

Євген В. Хорошилов*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД

Цифровізація місцевого управління поступово змінює способи організації культурної сфери територіальних громад, однак сам факт впровадження електронних сервісів, цифрових реєстрів, вебресурсів або онлайн-комунікацій не означає автоматичного підвищення управлінської спроможності. Проблема полягає у встановленні умов, за яких цифрові інструменти перестають функціонувати як відокремлені технологічні рішення та починають впливати на здатність органів місцевого самоврядування приймати обґрунтовані рішення, координувати культурну мережу, забезпечувати доступність культурних послуг, взаємодіяти з населенням і підтримувати функціонування культурних інституцій за умов ресурсних та безпекових обмежень. Запропоновано розглядати цифровізацію не як самостійний результат модернізації, а як ресурс, управлінська цінність якого виникає через інтеграцію даних, процесів прийняття рішень, культурних послуг, комунікації та організаційних процедур. Обґрунтовано поняття цифрово-управлінської спроможності у сфері культури як здатності місцевої системи врядування використовувати цифрові дані, інструменти та канали взаємодії для перетворення інформації на управлінські рішення, підтримання доступності культурних послуг, координації суб'єктів і адаптації культурної мережі до змін середовища. Встановлено, що визначальним є не рівень технологічної насиченості громади сам по собі, а ступінь вбудованості цифрових рішень у повсякденний управлінський цикл. Запропоновано механізм, за якого структуровані дані про культурні активи, ресурси, послуги та потреби населення використовуються для прийняття рішень, рішення відображаються у способах організації культурних послуг, цифрові канали забезпечують зворотний зв'язок із користувачами, а отримана інформація повертається до наступного циклу планування. Наукова новизна полягає у розмежуванні цифровізації культурного управління та цифрово-управлінської спроможності громади й визначенні умов переходу від першої до другої. Практичне значення результатів пов'язане з можливістю використання запропонованого механізму для оцінювання доцільності місцевих цифрових проєктів, організації роботи структурних підрозділів у сфері культури та формування програм цифрової трансформації громад.

Ключові слова: цифровізація, територіальна громада, культура, місцеве самоврядування, управлінська спроможність, цифрове врядування, культурні послуги, публічне управління.

Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-302-45-57

* ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-0864>

Evhen Horoshilov

DIGITALISATION OF LOCAL GOVERNANCE IN THE CULTURAL SPHERE AS A FACTOR IN ENHANCING COMMUNITY CAPACITY

Digitalisation of local governance is gradually changing the organisation of the cultural sphere of territorial communities. However, the introduction of electronic services, digital registers, web resources or online communication channels does not automatically result in increased governance capacity. The relevant public administration problem is to determine the conditions under

* Department of Humanitarian Policy of the Dnipro City Council. Ukraine.

which digital instruments cease to operate as isolated technological solutions and begin to influence the ability of local self-government bodies to make evidence-based decisions, coordinate cultural networks, ensure access to cultural services, interact with residents and maintain the functioning of cultural institutions under resource and security constraints. Digitalisation is proposed to be considered not as an independent result of modernisation but as a resource whose governance value emerges through the integration of data, decision-making processes, cultural services, communication and organisational procedures. The concept of digital governance capacity in the cultural sphere is substantiated as the ability of a local governance system to use digital data, instruments and interaction channels to transform information into management decisions, maintain the accessibility of cultural services, coordinate relevant actors and adapt the cultural network to environmental changes. It is established that the decisive factor is not the level of technological saturation of a community in itself but the extent to which digital solutions are embedded in the everyday governance cycle. A mechanism is proposed whereby structured data on cultural assets, resources, services and community needs are used in decision-making; managerial decisions are reflected in the organisation and delivery of cultural services; digital channels provide feedback from users; and the information obtained is incorporated into the next planning cycle. Particular attention is paid to the limitations of digitalisation associated with digital inequality, fragmentation of information systems, insufficient competencies, cybersecurity risks and the reproduction of inefficient administrative procedures in digital form. The scientific novelty lies in distinguishing between the digitalisation of cultural governance and the digital governance capacity of a community and in identifying the managerial conditions required for the transition from the former to the latter. The practical value of the findings lies in the possibility of applying the proposed mechanism to assess local digital projects, organise the activities of cultural governance units, integrate cultural institutions into community digital ecosystems and formulate local digital transformation programmes.

Keywords: digitalisation, territorial community, culture, local self-government, governance capacity, digital governance, cultural services, public administration.

Peer-reviewed, approved and placed: 03.08.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні поступово виходить за межі впровадження електронного документообігу, онлайн-послуг і вебпредставництв органів влади. Змінюється сама логіка взаємодії між управлінськими структурами та мешканцями громади, а цифрові технології дедалі частіше інтегруються у планування, комунікацію, роботу з даними та організацію публічних послуг [7]. Цифровізація за таких умов стосується не тільки технічного оснащення органу місцевого самоврядування, а способу організації його діяльності.

Для культурної сфери така зміна має особливе значення, управління культурою на місцевому рівні охоплює мережу різних за функціями установ, культурні активи, кадрові ресурси, локальні програми, фінансування, комунікацію з населенням і забезпечення доступності культурних послуг. Після децентралізації значна частина відповідальності за організацію цього середовища зосередилася безпосередньо в територіальних громадах, а результативність культурної політики стала тісніше залежати від їх фінансової й організаційної спроможності [6].

Цифрові технології потенційно дозволяють змінити спосіб управління такою системою. Електронні реєстри можуть забезпечувати актуальні дані про культурні активи, аналітичні інструменти — підтримувати планування,

цифрові платформи – розширювати доступ до культурних послуг, а електронні канали взаємодії – створювати швидший зворотний зв'язок між органами місцевого самоврядування і мешканцями. На рівні територіальних громад цифрова трансформація вже пов'язується з можливостями підвищення прозорості, оптимізації використання ресурсів та зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування [2]. Водночас технологічне рішення саме по собі не створює управлінської спроможності. Цифровізація публічного сектору стикається з інфраструктурними обмеженнями, недостатньою інтегруєбельністю систем, дефіцитом компетентностей, інституційною фрагментацією та кібербезпековими ризиками [4]. На рівні громад ці проблеми доповнюються нерівністю цифрового розвитку, обмеженістю фінансових ресурсів і різною якістю доступу до цифрової інфраструктури [5].

У культурній сфері ризик формальної цифровізації є особливо помітним. Створення електронного каталогу не змінює управління, якщо його дані не використовуються під час планування. Онлайн-трансляція культурного заходу розширює канал поширення контенту, але не обов'язково змінює доступність культурної послуги для різних соціальних груп. Вебсайт установи не створює електронної участі, якщо взаємодія залишається односторонньою. Оцифрована інформація про культурні об'єкти не підвищує якість рішень, якщо вона існує окремо від бюджетного, стратегічного та оперативного управління.

Саме тут виникає ключова науково-управлінська проблема, необхідно розмежувати цифровізацію як упровадження цифрових технологій і цифрову спроможність як здатність перетворювати їх використання на якісно нові управлінські можливості. Такий підхід відповідає ширшому розумінню цифрової трансформації місцевого самоврядування як процесу інституційної зміни, а не просто технологічного переоснащення [13]. Для культурної сфери ця відмінність означає, що предметом управління має бути не кількість цифрових інструментів, а їх вплив на здатність громади розуміти стан культурного середовища, приймати рішення, координувати мережу закладів, підтримувати доступність послуг і реагувати на зміни потреб населення. Воєнні умови додатково посилили значення такої здатності, культурні установи окремих громад почали виконувати нетипові функції, переходити до онлайн-форматів, змінювати способи взаємодії з населенням та адаптувати діяльність до порушення звичних організаційних умов [8]. Цифровізація в цьому контексті стає не лише питанням модернізації, а потенційним ресурсом адаптивності місцевого управління.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Наукова дискусія щодо цифрової трансформації територіальних громад сформувала кілька взаємопов'язаних напрямів. Н. Піскоха розглядає цифрову трансформацію місцевого самоврядування через зміну способів діяльності та взаємодії органів влади з жителями громад [7]. Н. Бондарчук і С. Сімонов пов'язують цифрові рішення з інституційною спроможністю, якістю електронних сервісів і сталим розвитком територій [2], тоді як О. Євтушенко й О. Цимбаленко акцентують на інституційних, кадрових, технологічних, фінансових та безпекових бар'єрах цифрової трансформації громад [5]. І. Фищук також показує

нерівномірність цифрового розвитку українського місцевого самоврядування та значення фінансових ресурсів, кадрового забезпечення, цифрових навичок, якості інтернет-доступу й кібербезпеки [13]. Організаційний рівень державної цифрової політики аналізується А. Сураєм [10], а питання цифрової інклюзії та нерівності доступу до цифрових технологій – З. Бурик [3]. О. Сердюк, Д. Канівець та Є. Проценко пов'язують цифрову зрілість територіальних громад із розвитком електронної комунікації між місцевою владою та громадськістю [9], тоді як І. Івасютин і А. Руденко розглядають інформаційно-комунікаційну взаємодію як складову модернізації локального врядування [14]. Дослідження культурної сфери розкривають іншу частину проблеми. Н. Кіналь пов'язує розвиток культури в територіальних громадах із фінансовим забезпеченням, локальними потребами та якістю управління ресурсами [6]. Л. Тихончук і Т. Чубок аналізують трансформацію публічного управління культурою після децентралізації [12], а С. Антонова та І. Громик демонструють значення організаційної діяльності місцевого самоврядування для функціонування конкретної культурної мережі [1]. Н. Плотнік показує, як за умов війни культурні установи громади змінюють функції, формати діяльності та моделі взаємодії [8]. Окремим напрямом стає цифровізація культурної спадщини, що охоплює розвиток електронних реєстрів, цифрову фіксацію та використання технологій для документування й збереження культурних об'єктів [11]. Проте цифрова трансформація громад та управлінська трансформація культурної сфери здебільшого розглядаються як паралельні процеси. Унаслідок цього концептуально нечітким залишається механізм, через який цифрове рішення в культурній сфері перетворюється не просто на новий технологічний інструмент, а на додаткову здатність місцевої влади управляти ресурсами, послугами, взаємодією та змінами культурного середовища.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Мета статті – обґрунтувати механізм перетворення цифровізації місцевого управління у сфері культури на управлінську спроможність територіальної громади.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Цифровізація і цифрова трансформація не є тотожними результатами. Перша може завершитися перенесенням окремої процедури в електронне середовище, тоді як друга передбачає зміну способу організації управлінської діяльності. Для місцевого самоврядування принциповим стає перехід від використання цифрового інструменту до інтеграції цифрової логіки в роботу установи та її взаємодію з громадою [7]. Це розмежування дозволяє інакше оцінювати цифровізацію культурної сфери. Якщо паперовий перелік закладів культури просто переведено в електронний файл, технологічна зміна відбулася, але управлінська спроможність практично не змінилася. Якщо ж дані про мережу закладів пов'язуються з інформацією про відвідуваність, витрати, стан матеріальної бази, кадрове забезпечення, потреби мешканців і територіальну доступність послуг, вони набувають іншої функції – стають основою управлінського вибору. Саме здатність перетворити цифровий ресурс на управлінську дію є центральною ознакою спроможності.

Для місцевого управління культурою це особливо важливо через неоднорідність культурної мережі. Потреби невеликої сільської бібліотеки,

міського музею, мистецької школи та багатофункціонального культурного центру суттєво відрізняються. Рішення щодо їх розвитку не можуть ґрунтуватися виключно на формальному статусі установ або історично сформованому розподілі коштів. Ресурсні можливості та потреби культурного середовища на рівні громади вже потребують більш диференційованого управління [6]. У цьому контексті пропонується категорія цифрово-управлінської спроможності громади у сфері культури. Під нею розуміється здатність системи місцевого врядування використовувати цифрові дані, технологічні інструменти та електронні канали взаємодії для перетворення інформації на управлінські рішення, координації культурної мережі, підтримання доступності культурних послуг, залучення користувачів і адаптації культурної політики до змін середовища. У такому визначенні технологія не є головним елементом. Її значення залежить від того, до якого управлінського процесу вона підключена. Одна й та сама цифрова платформа може в одній громаді залишатися інформаційною вітриною, а в іншій – використовуватися для збору даних, комунікації, оцінювання попиту, формування рішень та контролю їх виконання.

Початковою умовою цифрово-управлінської спроможності є якість даних, рішення щодо культурної мережі неможливо обґрунтувати, якщо інформація фрагментарна, зберігається в несумісних форматах або оновлюється лише перед підготовкою звітності. Цифрова трансформація публічного управління втрачає значну частину потенціалу, коли технологічні системи функціонують ізольовано та не забезпечують інтеперабельності даних [4].

Культурна сфера громади потребує переходу від облікової до управлінської функції даних. Реєстр культурних установ має відповідати не тільки на питання, скільки їх існує, але й давати можливість зрозуміти, які функції вони виконують, кому надають послуги, якими ресурсами володіють, у якому стані перебуває їх інфраструктура та які території залишаються недостатньо охопленими культурною пропозицією.

Цифровізація культурної спадщини демонструє аналогічну логіку. Електронні реєстри, цифрова фіксація та документування культурних об'єктів створюють нову інформаційну основу для їх збереження й управління [11]. Проте повний управлінський ефект виникає тоді, коли ці дані використовуються під час визначення пріоритетів фінансування, планування охоронних заходів, оцінювання ризиків та підготовки проєктів відновлення.

Другий принциповий перехід стосується інтеграції даних із рішеннями. Наявність інформації не гарантує її використання. У багатьох адміністративних системах цифрові дані можуть накопичуватися паралельно з традиційним способом прийняття рішень, що ґрунтується на інерційному розподілі ресурсів. Для культурної сфери це означає необхідність включити цифрові дані безпосередньо до планування місцевих програм і бюджетних рішень. Якщо інформація демонструє, що певна культурна послуга має стабільний попит у частині громади, де немає стаціонарного закладу, управлінською відповіддю не обов'язково має бути будівництво нового приміщення. Цифровий формат, мобільна послуга, партнерство кількох

установ або зміна режиму роботи існуючої мережі можуть створити кращий результат за менших витрат. Так цифровізація змінює не лише інструмент, а й простір доступних управлінських альтернатив.

Водночас цифровий формат не може автоматично визнаватися кращим за фізичний. Культурна послуга часто пов'язана з безпосередньою соціальною взаємодією, локальним простором і спільнотними практиками. Рішення про її цифровізацію має виходити з характеру потреби, а не з прагнення збільшити кількість електронних сервісів.

Проблема доступності особливо важлива через цифрову нерівність. Переведення послуги в онлайн може розширити доступ для частини населення й одночасно створити новий бар'єр для людей із недостатніми цифровими навичками, обмеженим доступом до техніки або нестабільним інтернет-з'єднанням [3]. Отже, цифровізація культурних послуг підвищує спроможність громади лише тоді, коли збільшує фактичну, а не формальну доступність.

Людиноцентричний підхід тут потребує збереження кількох каналів взаємодії. Електронна реєстрація на подію може співіснувати з традиційною. Онлайн-доступ до локального культурного контенту може доповнювати фізичне відвідування. Цифрова консультація з населенням не повинна виключати інші форми участі. Таке поєднання особливо важливе для громад із неоднорідною віковою та просторовою структурою населення. Технологічна ефективність не повинна досягатися шляхом адміністративного виключення груп, які мають нижчий рівень цифрової включеності.

Інший канал перетворення цифровізації на спроможність пов'язаний із комунікацією. Цифрові технології принципово скорочують часову дистанцію між органом місцевого самоврядування та мешканцем. Проте швидкість передавання інформації ще не означає появи управлінського зворотного зв'язку.

Електронна комунікація набуває управлінської цінності тоді, коли інформація від користувача впливає на подальше рішення. Цифрова зрілість громади в цьому вимірі пов'язується не тільки з наявністю каналів комунікації, а з якістю електронної взаємодії та можливостями участі громадськості [9].

Для культурної сфери це відкриває можливість перейти від припущень щодо культурних потреб до їх регулярного виявлення. Цифрові опитування, електронні консультації, аналіз звернень, реєстрацій на події та використання онлайн-ресурсів можуть створити інформацію про структуру попиту. Водночас така інформація не повинна механічно ототожнюватися з культурною потребою: користувачі цифрових каналів не завжди репрезентують усе населення громади. Тому цінність цифрового зворотного зв'язку визначається не кількістю отриманих реакцій, а способом їх інтерпретації й включення до рішення.

Цифрові канали здатні змінити і модель взаємодії між культурними установами. У традиційній системі кожний заклад може окремо планувати події, формувати аудиторію, збирати статистику й комунікувати з користувачами. Це створює інформаційну фрагментацію, за якої профільний

структурний підрозділ отримує переважно звітні показники після завершення діяльності.

Єдиний цифровий контур культурної сфери громади дозволяє перевести частину такої інформації в режим постійного управлінського використання. Йдеться не обов'язково про створення складної спеціалізованої платформи. Значення має сумісність даних і процедур: календарі подій, інформація про послуги, показники використання ресурсів, актуальні потреби та результати зворотного зв'язку повинні бути доступними для того рівня управління, де приймається відповідне рішення. Це змінює роль профільного структурного підрозділу місцевої влади. Замість переважного збору звітності він отримує можливість виконувати аналітичну й координаційну функцію. Такий перехід безпосередньо пов'язаний із інституційною спроможністю місцевого самоврядування. Цифрова трансформація може підтримувати оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності публічних послуг, якщо технологічна інфраструктура інтегрована з організаційною спроможністю і процесами взаємодії з громадянами [2]. Для культурного управління це означає, що закупівля програмного забезпечення без визначення відповідального за дані, регламенту їх оновлення та процедури використання не створює стійкої цифрової зміни. Після завершення проєкту або зміни працівника така система легко втрачає актуальність.

Цифровізація повинна бути інституціоналізована. За кожним інформаційним масивом має бути закріплена відповідальність за його якість; цифрові процедури мають бути включені у функціональні обов'язки; рішення щодо доступу, зберігання та захисту інформації – визначені завчасно.

Організаційний вимір цифровізації публічного управління безпосередньо залежить від розподілу функцій між суб'єктами та здатності забезпечувати реалізацію цифрової політики [10]. На місцевому рівні аналогічна проблема проявляється в необхідності визначити, хто координує цифрову трансформацію культурної сфери і як ця діяльність співвідноситься з загальною цифровою політикою громади.

Ізольований цифровий проєкт управління культури може створити ще одну інформаційну систему, яка не взаємодіє з іншими. Натомість включення культурної сфери до загальної архітектури цифрової громади дозволяє використовувати спільні рішення для ідентифікації користувачів, комунікації, відкритих даних, документообігу, геоінформаційних систем та аналітики. Це особливо важливо для громад з обмеженими ресурсами, створення окремої технічної інфраструктури для кожної галузі може збільшувати витрати на підтримку й формувати залежність від конкретного постачальника. Використання спільної цифрової інфраструктури громади дозволяє культурній сфері концентруватися на змісті даних і послуг, а не дублювати базові технологічні функції.

Водночас централізація цифрової інфраструктури створює інші ризики. Залежність багатьох управлінських процесів від однієї системи підвищує ціну її технічної відмови або кібератаки. Сучасна цифрова трансформація громад відбувається в умовах підвищених кібербезпекових ризиків і потребує резервування, захисту інформації та забезпечення стійкості цифрових систем

[5]. Для культурної сфери це має додатковий вимір, оскільки частина цифрових даних може стосуватися унікальних колекцій, локальних архівів або об'єктів культурної спадщини. Втрата такого масиву здатна мати незворотний характер.

Цифровізація культурної спадщини вже включає розвиток електронних реєстрів, 3D-фіксацію та документування пошкоджених культурних об'єктів [11]. На рівні громади відповідні практики можуть використовуватися не лише як засіб збереження інформації, а й як компонент управління ризиками, відновлення та залучення зовнішнього фінансування.

Цифрова спроможність тому передбачає не просто наявність даних, а їх стійкість: резервні копії, контроль доступу, можливість відновлення системи та зрозумілу відповідальність за інформаційну безпеку.

Воєнний досвід додає до цифровізації ще один вимір – організаційну адаптивність. Культурні установи прифронтових громад змушені змінювати функції, використовувати онлайн-формати, поєднувати культурну діяльність із гуманітарними та соціальними завданнями й шукати нові способи підтримання зв'язку з населенням [8]. У такому середовищі цифровий інструмент цінний не через технологічну новизну, а через можливість швидко змінити спосіб виконання функції. Якщо приміщення тимчасово недоступне, частина культурних послуг може бути перенесена в цифрове середовище. Якщо працівники фізично перебувають у різних місцях, цифрове управління дозволяє зберегти певний рівень організаційної зв'язаності. Якщо змінюється структура населення, електронні комунікації допомагають оперативніше виявляти нові потреби. Тому стійкість і цифровізація перетинаються через можливість зберігати управлінську функцію за зміни умов її виконання.

Разом із тим цифрова трансформація не повинна залежати від окремих працівників-ентузіастів. Дефіцит компетентного персоналу залишається одним із системних обмежень цифрової трансформації місцевої влади [13]. На рівні культурних установ ця проблема може бути ще гострішою через обмежені кадрові та фінансові ресурси. Вихід полягає не в тому, щоб кожний працівник культури став IT-фахівцем. Цифрова компетентність у цьому випадку означає здатність працювати з інструментами, необхідними для конкретної професійної функції, розуміти принципи роботи з даними, ризики безпеки та можливості цифрової взаємодії. Управлінська спроможність потребує також компетентності керівника, який здатний сформулювати проблему до вибору технології. Якщо цифровий проєкт починається з питання «яку платформу придбати?», існує ризик технологічно орієнтованої модернізації. Якщо він починається з питання «який управлінський процес має стати кращим і як буде вимірюватися результат?», цифровий інструмент отримує функціональне місце. Це дозволяє сформулювати основний механізм перетворення цифровізації на управлінську спроможність.

Цифровізація підвищує спроможність місцевого управління у сфері культури тоді, коли цифрові дані та інструменти вбудовуються у замкнений цикл інформація – управлінське рішення – культурна послуга або дія – зворотний зв'язок – оновлена інформація. Інформація в цій логіці не накопичується заради звітності. Вона зменшує невизначеність під час вибору. Управлінське рішення не завершує цикл, оскільки його реалізація створює

нові дані. Культурна послуга стає джерелом інформації про фактичний попит, доступність і результативність. Зворотний зв'язок дозволяє коригувати наступне рішення. Якщо один із цих переходів відсутній, цифровізація втрачає частину управлінського ефекту. Дані без рішення перетворюються на цифровий архів. Рішення без подальшого вимірювання не створює навчання. Онлайн-послуга без інформації про користувачів не дозволяє оцінити доступність. Канал електронної участі без процедури врахування пропозицій залишається комунікаційною формальністю.

Саме зв'язаність цих процесів, а не кількість технологій, пропонується вважати базовою ознакою цифрово-управлінської спроможності культурної сфери громади. З цього випливає й інший підхід до оцінювання цифрових проєктів. Результативність не варто визначати переважно через кількість створених сервісів, оцифрованих документів або підключених установ. Такі показники характеризують масштаб упровадження, але не обов'язково управлінський результат. Доцільніше встановлювати, чи скоротився час отримання інформації для рішення, чи зменшилося дублювання даних, чи розширився фактичний доступ до культурної послуги, чи стала координація між установами швидшою, чи отримав орган місцевого самоврядування можливість точніше визначати потреби й пріоритети. Це змінює критерій успішності цифровізації: від цифрової присутності до управлінської корисності. Практично такий підхід може бути реалізований без створення окремої цифрової системи виключно для культури. Профільний структурний підрозділ має визначити управлінські питання, для яких бракує інформації або координації, після чого співвіднести їх із цифровою інфраструктурою, що вже використовується громадою. Для управління культурною мережею це може означати єдині правила збору даних від установ. Для роботи з культурними активами – інтеграцію реєстрової інформації. Для комунікації – використання спільних цифрових каналів громади. Для планування подій – узгоджений календар, який одночасно виконує інформаційну та координаційну функції. Цифрові комунікації місцевого самоврядування здатні підтримувати прозорість, підзвітність і громадську участь за умови їх інтеграції у реальні процедури взаємодії [14]. У сфері культури це дозволяє пов'язати участь не лише з обговоренням стратегічних документів, а й з формуванням культурної пропозиції.

Наприклад, електронне виявлення культурних потреб може проводитися перед формуванням програми або календаря заходів, а не після того, як усі рішення вже прийняті. У цьому випадку цифровий канал впливає на розподіл ресурсу й отримує управлінський зміст.

Однак орієнтація виключно на цифрово активну аудиторію здатна викривляти рішення. Питання цифрової інклюзії безпосередньо стосується рівності доступу до публічних ресурсів і сервісів [3]. Тому дані електронної участі мають доповнюватися іншими каналами отримання інформації, особливо щодо населення старшого віку, сільських територій та груп з обмеженим цифровим доступом. Управлінська спроможність у цьому випадку проявляється не в максимальному переведенні взаємодії онлайн, а в здатності обрати оптимальне поєднання цифрових і фізичних каналів.

Запропонований механізм дозволяє також точніше визначити місце культурної сфери у загальній цифровій трансформації громади. Культура не повинна існувати як периферійна галузь, до якої цифровізація приходить після адміністративних або соціальних сервісів. Вона генерує власні типи даних, взаємодії та публічних послуг, які можуть бути інтегровані в цифрову екосистему території. Така інтеграція дає можливість пов'язувати культурні дані з просторовим плануванням, туризмом, освітою, молодіжною політикою, соціальною інтеграцією та відновленням. Це не означає розмивання функцій культурної політики. Навпаки, спільна інформаційна основа дозволяє краще бачити її взаємозалежність з іншими напрямками місцевого розвитку.

Основна логіка полягає в розмежуванні цифровізації місцевого управління культурою та цифрово-управлінської спроможності культурної сфери громади. Перша характеризує впровадження цифрових технологій і переведення процесів у цифрове середовище. Друга виникає лише тоді, коли ці технології реально збільшують здатність місцевої системи врядування отримувати релевантну інформацію, координувати суб'єктів, приймати рішення, забезпечувати доступ до культурних послуг та адаптуватися до змін.

Це дозволяє уникнути технологічного детермінізму, цифровізація не гарантує підвищення спроможності. За відсутності якісних даних, інтегрованих процесів, компетентного персоналу, цифрової інклюзії та інституційної відповідальності вона може лише відтворювати існуючу неефективність в електронному форматі.

Водночас навіть відносно прості цифрові рішення здатні створювати значний управлінський ефект, якщо усувають конкретний інформаційний або координаційний розрив. Для громади з обмеженим ресурсом це принципово важливо: цифрова трансформація не повинна оцінюватися за технологічною складністю.

Рішення про новий цифровий інструмент тому доцільно приймати після встановлення того, яку управлінську проблему він має вирішити, які дані використовуватиме, хто відповідатиме за їх актуальність, яке рішення зміниться внаслідок його використання та яким способом буде встановлено отриманий результат. Саме така послідовність переводить цифровізацію зі сфери технічного забезпечення у сферу публічного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифровізація місцевого управління у сфері культури створює потенціал для підвищення спроможності територіальної громади, але не забезпечує такого результату автоматично. Кількість електронних сервісів, цифрових реєстрів, вебресурсів або програмних продуктів характеризує технологічну оснащеність, однак не показує, наскільки змінилася здатність місцевої влади вирішувати управлінські завдання.

Науковий результат дослідження полягає в обґрунтуванні цифрово-управлінської спроможності у сфері культури як здатності місцевої системи врядування перетворювати цифрові дані, інструменти та канали взаємодії на якісніші рішення, координовані дії, доступні культурні послуги та адаптацію до змін.

Механізмом такого перетворення виступає безперервний зв'язок між інформацією, управлінським рішенням, реалізованою культурною дією або

послугою, зворотним зв'язком і оновленням інформаційної основи наступного рішення. Розрив між будь-якими частинами цього циклу знижує управлінську цінність цифровізації.

Це змінює критерії оцінювання місцевих цифрових проєктів. Визначальними повинні бути не технологічна складність або кількість цифрових продуктів, а скорочення інформаційних і координаційних розривів, покращення доступу до культурних послуг, здатність швидше адаптувати управлінські рішення та можливість ефективніше використовувати ресурс громади.

Для практики місцевого самоврядування такий підхід означає необхідність починати цифровий проєкт у сфері культури з управлінської проблеми, а не з вибору технології. Профільний структурний підрозділ має визначити необхідні дані та очікувану зміну процесу; цифрова інфраструктура громади – забезпечити технологічне рішення; культурні установи – підтримувати актуальність інформації та використовувати відповідні інструменти у своїй діяльності. Очікуваним результатом стає не формальне розширення цифрової присутності, а підвищення керованості культурного середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої категорії цифрово-управлінської спроможності в територіальних громадах різного типу. Доцільним є визначення індикаторів, які дозволять відрізнити технологічну цифровізацію від реальної зміни управлінських можливостей, а також встановити, які конфігурації цифрових інструментів є результативними для великих міських, малих міських, селищних і сільських громад. Окремого дослідження потребує вплив цифрової інтеграції культурної сфери на рішення щодо післявоєнного відновлення культурної інфраструктури та забезпечення рівного доступу населення до культурних послуг.

1. Антонова С. Є., Громик І. П. Особливості розвитку культури в Клеванській територіальній громаді Рівненської області. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 4(104). С. 3–13. DOI: 10.31713/ve420231.

2. Бондарчук Н. В., Сімонов С. В. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування як інструмент сталого розвитку. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 4. С. 60–65. DOI: 10.32782/pdau.pma.2025.4.10.

3. Бурик З. Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 12. С. 14–29. DOI: 10.31470/2786-6246-2025-12-14-29.

4. Бут Ю. Від інфраструктури до інновацій: проблеми та виклики, з якими стикається впровадження цифрових трансформацій у сфері публічного управління в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 14. С. 17–26. DOI: 10.31470/2786-6246-2025-14-17-26.

5. Євтушенко О., Цимбаленко О. Основні виклики забезпечення цифрової трансформації громад. Public Administration and Regional Development. 2026. № 31. С. 196–216. DOI: 10.34132/pard2026.31.09.

6. Кіналь Н. М. Особливості розвитку сфери культури в територіальних громадах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. Вип. 4(150). С. 3–8. DOI: 10.36818/2071-4653-2021-4-1.

7. Піскоха Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 6. С. 39–45. DOI: 10.15421/152168.
8. Плотнік Н. А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область). Теорія та практика державного управління. 2025. Вип. 1(80). С. 259–273. DOI: 10.26565/1727-6667-2025-1-15.
9. Сердюк О. І., Канівець Д. А., Проценко Є. М. Ключові чинники розвитку комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах цифрової трансформації територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 334, № 5. С. 20–25. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-3.
10. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 116–124. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-7-116-124.
11. Сурай І., Надрага В. Стан сфери охорони культурної спадщини в Україні у 2025–2026 рр. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2026. № 15. С. 96–103. DOI: 10.31470/2786-6246-2026-15-96-103.
12. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2021. Вип. 3(95). С. 146–156. DOI: 10.31713/ve3202113.
13. Fyshchuk I. Digital Transformation in Local Authorities in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*. 2026. Vol. 18, No. 2. P. 66–82. DOI: 10.5130/ccs.v18.i2.9851.
14. Ivasiutyn I., Rudenko A. Directions for the development of information and communication interaction between local government bodies and territorial communities. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*. 2025. No. 4. P. 13–17. DOI: 10.36887/2524-0455-2025-4-3.

1. Antonova, S. Ye., & Hromyk, I. P. (2023). Osoblyvosti rozvytku kultury v Klevanskii terytorialnii hromadi Rivnenskoï oblasti [Peculiarities of cultural development in the Klevan territorial community of Rivne region]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, 4(104), 3–13. <https://doi.org/10.31713/ve420231>.
2. Bondarchuk, N. V., & Simonov, S. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak instrument staloho rozvytku [Digital transformation of local self-government bodies as a tool for sustainable development]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, 4, 60–65. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.10>.
3. Buryk, Z. (2025). Tsyfrova inkluziia v publichnomu upravlinni: podolannia tsyfrovoho rozryvu sered naselennia [Digital inclusion in public administration: Overcoming the digital divide among the population]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 12, 14–29. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-14-29>.
4. But, Yu. (2025). Vid infrastruktury do innovatsii: problemy ta vykylyky, z yakymy stykaietsia vprovadzhennia tsyfrovyykh transformatsii u sferi publichnoho upravlinnia v Ukraini [From infrastructure to innovation: Problems and challenges of implementing digital transformations in public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 14, 17–26. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-17-26>.
5. Yevtushenko, O., & Tsymbalenko, O. (2026). Osnovni vykylyky zabezpechennia tsyfrovoi transformatsii hromad [Main challenges associated with ensuring digital transformation of communities]. *Public Administration and Regional Development*, 31, 196–216. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.09>.
6. Kinal, N. M. (2021). Osoblyvosti rozvytku sfery kultury v terytorialnykh hromadakh [Peculiarities of cultural sphere development in territorial communities]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 4(150), 3–8. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-4-1>.
7. Piskokha, N. (2021). Tsyfrova transformatsiia mistsevoho samovriaduvannia: vyznachennia poniattia ta napriamkiv utvorennia tsyfrovyykh hromad [Digital transformation of local self-government: Definition of the concept and directions for creating digital communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(6), 39–45. <https://doi.org/10.15421/152168>.
8. Plotnik, N. A. (2025). Adaptatsiia upravlinskykh modelei u sferi kultury do umov voiennoho stanu: praktyky Derhachivskoi miskoi terytorialnoi hromady (Kharkivska oblast) [Adaptation of manage-

ment models in the sphere of culture to martial law conditions: Practices of the Dergachiv city territorial community, Kharkiv region]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1(80), 259–273. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-15>.

9. Serdiuk, O. I., Kanivets, D. A., & Protsenko, Ye. M. (2024). Kliuchovi chynnyky rozvytku komunikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z hromadskistiu v umovakh tsyfrovoi transformatsii terytorialnykh hromad [Key factors in the development of communication between local self-government bodies and the public under digital transformation of territorial communities]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 20–25. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-3>.

10. Surai, A. (2024). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: orhanizatsiinyi aspekt [Digitalisation of public administration in Ukraine: Organisational aspect]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 7, 116–124. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124>.

11. Surai, I., & Nadraha, V. (2026). Stan sfery okhorony kulturnoi spadshchyny v Ukraini u 2025–2026 rr. [The state of cultural heritage protection in Ukraine in 2025–2026]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 15, 96–103. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-96-103>.

12. Tykhonchuk, L. Kh., & Chubok, T. O. (2021). Efektyvnist publichnoho upravlinnia u sferi kultury v umovakh detsentralizatsii (na prykladi Rivnenskoï oblasti) [Effectiveness of public administration in the cultural sphere under decentralisation: The case of Rivne region]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriia «Ekonomichni nauky»*, 3(95), 146–156. <https://doi.org/10.31713/ve3202113>.

13. Fyshchuk, I. (2026). Digital transformation in local authorities in Ukraine: Challenges and opportunities. *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, 18(2), 66–82. <https://doi.org/10.5130/ccs.v18.i2.9851>.

14. Ivasiutyn, I., & Rudenko, A. (2025). Directions for the development of information and communication interaction between local government bodies and territorial communities. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 4, 13–17. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-3>.