



Current Trends of the Public Administration Development in the Field of Museum Affairs in the Digital Transformation Context

UDC: 35:069:004

DOI: <https://doi.org/10.15421/152357>**Kozhyna Alla**Dr.Sc., Full Prof., <http://orcid.org/0000-0001-5697-8145>, akozhyna@gmail.com*National Aviation University (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

The article presents and substantiates the current trends in the development of public management in the field of museum affairs in the conditions of digital transformation, as well as offers scientific and practical recommendations for the development of the museum as an object of public management in the field of culture.

It was found that the digital transformation of public administration creates new opportunities for streamlining activities that previously did not have effective solutions, in particular in the field of culture and museum affairs. The implementation of digital technologies in the museum business in Ukraine is marked by the organization of museum collections, digitization, the creation of modern expositions, and the attraction of a wider audience and visitors.

It has been proven that public management in the field of museum affairs in Ukraine should include innovative forms and methods, digital technologies and tools in order to create innovative cultural products, services and solutions based on increasing efficiency and competitiveness. Digitization of the museum industry should contribute to solving challenges related to financial and human resources, quality of digital data, standards of digital information, protection of digital materials and copyrights, security against cyber attacks.

It was found that the situation in the museum field, which developed during the war, requires immediate resolution, namely the provision of a strategic framework and the creation of rules and conditions for the further preservation of the museum fund of Ukraine and Ukrainian cultural monuments. Based on the analysis, public authorities are suggested to build partnerships and flexibility in adapting to digital changes, which are key factors for modern museum management in conditions of rapid digital development. It is noted that such an approach allows taking into account specific experience and interaction between the public sector and the cultural industry to support the digital development of the museum business and promote national identification in the European context.

Keywords: public administration, digital transformation, digital development, museum affairs, state policy, cultural heritage, innovations, digital technologies

Сучасні тенденції розвитку публічного управління у сфері музейної справи в умовах цифрової трансформації

Кожина Алла*Національний авіаційний університет (Київ, Україна)*

Анотація

У статті наведено та обґрунтовано сучасні тенденції розвитку публічного управління у сфері музейної справи в умовах цифрової трансформації, а також запропоновано науково-практичні рекомендації для розвитку музею як об'єкта публічного управління в галузі культури.

Виявлено, що цифрова трансформація публічного управління створює нові можливості для впорядкування видів діяльності, які раніше не мали ефективних рішень, зокрема в сфері культури та музейної справи. Впровадження цифрових технологій у музейну справу в Україні відзначаються впорядкуванням музейних колекцій, оцифруванням, створенням сучасних експозицій, залученням більш широкої аудиторії та відвідувачів.

Доведено, що публічне управління в сфері музейної справи в Україні має включати інноваційні форми та методи, цифрові технології та інструменти з метою створення інноваційних культурних продуктів, послуг і рішень на основі підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цифровізація музейної галузі повинна сприяти вирішенню викликів, пов'язаних з фінансовими та людськими ресурсами, якістю цифрових даних, стандартами цифрової інформації, захистом цифрових матеріалів та авторських прав, забезпечення від кібернападів.

З'ясовано, що потребує негайного врегулювання ситуація в музейній сфері, яка склалась під час війни, а саме забезпечення стратегічних рамок та створення правил і умов для подальшого збереження музейного фонду України та українських пам'яток культури.

На основі проведеного аналізу запропоновано органам публічної влади будувати партнерства та гнучкість в адаптації до цифрових змін, що є ключовими факторами для сучасного управління музеями в умовах стрімкого цифрового розвитку. Зазначено, що такий підхід дозволяє враховувати конкретний досвід та взаємодію між державним сектором та культурною галуззю для підтримки цифрового розвитку музейної справи та сприяння національній ідентифікації в європейському контексті.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, цифровий розвиток, музейна справа, державна політика, культурна спадщина, інновації, цифрові технології

Стаття надійшла / Article arrived: 29.11.2023

Схвалено до друку / Accepted: 28.12.2023



Вступ.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку музейної справи в Україні та світі супроводжується значними трансформаціями, що порушують традиційні підходи до управління діяльністю та взаємодії з відвідувачами. Висвітлення та аналіз сучасних тенденцій публічного управління, цифрового розвитку та їх особливостей в музейній сфері, стає надзвичайно актуальним завданням. Зростання ролі цифрових технологій та їх вплив на організацію музейних проєктів, залучення аудиторії та збереження історико-культурної спадщини створюють необхідність більш ґрунтовного дослідження цього процесу.

Однією з ключових проблем є забезпечення ефективного управління музеями в умовах зростаючої цифровізації та цифрової трансформації, а також знайти науково-обґрунтовані практичні підходи для збереження колекцій та предметів культури і мистецтв, зробити їх більш доступними для широкої аудиторії шляхом застосування цифрових технологій.

Розглядаючи сучасні тенденції та практики використання цифрових інструментів у музейній діяльності, важливо виявити оптимальні стратегії управління та партнерських взаємодій, спрямованих на досягнення цілей галузі та задоволення потреб споживачів культурних послуг. Окрім того, актуальною є проблема захисту і збереження музеїв та їх колекцій під час військових дій в Україні, що потребує належного управління музейною сферою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес до процесів цифрового розвитку та цифрової трансформації різних сфер економіки і суспільства, зокрема в сфері публічного управління та музейної справи. Серед наукових робіт з досліджуваної проблематики слід виділити праці таких провідних науковців: Л. Антонова [1], С. Гололобов [1], Н. Борецька [2], Г. Крапивіна [2], І. Марченко [2], О. Комова [4], Н. Корчак [5], Н. Малиш [6], З. Москаленко [6], В. Оришук [8-10], Н. Ларіна [10], О. Савченко [12], О. Карпенко [14], В. Наместнік [14].

Разом з тим окремі аспекти досліджуваної проблеми з'ясовано не повністю, зокрема детальнішого дослідження потребують питання пов'язані з впливом цифрової трансформації на публічне управління музейною справою, глобалізації та інтеграційних процесів. Також залишаються менш дослідженими особливості управління музейною справою, збереження

музейних експозиції під час війни, зокрема за допомогою цифрових технологій.

З урахуванням вищезазначених досліджень та їхнього внеску в розуміння проблем трансформації публічного управління та цифровізації музейної галузі, публікація має на меті доповнити і розширити цей науковий діалог.

Метою дослідження є виявлення та обґрунтування сучасних тенденції розвитку публічного управління у сфері музейної справи в умовах цифрової трансформації та розроблення науково-практичних рекомендацій для розвитку музею як об'єкта публічного управління в галузі культури.

Результати дослідження.

У розвитку музейної справи в сучасному суспільстві ключову роль відіграє публічне управління, що забезпечує ефективну організацію діяльності та реалізацію стратегічних завдань у цій сфері. Законодавча база та нормативно-правове забезпечення визначають основні принципи та відповідальність управлінських структур у забезпеченні функціонування музеїв, а також визначають ступінь державної підтримки та регулювання у цьому секторі. У даному контексті важливо розглядати публічне управління сферою музейної справи як комплексний механізм, що сприяє не лише ефективній роботі конкретних музейних закладів, але й формуванню та реалізації стратегічних напрямків розвитку цієї галузі в цілому.

У поточний період Україна переживає період трансформації, пов'язаних з глобальною повсюдною цифровізацією та воєнним станом через російську військову агресію. Цифрові технології та сервіси відіграють найважливішу роль в Україні під час супротиву російській агресії та посиленню стійкості і безпеки України та її народу. Цифрова трансформація та цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану посилюють можливості органів публічної влади швидко реагувати на різноманітні виклики та якісно надавати необхідні послуги населенню, що підвищує резильєнтність та інклюзивність держави, громад, організацій та закладів.

З іншого боку на процес цифрової трансформації публічного управління в Україні впливає політика щодо її інтеграції в політичний, соціально-економічний та цифровий простір ЄС, зокрема приведення у відповідність стандартів у різних секторах економіки і суспільства.

Якщо розглядати сучасні тенденції публічного управління, можемо прослідкувати динаміку перетворень його типів та форм, що проявляється в непередбачуваності й різноманітті, впровадженні технологічних



інновацій, цифровізації, активізації комунікаційних зв'язків громадян з інституціями публічної влади, що послідовно призводить до підвищення якості надання публічних послуг. Видозмінюються практики управління, вводяться нові процедури, інструменти, підходи, структурні та змістовні інновації, що значно підвищує ефективність органів публічної влади.

Останнім часом відбувається перехід від концептів “державного управління” до “публічного адміністрування” та “публічного управління”, від моделей Old Public Management (старого публічного управління), New Public Management (нового публічного управління), Networked Government (мережевого уряду) до Good Governance (доброго врядування) та Digital Era Governance (урядування цифрової ери) [3].

Концепція «Урядування цифрової ери» або Digital Era Governance (DEG) представляє собою подальший розвиток концепту Good Governance – доброго (належного) врядування, вперше її сформулювали в 1991 році П.Данлеві, Х.Маргетс, С.Бастоу та Дж.Тінклер. Основа цієї концепції полягає у змінах в урядуванні на основі технологічних перетворень, спричинених цифровізацією, що веде до концептуальних змін в управлінні через цифрові трансформації в суспільстві, зокрема через масове застосування різноманітних цифрових технологій та широке використання соціальних мереж. Концепція DEG включає такі основні напрями: реінтеграція, «клієнто-орієнтована» цілісність та цифровізація [15].

Розвиток управлінського процесу супроводжується також формуванням та активізацією політичних мереж (Political Networks) та практик багаторівневого управління (Multi-Level Governance) як універсалізованих для європейського адміністративного простору [7, с. 155].

На сьогодні вчені все більше ведуть мову про цифрове врядування [14] та цифрове багаторівневе врядування, що ґрунтуються на плануванні, мотивації, організації, реалізації та контролі діяльності органів публічної влади на національному, регіональному, місцевому і локальному рівнях на основі застосування цифрових технологій та алгоритмів прийняття управлінських рішень з дотриманням принципів сервісоорієнтованості, мережовості, неієрархічності.

В рамках моделі цифрового врядування цифрові технології займають центральне положення в роботі органів публічної влади. Цифрове багаторівневе врядування спирається на принципи роботи держави в епоху хмарних обчислень, великих даних і соціальних медіа,

вбирає в себе організаційні культури, які здебільшого сформувалися поза урядовою сферою під впливом інформаційних технологій та мережі Інтернет. Об'єднуючи в собі принципи анархізму і кібер-утопізму перших років існування Інтернету, а також принципи, що лежать в основі рухів по захисту відкритих даних і цифрових прав громадян, модель цифрового врядування є основою для розробки практичних рекомендацій у сфері публічного управління, а також прийняття державних рішень в умовах все більш масштабного і складного світу цифрових технологій.

Цифровізація, як визначальна тенденція сьогодення, неодмінно веде до значних трансформацій у системі публічного управління, яка має адаптуватися до реалій цифрового суспільства. Цифрові трансформації – це спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні. У контексті публічного врядування цифрові трансформації є докорінним перетворенням управлінської діяльності органів публічної влади на основі можливостей застосування в ній цифрових технологій.

Отже, цифрова трансформація є об'єктивною невідворотною реальністю та здійснює революційний вплив на життєдіяльність суспільства, містить загрози та небезпеки, які може коригувати держава. Базовими функціями держави при формуванні цифрового суспільства («Digital Society») є сприяння запровадженню цифрових технологій у різні сфери економіки і суспільства. Тому, цифрова трансформація неухильно приводить до серйозних змін у системі публічного управління, яка повинна адаптуватися до вимог цифрового суспільства.

Як зазначає Н. Сидоренко цей контекст формує нові тенденції у розвитку публічного управління, такі як консолідація управління, стратегічна діяльність управління, впровадження гнучкої моделі керування (Agile Governance), управління стійкістю до стресу (Resilience Governance) та визнання поствеберівської бюрократії [13].

На думку Л. Новак-Каляєвої у контексті всіх цих процесів виникає «Self-Organising Network», або «управління без уряду», вже з початку XXI століття стала стандартом для користувачів в Інтернеті та мережах мобільного зв'язку. В рамках неінституціоналізму мережева взаємодія розвиває різноманітні структури, де формуються різні ресурси, включаючи інформацію, на основі особистих та неформальних контактів. Наразі ці зв'язки розглядаються як цінний ресурс у реальному світі, незважаючи на їх неоднозначний



вплив на ефективність ринків та управлінських процесів [7, с. 156–157].

Серед ключових завдань публічного управління виникає необхідність формування попиту та потреб для використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Це передбачає впровадження цілеспрямованої та інноваційної політики, створення технологічного середовища та цифрових інфраструктур, спрямованих на підвищення якості життя громадян [3, с. 136].

Сучасне публічне управління шукає відповіді в концептуальних парадигмах, які б відображали нові виклики та їхні рішення як у теорії, так і на практиці. Новітні тенденції в публічному менеджменті демонструють свою ефективність у вирішенні деяких кризових завдань, але виявляють нечутливість до політичних аспектів.

Особливо нагальним є вирішення кризових завдань у публічному управлінні сферою музейної справи. Розглядаючи законодавче та нормативно-правове забезпечення сфери музейної справи доцільно зазначити, що основою даної сфери в Україні є Конституція України, законодавство України про культуру, а також інші нормативно-правові акти.

Ключовим Законом, який визначає функціонування сфери музейної справи в Україні, є Закон України «Про музеї та музейну справу». Цей Закон визначає правові, економічні, соціальні засади створення і діяльності музеїв України, особливості наукового формування, вивчення, обліку, зберігання, охорони і використання Музейного фонду України, його правовий статус. Закон також конкретизує ключові терміни, використовувані у сфері музейної справи, такі як музей, музейна колекція, музейна справа, музейне зібрання, музейний облік та інші [11].

Невід'ємною частиною музейної справи в Україні є Музейний фонд України, що складається з державної і недержавної частин. Також до Музейного фонду України можуть належати також пам'ятки, що розташовані за межами України і відповідно до міжнародних договорів підлягають поверненню в Україну.

До державної частини Музейного фонду України належать музейні зібрання та окремі пам'ятки, що є державною власністю. Вони зберігаються у музеях державної та комунальної форм власності.

Окрім того існують муніципальні музеї, які є основною на сьогодні формою недержавного музею, що виконує властиві йому функції щодо збирання, збереження та презентації колекцій.

Відповідно до Закону України «Про музеї та музейну справу», музейна справа об'єднує

національну музейну політику, музеєзнавство та музейну практику. Основні напрями діяльності музеїв включають науково-дослідну та культурно-освітню роботу, комплектування музейних зібрань, експозиційну та фондову діяльність, видавничу, реставраційну, виставкову та пам'яткоохоронну роботу [11].

Національна музейна політика узгоджується із засадами включення предметів у Музейний фонд України та має на меті забезпечення ефективності роботи музеїв. Вона орієнтована на збереження та підтримку Музейного фонду, повернення культурних цінностей, створення сприятливих умов для діяльності музеїв, розвиток музейної інфраструктури та підтримку фахової підготовки музейних кадрів. Важливою складовою є також міжнародне співробітництво в галузі музейної справи [11].

Пріоритетним завданням в сфері музейної справи в Україні є системне конструювання національної музейної мережі, спрямоване на інтеграцію українських музейних установ у регіональні, національні та міжнародні структури. Діяльність української музейної мережі повинна ґрунтуватися на проектному підході для формування партнерських відносин між її учасниками. У контексті ринкової економіки музеї управляють соціальним капіталом, продемонструвавши свою спроможність ефективно представлятися в глобальному середовищі, взаємодіяти з мас-медіа, впроваджувати проекти та відповідати на потреби відвідувачів. Ці аспекти є визначальними у взаємодії музеїв із приватним сектором, що сприяє переходу від традиційної ролі «музею-акцептора» до сучасної парадигми «музею-продуцента соціальних ресурсів» [4, с. 79].

Загалом, для музеїв головною функцією є збереження, реставрація, експонування рухомих і нерухомих мистецьких предметів та архітектурних комплексів. Серед викликів, які постали перед музеями під час війни є управління музейними колекціями та їх збереження, зокрема музеїв, які стають жертвами військових дій. За два роки активних військових дій в Україні українські фахівці музейної справи та менеджери колекцій стикаються з необхідністю евакуації музеїв, плануванням необхідної логістики, забезпеченням відповідних умов зберігання на новому місці. Музеї в більш безпечних регіонах України та закордоном стають прихистками для таких музеїв і приймають їхні фонди на збереження.

Також, в умовах сучасних викликів сфера музейної справи стикається з тривалими невирішеними проблемами, зокрема фінансовими й організаційними.



Відповідно, національна музейна політика, яка представляє собою сукупність основних напрямів і засад діяльності держави і суспільства в галузі музейної справи, повинна враховувати усі виклики, які стоять зараз і можуть з'явитись в майбутньому, та на цій основі формувати відповідні плани дій і програми розвитку музейної справи.

Важливою складовою національної музейної політики є державна музейна політика, де основну роль відіграє держава та її інститути.

О. Комова вказує, що для покращення розвитку музейної сфери в Україні необхідно акцентувати увагу на впровадженні інноваційних форм та методів державного управління музейною галуззю, враховуючи світовий досвід. За її думкою, концептуальні засади державної політики у цій сфері повинні включати аналіз роботи музейних закладів для поліпшення їхньої діяльності, розробку заходів з охорони пам'яток музейних фондів, запобігання розкраданню цінностей, заміну сторожової охорони на технічну, фінансове забезпечення для створення нових експозицій, обладнання музеїв системами сигналізації та відеоспостереження, а також ініціативи створення експозицій і виставок, що відображатимуть героїзм захисників суверенітету України. Ці заходи мають сприяти формуванню позитивного державного управлінського іміджу та довіри до музеїв України [4, с. 80].

Виходячи з вищенаведеного, одним з ключових напрямів вдосконалення державної політики в сфері музейної справи є застосування цифрових інструментів. Оскільки глобальні цифрові трансформації, розвиток цифрового врядування та «держави в смартфоні» формують вимоги та потреби до запровадження та використання інноваційних і цифрових технологій та інструментів у всіх сферах життя з метою створення інноваційних продуктів, послуг і рішень. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності, продуктивності і конкурентоспроможності у різних секторах. Він включає в себе використання обчислювальних і цифрових інструментів для розробки нових технологій, платформ і систем, спрямованих на задоволення потреб користувачів і вирішення суспільних викликів [9, с. 29].

На сучасному етапі розвитку цифрові технології в музейній справі охоплюють широкий спектр інструментів та сервісів, які сприяють підвищенню доступності музейних колекцій, поліпшенню якості експозицій та досліджень, а також привертанню нової аудиторії. До найпоширеніших цифрових технологій, що використовуються в музейній справі, відносяться: віртуальні та попередньо

записані екскурсії; розширена реальність (AR); віртуальна реальність (VR); 3D-сканування; мультимедійні експозиції; інтерактивні додатки; бездротові технології; хмарні технології; мобільні додатки; інтерактивні стенди; Інтернет речей; цифрові архіви та бази даних тощо [1, с. 308–310; 8, с. 87–88].

Можливості оцифровування експонатів колекцій дозволяють зберегти їх електронні зразки для майбутніх поколінь, особливо при загрозі знищення експонатів, зокрема під час війни. Оцифровування також дозволяє ознайомитись з колекціями більшої кількості людей через можливості Інтернету та цифрових платформ і бібліотек.

Також перспективним підходом є використання в музейній сфері цифрових суспільних благ, які засновані на базі просування рішень з відкритим кодом для більш справедливого світу. До них належать відкриті дані, відкриті моделі штучного інтелекту, відкриті стандарти та відкритий вміст, які дотримуються конфіденційності та інших відповідних законів і найкращих практик, не завдають шкоди за дизайном і допомагають досягти Цілей сталого розвитку. Однак, важливо, щоб ці цифрові рішення використовували принципи захисту інтелектуальної власності на твори мистецтва.

Цифрова трансформація музейної галузі є складним процесом, який пов'язаний з низкою можливостей і викликів. Основними викликами цифрової трансформації музейної галузі є: фінансові та людські ресурси, точність та якість цифрових даних, відсутність єдиного стандарту цифрової інформації, захист цифрових матеріалів, кібератаки (див. табл. 1).

Табл. 1.

Виклики музейної галузі в умовах цифрової трансформації

Виклик	Ускладнення
Необхідність значних фінансових та людських ресурсів для створення та обробки цифрових матеріалів	Може обмежити доступність цифрових технологій для невеликих музеїв
Забезпечення точності та якості цифрових даних	Вимагає розробки стандартів та методів для збирання та обробки інформації
Відсутність єдиного стандарту цифрової інформації	Ускладнює обмін та інтеграцію цифрових матеріалів між різними музеями
Захист цифрових матеріалів від несанкціонованого доступу та використання	Вимагає застосування спеціальних заходів безпеки та моніторингу
Можливість кібератак на цифрові ресурси	Може призвести до порушення конфіденційності, цілісності та доступності даних
Охорона та використання цифрових творів	Потребує спеціального правового врегулювання відносин

Джерело: Сформовано автором на основі [1, с. 310–311].

Подолання викликів, які були висвітлені, може бути досягнуто через вдосконалення

публічного управління цифровим розвитком сфери музейної справи. В цьому контексті роль держави в розвитку музейної галузі суттєво впливає на інтеграцію та використання цифрових технологій у цьому секторі.

Так, формування державної політики у сферах культури і мистецтв та порядок обліку музеїв забезпечує центральний орган виконавчої влади. Отже, держава та її інститути відіграють вирішальну роль у формуванні політики, наданні фінансової підтримки та створенні нормативно-правової бази, що безпосередньо впливає на те, як музеї впроваджують та використовують цифрові технології. Зокрема, через (див. рис. 1):

1. Державну політику. Органи державної влади формують політику та керівні принципи, які впливають на цифрову інтеграцію в музеях. Ці рамки можуть включати стандарти цифрового збереження, безпеки даних і доступності, гарантуючи, що музеї дотримуються найкращих практик у використанні цифрових технологій.

2. Фінансування та підтримку. Державна фінансова підтримка відіграє важливу роль у сприянні впровадженню музеями цифрових технологій. Фінансові ресурси, виділені через гранти, субсидії або державно-приватне партнерство, дозволяють музеям інвестувати в сучасну цифрову інфраструктуру, віртуальні експонати та інтерактивні виставки.

3. Стратегування. Органи державної влади сприяють розробці стратегій щодо визначення ролі музеїв у цифрову епоху. Це може включати просування ініціатив з оцифрування для збереження історико-культурної спадщини, покращення освітньої діяльності та збільшення залучення громадськості через онлайн-платформи та соціальні мережі.

4. Ініціативи співпраці. Державні ініціативи можуть заохочувати співпрацю між музеями, технологічними компаніями та освітніми установами. Така співпраця сприяє обміну цифровими ресурсами, знаннями та досвідом, що веде до інноваційних підходів у використанні технологій для виставкових, консерваційних та освітніх цілей.

5. Цифрову інклюзію. Держава відіграє ключову роль у забезпеченні цифрової інклюзії шляхом усунення нерівності в доступі до цифрових технологій. Вона може впроваджувати програми, щоб зробити цифровий контент музеїв доступним для різних аудиторій, сприяючи інклюзивності та культурному сприйняттю.

6. Освітній просвітницькій діяльності. Завдяки державній підтримці музеї можуть посилити освітню діяльність, використовуючи цифрові інструменти. Це включає розробку освітніх онлайн-ресурсів, віртуального

навчального досвіду та інтерактивних програм, які відповідають освітнім програмам.

7. Регуляторному нагляду. Органи державної влади забезпечують регуляторний нагляд для етичного та відповідального використання цифрових технологій у музеях. Це передбачає вирішення питань, пов'язаних з авторським правом, конфіденційністю даних та етичними міркуваннями оцифрування культурних артефактів.



Рис. 1. Державні інструменти процесу цифровізації музейної сфери. Джерело: Створено автором.

Таким чином, держава та її інститути виступають каталізатором інтеграції цифрових технологій у музейну галузь. Їх роль виходить за межі фінансової підтримки і включає формування політики, стратегій та спільних ініціатив, які формують цифровий ландшафт музеїв і сприяють їхньому ширшому суспільному впливу.

Важливим інструментом посилення цифровізації музейної сфери є налагодження партнерства між представниками органів державної влади, місцевого самоврядування, приватного сектору, громадянського суспільства та міжнародних установ і організації. Це тому, що в інших суспільних секторах є кращий потенціал гнучкості, адаптивності, комунікабельності для швидкої інтеграції цифрових технологій в сферу культури і музейної справи.

Висновки.

Публічне управління динамічно змінює свої форми і прояви, під впливом глобалізації, демократизації, цифровізації та інших явищ сучасності з'являються нові концепції, що пояснюють складність феномену «управління» та пропонують нові підходи до впливу суб'єктів на об'єкти та взаємодію між ними. Управління суспільними процесами зміщує акцент уваги з суб'єктності держави на більш широкую публічність та залученість органів місцевого



самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства. Становлення публічного управління пов'язане з демократичними цінностями, субсидіарністю, верховенством права, повагою до гідності людини, рівністю, справедливістю, що відбувається на основі самоорганізації, самокерованості та самоврядності.

Цифрова трансформація пришвидшує та підсилює зазначені прояви та зміни в проявах публічного управління. Цифровізація насичує світ різноманітними цифровими технологіями, які стрімко вносять зміни в мислення, поведінку та прояви діяльності людини. Цифрова трансформація публічного управління створює нові можливості для впорядкування видів діяльності, які раніше не мали ефективних рішень. Це стосується також сфери культури та музейної справи. Впровадження цифрових технологій у музейну справу в Україні відзначаються новими рішеннями, які стосуються впорядкування музейних колекцій, оцифровування, створення сучасних експозицій, залучення більш широкої аудиторії та відвідувачів.

Публічне управління в сфері музейної справи в Україні має включати інноваційні форми та методи, цифрові технології та інструменти з метою створення інноваційних культурних продуктів, послуг і рішень на основі підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цифровізація музейної галузі повинна сприяти вирішенню викликів, пов'язаних з фінансовими та людськими ресурсами, якістю цифрових даних, стандартами цифрової інформації, захистом цифрових матеріалів та авторських

прав, забезпечення від кібернападів.

Окрім того, потребує негайного врегулювання ситуація в музейній сфері, що склалась під час війни, а саме забезпечення стратегічних рамок та створення правил і умов для подальшого збереження музейного фонду України та українських пам'яток культури. Для цього необхідно на державному рівні забезпечити навчально-інформаційні заходи для отримання музейними співробітниками та працівниками культури необхідних знань, навичок та стратегій збереження колекцій та ефективного захисту культурних цінностей в умовах війни. Це може включати плани збереження колекцій та експонатів в надзвичайних ситуаціях, впровадження стабілізаційних заходів, управління даними та планування на випадок надзвичайних ситуацій, практичні рекомендації з евакуації, доступні методи збереження та оцінку ризиків для пом'якшення впливу війни на культурну спадщину.

Забезпечення успішного впровадження цифрових ініціатив у музейній сфері вимагає від держави стабільної стратегічної рамки, що охоплює розробку та впровадження законодавчих актів, спрямованих на регулювання цифрового простору музейного сектору. Крім того, важливо встановлення відповідних програм фінансування для забезпечення ресурсів на проведення цифрових ініціатив, їхню підтримку та розвиток. Отже, належна увага до створення і реалізації державної стратегії в цьому напрямку визначається як критично важлива для сприяння подальшому розвитку цифрового простору музейної справи в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Антонова Л., Гололобов С. Цифрова трансформація музейної справи: виклики та можливості для державної політики у сфері культури. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 303–329. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02>.
2. Борецька, Н. П., Крапівіна, Г. О., & Марченко, І. Ф. Розвиток туристично-рекреаційної сфери: емпірика цифровізації державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (67), 2022. С. 117–124.
3. Кожина А. Цифровий розвиток як пріоритетний напрям публічного управління для стабілізації ситуації з наслідками пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. С. 134–140.
4. Комова О. С. Концептуальні засади державної політики в сфері музейної справи. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія «Історія, економіка, філософія»*. 2023. № 28. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615>.
5. Корчак Н. Антикорупційні цифрові рішення в сфері публічного управління та адміністрування та їх вплив на охорону культурної спадщини України. *Наукові перспективи*. 2023. № 11(41). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-166-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-166-180).
6. Малиш Н. А., Москаленко С. О. Державна політика у сфері музейної справи: показники та тенденції розвитку. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 1 (100). С. 125–132.
7. Новак-Каляєва Л. Основні тенденції розвитку публічного управління в динаміці сучасних інформаційно-технологічних та соціально-політичних змін. *Публічне управління та цифрові практики*. 2023. Т. 1. DOI: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.011468>.
8. Оришук В. В. Напрямами цифрового розвитку у сфері музейної справи. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (101). С. 84–90.



9. Оришук В. Стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державна служба*. 2022. № 16(2). С. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7>.
10. Оришук В., Ларіна Н. Прогрес метавесвіту у сфері музейної справи як інструмент впровадження механізму державної політики цифрового розвитку. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-10>.
11. Про музеї та музейну справу : Закон України від 29.06.1995 р. № 249/95-ВР : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр#Text> (дата звернення: 23.01.2024).
12. Савченко О. Інноваційні аспекти розвитку цифровізації публічного управління в США. *Демократичне врядування*. 2022. № 2 (30). С. 120–130.
13. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152220>.
14. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
15. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S. & Tinkler J.. *Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 302 p.

REFERENCES

- Antonova, L., & Hololobov, S. (2023). Digital transformation of museum affairs: challenges and opportunities for state policy in the field of culture. *Publichne upravlinnia ta rehional'nyj rozvytok*, 20, 303-329. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02>
- Boretska, N., Krapivina, G., & Marchenko, I. (2022). Development of the tourist and recreational sphere: empirics of digitalization of public administration. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, 1(67), 117-124. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-117-124](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-117-124)
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government*. Oxford University Press, Oxford, GB.
- Karpenko, O., Denysiuk, Zh., Namestnik, V. et al. (2020). *Digital governance*. Kyiv: IDEYa PRYNT.
- Komova, O. (2023). Conceptual basis of state policy in the sphere of museum affair. *Bulletin of the Kyiv National Linguistic University. History, economy, philosophy series*, 28, 73-82. <https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615>.
- Korchak, N. (2023). Anti-corruption digital solutions in the field of public management and administration and their impact on the protection of cultural heritage of Ukraine. *Naukovi perspektyvy*, 11(41). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-166-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-166-180)
- Kozhyna, A. (2020). Digital development as a priority direction of public administration to stabilize the situation with the consequences of the COVID-19 pandemic. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, 2, 134-140.
- Malysh, N., & Moskalenko, S. (2021). State policy in the field of museum affairs: indicators and development trends. *Visn. NADU. Seriya «Derzhavne upravlinnia»*, 100(1), 125-132.
- Novak-Kalyayeva, L. (2023). Main trends in public administration development in the dynamics of modern information-technological and social-political changes. *Publichne upravlinnia ta tsyfrovi praktyky*, 1. <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.011468>
- Oryshchuk, V. (2021). Directions of digital development in the field of museum affairs. *Visn. NADU. Seriya «Derzhavne upravlinnia»*, 2(101), 84-90.
- Oryshchuk, V. (2022). Strategy as a mechanism for improving the state policy of digital development in the field of museum affairs. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavna sluzhba*, 16(2), 28-35. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7>
- Oryshchuk, V., & Larina, N. (2023). The progress of the metauniverse in the field of museum affairs as a tool for implementing the mechanism of the state policy of digital development. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, 2, pp. 74-82.
- Savchenko, O. (2022). Innovative aspects of development of digitalization of public governance in the USA. *Demokratychnе vriadvannia*, 30(2), 120-130. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.120>
- Sydorenko, N. (2022). Modern trends in the development of public administration. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(3), 59-63.
- The Verkhovna Rada of Ukraine. (1995). *The Law of Ukraine “On museums and museum affairs”*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр#Text>