current realities and development perspectives. *Skhid*. 2023. Vol. 4. № 3. P. 29–33. DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605)
3. Matiash S., Shevel I., Bilan V., Hromadskiy R., Yalokha T. Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7. № 1. P. 73–96. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94>
4. Melnyk R., Volkova G., Hvozdet'ska M., Bashmanivskiy O., Perederii I. Digital transformation of cultural heritage: prospects and threats. *International Journal on Culture, History, and Religion*. 2025. Vol. 7. SI 1. P. 1143–1168. DOI: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI1.381>
5. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
6. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
7. Лебідь Т. П. Електронна культура: досягнення та вектори розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.293968>
8. Ломачинський Б. Г. Інформаційна культура в просторі бібліотеки: виклики цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.294077>
9. Гаман Н. О. Консультування як система підтримки прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.4>
10. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>
11. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Карачина Н. П., Романенко С. В. Маркетинг і консалтинг у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.95>

12. 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: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

13. 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>

14. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Герасимюк К. Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проєктами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

15. Дончак Л., Погрішук О., Сисоева І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

16. Данилевич Н., Столярук Х. Запобігання конфліктам і стресам в командній роботі соціальних працівників. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2025. № 1(14). С. 82–91. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(14\).2025.331017](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(14).2025.331017)

17. Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

18. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

19. Огінок С., Когут М., Когут А. Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 1 (111). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-7>

20. Огінок С. В., Когут А. В. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 102–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.16>

21. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

22. Тягунова З. О., Кручак Л. В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87–91. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1534/1478>

23. Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Інформаційні технології і суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.8.2.2025.347863>

24. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2026).

25. Єдина інформаційна система соціальної сфери. *Міністерство соціальної політики України* : офіц. вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> (дата звернення: 13.05.2026).

26. Верховна Рада України прийняла держбюджет на 2025 рік: оборону країни буде забезпечено. *Міністерство фінансів України* : офіц. вебсайт. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukraini_priiniala_derzhbiudzheth_na_2025_rik_oboronu_kraini_bude_zabezpecheno-4897 (дата звернення: 13.05.2026).

27. Ukraine Data: GDP, GDP per capita, GDP growth. *World Bank Data* : website. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (date of access: 13.05.2026).

28. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. *Національний банк України* : офіц. вебсайт. 2025. 4 квiт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 13.05.2026).

29. Digital 2024: Ukraine. *DataReportal* : website. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 13.05.2026).

30. Digital 2026: Ukraine. *DataReportal* : website. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine> (дата звернення: 13.05.2026).

31. Culture and Digital Technologies. *UNESCO* : official website. URL: <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies> (дата звернення: 13.05.2026).

32. Digital technologies in the culture sector. *UNESCO MONDIACULT* : official materials. URL: <https://www.unesco.org/en/mondiaicult> (дата звернення: 11.05.2026).

33. Expert Group on Digital Cultural Heritage and Europeana. *European Commission* : official website. URL: <https://digital-strategy.ec>

europa.eu/en/policies/expert-group-digital-cultural-heritage-and-europeana (дата звернення: 11.05.2026).

34. Ukraine Facility 2024–2027. *European Commission* : official website. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 11.05.2026).

35. Guide to Digital Transformation in Cultural Heritage. *Europeana Pro*. URL: https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Europeana_Network/Europeana_Network_Task_Forces/Final_reports/Guide_to_digital_transformation_in_cultural_heritage.pdf (дата звернення: 13.05.2026).

36. Дослідження у сфері культури та креативних індустрій. *Український культурний фонд* : офіц. вебсайт. URL: <https://uaculture.ucf.in.ua/research/> (дата звернення: 13.05.2026).

37. Стратегія розвитку культури України до 2030 року. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України* : офіц. вебсайт. URL: <https://arts.gov.ua/strategiyu-rozvytku-kultury-na-period-do-2030-roku/> (дата звернення: 14.05.2026).

38. State Budget 2025: social protection and social support expenditures. *UNICEF Ukraine* : website. 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/documents/pf4c-2025> (дата звернення: 14.05.2026).

Information about the author:

Romanenko Svitlana Viktorivna,

PhD in Economics,

Lecturer at the Department of Management and Marketing

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

56, Pyrohova str, Vinnytsia, 21000, Ukraine