

Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.  
Державне управління, 2(16), 28-35.  
УДК: 351  
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-57>

Василь Оришук, асп.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-4362-2785>  
e-mail: [voryshchuk@ukr.net](mailto:voryshchuk@ukr.net)

## СТРАТЕГУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ

*Метою статті є концептуалізація поняття "цифрового розвитку у сфері музейної справи" та висвітлення стратегування як механізму удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи.*

*У статті досліджено принципи цифрового розвитку у сфері музейної справи і основні світові тенденції та інновації, які пов'язані з цифровізацією музейної справи. Цифрові трансформації в світі, швидкий розвиток технічних засобів створення, презентації і зберігання інформації призвели до проникнення в музейну сферу аудіовізуальних, цифрових технологій.*

*Розкрито основні засади державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи. На сьогоднішній день в Україні існує система нормативно-правових актів, які за своєю спрямованістю умовно розділені на певні складові, а саме, на правове, соціальне, економічне і організаційне забезпечення засад цифрового розвитку у сфері музейної справи. Дані правові документи мають загальний – уніфікований та спеціальний – диференційований характер.*

*Робота покликана продемонструвати теоретичні аспекти процесу стратегування на державному рівні, який дає поштовх до інновацій та розробки інтегрованих програм трансформації. Ключовим аспектом є виокремлення напрямку дослідження теми, а саме функціональних можливостей та сервісів стратегування державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи.*

*Ключові слова: цифровізація, цифровий розвиток, цифрова трансформація, музейна справа, стратегічне управління, державна політика.*

**Вступ.** Трансформаційні процеси перетворення суспільства в цифрове, збільшення темпів передачі інформації та його накопичення, насичення фізичного простору цифровими ресурсами та носіями висувають перед нами нові умови існування сфери музейної справи, а зокрема процесами державного управління сферою. Формуючи на державному рівні український сучасний музейний простір варто не забувати про світові тенденції розвитку в контексті і в поєднанні з механізмами реалізації державної політики цифрового розвитку сфери музейної справи. Оскільки стратегування є одним із елементів управління та музейного менеджменту, та дає можливість вирішувати складні та масштабні завдання, важливо проаналізувати стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи.

Роки реформ та криз стали часом викликів у сфері музейної справи. В Українській державі триває процес формування музеїв як соціо-культурних інституцій. Вони стають одночасно координаційними центрами для спільноти та невіддільною частиною глобальної мережі.

Масштабна інтеграція в цифрову культуру українського суспільства на його різних соціальних рівнях лише посилює ділову активність, зростання соціального капіталу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної освіти й науки. Наявність цифрової культури суспільства – головна ознака його успішності в усіх секторах життєдіяльності країни. Йдеться не лише про розвиток в Україні новітніх моделей соціального залучення та соціальної мобільності загалом, а, насамперед, про потребу підготовки громадян до "цифрової" соціалізації та культури, які репрезентують суспільство XXI століття [Лелик, 2019, с. 13].

**Джерела.** "Одним з найбільш помітних процесів на рубежі XX-XXI ст. стало активне проникнення в музейну сферу аудіовізуальних, цифрових технологій, що багато в чому пояснюється швидким розвитком технічних засобів створення, презентації і зберігання інформації" (Баркова, Кульчицький, 2019) "Поява інформаційних

технологій в музеї розглядається як крок модернізації в його основній діяльності. Комп'ютерні технології в просторі музейної справи – це ланка логічного ланцюжка музейної інформатизації, до складу якої входять такі процеси, як автоматизація обліково-фондової роботи, взаємодія музею та Інтернету і т. д." [Заславець, 2016, с. 37].

Дослідження цифрових трансформацій в музейних інституціях та впровадження цифрового розвитку для України мають вагоме значення. Впродовж останнього десятиліття проблему вивчали провідні вітчизняні вчені зокрема Г. Андрощук, О. Розгон, О. Баркова, М. Лелик, В. Троцька та закордонні науковці такі як К. Дівайн, К. Перселл, Д. Розенталь, А. Шерман, Д. Віссер та Д. Річардсон тощо.

Вдосконалення та модернізації державної політики у сфері музейної справи висвітлювали такі науковці як: І. Медведєв, Є. Огнар'єв, О. Романуха, О. Гриценко, В. Солодовник, К. Балабуха, В. Карлова у контексті державного управління сферою культури; О. Малишева – державного управління сферою туризму та охороною культурної спадщини.

Проте, незважаючи на наявність наукових досліджень, потребує висвітлення питання удосконалення державної політики цифрового розвитку музейної справи в контексті цілеспрямованого стратегування публічного, яке дозволить створити спільні підходи реалізації інновацій та впровадженні багатомірного управління розвитком як на регіональному рівні так і на державному.

**Методологія.** Під час дослідження використовувалися комплекс методів: теоретико-методологічний, індукція, узагальнення, системний та бібліографічний аналіз, визначення змісту вихідних дефініцій досліджуваного категорійно-понятійного апарату, синтез.

Метою і завданнями є концептуалізація поняття "цифрового розвитку у сфері музейної справи" та висвітлення стратегування як механізму удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи.

**Результати.** *Цифровий розвиток у сфері музейної справи.* Інтернет дає нам великі можливості, але створює і певні вимоги в процесі входження в цифровий музейний простір. Глобальні мережі забезпечують доступ до культури за допомогою ІКТ (інформаційно-комунікативних технологій). Проте юридичні неточності авторських прав, застріли упередження щодо оцифрування культурної спадщини виявляються резонуючими викликами на теренах нашої держави. Однак варто зазначити громадянське суспільство, конкуренція з боку приватних більш гнучких до змін музеїв та динаміка викликів сьогодення вимушують стрімко розвиватися музейні інституції та ставити на порядок денний цифровий розвиток.

На сьогодні термін "цифровий розвиток" є достатньо поширеним в науковій спільноті та серед державних службовців в сфері цифровізації та впровадження цифрових трансформацій. Проте під "цифровим розвитком" ми розуміємо впровадження, використання технологій та цифрових інструментів в усіх сферах життя [Про схвалення Концепції розвитку, 2018]. Процес цифрового розвитку передбачає залучення різних акторів, стейкхолдерів; побудову певної системи та визначення принципів.

Велике значення в світі має Digital Impact Alliance, який визначає наступні принципи цифрового розвитку (Principles for digital development):

- **Дизайн разом із користувачем:** успішні цифрові ініціативи кореняться у розумінні характеристик користувачів, потреб та проблем. Дизайн, орієнтований на користувача – його також називають дизайнерським мисленням або дизайном, орієнтованим на людину – починається з ознайомлення з людьми, для яких ви проектуєте, шляхом розмови, спостереження та співтворчості;

- **Зрозумійте існуючу екосистему:** добре розроблені ініціативи та цифрові інструменти повинні враховувати конкретні структури та потреби, які існують у кожній країні, регіоні та громаді. Виділяйте час та ресурси для аналізу екосистеми або контексту, в якому ви працюєте це допоможе забезпечити відповідність та стійкість обраних технологічних інструментів і не дублювати існуючі зусилля;

- **Дизайн для масштабу:** досягнення масштабів може означати різні речі в різному контексті, але це вимагає виходу за межі ініціативного пілотного проекту і часто вимагає забезпечення фінансування або партнерів, які ініціюють ініціативу до нових громад або регіонів;

- **Побудуйте для стійкості:** створення стійких програм, платформ та цифрових інструментів має важливе значення для підтримки користувачів та зацікавлених сторін, а також для максимізації довгострокового впливу. Сталість гарантує, що внески користувачів та зацікавлених сторін не будуть мінімізовані через перебої, такі як втрата фінансування;

- **Керуйтеся даними:** жодна кількість даних не призведе до прискореного впливу, якщо вона не використовується для обґрунтування прийняття рішень. Коли ініціатива керується даними, якісна інформація доступна людям, коли їм це потрібно, і вони використовують ці дані;

- **Використовуйте відкриті стандарти, відкриті джерела та відкриті інновації:** дуже часто дефіцитні державні та міжнародні ресурси для розвитку витрачаються на інвестування в новий програмний код, інструменти, збір даних, вміст та інновації для галузевих рішень, які замикаються за ліцензійними зборами, причому дані використовуються та доступні для конкретних ініціатив.

Відкритий підхід до цифрового розвитку може допомогти розширити співпрацю у спільноті цифрових розробників та уникнути дублювання вже проведеної роботи. Програми можуть максимізувати свої ресурси – і, зрештою, свій вплив – за допомогою відкритих стандартів, відкритих даних, технологій з відкритим кодом та відкритих інновацій.

- **Повторне використання та вдосконалення:** замість того, щоб починати з нуля, програми, які "використовують повторно та вдосконалюють", шукають шляхи адаптації та вдосконалення існуючих продуктів, ресурсів та підходів. Повторне використання означає оцінку наявних на даний момент ресурсів та їх використання для досягнення цілей програми. Удосконалення означає модифікацію існуючих інструментів, продуктів та ресурсів для поліпшення їх загальної якості, застосовності та впливу. Почніть із визначення відповідних методів, стандартів, програмних платформ, технологічних інструментів та цифрового вмісту, які вже були випробувані та перевірені. Ви можете дізнатись про інструменти цифрової розробки, які були апробовані або масштабовані за допомогою конференцій, блогів, оцінок програм та спільноти цифрового розвитку. Хоча існуючий інструмент або підхід може не точно відповідати всім вашим потребам для повторного використання, подумайте про вдосконалення цього, а не створення щось цілком нового. Результат – інструмент, який тепер кращий та більш багаторазовий для всіх завдяки вашим вдосконаленням.

- **Адреса конфіденційності та безпеки:** вирішення питань конфіденційності та безпеки при цифровій розробці передбачає ретельний розгляд того, які дані збираються, використовуються, зберігаються та якими діляться. Організації повинні вжити заходів для мінімізації збору та захисту конфіденційної інформації та особистих даних осіб, представлених у наборах даних, від несанкціонованого доступу та маніпуляцій третіми особами чи сторонами.

- **Об'єднуйтеся:** спільна робота означає обмін інформацією, ідеями, стратегіями та ресурсами між проектами, організаціями та секторами, що призводить до підвищення ефективності та впливу. Люди, які працюють у галузі цифрового розвитку, мають спільне бачення створення кращого світу, і співпраця є важливою для втілення цього бачення в реальність. Жодна окрема ініціатива чи організація не може зробити це поодиночі. Ми маємо найбільший вплив, коли співпрацюємо у різних географічних регіонах, сферах діяльності та організаціях та у партнерстві з місцевими громадами та урядами.

В Україні основою запровадження цифрового розвитку є Закон України "Про деякі питання цифрового розвитку". Зокрема в даному документі наголошується, що застосування принципів державної політики цифрового розвитку під час реалізації прав та свобод громадян забезпечується органами виконавчої влади в процесі підготовки проектів нових нормативно-правових актів або внесення змін до нормативно-правових актів і реалізації владних повноважень шляхом застосування цифрових технологій. Так, визначаються наступні принципи цифрового розвитку [Деякі питання цифрового розвитку, 2019]:

- **відкритості** – полягає в забезпеченні відкритого доступу до відомчих даних (інформації), якщо інше не встановлено законодавством;

- **прозорості** – полягає в забезпеченні можливості використання відкритих зовнішніх інтерфейсів до ві-

домчих інформаційних систем, включаючи інтерфейси прикладного програмування;

- багаторазовості використання – полягає в забезпеченні відкритого міжвідомчого обміну рішеннями та їх повторного використання;
- технологічної нейтральності і портативності даних – полягає в забезпеченні доступу до відомчих сервісів і даних та повторного використання незалежно від технологій або їх продуктів;
- орієнтованості на громадян – полягає в забезпеченні першочергового врахування потреб та очікувань громадян під час прийняття рішень щодо форм чи способів здійснення функцій держави;
- інклюзивності та доступності – полягає в забезпеченні можливості для всіх громадян користуватися новітніми досягненнями інформаційних технологій доступу до сервісів;
- безпечності та конфіденційності – полягає в забезпеченні для громадян і суб'єктів господарювання безпечного та надійного середовища, в якому відбувається електронна взаємодія з державою, включаючи повну його відповідність правилам і вимогам, встановленим законами України щодо захисту персональних даних та інформації, що належить державі, електронної ідентифікації та довірчих послуг;
- багатомовності – полягає в забезпеченні надання громадянам і суб'єктам господарювання адміністративних, інформаційних та інших послуг, включаючи транскордонні, з використанням мови за їх вибором;
- підтримки прийняття рішень – полягає в забезпеченні використання новітніх інформаційних технологій для розроблення програмних продуктів, які підтримують прийняття рішень органами виконавчої влади під час реалізації владних повноважень;
- адміністративного спрощення – полягає в забезпеченні прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку;
- збереження інформації – полягає в забезпеченні зберігання рішень, інформації, записів та даних, достовірності та цілісності, а також їх доступності відповідно до політики безпеки та конфіденційності протягом певного часу;
- оцінювання ефективності та результативності – полягає в проведенні всебічного оцінювання та порівняння не менш як двох альтернативних рішень для забезпечення ефективності та результативності реалізації владних повноважень.

Законом України про музеї та музейну справу визначає поняття "музейна справа" як спеціальний вид наукової та культурно-освітньої діяльності, що включає комплектування, зберігання, охорону та використання музеями культурних цінностей та об'єктів культурної спадщини України, в тому числі їх консервацію, реставрацію, музеєфікацію, наукове вивчення, експонування та популяризацію; там же ж "музейна справа" уособлює національну музейну політику, музеєзнавство та музейну практику (Про музеї та музейну справу, 1995).

У контексті сучасного розуміння, можна визначити термін "цифровий розвиток у сфері музейної справи" як впровадження, використання технологій та цифрових інструментів в національній музейній політиці, музеєзнавстві та музейній практиці.

Цифрові трансформації в світі дали можливість "активному проникненню в музейну сферу аудіовізуальних, цифрових технологій, що багато в чому пояснюється швид-

ким розвитком технічних засобів створення, презентації і зберігання інформації" [Баркова, Кульчицький, 2019].

Комунікаційні можливості синтезу цифрових і музейних технологій ілюструють створення віртуальних музеїв, що стали досить популярним видом сайтів на початку XXI ст. На думку М. Й. Рутинського та О. В. Стецюка "віртуальний музей – це музей, що існує у глобальній інформаційно-комунікаційній мережі інтернет завдяки об'єднанню інформаційних і творчих ресурсів для створення принципово нових віртуальних продуктів: віртуальних виставок, колекцій, віртуальних версій неіснуючих об'єктів та ін." [Рутинський, Стецюк, 2008, с. 428].

Однак І. Г. Передерій, Н. В. Білан виділяють окремі поняття музейних сайтів, які в результаті поділяють на сайти реально існуючих музеїв і музеїв віртуальних. Перші – це частина реальних музеїв – художніх, історичних, етнографічних, археологічних тощо. Більшість таких сайтів є стислими музейними путівниками, які містять інформацію про історію закладу, режим його роботи, постійні експозиції, виставки, колекції та окремі предмети. Другу групу музейних сайтів становлять ресурси віртуальних музеїв. Донедавна їх у мережі було всього декілька. Сьогодні, наприклад, в Італії їх понад 8000 [Передерій, Білан, 2018, с. 75-79].

Проте на нашу думку найвлучніше дати визначення віртуальному музею можна так: це інформаційний ресурс, створений засобами комп'ютерних технологій і музейного проектування з метою представлення в віртуальному просторі цифрових версій об'єктів матеріальної і нематеріальної спадщини [Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки, 2018].

В Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки саме створення діалогу з користувачем визначається, як особливість, "яка відрізняє сучасні оригінальні віртуальні музеї, які можуть бути класифіковані за різними принципами. Відповідно до технологій розробки слід виділяти статичні віртуальні музеї, що містять статичну інформацію, і динамічні віртуальні музеї, що включають комплекс динамічних ефектів і що передбачають технології зворотного зв'язку з користувачем. Внесення змін до статичного віртуального музею на рівні виправлення його сценарію (стосовно до сайтів – виправлення коду) може здійснити тільки фахівець".

Станом на 2021 рік українські музеї зробили прорив і стали відкритими світу. 16 лютого 2021 року Верховна Рада прийняла Закон України "Про приєднання України до Розширеної часткової угоди про культурні маршрути". Угода спрямована на формування спільного культурного простору шляхом популяризації європейської ідентичності та приналежності через обізнаність про культурну спадщину. Це все відбувається завдяки транснаціональним маршрутам, які тематично пов'язані. Важливо відзначити, що українські культурні установи також змогли долучитися до загальноєвропейського проекту віртуальної музейної мережі Europeana.eu, яка надає необмежений доступ до віртуальних бібліотек, архівів та колекцій провідних європейських галерей, музеїв та бібліотек. Завдяки спонсорській підтримці поступово покращується матеріальна база музеїв. Це дає змогу проводити оцифровку матеріалів для розміщення їх у вільному доступі в інтернеті. На пришвидшення вказаного виду роботи спрямована і домовленість корпорації Google з Міністерством культури України. У 2017 році вони розпочали проект — віртуальний

тур по музеях. Ідея полягає в тому, щоб у людей була можливість переглянути експозицію закладу перш, ніж його відвідати. У рамках проекту вже оцифровано сім українських музеїв, а саме: "Пирогово" і "Мамаєва Слобода" у Києві, "Шевченківський гай" у Львові, знаменитий заповідник "Хортиця" в Запоріжжі і резиденція Богдана Хмельницького. Завдяки цьому кожен бажаючий може не тільки відвідати музеї онлайн, але й вивчити архітектурну будову зсередини, використовуючи 360-градусні панорами. Віртуальна екскурсія супроводжується голосовим супроводом, який розповідає на трьох мовах про культурне надбання України. Інший мистецький проект *Google — Art Project* дозволяє людині, що має доступ до інтернету, відвідати найбільші світові музеї онлайн. На теперішній момент у вільному доступі перебувають матеріали 17 музеїв із дев'яти країн, 385 виставкових залів. Поширення 3D-оцифровки дозволяє музеям розкритися у повному обсязі, помістивши у "віртуальний світ" решту експонатів, що перебуває у сховищах і не виставляється на огляд (Романуха, 2017, с. 83-91).

Головним для музеїв залишається інтерес відвідувача, тому його потрібно формувати. Нижче наведені ряд проєктів для формування інтересу відвідування:

*ArtformAR* — технологія доповненої реальності для музеїв. На сучасний час артформа *AR* отримує запити від приватних тестувальників. Це мобільний додаток, який перебуває в розробці. За його допомогою можна додавати анотації, коментарі до окремих елементів експозиції, які відвідувачі можуть проглядати. Платформа передбачає можливість відстеження локації всередині музею.

*DeFrame* — платформа, що створює мапи для відвідувачів, віртуальний контент до об'єктів експозиції, пропонує інструменти залучення відвідувачів, а також надає допомогу у статистиці (наприклад, відвідувань).

*Locatify* — інструмент для створення мультимедійного досвіду й залучення відвідувачів шляхом навігації та керівництва. Додаток допомагає відвідувачам вивчати експонати, до того ж аудіо та інший контент запускається автоматично у міру того, як відвідувачі рухаються у межах експозиції.

*Panorama* — коли відвідувачі роблять селфі, то часто в тих же соцмережах важко зрозуміти, де воно було зроблено. Цей ресурс допомагає запустити фотопристрій, що розташований на відстані 250 м від пам'ятки. У результаті відвідувач отримує коротке відео (ці відео можна переглянути на сайті), яке починається у початковому місцерозташуванні відвідувача, а закінчується красивим панорамним відео. Музеї можуть також обирати локацію, з якою буде охоплено 250 м панорамного зображення.

*Muselity* — інтерактивний розширений контент з аудіо-гідом для музеїв. Мобільний додаток пропонує відвідувачам додаткову інформацію про свої експонати. До нього можна додавати голограми, відео, аудіо, надсилати повідомлення. Додаток дозволяє вести аналітику відвідування.

*Cuseum* — цифрова картка відвідувача, що дозволяє власнику мати доступ до інформації. Відвідувач завжди проінформований і може максимально використовувати усі переваги свого членства (повідомлення про події, виставки).

На початок 2010 року у глобальному цифровому просторі з'явилися декілька інтегрованих ресурсів спадщини людства, серед яких можемо виділити два про-

відні приклади, аналогічні за технологічністю, але різні за підходами щодо системної організації:

- *WDL* – централізованим сховищем оцифрованої спадщини;

- *Europeana* – розподілена система з єдиним доступом до оцифрованих ресурсів, які зберігаються на серверах власників історико-культурних зібрань.

Саме *Europeana* може розглядатися як системна і технологічна модель для національної ресурсної інтеграції та інтегрований європейський ресурс, до якого варто включати оцифрований український контент і цілком зрозуміло, що це слід робити з метою національної ідентифікації в європейській історії та культурі та збільшення долі присутності українського контенту у європейському цифровому просторі.

Необхідно підкреслити, що розвиток технологій оцифрування і формування національного цифрового контенту в європейських країнах підтримується на державному рівні. Так, Європейська Комісія фінансує формування і розвиток глобального інтегрованого цифрового ресурсу *Europeana*, у якому беруть участь країни Євросоюзу, а також асоційовані учасники з східної Європи (останні на волонтерських засадах) (Баркова, Кульчицький, 2019, с. 37).

Разом з тим поряд з позитивним ефектом інтеграції цифрових технологій існують ризики застосування цифрових технологій в музейній експозиції. Поширені приклади експозицій, коли розміщення цифрової апаратури не є вдалим для розкриття експозиційного задуму, порушує ідейну цілісність експозиції. Наприклад, проводиться установка РК-дисплею в незручному для очей відвідувача місці (набагато вище (нижче) рівня очей), а демонстративний матеріал неактуальний в рамках даного експозиційного проєкту.

Технологічні порушення в роботі обладнання також негативним чином позначаються на іміджі експозиційного проєкту. Ризик збоїв в роботі обладнання (за винятком надзвичайних випадків) можна максимально знизити на етапі проєктування системи управління обладнанням. Певні ризики пов'язані також зі складністю прийняття цифрового обладнання з боку відвідувачів, які не володіють комп'ютерними технологіями та ін.

*Державна політика цифрового розвитку у сфері музейної справи.* На сьогоднішній день в Україні існує система нормативно-правових актів, які за своє спрямованістю умовно розділені на певні складові, а саме, на правове, соціальне, економічне і організаційне забезпечення засад розвитку музейної справи. Дані правові документи мають загальний – уніфікований та спеціальний – диференційований характер. Наприклад, до першої групи належать: Конституція України, Закон України "Про культуру". Друга група складається зі спеціальних законів, що проголошують і закріплюють принципи, які лежать в основі правового регулювання державного управління в музейній сфері. Це Закон України "Про музеї та музейну справу", Закон України "Про охорону культурної спадщини", Закон України "Про національний архівний фонд та архівні установи", Закон України "Про охорону археологічної спадщини" тощо. Вагоме значення мають підзаконні нормативно-правові акти, що є окремим третім комплексом документів, а саме: постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, положення, вказівки Міністерства культури та інформаційної політики України у сфері музейної справи.

Основними напрямками музейної політики згідно з Законом України "Про музеї та музейну справу", є: збе-

реження та державна підтримка Музейного фонду України; повернення в Україну культурних цінностей народу, які знаходяться за її межами; забезпечення соціально-економічних, правових і наукових умов для ефективної діяльності музеїв; сприяння формуванню сучасної інфраструктури музейної справи; підтримка і розвиток мережі музеїв; забезпечення підготовки та підвищення фахової кваліфікації музейних кадрів, їх правовий і соціальний захист; бюджетне фінансування (у тому числі на дольових засадах) і пріоритетне матеріально-технічне забезпечення розробки і реалізації державних, регіональних і місцевих програм розвитку музейної справи; забезпечення охорони музеїв; підтримка фундаментальних і прикладних наукових досліджень, пов'язаних з музейною справою; сприяння міжнародному співробітництву в галузі музейної справи.

Важливою інновацією у сфері культури має стати запровадження цифрових технологій. Під дефініцією інновація ми розуміємо – використання передового новітнього досвіду відповідного сектору з метою покращити якісні та кількісні показники культурного продукту, першочергова націленість на ефективність отриманих результатів та потенційну конкурентоспроможність (Баркова, Кульчицький, 2019, с. 19).

Дослідник В. В. Панченко виділяє такі сучасні підходи до здійснення державного управління у сфері культури, а саме: міжвідомче координування шляхом побудови горизонтальних зв'язків і проектної співпраці Міністерства культури з іншими міністерствами (приклад Швеції); соціально-мережеве партнерство (налагодження партнерських зв'язків органів влади, державних установ з бізнес-структурами, представниками громадських організацій, профспілок, митцями, приватними особами з метою їх залучення до реалізації державних програм); інноваційне проектування, яке полягає у безпосередній реалізації міністерством проривних проєктів; визначення перспективних напрямів соціокультурних досліджень; формування нових навчальних програм з проблем державного управління у сфері культури (наприклад, економіка культури, інноваційний культурно-проектний менеджмент, культурна дипломатія, стратегічне управління) з метою підвищення професійного рівня державних службовців у галузі культури (Панченко, 2014).

Предмети культурної спадщини, які зберігають музеї мають особливе значення та фундаментальну цінність як для сьогодення так і майбутнього. Вони є унікальною базою знань і основою для майбутніх досліджень.

Сьогодні в Україні помітні зрушення у впровадженні цифрових технологій в сферу музейної справи, але через відсутність виваженої послідовної державної політики (узгодженість законодавства, відповідні програми фінансування) поставлені завдання в сфері музейно-цифрового простору надалі залишаються не реалізованими.

У час системної трансформації всіх сфер суспільного розвитку музейництво потребує вироблення принципово нових підходів до напрацювання та застосування партнерських методів управління, заснованих на проектно-менеджменті, стратегічному плануванні та управлінні музейною діяльністю. Враховуючи світові тенденції розвитку музейної справи, музей повинен стати відкритим, доступним, багатоцільовим осередком культури, науки, освіти та виховання. Пріоритетним завданням розвитку музейництва України має стати розбудова національної музейної мережі, яка сприятиме інтеграції українських музеїв у регіональні, національні та міжнародні музейні організації. Функціонування мережі музеїв

повинно відбуватися на основі проектного підходу, що у свою чергу забезпечить формування партнерських взаємин між його учасниками.

*Стратегування як механізм удосконалення публічного управління цифрового розвитку у сфері музейної справи.* Необхідність зосередження особливої уваги на стратегуванні зумовлюється тим, що, як свідчить зарубіжний та вітчизняний досвід використання інструментарію стратегування під час вирішення складних масштабних завдань, добре розроблена стратегія ще не гарантує досягнення очікуваних результатів, важливо також забезпечити її адаптивність до мінливості середовища та належну реалізацію, за якої би створювалися сприятливі передумови для досягнення бажаних цілей у конкретних умовах, що складаються (Васіна, 2017).

Л. С. Шеховцева розглядає стратегічне управління як послідовність етапів, що забезпечують функціонування основних інституційних структур управління. Відповідно до цього специфіка реалізації стратегічного управління зводиться нею до: визначення чітких цілей функціонування організації; стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх умов організації; прогнозування параметрів розвитку та функціонування організації; розроблення й запровадження стратегічних цілей організації; формування та вибору альтернативних стратегій розвитку організації; реалізації стратегій; контролю, коригування та регулювання процесу запровадження стратегій (Луциків, Котовська, 2018, с. 19-27).

М. Мур визначає стратегію як план управління організацією, який вміщує в собі:

- 1) місію і цілі;
- 2) спосіб забезпечення політичної і правової підтримки;
- 3) проєкт оптимізації внутрішніх процесів (Романюк, 2014, с. 54).

Переважно виділяють такі етапи стратегічного управління (стратегування) для публічних установ: планування процесу розроблення стратегії, стратегічний аналіз; розроблення набору базових стратегій; узгодження змісту базових стратегій та їх коригування відповідно до особливостей діяльності суб'єктів публічної сфери; імплементація стратегій суб'єктів публічної сфери; контроль за реалізацією стратегій (Васіна, 2017).

Стратегування спрямоване на досягнення цілей установи (в даному випадку – музею) у разі майбутніх змін у зовнішньому світі, з глибиною прогнозу від п'яти до п'ятнадцяти років, та на те, що в реальному масштабі часу мають робити співробітники, щоб такі цілі досягти. Саме стратегічне управління дозволяє музеям стати дійсними розпорядниками, а не залишатися залежними від обставин.

Основою стратегічною метою будь-якої державної політики повинно бути створення умов для збалансованого розвитку, спрямованого на підвищення якості життя та добробуту населення.

Менеджмент музею обіймає широкий арсенал сучасних засобів управління. У їх числі такі інструменти, як проектування та координація програмних завдань, музейний маркетинг, фандрайзинг, інформаційні управлінські технології, PR та реклама, управління персоналом та ін. Одними з подібних інструментів, найменш освоєних у вітчизняній музейній практиці, є стратегічне управління і стратегічне планування. Увага, яка за останні роки приділялася стратегічному управлінню, в першу чергу пов'язана з питаннями сталого керування розвитку музею.

За умов ринкової економіки музей набуває статусу утримувача та розпорядника соціального капіталу. Він

переходить від гносеологічної пропозиції того, що сам би вважав найкращим для публіки, до дійсного обслуговування запитів людей за допомогою доступних ресурсів. Музеї, як постачальники соціальних ресурсів, дуже добре знаючи, хто складає їх аудиторію, відтак доводять, що вміють задовольняти потреби своїх відвідувачів, вміють репрезентувати себе у вигідному світлі перед навколишнім світом та співпрацювати із засобами масової інформації, вміють запроваджувати вправно проекти та вести звітність, знають, як отримати оптимальну віддачу на вкладені засоби і т.д. Всі ці фактори є вирішальними у відносинах між музеями і приватним сектором, вони є абсолютно невід'ємною частиною переходу установи від статусу музею-акцептора до статусу музею-продуцента соціальних ресурсів.

Процес стратегування на державному рівні дасть поштовх до інновацій та розробки інтегрованих програм трансформацій. Музейні інституції очікують:

- Урядову підтримку та інвестиції для ключових потреб розвитку, включно із заходами, пов'язаними з інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ);
- індивідуальний підхід;
- підтримку розвитку технологічних та практичних інновацій шляхом стимулювання інвестицій бізнес-середовища та громадськості;
- заохочення стейкхолдерів до активної участі в досягненні розвитку.

Основними елементами в процесі створення та реалізації стратегування управління в сфері музейної справи є:

1. Аналіз інноваційного потенціалу та спрямування;
2. Встановлення інклюзивної структури управління;
3. Вироблення спільного бачення щодо майбутнього цифрових трансформацій сфери музейної справи;
4. Вибір обмеженої кількості пріоритетів для цифрового розвитку;
5. Встановлення узгодженої державної політики та плану дій;
6. Впровадження системи моніторингу та оцінки цифрових трансформацій.

Ці шість кроків можуть бути реалізовані послідовно, як зазначено вище. Проте слід пам'ятати, що один крок може накладатися на інший у випадку якщо до реалізації стратегії вступають нові учасники або коли новий аналіз розкриває нереалізований попередньо потенціал або коли поточні проекти дають результати, які можуть змінити базовий контекст стратегії в ході її реалізації (Розроблено на основі впровадження смарт спеціалізацій в стратегічному управлінні).

Одними із пріоритетів стратегування державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи повинно бути розширення функціональних можливостей та сервісів. Нижче наводимо приклад сервісів *Europeana*, які б можна було б запроваджувати в Україні:

- семантичний пошук;
- GIS;
- депозитарій мовник ресурсів і багатомовний доступ до інформації;
- інфраструктура менеджменту протоколу OAI-PMH;
- реєстр метаданих;
- реєстр послуг;
- анотування мультимедіа ресурсів;
- інтерфейс і клієнтське програмне забезпечення для мобільних пристроїв;
- структура та інструменти з ліцензування;
- платформа для агрегування аудіоінформації;

- структура для поглибленого аналізу лог-файлів;
- реєстр експертів і методів тестування, та інші.

У фокусі технологічного розвитку цифрового контенту приклад ЄС і зокрема *Europeana* може послугувати для України як напрямок руху в стратегуванні та визначенні пріоритетів. В останні роки було здійснено 3D оцифрування культурної спадщини. Нові інструменти та служби значно полегшили збір, моделювання та публікацію. Створення високоточних 3D моделей пам'яток, будівель і музейних об'єктів стає більш поширеним у дослідженні, консервації, управлінні та забезпеченні доступу до спадщини для освіти, туризму та креативної економіки. Це відносно новий напрям, який потребує вивчення досвіду і визначення варіантів вибору контенту, який створюється в 3D і яким чином буде візуалізуватися і поширюватись в Інтернеті (3D Content in Europeana, 2019).

**Висновки.** Отже, стратегування публічного управління сферою музейної справи в контексті цифрового розвитку покликане на вдосконалення системи управління музейної діяльності, зокрема повинна бути покладена концепція управління, орієнтована на результат. Це означає, що набір управлінських рішень спрямований не тільки на підвищення ефективності використання ресурсів, а й на досягнення конкретних вимірних результатів, які відповідають цілі.

Необхідно розробити та впровадити сучасні інструменти управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення музеїв. Організаційна структура музею також потребуватиме вдосконалення та адаптації відповідно до розширення спектру діяльності. Зосередженість на найбільш перспективних напрямках сприятиме реалізації стратегічного планування в організаційному управлінні. Багатогранне партнерство з бізнес-середовищем та інвесторами має стати ефективним способом для музеїв щоб залучити ресурси і досягнути соціально значущих результатів.

На додаток до функцій регулювання, фінансування та контролю, першочергові відносини між державними установами та музеями мають полягати в підтримці, сприянні процесу модернізації та впровадження цифрової трансформації. Крім того, запровадження управління розвитком або управління змінами за допомогою різних механізмів: оголошення грантових конкурсів, впровадження цільових програм, впровадження стандартів та різноманітних систем контролю якості покращить основу для цифрового розвитку та входження України до Європейського цифрового музейного простору.

**Список використаних джерел**

1. Андрощук Г. COVID-19 і музеї: економічний вплив, цифровізація, комунікація, безпека. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/covid19-i-muzeji-ekonomichnij-vpliv-cifrovizaciya-komunikaciya-bezpeka.html>.
2. Баркова О., Кульчицький І. Європейський та український досвід використання цифрових технологій у сфері культури. 2020. С. 19-37. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/YEvropejskij-ta-ukrayinskyj-dosvid-vykorystannya-tsyfrovih-tehnologij-u-sferi-kultury.pdf>.
3. Васіна Ю. А. Стратегування як механізм структурного реформування національної економіки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №8. С.34-39.
4. Деякі питання цифрового розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>.
5. Заславець Н. Н. Сучасні інформаційні технології в системі експозиції музею. *Науково-дослідні роботи в музеї: тези доповідей на VIII Міжнародній науково-практичній конференції КНЕУ*. 29-30 лист. 2016, Київ, Україна. 37 с.
6. Лелик М. Б. Розвиток цифрової культури та діджиталізація музеїв: досвід упровадження та використання цифрових технологій музеями світу. *Тематичні огляди Національної бібліотеки України ім. Я. Мудрого*. 2019. № 3/4. С.13. URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematic\\_oglyadi/2019/muzei.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematic_oglyadi/2019/muzei.pdf).

7. Луцик І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. №5. С. 19-27. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf>.

8. Панченко В. В. Процес модернізації системи державного управління у сфері культури. *Академія муніципального управління*. 2014. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2014/Gosupravlenie/4\\_155114.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2014/Gosupravlenie/4_155114.doc.htm).

9. Передій І. Г., Білан Н. В. Сучасна музейна комунікація в Україні та світі: стани перспективи розвитку. *Науковий журнал "Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія"*. 2018. – № 2. – С. 75-79. URL: <http://journals.urau.ua/bdi/article/view/150365/149495>.

10. Про музеї та музейну справу : Закон України від 29 червня 1995 р. № 249/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80>.

11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

12. Розгон О. В. Концептуальні аспекти цифровізації культурних цінностей в сфері музейної справи. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України*: монографія. [О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова та ін.]; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків : НДІ прав, забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. С. 148–166. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/15366>.

13. Розгон О. В. Правові аспекти технології віртуальної реальності у сфері музейної справи. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 верес. 2020 р. Харків, 2020. С. 147–152. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy\\_18\\_09\\_2020\\_26.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_26.pdf).

14. Романюха О. М. Культура і цивілізація: проблеми функціонування і розвитку. *Інтелект. Особистість. Цивілізація*. 2017. №15. С. 83-91.

15. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ : НАДУ, 2019. 54 с.

16. Рутинський М. Й., Стецюк О. В. Музеєзнавство : підручник. К. : Знання, 2008. 428 с.

17. Троцька В. Цифрові музеї та обмеження майнових прав авторів: законодавство і практика ЄС. *Теорія і практика інтелектуальної власності. Авторське право та суміжні права*. 2018. № 5. С. 18-26. URL: [http://www.inprojournal.org/wp-content/uploads/2018/5\\_2018/4.pdf](http://www.inprojournal.org/wp-content/uploads/2018/5_2018/4.pdf).

18. 3D Content in Europeana. *Europeana Pro*. 2019. URL: <https://pro.europeana.eu/project/3d-content-in-europeana>.

19. Coates C. Microsoft's libraries and museums digital transformation framework. 2021. URL: <https://bloop.com/museum/in-depth/digital-transformation-museums-microsoft-catherine-devine/>.

20. David S.H. Rosenthal, Emulation & Virtualization as Preservation Strategies, a report commissioned by The Andrew W. Mellon Foundation, New York, October 2015, URL: [https://mellon.org/media/filer\\_public/0c/3e/0c3eee7d-4166-4ba6-a767-6b42e6a1c2a7/rosenthal-emulation-2015.pdf](https://mellon.org/media/filer_public/0c/3e/0c3eee7d-4166-4ba6-a767-6b42e6a1c2a7/rosenthal-emulation-2015.pdf).

21. Digital engagement in culture heritage and the arts. *Digital engagement frame work*. 2016. URL: [https://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital\\_engagement\\_in\\_culture\\_heritage\\_and\\_the\\_arts.pdf](https://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital_engagement_in_culture_heritage_and_the_arts.pdf).

22. Principles for digital development. URL: <https://digitalprinciples.org/>.

23. Purcell K. Museums and digital communication. 2013. URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2013/05/17/museums-and-digital-communication/>.

24. Sherman A. How Tech Is Changing the Museum Experience. 2011. URL: <https://mashable.com/2011/09/14/high-tech-museums/#J8cFWLo.Nkqw>.

## References

1. Androshchuk, H. (2020). COVID-19 i muzei: ekonomichniy vplyv, tsyfrovizatsiia, komunikatsiia, bezpeka. [COVID-19 and museums: economic impact, digitalization, communication, security]. Retrieved from: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/covid19-i-muzei-ekonomichniy-vplyv-cyfrovizatsiia-komunikatsiia-bezpeka.html> [in Ukrainian].

2. Barkova, O., & Kulchitskyi, I. (2020). Yevropeyskyi ta ukrainskyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferi kultury. [European and Ukrainian experience in the use of digital technologies in the field of culture], pp. 19-37. Retrieved from: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/YEvropeyskyj-ta-ukrainskyj-dosvid-vykorystannia-tyfrovyyh-tehnolohij-u-sferi-kultury.pdf> [in Ukrainian].

3. Vasina, Yu. A. (2017). Stratehuvannia yak mekhanizm strukturnoho reformuvannia natsionalnoi ekonomiky. [Strategies as a mechanism for structural reform of the national economy]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. №8, pp. 34-39. [in Ukrainian].

4. Deiaiki pytannia tsyfrovoho rozvytku. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.01.2019. № 56. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

5. Zaslavets, N. N. (2016). Suchasni informatsiini tekhnolohii v systemi ekspozitsii muzeiu. [Modern information technologies in the museum exposition system]. *Naukovo-doslidni roboty v muzei: tezy dopovidei na VIII Mizhnarodni naukovo-praktychni konferentsii KNEU*. [Research work in the museum], Kyiv, Ukraina, p. 37 [in Ukrainian].

6. Lelyk, M. B. (2019). Rozvytok tsyfrovoyi kultury ta didzhitalizatsiia muzeiv: dosvid uprovadzhenia ta vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii muzeiamy svitu. [Development of digital culture and digitalization of muse-

ums: experience of introduction and use of digital technologies by museums of the world.]. *Tematychni ohliady Natsionalnoi biblioteky Ukrainy im. Ya. Mudroho*. [Thematic reviews of the National Library of Ukraine after name Ya. Mudroho.]. № 3/4, p. 13. Retrieved from: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematchi\\_ogliadi/2019/muzei.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematchi_ogliadi/2019/muzei.pdf) [in Ukrainian].

7. Lutsykyv, I., & Kotovska, I. (2018). Stratehichne upravlinnia yak instrument rozvytku subiektiv publichnoi sfery v Ukraini. [Strategic management as a tool for the development of public entities in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. [Economics and management of the national economy]. № 5, pp. 19-27. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> [in Ukrainian].

8. Panchenko, V. V. (2014). Protses modernizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia u sferi kultury. [The process of modernization of public administration in the field of culture]. *Akademiia munitsypalnoho upravlinnia*. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2014/Gosupravlenie/4\\_155114.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2014/Gosupravlenie/4_155114.doc.htm) [in Ukrainian].

9. Peredii, I. H., & Bilan, N. V. (2018). Suchasna muzeina komunikatsiia v Ukraini ta sviti: stani perspektivy rozvytku. [Modern museum communication in Ukraine and the world: the state of development prospects]. *Naukovyi zhurnal "Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia"*. [Scientific journal "Library Science. Documentation. Informology"]. № 2, pp. 75-79. Retrieved from: <http://journals.urau.ua/bdi/article/view/150365/149495> [in Ukrainian].

10. Pro muzei ta muzeinu spravu : Zakon Ukrainy vid 29.06.1995. № 249/95-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspisstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhenia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018. № 67-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

12. Rozghon, O. V., Shapovalova, O. V., & Shevchenko, L. S. (Eds.). (2019). Kontseptualni aspekty tsyfrovizatsii kulturnykh tsinnosti v sferi muzeinoi spravy. [Conceptual aspects of digitalization of cultural values in the field of museum affairs]. *Pravove zabezpechennia virtualizatsii infrastruktury natsionalnoi ekonomiky Ukrainy*: monohrafiia. Kharkiv : NDI prav, zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy [Legal support of virtualization of the infrastructure of the national economy of Ukraine], pp. 148–166. Retrieved from: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/15366> [in Ukrainian].

13. Rozghon, O. V. (2020). Pravovi aspekty tekhnolohii virtualnoi realnosti u sferi muzeinoi spravy. [Legal aspects of virtual reality technology in the field of museum affairs]. *Tsyfrovii transformatsii Ukrainy 2020: vyklyky ta realii* : zb. nauk. pr. NDI PZIR NAPrN Ukrainy № 1 za materialamy kruhloho stolu. Kharkiv. [Digital Transformations of Ukraine 2020: Challenges and Realities], pp. 147–152. Retrieved from: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy\\_18\\_09\\_2020\\_26.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_26.pdf) [in Ukrainian].

14. Romanukha, O.M. (2017). Kultura i tsyvilizatsiia: problemy funktsionuvannia i rozvytku. [Culture and civilization: problems of functioning and development.]. *Intelekt. Osobystist. Tsyvilizatsiia*. [Intelligence. Personality. Civilization.]. №15, pp. 83-91 [in Ukrainian].

15. Romaniuk, S. A. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia*: monohrafiia. Kyiv : NADU. [Theory and practice of strategic management], p. 54 [in Ukrainian].

16. Rutynskyi, M. Y., & Stetsiuk, O. V. (2008). *Muzeieznastvo* : pidruchnyk. K. : Znannia. [Museum studies], p. 428 [in Ukrainian].

17. Trotska, V. (2018). Tsyfrovii muzei ta обмеження майнових прав авторів: законодавство і практика YeS. [Digital museums and restrictions on authors' property rights: EU law and practice]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti. Avtorske право ta sumizhni prava*. [Theory and practice of intellectual property. Copyright and related rights.]. № 5, pp. 18-26. Retrieved from: [http://www.inprojournal.org/wp-content/uploads/2018/5\\_2018/4.pdf](http://www.inprojournal.org/wp-content/uploads/2018/5_2018/4.pdf) [in Ukrainian].

18. 3D Content in Europeana. *Europeana Pro*. 2019. URL: <https://pro.europeana.eu/project/3d-content-in-europeana>.

19. Coates C. Microsoft's libraries and museums digital transformation framework. 2021. URL: <https://bloop.com/museum/in-depth/digital-transformation-museums-microsoft-catherine-devine/>.

20. David S.H. Rosenthal, Emulation & Virtualization as Preservation Strategies, a report commissioned by The Andrew W. Mellon Foundation, New York, October 2015, URL: [https://mellon.org/media/filer\\_public/0c/3e/0c3eee7d-4166-4ba6-a767-6b42e6a1c2a7/rosenthal-emulation-2015.pdf](https://mellon.org/media/filer_public/0c/3e/0c3eee7d-4166-4ba6-a767-6b42e6a1c2a7/rosenthal-emulation-2015.pdf).

21. Digital engagement in culture heritage and the arts. *Digital engagement frame work*. 2016. URL: [https://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital\\_engagement\\_in\\_culture\\_heritage\\_and\\_the\\_arts.pdf](https://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital_engagement_in_culture_heritage_and_the_arts.pdf).

22. Principles for digital development. URL: <https://digitalprinciples.org/>.

23. Purcell K. Museums and digital communication. 2013. URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2013/05/17/museums-and-digital-communication/>.

24. Sherman A. How Tech Is Changing the Museum Experience. 2011. URL: <https://mashable.com/2011/09/14/high-tech-museums/#J8cFWLo.Nkqw>

Отримано: 28.01.2022  
Ухвалено до друку: 27.06.2022  
Опубліковано: 31.07.2022

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv.  
Public Administration, 2(16), 28-35.  
UDC: 351  
DOI: doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7

Oryshchuk Vasyl, Ph.D student,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-4362-2785>  
e-mail: voryshchuk@ukr.net

### STRATEGY AS A MECHANISM FOR IMPROVING THE STATE POLICY OF DIGITAL DEVELOPMENT IN THE FIELD OF MUSEUM AFFAIRS

*The aim of the article is to conceptualize the concept of "digital development in the field of museum affairs" and highlight strategizing as a mechanism for improving the state policy of digital development in the field of museum affairs.*

*The article examines the principles of digital development in the field of museum work and the main global trends and innovations related to the digitalization of museum work. Digital transformations in the world, the rapid development of technical means of creating, presenting and storing information have led to the penetration of the museum in the field of audiovisual and digital technologies.*

*The basic principles of the state policy of digital development in the field of museum business are revealed. Today in Ukraine there is a system of legal acts, which in their direction are conditionally divided into certain components, namely, legal, social, economic and organizational support for the principles of digital development in the field of museum affairs. These legal documents have a general – unified and special – differentiated nature.*

*The work is designed to demonstrate the theoretical aspects of the strategy process at the state level, which gives impetus to innovation and the development of integrated transformation programs. A key aspect is to highlight the direction of research on the topic, namely the functionality and services of strategic state development policy in the field of museum affairs.*

*Keywords: digitalization, digital development, digital transformation, museum affairs, strategic management, state policy.*