

УДК 351.853

DOI: 10.35432/tisb312024307398

Людмила Приходченко*д.н. держ. упр., професор,**завідувачка кафедрою публічного управління та регіоналістики**Навчально-наукового інституту публічної служби та управління**Національного університету «Одеська політехніка»**<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>**e-mail: liudmyla.prykhodchenko@gmail.com***Анастасія Бондар***аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики**Навчально-наукового інституту публічної служби та управління**Національного університету «Одеська політехніка»**<https://orcid.org/0000-0003-1241-9629>**e-mail: 9952838@stud.op.edu.ua*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Питання забезпечення розвитку сфери культури пропонується розглядати на основі можливості застосування інструментів з її цифрової трансформації. Важливою складовою цього процесу визначена цифровізація пам'яток культурної спадщини.

Показано, що визначальну роль в налагодженні процесу цифрової трансформації в Україні має відігравати відповідна державна політика. В роботі доведено, що запорукою її успіху є застосування відповідного комплексного механізму державного управління (МДУ). До складу комплексного МДУ пропонується включити функціональні механізми: економічний, організаційний, соціальний та правовий. В якості основного функціонального МДУ процесом цифрової трансформації в роботі розглядається організаційний механізм.

У контексті розвитку результатів представленого в роботі дослідження подальшими напрямками вважаються такі: визначення специфіки застосування МДУ для підтримки процесу цифрової трансформації; поширення практики цифрової трансформації на такі напрями, як розробка сучасних інтерактивних платформ та інструментів, які б забезпечували взаємодію між відвідувачами та музейними колекціями.

Ключові слова: цифрова трансформація сфери культури, культурна спадщина, механізми державного управління сферою культури.

Lyudmila Prykhodchenko*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,**Head of the Department of Public Administration and Regional Studies**ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University**<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>**e-mail: liudmyla.prykhodchenko@gmail.com*

Anastasia Bondar

*PhD-student of the Department of Public Administration and Regional Studies
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0003-1241-9629>
e-mail: 9952838@stud.op.edu.ua*

DIGITAL TRANSFORMATION OF STATE ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF CULTURAL HERITAGE PRESERVATION

In today's conditions, the question of ensuring the development of the sphere of culture can be found through the use of tools for its digital transformation. An important component of this process is the digitization of cultural heritage monuments. To ensure the success of the transition to digital technologies in the work, it is suggested to pay attention to the following issues: development and implementation of uniform standards for the digitization of cultural monuments; determining the level of involvement of state authorities and public administration in the preservation of cultural heritage monuments.

An important component of the digital transformation of the sphere of culture is the application of the relevant complex mechanism of state administration (MSU). Taking into account the specifics of the sphere of culture, the consideration of the complex MSU includes: the purpose of management, methods of management, definition of the object and subject of management. It is proposed to pay special attention in the research to such an issue as the practical application of MSU.

The work proposes to include the prerequisites for defining a comprehensive MSU in the work: justification of the goal of managing the digital transformation process; determination of the circle of interaction participants, the coincidence of their interests and contradictions; definition of management methods; monitoring and evaluating the effectiveness of digital transformation programs.

The relevant state policy should play a decisive role in establishing the process of digital transformation in Ukraine. To support it, it is proposed to include the following functional mechanisms in the composition of the complex MSU: economic, organizational, social and legal.

The work considers the organizational mechanism as the main functional MSU. The object of its organizational influence is the very system of management of the sphere of culture. The purpose of its application is to support and improve the organizational structure of the management of the digital transformation process. A special condition here is the possibility of changing or improving the functions of participants in the digital transformation process.

In the context of the development of the results of the research presented in the work, the following directions are considered to be the following:

- determination of the specifics of the application of MSU to support the digital transformation process;
- spreading the practice of digital transformation to areas such as the development of modern interactive platforms and tools that would ensure interaction between visitors and museum collections.

Key words: digital transformation in the sphere of culture, cultural heritage, mechanisms of state management in the sphere of culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Питання збереження цінностей культурної спадщини, необхідність забезпечення її передачі наступним поколінням стало особливо актуальним для України внаслідок військової агресії росії. Пошкодження чи втрата культурних пам'яток, крадіжки музейних колекцій потребують прийняття термінових заходів по забезпеченню культурної спадщини країни.

В умовах сьогодення та воєнного часу вирішення завдання щодо збереження культурної спадщини може бути знайдено за рахунок застосування новітніх цифрових технологій. Їх вибір обумовлений тим, що застосування інструментарію цифрових технологій дозволяє значно розширити доступ до музейних артефактів, сприяє їх консервації та збереженню. Важливим чинником застосування цифрових та інформаційних технологій є можливість представлення музейних колекцій у віртуальному вимірі, що в свою чергу, стає передумовою інтеграції України в європейський та світовий культурний простір [15, 16]. Цифрова трансформація також може включати створення віртуальних експозицій, інтерактивних додатків, використання віртуальної та доповненої реальності, електронних архівів та бібліотек тощо.

З точки зору державної політики, цифрова трансформація культури може бути важливим інструментом для збереження та просування національної культурної спадщини, а також створення нових можливостей для розвитку туризму та культурної індустрії. Саме тому основна відповідальність за збереження пам'яток культурної спадщини на національному рівні завжди покладається на державу: на профільні органи влади, міністерство, та органи місцевого самоврядування. В той час як міністерство в основному є відповідальним за розробку та втілення відповідних політик, місцева влада безпосередньо відповідає за збереження пам'яток у своїх регіонах. Тому саме на цьому рівні використання цифрових технологій, як одна із технологій збереження пам'яток спадщини, має отримати своє практичне втілення.

Розглядаючи проблему застосування цифрових технологій для збереження пам'яток культурної спадщини в контексті покладання відповідальності за цей процес на владні інституції, слід відміти і важливість застосування для цього відповідних механізмів державного управління (МДУ). Безумовно, використання таких функціональних механізмів, як економічний, організаційний та нормативно-правовий має урахувувати не тільки специфіку державного управління соціокультурної сфери, але і його цифрову трансформацію як в плані представлення об'єктів культурної спадщини, так і управління цим процесом в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проведений огляд представлених у відкритому доступі наукових публікацій з тематики застосування цифрових технологій для збереження об'єктів культурної спадщини, створення єдиного світового та європейського культурного простору на основі діджиталізації дозволяє визначити декілька актуальних напрямів проведення досліджень.

В першу чергу це вивчення питання застосування цифрових технологій для збереження культурної спадщини. В цьому плані слід відміти розгляд таких питань, як оцифрування музейних колекцій, створення електронних реєстрів та представлення артефактів у віртуальному просторі.

Для країн Європейського Союзу базовим документом стали представлені Європейської Комісією «Рекомендація про оцифрування та онлайн-доступність культурних

об'єктів та їх збереження» [23]. Питання можливості підвищення ефективності роботи музеїв завдяки використанню цифрових технологій було детально розглянуто у низці досліджень, результати яких представлені в [19, 24, 26].

Питання цифрової трансформації соціокультурної сфери стали в останні роки предметом дослідження і для вітчизняних науковців [6, 4, 5]. Крім розгляду безпосередньо проблеми цифрової трансформації культурної спадщини також слід виділити актуальність таких питань, як нормативно-правове забезпечення діяльності в цій сфері [12, 17]. Визначення зв'язку між оцифровкою колекцій та формування в країні загальної цифрової культури [7, 21].

Як було зазначено вище, невід'ємною складовою підтримки процесу цифрової трансформації є застосування відповідних механізмів державного управління, залучення до цього центральних та місцевих органів влади [18, 8, 3]. Віддаючи належне представленим дослідженням, слід відмітити, що низка питань, пов'язаних із практичним застосуванням механізмів державного управління соціокультурною сферою за умов цифрової трансформації ще не отримало свого висвітлення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Узагальнюючі відомі публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо цифровізації пам'яток культурної спадщини, в першу чергу слід відмітити їх певне практичне спрямування на розгляд питань цифрової трансформації як складової діяльності музеїв, представлення практичних рекомендації щодо подальшого розвитку цього напрямку [20, 23]. Разом з тим, цифрова трансформації культурної спадщини є складовою більш широкого процесу, зміни самої бізнес-моделі діяльності закладів культури, митців та ставлення до культурного контенту суспільства.

В цьому плані слід виділити нагальність вирішення таких питань:

1. започаткування на національному рівні ефективної системи збереження об'єктів культурної спадщини з використанням для цього цифрових технологій потребує розробки та впровадження єдиної платформи та стандартів на оцифрування пам'яток культури;
2. визначення рівнів відповідальності за представлення культурної спадщини в цифровій формі: міністерство, обласний рівень або громаді, на території яких знаходиться більшість пам'яток.

Вирішення поставлених питань можливо тільки на основі розробки та впровадження відповідної моделі державного управління процесом цифрової трансформації. В її основу має бути покладено розгляд таких питань як методи та функції державного управління сферою культури, визначення особливостей застосування при цьому відповідних функціональних механізмів. Загалом, така модель має бути також складовою загальної системи електронного урядування, що створюється в Україні [14].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є системне дослідження та теоретичне обґрунтування шляхів удосконалення механізмів державного управління процесом цифрової трансформації під час реалізації державної політики у сфері культури в Україні та надання практичних рекомендацій з врахуванням системних змін, викликів та можливостей.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Широке використання цифрових технологій для збереження та представлення пам'яток культурної спадщини обумовило появу нового феномену в сфері культури, циф-рова спадщина. Для України, яка знаходиться в стані війни, можливість використання цифрових технологій в першу чергу обумовлена необхідністю збереження

національної спадщини, артефактів та об'єктів культури.

Правові засади охорони в Україні пам'яток культурної спадщини визначені рядом міжнародних документів та угод, таких як «Гаазька конвенція про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту», «Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини», «Міжнародна хартія з охорони традиційної архітектурної спадщини» тощо [9, 10, 11]. Україна як член ЮНЕСКО та ООН ратифікувала перераховані документи та на державному зобов'язалася їх виконувати.

Сучасний розвиток цифрових технологій, які можна використовувати для збереження культурної спадщини, потребує для свого розвитку прийняття певних стандартів для створення феномена цифрової спадщини європейського та міжнародного рівня. На сьогодні в якості певного стандарту можна розглядати представлені Європейською Комісією «Рекомендації про оцифрування та онлайн-доступність культурних об'єктів та їх збереження» [23].

Однак успішність проєктів з оцифрування культурних пам'яток, крім того, що вони будуть відповідним чином зафіксовані в електронному форматі, визначається і тим, як цей процес підтримується на державному рівні. Дійсно, вирішення питання забезпечення публічного доступу до цифрових копій, інтеграція у світовий віртуальний простір цифрової спадщини та певна комерціалізація цього процесу неможливо без участі держави, яка у більшості випадків є власником культурних цінностей. Відповідні обов'язки держави визначені в «Хартії про збереження цифрової спадщини» [22].

В Україні розробкою і втіленням політики цифрової трансформації пам'яток культурної спадщини опікується профільне «Міністерство культурної та інформаційної політики (МКІП)». За основу такої політики в першу чергу мають бути взяті пріоритети, які визначені в Хартії, в тому числі:

- заохочення розробників програмного забезпечення та техніки, власників, розпорядників і поширювачів цифрової спадщини, інших представників приватного сектора співпрацювати з національними інституціями культури для спільних зусиль зі збереження спадщини.

- розвиток навчальних й дослідницьких програм, створення умов для обміну досвідом і знаннями між профільними інституціями та професійними об'єднаннями зі сфери.

Для забезпечення діяльності за приведеними пріоритетами, з боку Міністерства Культури та Інформаційної політики має бути запроваджена його певна регуляторна функція щодо забезпечення:

- можливості збереження культурної спадщини на рівні областей та громад;
- обліку та моніторингу стану об'єктів культурної спадщини, представлення відповідної інформації в Державних реєстрах;
- контролю режиму використання пам'яток культурної спадщини національного та місцевого, відслідковування їх переміщення.

Ефективне державне управління процесом цифрової трансформації об'єктів культурної спадщини вимагає осмислення теоретичних засад відповідних МДУ, які визначають всі складові цих процесів. Тому наступним кроком у подальшому дослідженні МДУ має стати змістовний розгляд самого поняття механізму управління.

У науковій літературі з державного управління термін «механізм» є досить розповсюджений та має чимало інтерпретацій. Але поза численними варіантами відомих визначень МДУ, поняття «механізм» обов'язково характеризує перебіг процесів у суспільстві, адже його застосування можливо тільки на основі попередньо визначених

моделей управління. Такий підхід не тільки встановлює взаємозв'язок і порядок черговості застосування окремих механізмів управління, але і дозволяє представити статичну та динамічну суспільних, економічних, політичних процесів тощо.

Із відомих визначень МДУ доцільним слід розглянути визначення, запропоноване В. Авер'яновим та О. Крупчаном: «механізм державного управління - це сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення» [1]. І якщо вони фокусують увагу на правових аспектах та сукупності відповідних державних органів, то В. Бакуменко та інші автори визначають, що «механізм державного управління – це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. Схема реального механізму державного управління містить цілі, рішення, впливи, дії, результати. Комплексний механізм державного управління вони визначають як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління» [2].

В певній мірі процесу цифрової трансформації сфери забезпечення збереження культурної спадщини відповідає підхід до визначення МДУ Л. Юзькова, за яким пропонуються «два основні підходи до визначення поняття «механізм»:

- структурно-організаційний підхід, за яким механізм характеризується як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів, а механізм держави - як «сукупність установ», через які здійснюється «державне керівництво суспільством»;

- структурно-функціональний, за яким при визначенні механізму того чи іншого державно-правового інституту (процесу, явища) увага акцентується не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні. Таким чином він визначає «механізм державного управління як організацію практичного здійснення державного управління (виконавча-розпорядчої діяльності)» [13].

Загалом, представлення МДУ в якості певної системи, призначеної для практичного здійснення функцій державного управління в сфері цифрової трансформації, має включати розгляд таких чинників, як: принципи та цілі управління в предметній сфері, методи управління та можливість досягнення поставлених цілей за умови застосування відповідних методів та інструментів впливу.

Узагальнюючи викладене, можна зробити обґрунтований висновок, що оскільки МДУ застосовуються для управління процесом взаємодії між суб'єктом управління, в якості якого виступає державний сектор, органи публічної влади та об'єктами управління, то їх задіяння в процесах цифрової трансформації є невід'ємною складовою.

У якості об'єктів управління для забезпечення збереження пам'яток культурної спадщини за рахунок їх оцифрування розглядаються заклади культури, музеї, комерційний і некомерційний сектори що діють в сфері культурних комунікацій та суспільні відносини, види діяльності і соціальні ролі, які безпосередньо пов'язані з процесом цифрової трансформації. Результатом такої спільної діяльності є отримання споживчих цінностей, здатних задовольняти різноманітні приватні і суспільні потреби, підтримувати і зміцнювати існування людини і всієї системи її зв'язків із суспільством.

За своїм змістом, МДУ мають правову та економічну складову, містять інформаційне та кадрове забезпечення, що свідчить про комплексний характер і обумовлює подальше

використання терміну «комплексний механізм». При розгляді системи управління процесом цифрової трансформації це дозволяє визначити його як «систему, що визначає порядок певного виду діяльності» та характеризує послідовність станів і процесів, які складають будь-яку дію». Практичне визначення перерахованих складових має здійснюватися з урахуванням обмежень, що накладаються діяльністю в предметній сфері.

Відповідно до положень теорії державного управління, складовими комплексного МДУ є відповідні функціональні механізми управління, які застосовуються органами влади для управління процесом цифрової трансформації. Враховуючи його специфічні передумови, в дослідженні пропонується обрати для подальшого розгляду наступні функціональні механізми управління:

- економічний (інструменти, технології, методи та заходи з фінансового та ресурсного забезпечення);
- організаційний (об'єкти, суб'єкти державного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування);
- соціальний (механізми формування та реалізації соціальної політики в сфері збереження культурної спадщини);
- правовий: нормативно-правове забезпечення (правотворення, правозастосування та правосуддя), яке відноситься до дій, пов'язаних зі збереженням та оцифруванням пам'яток культурної спадщини.

Органи публічної влади, які для управління процесом цифрової трансформації використовують МДУ, спочатку повинні:

- сформуванню економічне, соціальне, правове та інституційне середовище, необхідне для забезпечення процесів збереження культурної спадщини;
- визначити способи збереження об'єктів культурної спадщини за допомогою цифрових технологій;
- встановити умови та критерії розподілу відповідальності між центральними та місцевими органами влади за збереження об'єктів культурної спадщини, розглядаючи в якості пріоритету добробут місцевої громади;

З урахуванням публічного характеру управління процесом цифрової трансформації, слід виходити з умови забезпечення оптимального рівня децентралізації прийняття управлінських рішень з управління процесом збереження пам'яток культурної спадщини. До основних етапів побудови та застосування комплексного МДУ слід віднести:

- обґрунтування основної мети управління процесом цифрової трансформації; визначення кола учасників взаємодії процесу цифрової трансформації, зацікавлених фізичних або юридичних осіб), їх інтересів, цілей, завдань щодо реалізації загальної мети оцифрування, виявлення зон збігу інтересів та головних суперечностей;
- обґрунтування форм і методів організації взаємодії між всіма зацікавленими сторонами з наступним визначенням оптимальних методів управління процесом цифрової трансформації;
- розробка плану дій з забезпечення ефективної взаємодії та управління процесом цифрової трансформації;
- виконання планових заходів (реалізація планів з цифрової трансформації);
- аналіз отриманих результатів (моніторинг та оцінка ефективності програм цифрової трансформації).

Враховуючи що в Україні за умов перебування країни як в стані війни, так і

повоєнного відновлення, правове та інституційне середовище процесу цифрової трансформації остаточно не визначено, то для подальшого розгляду пропонується зосередитися тільки на організаційному функціональному механізмі.

Застосування організаційного механізму для проведення оцифрування пам'яток культурної спадщини та створення загалом цифрової спадщини має передбачати можливість здійснення управлінського впливу в декілька етапів, послідовність та зміст буде визначатися планами цифрової трансформації. До цих планів, крім безпосереднього самого процесу оцифрування, мають бути включені такі складові як цифрова трансформація процесу державного управління сферою культури, визначення передумов створення загальнодержавного реєстру культурних пам'яток, ресурсного забезпечення тощо.

Передбачувана структура організаційного функціонального МДУ процесу цифрової трансформації сфери культури приведена на Рис. 1.

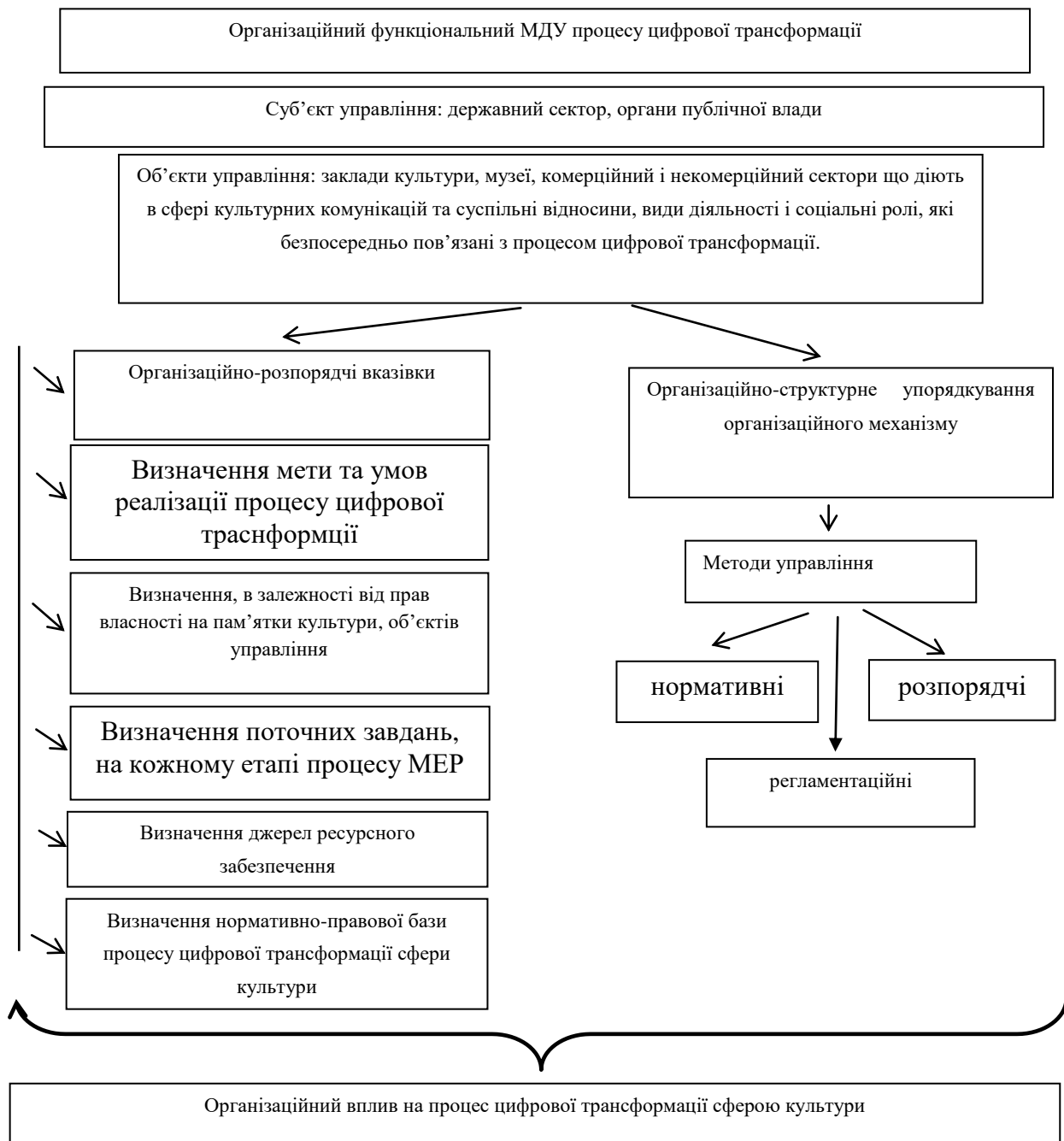


Рис. 1. Структура організаційного функціонального механізму управління процесом цифрової трансформації сфери культури

Передбачається, що обов'язковий характер та пряма дія організаційного МДУ для об'єктів управління, безумовне виконання ними рішень, що будуть прийматися, має ґрунтуватися на певній законодавчій базі та нормативних документах [2, 6, 7]. Відповідно до представленої на Рис. 1 структури, можна визначити низку особливостей застосування організаційного МДУ процесом цифрової трансформації:

- прямий вплив на об'єкт управління;
- вибір на засадах консенсусу між суб'єктами управління найближчої та кінцевої мети процесу цифрової трансформації, поточних завдань, порядку, термінів та умов їх виконання на кожному конкретному етапі, джерел ресурсного забезпечення;
- юридична обов'язковість законодавчої бази в сфері культури (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), виконання яких має обов'язковий характер.

Метою застосування організаційного МДУ в процесі впливу на об'єкт управління може бути визначення, підтримка та поліпшення організаційної структури управління процесом цифрової трансформації. Для цього завчасно має бути визначений необхідний рівень взаємодії та компетенцій не тільки суб'єктів управління, але і організацій які відносяться до об'єкту управління: музеї, заклади культури, громадський сектор з розподілом між ними їх функцій їх обов'язків щодо виконання процесу оцифрування, забезпечення збереження та експозиції пам'яток культури.

У загальному розгляді об'єктами організаційного впливу можуть бути не тільки такі об'єкти управління, але і зовнішнє середовище сфери культури та мистецтва, яке оточує територію розвитку. Для цього необхідно забезпечити можливість організаційного впливу на такий об'єкт управління, як процес цифрової трансформації, що передбачає зміну або удосконалення функцій учасників взаємодії, за умов достатнього рівня впливу суб'єкту управління.

Практичне застосування функціонального організаційного МДУ процесом цифрової трансформації ґрунтується на системі організаційно-розпорядчих методів, які характеризуються своїми формами впливу на об'єкт управління. З урахуванням специфіки управління процесом цифрової трансформації та практики державного управління загалом, в дослідженні пропонується використовувати три групи організаційно-розпорядчих методів: регламентаційні, розпорядчі та нормативні. Одночасно, за ознакою своєї спрямованості ці методи можуть бути спрямовані на суб'єкти або об'єкти державного управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Відповідно до перспективи переходу сфери культури на цифрові платформи в Україні розробляється та впроваджується в життя низка проєктів з діджиталізації культурної спадщини, створення віртуальних музеїв, цифрових колекцій витворів мистецтв тощо. Запорукою успіху у справі цифрової трансформації культурної спадщини має бути системна взаємодія держави, громадських організацій та приватних мистецьких інституцій відповідно до запиту українського суспільства та європейським стандартам у цій сфері.

Враховуючи визначальну роль державної політики в налагодженні процесу цифрової трансформації в Україні, на порядку денному має бути завдання з розробки та впровадження стратегії, які б сприяли покращенню стану сфери культури в Україні та створенню сприятливих умов для цифрової трансформації музейної справи. Це видається можливим за умови застосування комплексного механізму державного управління процесом цифрової трансформації як системи, що визначає порядок певного виду діяльності» та характеризує послідовність станів і процесів, які складають будь-яку дію. З врахуванням специфічних передумов процесу цифрової трансформації доцільним вважаємо до його складу включити наступні функціональні механізми управління: економічний; організаційний; соціальний та

правовий. При цьому особливостями застосування організаційного МДУ процесом цифрової трансформації є: прямий вплив на об'єкт управління; вибір на засадах консенсусу між суб'єктами управління найближчої та кінцевої мети процесу цифрової трансформації з подальшим алгоритмом її реалізації; юридична обов'язковість законодавчої бази в сфері культури, виконання яких має обов'язковий характер.

У контексті даного дослідження перспективними напрямками подальших теоретико-практичних досліджень вважаємо такі:

- визначення МДУ, покликаних забезпечити ефективність інструментів цифрової трансформації та практичних рекомендацій з їх впровадження;
- поширення практики цифрової трансформації на такі напрями як розвиток музейної інтерактивності й розробка сучасних інтерактивних платформ та інструментів, які б забезпечували взаємодію між відвідувачами та музейними колекціями;
- визначення впливу механізмів цифрової трансформації на управління сферою культури та розробка нових моделей МДУ, які б допомагали закладам культури ефективніше використовувати цифрові технології.

Література

1. Авер'янов В.Б. Державне управління в Україні: навч. посібн. / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. - К.: Юрінком Інтер, 1998. 432с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lawbook.by.ru/admin/averjanov/2-2.shtml>.
2. Бакуменко В.Д. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – Київ: НВДЦ «Нововведення», 2013. 174 с.
3. Бондар А., Комаровский В., Шобик В., Яценко В. (2021). Менеджмент процесів цифрової трансформації у соціокультурній сфері. Актуальні проблеми державного управління, 3(84), 66-72. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246259>
4. Гудзенко Олена. Цифрова трансформація в культурі: реалії сьогодення та перспективи розвитку. Схід. Том 4 № 3 (2023): Цифрові трансформації в культурі . DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605). <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/296605>
5. Горбул Т. О. Діджиталізація культурної спадщини в Україні: аналіз особливостей в контексті розвитку цифрової культури. № 4 (2023): Культурологічний альманах . DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.4.29>. <https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/297>
6. Гололобов С. Антонова Л. Реалізація державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи: виклики та перспективи. Аспекти публічного управління. Том 11, №3, 2023 <https://doi.org/10.15421/152335>. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1014/993>
7. Головка О.М. (2019). Цифрова культура та інформаційна культура: права людини в епоху цифрових трансформацій. Інформація і право. № 4. С. 37-44. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4\(31\).196663](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4(31).196663) . <http://il.ippi.org.ua/article/view/196663>
8. Комова, О. (2023). Концептуальні засади державної політики в сфері музейної справи. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія, 28, 73-82. <https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615> <http://visnyk-history.knlu.edu.ua/article/view/280615>
9. Конвенція про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-99#Text.

10. Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089#Text.
11. Міжнародна хартія з охорони й реставрації нерухомих пам'яток і визначних місць (Венеціанська хартія). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_757#Text.
12. Разметаєва Ю.С. Цифрові права людини та проблеми екстратериторіальності їх захисту. Право та державне управління. 2020. Вип. 4. С. 18-23 http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/4.pdf
13. Радченко О. В. Родові ознаки категорії "механізм" в соціальних науках. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 3. С. 19-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_5
14. Сопілко І.М., Сай Р.Є. Електронне урядування, як елемент електронної демократії в Україні. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». Київ: НАУ, 2020. № 2(55). С. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.55.14781> http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Npnuu_2020_2_16
15. Струтинська І.В. (2019). ДЕФІНІЦІЇ ПОНЯТТЯ «ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ». Причорноморські економічні студії. 48-2. S.91-96 <https://doi.org/10.32843/bses.48-47> . http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf
16. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2022, (4(28)), 75–82. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>
17. Ямненко Т. М., Місько Д. О. Розвиток цифрових прав в Україні. Юридичний вісник 4 (65) 2022 DOI: 10.18372/2307-9061.65.17045
18. Antonova Liudmyla. Hololobov Serhii (2023). Digital transformation of museums: challenges and opportunities for state policy in the field of culture. No 20 (2023): Public Administration and Regional Development. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02> <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/358>
19. Autio, E., & Mäkelä, M. (Eds.). (2021). Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries. Palgrave Macmillan. 379 p. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780429329852/digital-transformation-cultural-creative-industries-marta-massi-marilena-vecco-yi-lin>
20. Antonina A. Nikonova, Marina Biryukova. The Role of Digital Technologies in the Preservation of Cultural Heritage. February 2017. Muzeológia a kultúrne dedičstvo 5(1):169-173. https://www.researchgate.net/publication/317757322_The_Role_of_Digital_Technologies_in_the_Preservation_of_Cultural_Heritage
21. Bannikova, K., Fryz, P., Voronova, N., Bondarenko, A., & Bilozub, L. (2023). Digital transformations in culture and art: new opportunities and challenges. Amazonia Investiga, 12(61), 348-358. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.35>. <https://amazoniainvestiga.info/check/61/35-348-358.pdf>
22. Charter on the Preservation of Digital Heritage, 2002. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000179529>
23. Cultural heritage: digitization, online accessibility and digital preservation, (2018). Consolidated Progress Report on the implementation of Commission Recommendation (2011/711/EU) 2015-2017, 70 P. <https://www.digitalmeetsculture.net/wp->

content/uploads/2019/06/ReportonCulturalHeritageDigitisationOnlineAccessibilityandDigitalPreservation.pdf

24. Gorbun, T., & Rusakov, S. (2022). Cultural heritage in the context of digital transformation practices: experience of Ukraine and the Baltic States. *Baltic Journal of Economic Studies*. 8(4), 63-72. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-58-69>
<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1921>

25. Enrico Bertacchini, Federico Morando. (2021). The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections. January 2011. *International Journal of Arts Management* 15(2)
https://www.researchgate.net/publication/254455846_The_Future_of_Museums_in_the_Digital_Age_New_Models_of_Access_and_Use_of_Digital_Collections

26. Johannes Vrana Ripi Singh (2021). Digitization, digitalization and digital transformation. DOI:10.1007/978-3-030-48200-8_39-1
https://www.researchgate.net/publication/354270373_Digitization_Digitalization_and_Digital_Transformation

References

1. Averianov V.B. Derzhavne upravlinnia v Ukraini: navch. posibn. / 3a zah. red. V.B. Averianova. - K.: Yurinkom Inter, 1998. 432s. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.lawbook.by.ru/admin/averjanov/2-2.shtml>.

2. Bakumenko V.D. Teoretychni zasady derzhavnoho upravlinnia : navch. posib. / V. D. Bakumenko, L. M. Usachenko, O. V. Cherviakov ; za zah. red. L. M. Usachenko. – Kyiv: NVDTs «Novovvedennia», 2013. 174 s.

3. Bondar A., Komarovskiy V., Shobyk V., Yatsenko V. (2021). Menedzhment protsesiv tsyfrovoy transformatsii u sotsiokulturnii sferi. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 3(84), 66-72. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3842021246259>

4. Hudzenko Olena. Tsyfrova transformatsiia v kulturi: realii sohodennia ta perspektyvy rozvytku. *Skhid. Tom 4 № 3 (2023): Tsyfrovii transformatsii v kulturi* . DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(3\).296605](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605).
<https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/296605>

5. Horbul T. O. Didzhitalizatsiia kulturnoi spadshchyny v Ukraini: analiz osoblyvosti v konteksti rozvytku tsyfrovoy kultury. № 4 (2023): *Kulturolohichniy almanakh* . DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.4.29>.
<https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/297>

6. Hololobov S. Antonova L. Realizatsiia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy: vyklyky ta perspektyvy. *Aspekty publicnoho upravlinnia. Tom 11, №3, 2023* <https://doi.org/10.15421/152335>. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1014/993>

7. Holovko O.M. (2019). Tsyfrova kultura ta informatsiina kultura: prava liudyny v epokhu tsyfrovoykh transformatsii. *Informatsiia i pravo*. № 4. S. 37-44. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4\(31\).196663](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4(31).196663) . <http://il.ippi.org.ua/article/view/196663>

8. Komova, O. (2023). Kontsepualni zasady derzhavnoi polityky v sferi muzeinoi spravy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho lnhvistychnoho universytetu. Seria: Istorii, ekonomika, filosofii*, 28, 73-82. <https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615> <http://visnyk-history.knlu.edu.ua/article/view/280615>

9. Konventsiiia pro zakhyst kulturnykh tsinnosti u razi zbroinoho konfliktu. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-99#Text.

10. Konventsiiia pro okhoronu vsesvitnoi kulturnoi i pryrodnoi spadshchyny.

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089#Text.

11. Mizhnarodna khartiia z okhorony y restavratsii nerukhomykh pamiatok i vyznachnykh mists (Venetsianska khartiia). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_757#Text.

12. Razmietaieva Yu.S. Tsyfrovi prava liudyny ta problemy ekstraterytorialnosti yikh zakhystu. Pravo ta derzhavne upravlinnia. 2020. Vyp. 4. S. 18-23 http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/4.pdf

13. Radchenko O. V. Rodovi oznaky katehorii "mekhanizm" v sotsialnykh naukakh. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. 2013. Vyp. 3. S. 19-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_5

14. Sopilko I.M., Sai R.Ie. Elektronne uriaduvannia, yak element elektronnoi demokratii v Ukraini. Naukovi pratsi Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Seriia: Yurydychnyi visnyk «Povitriane i kosmichne pravo». Kyiv: NAU, 2020. № 2(55). S. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.55.14781> http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CN R=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Npnau_2020_2_16

15. Strutynska I.V (2019). DEFINITsII PONiATTIa «TsYFROVA TRANSFORMATsIIa». Prychornomorski ekonomichni studii. 48-2. S.91-96 <https://doi.org/10.32843/bses.48-47> . http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf

16. Iakushko I. Sutnist ta osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 2022, (4(28), 75–82. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>

17. Iamnenko T. M., Misko D. O. Rozvytok tsyfrovyykh prav v Ukraini. Yurydychnyi visnyk 4 (65) 2022 DOI: 10.18372/2307-9061.65.17045

18. Antonova Liudmyla. Hololobov Serhii (2023). Digital transformation of museums: challenges and opportunities for state policy in the field of culture. No 20 (2023): Public Administration and Regional Development. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02> <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/358>

19. Autio, E., & Mäkelä, M. (Eds.). (2021). Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries. Palgrave Macmillan. 379 r. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780429329852/digital-transformation-cultural-creative-industries-marta-massi-marilena-vecco-yi-lin>

20. Antonina A. Nikonova, Marina Biryukova. The Role of Digital Technologies in the Preservation of Cultural Heritage. February 2017. Muzeológia a kultúrne dedičstvo 5(1):169-173. https://www.researchgate.net/publication/317757322_The_Role_of_Digital_Technologies_in_the_Preservation_of_Cultural_Heritage

21. Bannikova, K., Fryz, P., Voronova, N., Bondarenko, A., & Bilozub, L. (2023). Digital transformations in culture and art: new opportunities and challenges. Amazonia Investiga, 12(61), 348-358. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.35>. <https://amazoniainvestiga.info/check/61/35-348-358.pdf>

22. Charter on the Preservation of Digital Heritage, 2002. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000179529>

23. Cultural heritage: digitization, online accessibility and digital preservation, (2018). Consolidated Progress Report on the implementation of Commission Recommendation (2011/711/EU) 2015-2017, 70 R. <https://www.digitalmeetsculture.net/wp-content/uploads/2019/06/ReportonCulturalHeritageDigitisationOnlineAccessibilityandDigitalPreser>

vation.pdf

24. Gorbul, T., & Rusakov, S. (2022). Cultural heritage in the context of digital transformation practices: experience of Ukraine and the Baltic States. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(4), 63-72. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-58-69>
<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1921>

25. Enrico Bertacchini, Federico Morando. (2021). The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections. January 2011. *International Journal of Arts Management* 15(2)
https://www.researchgate.net/publication/254455846_The_Future_of_Museums_in_the_Digital_Age_New_Models_of_Access_and_Use_of_Digital_Collections

26. Johannes Vrana Ripi Singh (2021). Digitization, digitalization and digital transformation. DOI:10.1007/978-3-030-48200-8_39-1
https://www.researchgate.net/publication/354270373_Digitization_Digitalization_and_Digital_Transformation