

Заїка О. М.

аспірант,

ПВНЗ «Київський університет культури»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5940-9975>

ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ В ЛОГІЦІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Стаття присвячена виявленню дефініції поняття «цифрова трансформація» в академічному дискурсі публічного управління і адміністрування. Констатовано, що цифрова трансформація в широкому розумінні – процес, за допомогою якого державні організації змінюють свою структуру та діяльність, щоб адаптуватися до технологій та цифрового середовища. Наголошено на тому, що означений трансформаційний процес виходить за рамки простого впровадження технологій, а являє собою переосмислення та культурний зсув, який впливає на процеси, процедури, звички та поведінку організацій та окремих осіб, які завдяки цифровим технологіям покращують свою здатність протистояти викликам нової епохи. За результатами дослідження у межах публічного управління галузі культури і мистецтв запропоновано розглядати цифрову трансформацію як безперервний процес стратегічного оновлення, який використовує прогрес у цифрових технологіях для створення можливостей, що оновлюють та замінюють модель публічної діяльності в галузі культури і мистецтв, зокрема в підході до співпраці та взаємодії з громадськістю.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, галузь культури і мистецтв, дефініція, термінологія.

Oleksandr Zaika

Kyiv University of Culture

DEFINITION OF THE CONCEPT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE CULTURE AND ARTS SECTOR IN THE LOGIC OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Abstract. *The article is devoted to identifying the definition of the concept of “digital transformation” in the academic discourse of public management and administration. Based on the analysis of scientific literature by foreign and Ukrainian authors, the essence of the concept of “digital transformation” is clarified. It is found that in the scientific literature the focus of definitions of digital transformation varies from the adoption and use of new technologies, and the improvement of processes, operations, customer relations and productivity, to the creation of new business models and possible results. It is stated that digital transformation is introduced as a process by which state organizations change their structure and activities in order to adapt to technologies and the digital environment. It is emphasized that the specified transformation process goes beyond the simple implementation of technologies, but is a rethinking and cultural shift that affects the processes, procedures, habits and behavior of organizations and individuals, who, thanks to digital technologies, improve their ability to withstand the challenges of the new era. It is emphasized that, unlike the business sector, digital transformation is not aimed at improving competitiveness and market share, but at integrating society and citizen participation (i.e., the focus is not on management entities, clients or users, but on entities that have rights and are part of the collective). It is found that the digital transformation of the culture and arts sector includes both the adaptation and reconversion of digital technologies that underlie the activity, and through it, society as a whole, in order to stay abreast of events and achieve new levels of competitiveness. The results of the study suggest an interpretation of digital transformation as a process of rethinking and adapting technologies and people, which stimulates institutions and companies to implement innovative procedures to meet the needs of their customers with the help of new products and services that satisfy their needs and desires. Within the framework of public management of the culture and arts sector, it is proposed to consider digital transformation as a continuous process of strategic renewal that uses progress in digital technologies to create opportunities that update and replace the model of public activity in the culture and arts sector, in particular in the approach to cooperation and interaction with the public.*

Keywords: digital transformation, public administration, culture and arts sector, definition, terminology.

Постановка проблеми та її актуальність.

Цифрова трансформація в державному управлінні набула стратегічної ролі в глобальному масштабі, безпрецедентно змінивши способи функціонування державних закладів та їх взаємозв'язок із громадянами. Означений процес зумовив суттєве

підвищення ефективності, результативності та прозорості державних послуг, розширення участі громадян та оптимізацію наявних ресурсів. Цифрова трансформація в публічному управлінні є одним із перспективних напрямів дослідження, свідченням чого стала поява широкого масиву наукових праць

та розвідок, присвячених різноманітним аспектам означеної проблематики. Одним із важливих питань наразі лишається уточнення прийнятої в академічному вимірі термінології, оскільки поняття «цифрова трансформація» характеризується варіативністю трактування відповідно до галузевої специфіки, що актуалізує дослідження її дефініції в сучасному в науковому дискурсі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років українська наукова література з публічного управління і адміністрування збагатилася дослідженнями та публікаціями, що присвячені різноманітним аспектам цифровізації галузі. Серед інших назвемо праці В. Надраги [5] (цифровізація пам'яток культурної спадщини в контексті публічного управління), О. Савченка [6] (проблематика запровадження цифровізації у систему публічного управління), В. Лазаріва [3] (ефективні моделі процесів публічного управління інформаційними технологіями для забезпечення надання електронних послуг на публічному рівні, з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації), В. Сиротіна [7] (сучасні тренди щодо впровадження цифровізації у сфері публічного управління), С. Гололобова та С. Шуляка [1] (теоретичні засади впливу інформаційних технологій на формування державної політики у сфері культури), К. Баннікової, П. Фриза, Н. Воронової, А. Бондаренка та Л. Білозуб [9] (інноваційні засади цифровізації культурно-мистецького кластеру) та ін. Проте сутність поняття «цифрова трансформація» в контексті специфіки публічного управління галузі культури і мистецтв та в цілому термінологія, що застосовується в наукових працях, присвячених тим чи іншим питанням публічного управління вимагає уточнення.

Мета статті – виявити сутність поняття «цифрова трансформація» на основі аналізу особливості використання означеної дефініції в академічному дискурсі публічного управління і адміністрування, а також запропонувати визначення поняття цифрової трансформації галузі культури і мистецтв.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кінець ХХ – перша чверть ХХІ ст. ознаменувалися безпрецедентним в історії людства технологічним прогресом та масштабним поширенням і впровадженням в усі сфери життєдіяльності інформаційно-комунікаційних технологій [13, с. 40]. У свою чергу процес цифровізації – використання цифрових технологій і даних (оцифрованих і оригінально цифрових) для отримання прибутку, покращення бізнесу та заміни/перетворення бізнес-процесів – зумовила впровадження нових способів спілкування та співпраці на робочому місці.

Цифрова трансформація може бути визначена як інтеграція цифрових технологій у всі аспекти ді-

яльності організації та операції, що здійснюються організацією, які, у свою чергу, призводять до інфраструктурних змін у тому, як організація працює та надає послуги своїм клієнтам. Деякі дослідники стверджують, що цифрова трансформація йде ще далі та фундаментально змінює бізнес-операції, продукти та процеси, що в деяких випадках призводить до абсолютно нових бізнес-моделей [11, с. 2]. Цифрова трансформація відбувається швидкими темпами і передбачає зміну лідерства, культури та мислення, ставлення до ризиків, а також нових способів роботи, нових технологій і готовності приймати неоднозначність та постійні зміни. Такі технології, як машинне навчання та аналітика надають практично безмежні можливості для організаційних рішень і підвищення внутрішньої ефективності.

Незважаючи на те, що дослідження цифрової трансформації мають на меті охопити останні тенденції та події, наразі не існує загальноприйнятого визначення цього терміну. Так, наприклад, у закордонному академічному вимірі представлено такі визначення: організаційна трансформація, що об'єднує цифрові технології та бізнес-процеси в цифрову економіку [16, с. 1728]; «зміни в способах роботи, ролях і бізнес-пропозиціях, спричинені впровадженням цифрових технологій в організації або в операційному середовищі організації» [20, с. 64]; «поєднання всіх економічних секторів у мережу та адаптація акторів до нових умов цифрової економіки» [10, с. 33]; «ефективний адаптивний процес в управлінні та трансформації даних за допомогою цифрових рішень, які призводять до знань, набутих окремими особами, та приносять користь компаніям, що є основоположним для виживання у світі, що змінюється» [17, с. 34], «об'єднані наслідки кількох цифрових інновацій, що створюють нових акторів (і групи акторів), структури, практики, цінності та переконання, які змінюють, загрожують, замінюють або доповнюють існуючі правила гри в організаціях, екосистемах, галузях чи галузях» [15, с. 53]; «процес, метою якого є покращення об'єкта шляхом внесення значних змін до його властивостей за допомогою поєднання інформаційних, обчислювальних, комунікаційних і зв'язкових технологій» [22, с. 121]. Фокус визначень цифрової трансформації варіюється від прийняття та використання нових технологій, та вдосконалення процесів, операцій, відносин із клієнтами та продуктивності; до створення нових бізнес-моделей та можливих результатів і впливу на кількох акторів і оточення.

Українськими науковцями цифрові трансформації трактуються як: «спричинені використанням цифрових технологій зміни у природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні» [2]; «наступний рівень впровадження цифрових технологій

у певний процес, у цьому разі – в процес публічного управління» [4, с. 143]. Отже, цифрова трансформація розкриває нову перспективу аналізу даних, де цифровізація пов'язує кожну людину, яка розвивається в рамках організації або є її частиною.

Дослідники роблять особливий акцент на тому, що «цифрова трансформація публічного управління вимагає стратегічного підходу, активної участі всіх зацікавлених сторін, що в свою чергу має призводити до покращення якості публічних послуг, підвищення ефективності публічного управління та зміни механізмів взаємодії з громадянами» [8, с. 77]. Структура цифрової трансформації включає мережу учасників, таких як організації та клієнти, у всіх сегментах, а також застосування нових технологій. Таким чином, вона вимагає навичок, які передбачають вилучення та обмін даними, а також аналіз і перетворення цих даних у корисну інформацію. Цю інформацію слід використовувати для розрахунку та оцінки варіантів, щоб прийняти рішення та/або розпочати діяльність. Щоб підвищити продуктивність і охоплення організації, цифрова трансформація залучає компанії, бізнес-моделі, процеси, відносини, продукти та ін. [21]. Хоча цифрова трансформація має свої виклики, існуючі дослідження вказують на те, що цифровий феномен є можливістю для інновацій і переосмислення того, як організації ведуть діяльність. Два основних аспекти цифрової трансформації визначаються з точки зору технології та клієнта або користувача [14, с. 40].

Хоча цифрова трансформація в бізнес-секторі прагне покращити такі елементи, як конкурентоспроможність та частка ринку, в державному управлінні вона прагне інтеграції суспільства та участі громадян. Увага зосереджена не на суб'єктах управління, клієнтах або користувачах, а на суб'єктах, які мають права та є частиною колективу. Основними етапами цифровізації системи державного управління є: створення офіційних вебсайтів державних установ та організацій; налагодження взаємодії між офіційними органами, урядом та громадянами; створення умов для онлайн оплати послуг; розширення можливостей громадськості в долученні до формування державної політики [19].

Очевидно, що присутність технологій у державному управлінні загалом та в галузі культури і мистецтв не є новим явищем, а радше таким, що розвивається. В історичному процесі впровадження технологій у державне управління можна виділити три фази. На першому етапі (1950-1970 рр.), зосередженому на автоматизації завдань та функцій державне управління технологічно замінило певні види діяльності (наприклад, великі обчислення), які раніше виконувалися людьми, але це не призвело до змін

у внутрішній роботі адміністрації. На другому етапі (1980-2010 рр.), впровадження мікрокомп'ютерів у державних організаціях сприяло швидкому розвитку та поширенню інформаційно-комунікаційних технологій у державному секторі. З появою інтернету та мережі інтернет метою є оптимізація внутрішніх процесів та оцифрування послуг, а також створення нових організаційних структур, що забезпечують сумісність між системами різних державних організацій. Нарешті, найновіший етап (з 2010-х рр. і донині), включає цифрову трансформацію адміністрації [12, с. 438].

Цифрова ера кидає виклик здатності уряду реагувати на зростаючі потреби громадян. Державне управління галузі культури і мистецтв поступово виходить за рамки цифровізації існуючих процесів та послуг, щоб справді служити громадськості. Крім того, відбувається процес використання можливості цифрових технологій та даних, з метою фундаментального переосмислення та трансформації чинних моделей та стосунки з громадянами. Серед конкретних цілей: підвищення внутрішньої ефективності, зменшення адміністративного навантаження, створення більш відкритої, прозорої та сталої адміністрації, зміцнення довіри громадськості до інститутів, досягнення кращого світу, спільного майбутнього та зменшення нерівності.

Потенціал технологій радикально трансформує галузь культури і мистецтв, забезпечуючи більш ефективне та кероване даними прийняття рішень, динаміку співпраці між групами, розподіленими по всій території та в різних адміністративних одиницях, більшу прозорість процесів, трансформацію динаміки посередництва, зниження витрат завдяки доступності інформації та постійну оцінку, пов'язану з відстеженням дій у нових просторах цифрової співпраці. Стратегії цифрової трансформації розглядають нову перспективу та переслідують нові цілі. Виходячи зі специфіки публічного управління, ці стратегії зосереджені на трансформації діяльності державних та комерційних організацій, продуктів, процесів та послуг завдяки новим технологіям [18, с. 339]. Цифрова трансформація державного управління та профіль компетенцій державних службовців як наслідок цієї трансформації є двома найактуальнішими та найактуальнішими інноваційними питаннями в державному управлінні на даний момент.

Висновки. Інформаційно-комунікаційні технології змінили усвідомлення організації, навколишнього середовища, стосунків між громадянами, звичаїв та традицій, здійснивши глибокий вплив на стосунки з клієнтами, управління та організацію виробничих процесів, а також стосунки з постачальниками. Для сучасного суспільства цифрова транс-

формація вже не є майбутньою стратегією, а радше конкурентною перевагою, яка може бути не тільки зручною, але й необхідною для подальшої ефективної діяльності. Цифрова трансформація вводиться як процес, за допомогою якого державні організації змінюють свою структуру та діяльність, щоб адаптуватися до технологій та цифрового середовища. Ця трансформація виходить за рамки простого впровадження технологій; вона являє собою переосмислення та культурний зсув, який впливає на процеси, процедури, звички та поведінку організацій та окремих осіб, які завдяки цифровим технологіям покращують свою здатність протистояти викликам нової епохи.

За результатами дослідження, можна запропонувати трактування цифрової трансформації як процесу переосмислення та адаптації технологій і людей, який стимулює заклади та компанії впроваджувати інноваційні процедури для задоволення потреб своїх клієнтів за допомогою нових продуктів та послуг, що задовольняють їх потреби і бажання. Таким чином, у межах публічного управління галузі культури і мистецтв можна розглядати цифрову трансформацію як безперервний процес стратегічного оновлення, який використовує прогрес у цифрових технологіях для створення можливостей, що оновлюють або замінюють модель публічної діяльності в галузі культури і мистецтв, підхід до співпраці та взаємодії.

Література:

1. 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>
2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (дата звернення : 11.09.2024).
3. Лазарів В. О. Моделювання процесів публічного управління інформаційними технологіями надання електронних послуг на публічному рівні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 11 (29). С. 378–388.
4. Міхровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142–144.
5. 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
6. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 3. С. 102–108.
7. Сиротін В. Л. Цифрові тренди у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-05/2023-10-02-05> (дата звернення : 2.02.2026).
8. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Вип. 13 (1). С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>
9. 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.
10. Bondar S., Hsu J. C., Pfouga A., Stjepandić J. Agile digital transformation of System-of-Systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*. 2017. Vol. 7. pp. 33–43.
11. Bouncken R.B., Kraus S., Roig-Tierno N. Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15 (1). pp. 1–14.
12. Criado J. I., Gil-García J. R. Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. Vol. 32 (5). pp. 438–450. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijpsm-07-2019-0178>
13. Evans J.R., Foster S. T., Guo Z. A retrospective view of research in the quality management journal: a thematic and keyword analysis. *Quality Management Journal*. 2013. Vol. 20 (1). pp. 37–47.
14. Heavin C., Power D. J. Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*. 2018. Vol. 27. pp. 38–45.
15. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*. 2018. Vol. 28 (1). pp. 52–61.
16. Liu D.-Y., Chen S.-W., Chou T.-C. Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*. 2011. Vol. 49 (10). pp. 1728–1742.
17. Martínez J. Industria 4.0: La transformación digital en la industria. Editorial UOC, 2019. 131 p.
18. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57 (5). pp. 339–343.
19. Morejón M., Pérez J., Varela Y. D. L. C. Las tecnologías de la información y las comunicaciones: una mirada a la realidad de los jóvenes cubanos. *Caribeña de Ciencias Sociales*. 2019. Vol. 6. URL: <https://eumed.net/rev/caribe/2019/06/tecnologias-informacion-cuba.html> (дата звернення : 17.02.2026).

20. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2017. Vol. 5 (1). pp. 63–77.
21. Schallmo D., Williams C. A., Lohse J. Digital strategy – integrated approach and generic options. *International Journal of Innovation Management*. 2019. Vol. 23 (8). DOI: <https://doi.org/10.1142/S136391961940005X>
22. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28 (2). pp. 118–144.

References:

1. Hololobov S. M., Shuliak S. O. (2024). Synerhiia tsyfrovoho ta kulturnoho prostoriv u formuvanni derzhavnoi polityky u sferi kultury [Synergy of digital and cultural spaces in the formation of state policy in the sphere of culture]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-11>.
2. Kuibida V.S., Karpenko O.V., Namestnik V.V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii : Derzhavne upravlinnia*, no. 1, pp. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
3. Lazariv V. O. (2024). Modeliuvannia protsesiv publichnoho upravlinnia informatsiinymy tekhnolohiiamy nadannia elektronnykh posluh na publichnomu rivni [Modeling public management processes using information technologies for providing electronic services at the public level]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, no. 11 (29), pp. 378–388.
4. Mikhrovska M. S. (2021). Tsyfrova terminolohiia v publichnomu upravlinni: vid otsyfruvannia do tsyfrovoho vriaduvannia [Digital terminology in public management: from digitization to digital governance]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 6, pp. 142–144.
5. Nadraha V. M. (2024). Tsyfrovizatsiia kulturnoi spadshchyny: problemy ta vyrishennia v konteksti publichnoho upravlinnia [Digitalization of cultural heritage: problems and solutions in the context of public management]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_21
6. Savchenko O. S. (2022). Problemy zaprovadzhennia tsyfrovizatsii u systemu publichnoho upravlinnia [Problems of introducing digitalization into the public management system]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 3, pp. 102–108.
7. Syrotin V. L. (2023). Tsyfrovi trendy u sferi publichnoho upravlinnia [Digital trends in the sphere of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii : pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-05/2023-10-02-05>
8. Sorokina N., Filatov V. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, no. 13 (1), pp. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>
9. Bannikova K., Fryz P., Voronova N., Bondarenko A., Bilozub L. (2023). Digital transformations in culture and art: new opportunities and challenges. *Revista Amazonia Investiga*, no. 12, pp. 348–358.
10. Bondar S., Hsu J. C., Pfouga A., Stjepandić J. (2017). Agile digital transformation of System-of-Systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, Vol. 7, pp. 33–43.
11. Bouncken R.B., Kraus S., Roig-Tierno N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, Vol. 15 (1), pp. 1–14.
12. Criado J. I., Gil-García J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32 (5), pp. 438–450. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijpsm-07-2019-0178>
13. Evans J.R., Foster S. T., Guo Z. (2013). A retrospective view of research in the quality management journal: a thematic and keyword analysis. *Quality Management Journal*, Vol. 20 (1), pp. 37–47.
14. Heavin C., Power D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, Vol. 27, pp. 38–45.
15. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, Vol. 28 (1), pp. 52–61.
16. Liu D.-Y., Chen S.-W., Chou T.-C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, Vol. 49 (10), pp. 1728–1742.
17. Martínez J. (2019). Industria 4.0: La transformación digital en la industria. Editorial UOC, 131 p.
18. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 57 (5), pp. 339–343.
19. Morejón M., Pérez J., Varela Y. D. L. C. (2019). Las tecnologías de la información y las comunicaciones: una mirada a la realidad de los jóvenes cubanos. *Caribeña de Ciencias Sociales*, Vol. 6. URL: <https://eumed.net/rev/caribe/2019/06/tecnologias-informacion-cuba.html> (дата звернення : 17.02.2026).
20. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J. (2017). Teppola S. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5 (1), pp. 63–77.

21. Schallmo D., Williams C. A., Lohse J. (2019). Digital strategy – integrated approach and generic options. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 23 (8). DOI: <https://doi.org/10.1142/S136391961940005X>
22. Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28 (2), pp. 118–144.

Дата надходження статті: 12.02.2026

Дата прийняття статті: 02.03.2026

Дата публікації статті: 13.03.2026