

Заїка О. М.

ПВНЗ «Київський університет культури»

СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ УКРАЇНИ

У статті розглянуто проблематику впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій в галузі культури і мистецтв України в контексті цифрової трансформації державного управління. Наголошено на зростанні потреби використання цифрових технологій з метою підвищення ефективності та результативності управління та наданні державних послуг у галузі культури і мистецтв. Виявлено, що успіх стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтва України залежить від якісного рішення основних управлінських завдань, в першу чергу визначення стратегічних пріоритетів; залучення ресурсів та інструментарію, необхідних для реалізації впровадження; моніторингу та оцінки результатів. Констатовано, що ефективне керівництво процесом впровадження цифрових технологій в заклади культури і мистецтва може бути забезпечено шляхом узгодження загального стратегічного розвитку всіх гілок влади та всіх рівнів управління в Україні. Розглянуто важливі проекти цифрової трансформації в культурно-мистецькій галузі першої половини 2020-х рр: е-Спадщина (цифрова трансформація охорони культурної спадщини), е-Мистецтво (цифрова трансформація мистецтва), е-Туризм (цифрова трансформація туризму і курортів), е-Книга; впровадження електронного реєстру державної підтримки у сфері культур та ін. Проаналізовано штучний інтелект як революційну технологію модернізації державного сектору культури і мистецтв завдяки: здатності автоматизувати дії з пошуку та аналізу інформації; підвищенню прогностичних можливостей, покращенню прийняття рішень на основі даних; підтримці персоналізації послуг, орієнтованих на користувача; зростанню ефективності надання державних послуг за допомогою проактивних механізмів. Окреслено основні принципи державного управління, характерні для реалізації стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв (покращення послуг та скорочення витрат; аналіз ризиків, пов'язаних із використанням інноваційних цифрових технологій; прозорість, підзвітність та інформація; інклюзивність та доступність; конфіденційність та безпека; навчання та розвиток навичок; стандартизація; сталість та ін.).

Ключові слова: державне управління, галузь культури і мистецтв, цифрові технології, штучний інтелект, цифрова трансформація, стратегія, клієнтоорієнтований підхід, інклюзивність.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства в державному управлінні України активно інтегруються різноманітні цифрові технології, що зумовлено необхідністю забезпечення відповідного рівня надання державних послуг, посилення ефективності наглядової та контрольної функції, реалізації клієнтоорієнтованого підходу та ін., у контексті сприяння високоякісній та ефективній взаємодії держави і громадян. У широкому розумінні цифрове управління передбачає організаційну спроможність держави формувати та впроваджувати цифрову стратегію, розширюючи традиційні підходи, поєднуючи їх з інноваційними технологіями, провадження програмного забезпечення та програмно-апаратних комплексів.

Актуальність теми статті зумовлена необхідністю концептуалізації процесу впровадження цифрових технологій та удосконалення державного управління цифрової трансформації галузі культури і мистецтв в Україні станом на першу половину 2020-х рр.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації різноманітних галузей людської життєдіяльності на сучасному етапі розвитку суспільства та безпрецедентного рівня розвитку інноваційних технологій є однією з найбільш перспективних напрямів наукового дослідження в різноманітних галузях знань, зокрема і в публічному управлінні та адмініструванні. Вивченню процесів цифровізації пам'яток культурної спадщини в контексті публічного управління присвячена

стаття В. Надраги [6], в якій зокрема аналізується використання цифрових технологій для збереження, відтворення та просування культурної спадщини в Україні. Актуальні проблеми цифровізації публічного управління та адміністрування в Україні розглядає А. Тарнавський [11]. Систематизацію наукових підходів до проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління здійснює О. Савченко в науковій публікації «Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління» [10]. Спробі пошуку нових засад процесу цифровізації культурно-мистецького кластеру в сучасних умовах розвитку соціокультурного простору присвячено публікацію К. Баннікової, П. Фриза, Н. Воронової, А. Бондаренка та Л. Білозуб «Цифрова трансформація в культурі і мистецтві: нові можливості та виклики» [14]. Комплексне дослідження теоретичних засад впливу інформаційних технологій на формування державної політики у сфері культури та розробку практичних рекомендацій щодо його покращення здійснюють С. Гоололобов та С. Шуляк [2]. Дослідженню теоретичних аспектів сфери цифрових трансформацій в системі публічного управління та адміністрування, «враховуючи сучасний стан державотворення та актуальність цього напрямку за сучасних умов формування інформаційного суспільства» присвячено статтю Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець [1]. Проте стратегії впровадження цифрових технологій в галузь культури і мистецтв України лишаються недостатньо висвітленими і вимагають подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення особливостей формування та реалізації державних стратегій розвитку і впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв.

Виклад основного матеріалу. Підвищена «доступність» та «індивідуалізація» є двома найпоширенішими вимогами споживачів першої чверті XXI ст. Це розробка, яка завоювала значну позицію на сучасному споживчому ринку, незалежно від того, чи послуги стосуються фінансів, страхування, роздрібної торгівлі та / або культури і мистецтва. Інтернет, смартфони та інші технології, що виникли в епоху цифрових технологій, допомогли людям отримати краще розуміння та усвідомлення того, чого вони очікують від постачальника послуг [15, с. 5]. Таким чином, галузь культури і мистецтва, як і інші галузі, також отримує вигоду від нових технологій і цифрових інновацій, оскільки прагне суттєво покращити наше

повсякденне життя та допомогти створити більш стійке суспільство.

Відповідно до міжнародного контексту, Україна переживає процес трансформації та інновацій послуг для громадян та бізнесу завдяки використанню цифрових технологій та налагодженню співпраці між усіма учасниками системи. Вплив нових технологій сприяє не лише формуванню ефективнішої системи державного управління, але й, перш за все, скороченню відстаней між державною адміністрацією та користувачами, щоб полегшити доступ до послуг та перезапустити економіку, зокрема деякі стратегічні для країни виробничі сектори, такі як туризм, культура та мистецтво.

Після декларування в 2019 р. цифрової трансформації як одного з головних напрямів державної політики України, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. [8], в якій передбачається суттєве прискорення інтегрування в економіку та суспільну сферу цифрових технологій, набула нового значення.

В Україні основну роль в процесі реалізації заходів з публічного управління, в тому числі цифровізації, в галузі культури і мистецтв виконує Міністерство культури та стратегічних комунікацій. У 2019 р. було створено Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра) [11, с. 64], що є «головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, і забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства...» [7].

Окрім того, однією з важливих інституцій, діяльність якої безпосередньо пов'язана з забезпеченням формування і реалізації державної політики у сферах культури та мистецтв є Український культурний фонд, завданням якого, відповідно до Закону України є «підтримка впровадження державної стратегії у галузі культури і мистецтв, сприяння розвитку сучасних форм культурно-мистецької діяльності, створення конкурентоспроможного культурного продукту на світовому рівні» [9].

Дослідники наголошують на тому, що основні напрями цифровізації державного управління, що впроваджуються в Україні наприкінці 2010-х рр., безпосередньо пов'язані з «проривними технологіями» – цифровими технологіями, завдяки яким з'являється можливість здійснення якісної зміни

в державному управлінні, як на рівні процесів, функцій та етапів управлінського циклу, так і на рівні отримання результативності та ефективності управління [3, с. 37]. До «проривних технологій» належать інноваційні цифрові технології: штучний інтелект, технології розподіленого реєстру; технології «великих даних», інтернет речей та ін.

Таким чином, у публічному управлінні галузі культури і мистецтв використання проривних або інноваційних цифрових технологій реалізується в контексті загального світового підходу до цифровізації державного управління:

- у сфері покращення надання адміністративних послуг «та виконання контрольних функцій на основі розвитку систем ідентифікації та захисту персональних та відкритих даних, впровадження реєстрової моделі надання послуг, проактивності при їх наданні» [3, с. 37];

- у процес управління – «виявлення проблем та планування, моніторингу та оцінки результатів, корегування прийнятих рішень» [3, с. 37].

Окрім того, цифровізація в галузі культури і мистецтв передбачає інструментальне використання технічних засобів для створення інноваційного культурно-мистецького середовища та формування нових можливостей для дослідження і долучення до культурних цінностей, продуктів / послуг та творів мистецтва на національному та світовому рівні. Роль інноваційних технологій в процесі досягнення підвищеної результативності діяльності цифрового та культурно-мистецького просторів полягає в генеруванні трансформаційних процесів, що сприяє виникненню новаторських форм і практик, а також посиленню взаємодії між державними, культурно-мистецькими інституціями та громадськістю [2]. Відповідно актуальними є такі орієнтири цифрової трансформації галузі культури і мистецтва, як: гнучкість, динамізм та синергія, що покликані забезпечити практичну ефективність використання цифрового продукту в культурно-мистецькому середовищі [2].

У 2021 р. Міністерством культури та інформаційної політики було презентовано чотири проекти цифрової трансформації в культурно-мистецькій галузі: е-Спадщина (цифрова трансформація охорони культурної спадщини: створення цифрової інфраструктури музеїв на базі Microsoft 365 та музейного фонду України, формування реєстру культурної спадщини та реєстру нематеріальної спадщини), е-Мистецтво (цифрова трансформація мистецтва: створення репозиторію методичних документів

навчально-методичної літератури для викладачів закладів освіти, розробка системи адміністрування заявок на тримання галузевих премій, стипендій, грантів та їх присудження), е-Туризм (цифрова трансформація туризму і курортів: створення реєстру суб'єктів туристичної діяльності України та туристичного порталу) та е-Книга (цифрова трансформація бібліотек і книговидавничої справи: створення національної автоматизованої бібліотечної інформаційної системи, Української цифрової бібліотеки та ПЗ для роботи з проєктними грантами), головною метою яких є створення передумов для осучаснення та прозорості ведення процесів в означених сферах [5].

Після початку повномасштабного наступу російських військ на територію України реформа державного управління, що позиціюється як «фундамент міцності та подальшого розвитку державних інституцій» [4] переходить на новий рівень. Стратегічною метою урядової програми «Ефективна цифрова держава» є переведення всіх топових послуг для бізнесу та громадян в діджитал формат» [4]. Серед масштабних проєктів останніх років – впровадження електронного реєстру державної підтримки у сфері культури, що було схвалено 1 листопада 2024 р. на засіданні Уряду України (координатори – Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, Держкомтелерадіо та Держмистецтв). Головною метою даної новації, що передбачає перехід від паперових процесів до сучасної автоматизованої системи подачі і розгляду заявок на державну підтримку та суттєве полегшення доступу до інформації про можливості фінансування, є максимальна прозорість та відкритість конкурсного відбору. Таким чином Реєстр заявок та отримувачів державної підтримки у сфері культури можна розглядати як основний інструментарій централізованого накопичення, обробки та захисту даних [12].

Незважаючи на складні умови воєнного стану в галузі культури і мистецтв України активно впроваджуються інноваційні цифрові технології, зокрема штучний інтелект. Універсального визначення штучного інтелекту не існує, але багато визначень зосереджені на конкретних характеристиках цього явища. У широкому розумінні штучний інтелект стосується здатності машин або комп'ютерних програм виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, такі як міркування, вирішення проблем або прийняття рішень [13, с. 15]. В останньому визначенні Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) зазначено, що система

ШІ – це машинна система, яка для явних або неявних цілей робить висновок з отриманих вхідних даних, як вона може генерувати результати, такі як прогнози, контент, рекомендації або рішення, які можуть впливати на фізичне або віртуальне середовище [17]. Дослідниками штучний інтелект у державному управлінні розглядається як інструмент для покращення адміністративних процесів та як каталізатор переосмислення традиційних структур державного управління. Вони виступають за теоретичний зсув, необхідний для розуміння далекосяжного впливу штучного інтелекту на структури державного управління, який виходить далеко за рамки простого підвищення ефективності [16]. Серед застосування штучного інтелекту в галузі культури і мистецтв – програмне забезпечення для управління знаннями, автоматизація процесів, віртуальні агенти та прогнозна аналітика, які покращують ефективність та надання послуг [18, с. 598]. У бюрократії системного рівня штучний інтелект автоматизує рутинні завдання, засновані на правилах, та оптимізує процеси.

Штучний інтелект має потенціал стати надзвичайно корисною або навіть революційною технологією для модернізації державного сектору. Його використання зумовлено зростаючою потребою в підвищенні ефективності та результативності в управлінні та наданні державних послуг у галузі культури і мистецтв. Серед потенціалу технологій штучного інтелекту можна згадати здатність:

- автоматизувати прості та повторювані дії з пошуку та аналізу інформації, звільняючи робочий час для діяльності з вищою цінністю;
- підвищувати прогностичні можливості, покращуючи прийняття рішень на основі даних;
- підтримувати персоналізацію послуг, орієнтовану на користувача, підвищуючи ефективність надання державних послуг також за допомогою проактивних механізмів.

На рівні діяльності закладів культури і мистецтва України цифрова стратегія на сучасному етапі відіграє основоположну роль, визначаючи напрям подальшого розвитку галузі в цілому та особливості трансформації кожної конкретної інституції зокрема; специфіку використання технологій для сприяння розвитку інноваційної мережі, конкурентним перевагам та економічній ефективності. Заклади культури і мистецтва – місця, де відвідувачі отримують знання, незабутній досвід та нові враження станом на середину 2020-х рр. перейшли на клієнтоорієнтований підхід, значну роль в якому відіграють інноваційні технології.

Серед нагальних проблем галузі:

- існування значних розривів у технічному оснащенні закладів культури і мистецтв України (зокрема між столичними та регіональними, міськими та сільськими та ін.);
- необхідність посилення темпів удосконалення цифрової компетентності галузевих фахівців;
- важливість розробки цифрових сервісів з урахуванням концепції цифрової інклюзії, що водночас сприяли б посиленню цифрової грамотності громадян та ін.

Узагальнюючи можна виокремити ряд принципів державного управління, що характерні для реалізації стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв: покращення послуг та скорочення витрат (інвестування в цифрові технології); аналіз ризиків, пов'язаних із використанням інноваційних цифрових технологій, щоб гарантувати відсутність порушень основних прав людини; прозорість, підзвітність та інформація (приділення особливої уваги прозорості та інтерпретації моделей, щоб забезпечити підзвітність та відповідальність за рішення, прийняті за допомогою цифрових технологій); інклюзивність та доступність (усвідомлення відповідальності та етичних наслідків, пов'язаних із використанням цифрових технологій); конфіденційність та безпека (застосування високих стандартів безпеки та захисту конфіденційності, щоб забезпечити безпечне та відповідальне управління даними громадян); навчання та розвиток навичок (інвестування у навчання та розвиток навичок, необхідних для ефективного управління та застосування цифрових технологій в державних службах); стандартизація (ураховувати діяльність з технічної стандартизації, що здійснюється на міжнародному та європейському рівнях CEN та CENELEC); сталість (оцінювання впливу на навколишнє середовище та енергетику, пов'язані з впровадженням цифрових технологій); дані (оцінювати методи та умови, за допомогою яких постачальник послуг керує даними, наданими інституціями культури і мистецтв, з особливим акцентом на право власності на дані та дотримання чинного законодавства про захист даних та конфіденційність) та ін.

Висновки. Успіх стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтва України залежить від якісного рішення основних управлінських завдань, в першу чергу визначення стратегічних пріоритетів; залучення ресурсів та інструментарію, необхідних для реалізації

впровадження; моніторингу та оцінки результатів. Ефективне керівництво процесом впровадження цифрових технологій в заклади культури і мистецтва може бути забезпечено шляхом узгодження загального стратегічного розвитку всіх гілок влади та всіх рівнів управління в Україні. Основними принципами державного управління, що характерні для реалізації стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв є: покращення послуг та скорочення витрат; аналіз ризиків, пов'язаних із використанням

інноваційних цифрових технологій; прозорість, підзвітність та інформація; інклюзивність та доступність; конфіденційність та безпека; навчання та розвиток навичок; стандартизація; сталість та ін. Перспективи подальших досліджень полягають в комплексному аналізі реалізації цифрової трансформації галузі культури і мистецтв на національному та регіональному рівні та концептуалізація основних аспектів впровадження цифрових технологій в контексті підвищення якості надання культурно-мистецьких послуг.

Список літератури:

1. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=148>
2. Гололобов С. М., Шуляк С. О. Синергія цифрового та культурного просторів у формуванні державної політики у сфері культури. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-11>
3. Демощенко Г. Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2020. Вип. 8 (1 SI). С. 36–38.
4. Ефективна цифрова держава. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/efektyvna-tsyfrova-derzhava>
5. МКІП представило проекти цифрової трансформації у сфері культури та туризму. МКСК. 2021. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/mkip-predstavlylo-proiekt-y-tsyfrovoi-transformatsii-u-sferi-kultury-ta-turyzmu-2/>
6. Надрага В. М. Цифровізація культурної спадщини: проблеми та вирішення в контексті публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_21
7. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#n12>
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
9. Про Український культурний фонд. Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 19. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
10. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 3. С. 102–108.
11. Тарнавський А. М. Актуальні проблеми цифровізації публічного управління та адміністрування в Україні. *Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25–26 листопада 2022 р.) / упоряд. Сафронова О. М. Київ : УкрСІЧ, 2022. С. 64–66.
12. Цифровізація: в Україні запрацює електронний реєстр державної підтримки у сфері культури. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-v-ukraini-zapratsiuie-elektronnyi-reiestr-derzhavnoi-pidtrymky-u-sferi-kultury>
13. Banfa A. Introduction to Artificial Intelligence (AI). *River Publishers: Aalborg, Denmark*, 2024. 76 p.
14. Bannikova K., Fryz P., Voronova N., Bondarenko A., Bilozub L. Digital transformations in culture and art: new opportunities and challenges. *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. Pp. 348–358.
15. Hardey M., Loader B. D., Keeble L. Introduction. In: B. D. Loader, M. Hardey and L. Keeble, eds. *Digital welfare for the third age: health and social care informatics for older people*. London, UK : Routledge, 2009. Pp. 1–14.
16. Madan R., Ashok M. AI Adoption and Diffusion in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Gov. Inf. Q.* 2023. Vol. 40. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22001101>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Explanatory Memorandum on the Updated OECD Definition of an AI System. In *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 8. OECD Publishing : Paris, France, 2024.

18. Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C. Artificial Intelligence and the Public Sector – Applications and Challenges. Int. J. Public Adm. 2019. Vol. 42. Pp. 596–615.

**Zaika O. M. STRATEGIES FOR IMPLEMENTING DIGITAL TECHNOLOGIES
IN THE CULTURE AND ARTS SECTOR OF UKRAINE**

The article examines the issues of implementing innovative information and communication technologies in the culture and arts sector of Ukraine in the context of the digital transformation of public administration. The growing need for the use of digital technologies in order to increase the efficiency and effectiveness of management and the provision of public services in the culture and arts sector is emphasized. It is revealed that the success of strategies for implementing digital technologies in the culture and arts sector of Ukraine depends on the qualitative solution of the main management tasks, primarily the definition of strategic priorities; attracting resources and tools necessary for the implementation of the implementation; monitoring and evaluating the results. It is stated that effective management of the process of implementing digital technologies in cultural and art institutions can be ensured by coordinating the general strategic development of all branches of government and all levels of government in Ukraine. Important digital transformation projects in the cultural and artistic sector of the first half of the 2020s were considered: e-Heritage (digital transformation of cultural heritage protection), e-Art (digital transformation of art), e-Tourism (digital transformation of tourism and resorts), e-Book; implementation of an electronic register of state support in the field of culture, etc. Artificial intelligence was analyzed as a revolutionary technology for modernizing the public sector of culture and arts due to: the ability to automate information search and analysis; increasing predictive capabilities, improving data-based decision-making; supporting the personalization of user-oriented services; increasing the efficiency of providing public services through proactive mechanisms. The main principles of public administration are outlined, characteristic for the implementation of strategies for the introduction of digital technologies in the field of culture and arts (improving services and reducing costs; analyzing the risks associated with the use of innovative digital technologies; transparency, accountability and information; inclusivity and accessibility; confidentiality and security; training and skills development; standardization; sustainability, etc.).

Key words: public administration, culture and arts, digital technologies, artificial intelligence, digital transformation, strategy, customer-oriented approach, inclusivity.