



## MADANIYAT BOSHQARUV SOHASIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA INNOVATSION RIVOJLANISH

**Mirkomilova Nigoraxon**

*Farg‘ona shahar 2-sonli Bolalar musiqa va san‘at maktabi*

*Ma‘naviy-ma‘rifiy ishlar bo‘yicha mas‘ul xodim*

**ANNOTATSIYA:** Mazkur maqolada madaniyat boshqaruvi tizimida raqamli transformatsiya va innovatsion rivojlanishning tashkiliy-boshqaruv, texnologik hamda institutsional jihatlarini tadqiq etiladi. Tadqiqotning dolzarbligi madaniyat va san‘at tashkilotlarining raqamli muhitga moslashishi, madaniy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishi, boshqaruv qarorlarini ma‘lumotlarga asoslangan holda qabul qilishi hamda innovatsion salohiyatini rivojlantirishi zarurati bilan belgilanadi. Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, kontent tahlili va ilmiy umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Mahalliy va xalqaro ilmiy adabiyotlar, UNESCOning madaniyat va raqamli texnologiyalarga oid metodologik materiallari hamda madaniyat siyosati bo‘yicha xalqaro yondashuvlar tahlil qilindi. Tadqiqot natijasida madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiyaning asosiy tarkibiy qismlari — raqamli infratuzilma, ma‘lumotlarga asoslangan boshqaruv, raqamli kompetensiyalar, elektron xizmatlar, raqamli madaniy meros va innovatsion loyiha boshqaruvi — tizimlashtirildi. Shuningdek, raqamlashtirish jarayonida raqamli tafovut, ma‘lumotlar xavfsizligi, intellektual mulk, madaniy xilma-xillik va sun‘iy intellekt bilan bog‘liq yangi boshqaruv muammolari mavjudligi asoslandi. Maqolada O‘zbekiston madaniyat tashkilotlari uchun bosqichma-bosqich raqamli transformatsiya modeli va ilmiy-amaliy tavsiyalar taklif etiladi.

**Kalit so‘zlar:** madaniyat boshqaruvi, raqamli transformatsiya, innovatsion rivojlanish, raqamli boshqaruv, strategik menejment, elektron xizmatlar, madaniy meros, raqamli kompetensiya, sun‘iy intellekt, loyiha menejmenti.



**ABSTRACT:** *This article examines the organizational, technological, and institutional dimensions of digital transformation and innovative development in cultural management. The relevance of the study is determined by the growing need for cultural and arts organizations to adapt to the digital environment, expand access to cultural services, strengthen data-driven decision-making, and develop institutional innovation capacity. The study employs systematic analysis, comparative analysis, content analysis, and scientific generalization. Academic literature, UNESCO methodological frameworks on culture and digital technologies, and international approaches to cultural policy were examined. The study systematizes the major components of digital transformation in cultural management, including digital infrastructure, data-driven governance, digital competencies, electronic services, digital cultural heritage, and innovative project management. It also identifies emerging governance challenges associated with digital transformation, including the digital divide, data security, intellectual property, cultural diversity, and the responsible use of artificial intelligence. Based on the analysis, a phased model of digital transformation and a set of scientific and practical recommendations are proposed for cultural institutions in Uzbekistan.*

**Keywords:** *cultural management, digital transformation, innovative development, digital governance, strategic management, electronic services, cultural heritage, digital competencies, artificial intelligence, project management.*

**АННОТАЦИЯ:** *В статье исследуются организационные, технологические и институциональные аспекты цифровой трансформации и инновационного развития в системе управления культурой. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации учреждений культуры и искусства к цифровой среде, расширения доступа населения к культурным услугам, повышения качества управленческих решений на основе данных и развития инновационного потенциала организаций. В исследовании применены методы системного анализа, сравнительного анализа, контент-анализа и научного обобщения. Проанализированы научная литература,*



*методологические материалы ЮНЕСКО по вопросам культуры и цифровых технологий, а также международные подходы к культурной политике. В результате систематизированы основные компоненты цифровой трансформации: цифровая инфраструктура, управление на основе данных, цифровые компетенции, электронные услуги, цифровизация культурного наследия и инновационный проектный менеджмент. Обосновано наличие новых управленческих рисков, связанных с цифровым неравенством, защитой данных, интеллектуальной собственностью, культурным разнообразием и ответственным использованием искусственного интеллекта. Предложены поэтапная модель цифровой трансформации и научно-практические рекомендации для учреждений культуры Узбекистана.*

*Ключевые слова: управление культурой, цифровая трансформация, инновационное развитие, цифровое управление, стратегический менеджмент, электронные услуги, культурное наследие, цифровые компетенции, искусственный интеллект, проектный менеджмент.*

## **1. KIRISH**

XXI asrda raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi davlat boshqaruvi, iqtisodiyot, ta'lim, sog'liqni saqlash va madaniyat kabi sohalarning institutsional faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Biroq raqamli transformatsiyani faqat yangi texnologiyalarni tashkilot faoliyatiga kiritish sifatida tushunish yetarli emas. Zamonaviy yondashuvda raqamli transformatsiya texnologiyalar, ma'lumotlar, inson kapitali, tashkiliy jarayonlar va boshqaruv madaniyatining o'zaro integratsiyasini nazarda tutadi.

Madaniyat sohasi ushbu jarayonda o'ziga xos xususiyatga ega. Chunki madaniyat tashkilotlarining faoliyati iqtisodiy samaradorlik bilan bir qatorda ijtimoiy, ma'naviy, ta'limiy va madaniy natijalarni ham yaratadi. Shu sababli raqamlashtirish jarayonlari madaniy xizmatlarning mavjudligi va sifati, madaniy merosni saqlash, ijodkorlarni qo'llab-quvvatlash, auditoriya bilan kommunikatsiya hamda madaniy ishtirok kabi omillar bilan birgalikda baholanishi lozim.



UNESCO Culture2030 Indicators tizimi madaniyatning barqaror rivojlanishga qo'shadigan hissasini o'lchash va monitoring qilishga mo'ljallangan bo'lib, 22 ta tematik indikatorni to'rtta asosiy o'lchov doirasida birlashtiradi. Ushbu yondashuv madaniyat siyosatini dalillarga asoslangan holda shakllantirish va madaniyatning iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik hamda bilim va ko'nikmalar bilan bog'liq hissasini ko'rsatishga xizmat qiladi.

UNESCOning zamonaviy global madaniyat siyosati bo'yicha materiallarida raqamli texnologiyalar madaniy sohaning barcha yo'nalishlariga ta'sir ko'rsatayotgani, biroq raqamli infratuzilmaga kirishdagi tafovut, raqamli ko'nikmalar, ma'lumotlar boshqaruvi, intellektual mulk, madaniy xilma-xillik va sun'iy intellekt bilan bog'liq yangi muammolar yuzaga kelayotgani qayd etiladi.

O'zbekiston sharoitida ham madaniyat boshqaruvini raqamlashtirish masalasi dolzarbdir. Raqamli boshqaruv vositalarini joriy etish boshqaruv jarayonlarini tezlashtirish bilan birga, madaniy xizmatlarning ochiqligi, ma'lumotlar bilan ishlash sifati va aholining madaniy jarayonlardagi ishtirokini kengaytirish imkonini beradi.

## **Tadqiqot muammosi**

Mavjud ilmiy va metodologik yondashuvlar raqamli transformatsiyaning madaniyat sohasi uchun muhimligini ko'rsatmoqda. Biroq O'zbekiston madaniyat tashkilotlari sharoitida raqamli texnologiyalarni joriy etishning tashkiliy modeli, xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, raqamli xizmatlar samaradorligini baholash va innovatsion boshqaruv vositalarini birlashtirish masalalari qo'shimcha ilmiy tadqiqotni talab qiladi.

## **Tadqiqot maqsadi**

Tadqiqotning maqsadi madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiya va innovatsion rivojlanishning asosiy mexanizmlarini tizimlashtirish, xalqaro yondashuvlarni tahlil qilish hamda O'zbekiston madaniyat tashkilotlari uchun amaliy boshqaruv tavsiyalarini ishlab chiqishdan iborat.

## **Tadqiqot vazifalari**



- madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiya tushunchasining mazmunini aniqlash;
- zamonaviy raqamli boshqaruv texnologiyalarining asosiy yo‘nalishlarini tizimlashtirish;
- xalqaro ilmiy va institutsional yondashuvlarni tahlil qilish;
- madaniyat tashkilotlarida raqamlashtirishning imkoniyat va xavflarini aniqlash;
- inson kapitali va raqamli kompetensiyalarning o‘rnini asoslash;
- O‘zbekiston sharoitida raqamli transformatsiyaning ustuvor yo‘nalishlarini belgilash;
- amaliy boshqaruv modeli va tavsiyalar ishlab chiqish.

## **Tadqiqotning ilmiy yangiligi**

Tadqiqotning ilmiy yangiligi madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiyani faqat texnologik yangilanish sifatida emas, balki “infratuzilma – ma’lumotlar – inson kapitali – boshqaruv jarayonlari – auditoriya – innovatsion natija” o‘zaro bog‘liqligiga asoslangan kompleks boshqaruv jarayoni sifatida talqin qilishda namoyon bo‘ladi.

## **2. MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI**

Menejment nazariyasining rivojlanishida P. Drucker, H. Fayol, F. Taylor, H. Mintzberg, S. Robbins va boshqa olimlarning ilmiy qarashlari muhim o‘rin tutadi. Ushbu tadqiqotchilar boshqaruvning rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik, nazorat, strategik qaror qabul qilish va inson resurslaridan samarali foydalanish kabi funksiyalarini asoslab bergan.

Raqamli transformatsiya kontekstida esa boshqaruvning an’anaviy funksiyalariga ma’lumotlar bilan ishlash, raqamli kommunikatsiya, platformali xizmatlar, kiberxavfsizlik va texnologik innovatsiyalar kabi yangi komponentlar qo‘shilmoqda.

UNESCOning madaniyat siyosati bo‘yicha tadqiqotlari raqamli texnologiyalarning madaniy sohaning barcha yo‘nalishlariga ta’sirini ko‘rsatadi.



Raqamlashtirish madaniy merosni hujjatlashtirish va saqlash, madaniyatga kirish imkoniyatlarini kengaytirish hamda ijodiy ifoda shakllarini rivojlantirish uchun yangi imkoniyatlar yaratadi. Shu bilan birga, raqamli transformatsiya bilan birga boshqaruv, axloqiy xavflar, madaniy ma'lumotlar suvereniteti va raqamli tengsizlik masalalarini ham hisobga olish zarur.

UNESCOning Re|Shaping Policies for Creativity hisobotida madaniy va ijodiy sohalar uchun inson huquqlariga asoslangan, barqaror va teng imkoniyatlarni ta'minlaydigan boshqaruv tizimlarini shakllantirish muhimligi qayd etiladi.

OECDning raqamli transformatsiya bo'yicha yondashuvi raqamli siyosatni alohida texnologik loyiha sifatida emas, balki infratuzilma, texnologiyalardan foydalanish, innovatsiya, bandlik va ko'nikmalar, ijtimoiy farovonlik, ishonch va bozor ochiqligi kabi o'zaro bog'liq yo'nalishlarni qamrab oluvchi kompleks tizim sifatida ko'radi.

Shunday qilib, adabiyotlar tahlili raqamli transformatsiyaning madaniyat boshqaruvidagi ahamiyati ortib borayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, milliy darajada texnologiyalarni joriy etish bilan bir qatorda ularning boshqaruv natijalariga ta'sirini baholash, xodimlar kompetensiyasini rivojlantirish va madaniy qadriyatlarni himoya qilish masalalariga yetarli e'tibor qaratish zarur.

### 3. TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot sifatli, konseptual va tahliliy yondashuvga asoslangan.

Tadqiqotning metodologik bazasini tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, kontent tahlili va ilmiy umumlashtirish usullari tashkil etdi.

Tizimli tahlil orqali madaniyat boshqaruvida texnologiya, inson kapitali, ma'lumotlar, xizmatlar va tashkiliy jarayonlarning o'zaro bog'liqligi o'rganildi.

Qiyosiy tahlil xalqaro tashkilotlar va zamonaviy menejment yondashuvlarini qiyoslash hamda ularning O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlarini aniqlash uchun qo'llanildi.

Kontent tahlili ilmiy adabiyotlar, xalqaro tashkilotlarning hisobotlari va madaniyat siyosatiga oid metodologik hujjatlarni o'rganishda foydalanildi.



Ilmiy umumlashtirish yordamida o'rganilgan manbalar asosida madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiyaning asosiy komponentlari tizimlashtirildi.

Mazkur tadqiqot empirik so'rovnoma yoki eksperimental tajriba natijalariga emas, mavjud ilmiy va institutsional manbalarni tahlil qilishga asoslangan. Shu sababli maqolada aniqlangan tendensiyalar konseptual va tahliliy xulosalar sifatida talqin qilinadi.

## **4. ASOSIY NATIJALAR VA TAHLIL**

### **4.1. Madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiyaning tarkibiy modeli**

Tadqiqot natijasida madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiyani beshta o'zaro bog'liq daraja asosida ko'rib chiqish mumkinligi aniqlandi:

1-daraja — raqamli infratuzilma: internet, kompyuter texnikasi, serverlar, dasturiy ta'minot va raqamli aloqa vositalari.

2-daraja — raqamli ma'lumotlar: elektron hujjatlar, raqamli arxivlar, ma'lumotlar bazasi, statistik ma'lumotlar va monitoring tizimlari.

3-daraja — raqamli kompetensiyalar: rahbar va xodimlarning zamonaviy texnologiyalardan foydalanish, ma'lumotlarni tahlil qilish va raqamli kommunikatsiya ko'nikmalari.

4-daraja — raqamli boshqaruv: elektron hujjat aylanishi, onlayn monitoring, loyiha boshqaruvi, raqamli marketing va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish.

5-daraja — innovatsion natija: yangi madaniy xizmatlar, auditoriya qamrovining kengayishi, madaniy ishtirokning oshishi, resurslardan samarali foydalanish va tashkilotning innovatsion salohiyatining rivojlanishi.

Mazkur model raqamli transformatsiyani faqat texnik vositalarni sotib olish bilan bog'lash noto'g'ri ekanligini ko'rsatadi. Texnologik infratuzilma inson kapitali va boshqaruv jarayonlari bilan integratsiyalashgandagina barqaror natija yuzaga keladi.

### **4.2. Elektron boshqaruv va ma'lumotlarga asoslangan qarorlar**



Madaniyat tashkilotlarida elektron hujjat aylanishi, raqamli arxiv va onlayn monitoring boshqaruv jarayonlarini tezlashtirishi mumkin. Biroq raqamlashtirishning yuqori bosqichi — bu ma'lumotlardan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalanishdir.

Madaniyat tashkiloti tashrif buyuruvchilar soni, auditoriya tarkibi, xizmatlardan foydalanish chastotasi, tadbirlarning ommabopligi, auditoriya fikri, raqamli platformalardagi faollik, xodimlar faoliyati, loyiha xarajatlari va xizmat ko'rsatish sifati kabi ma'lumotlarni muntazam tahlil qilishi mumkin.

UNESCO Culture|2030 Indicators metodologiyasi madaniyatning rivojlanishdagi hissini ishonchli ma'lumotlar va indikatorlar yordamida ko'rsatishga urg'u beradi. Shu sababli O'zbekiston madaniyat tashkilotlarida "ma'lumot → tahlil → qaror → monitoring → qayta baholash" siklini shakllantirish maqsadga muvofiq.

### **4.3. Raqamli madaniy meros**

Raqamli texnologiyalar madaniy merosni saqlash, hujjatlashtirish va keng auditoriyaga taqdim etish uchun yangi imkoniyatlar yaratadi. 3D modellashtirish, raqamli xaritalash, virtual muzeylar, elektron kataloglar va raqamli arxivlar madaniy merosni kelajak avlodlarga yetkazishning zamonaviy vositalariga aylanmoqda.

Raqamli madaniy meros siyosatida uchta prinsip muhim: saqlash, foydalanish imkoniyati va xavfsiz boshqaruv.

### **4.4. Sun'iy intellekt va madaniyat boshqaruvi**

Sun'iy intellekt madaniyat tashkilotlarida ma'lumotlarni tahlil qilish, auditoriya ehtiyojlarini o'rganish, raqamli kataloglashtirish, kontent yaratishni qo'llab-quvvatlash va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish uchun yangi imkoniyatlar yaratmoqda.

Biroq sun'iy intellektidan foydalanish bilan bog'liq xavflar ham mavjud. Madaniy xilma-xillik, intellektual mulk, mualliflik huquqi, ma'lumotlar xavfsizligi va inson nazorati bilan bog'liq masalalar alohida boshqaruv yondashuvini talab qiladi.



Shuning uchun madaniyat tashkilotlarida sun'iy intellektdan foydalanish inson nazorati, ma'lumotlar xavfsizligi, mualliflik huquqi, shaffoflik va etik me'yorlar asosida tashkil etilishi kerak.

#### **4.5. Raqamli kompetensiyalar va inson kapitali**

Raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati texnologiyaning mavjudligidan ko'ra undan foydalanadigan inson kapitalining tayyorgarligiga ham bog'liq. Madaniyat tashkilotlari xodimlari uchun raqamli savodxonlik, ma'lumotlar bilan ishlash, elektron hujjatlarni boshqarish, raqamli kommunikatsiya, kiberxavfsizlik, raqamli marketing, loyiha boshqaruvi va sun'iy intellekt vositalaridan mas'uliyatli foydalanish ko'nikmalari muhim hisoblanadi.

### **5. MUHOKAMA**

Tadqiqot natijalari raqamli transformatsiyani madaniyat boshqaruvining alohida texnik yo'nalishi sifatida emas, balki tashkilot faoliyatining barcha darajalariga ta'sir qiluvchi strategik jarayon sifatida ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatadi.

Xalqaro tajriba bilan qiyoslash shuni ko'rsatadiki, raqamlashtirishning samaradorligi uchta asosiy shartga bog'liq: yetarli raqamli infratuzilma, xodimlarning raqamli kompetensiyalari va texnologiyalarni aniq boshqaruv maqsadlari bilan bog'lash.

Madaniyat sohasida esa ushbu omillarga madaniy qadriyatlar va xilma-xillikni himoya qilish komponenti qo'shiladi.

Shu jihatdan raqamli transformatsiyaning samaradorligini faqat "qancha texnologiya joriy qilindi?" degan savol bilan emas, balki "joriy etilgan texnologiya madaniy xizmat sifati, boshqaruv samaradorligi va aholining madaniy ishtirokiga qanday ta'sir ko'rsatdi?" degan savol asosida baholash zarur.

### **6. ILMIY-AMALIY TAVSIYALAR**

- Yagona raqamli boshqaruv konsepsiyasini ishlab chiqish.
- Raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish.
- Raqamli indikatorlar tizimini joriy etish.



- Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruvni rivojlantirish.
- Sun'iy intellektdan mas'uliyatli foydalanish.
- Raqamli madaniy meros platformalarini rivojlantirish.
- Innovatsion loyihalarni qo'llab-quvvatlash.

## 7. TADQIQOTNING CHEKLOVLARI VA KELGUSIDAGI TADQIQOT YO'NALISHLARI

Mazkur tadqiqot asosan ilmiy adabiyotlar va xalqaro institutsional manbalar tahliliga asoslanganligi sababli, unda O'zbekiston madaniyat tashkilotlarining barcha hududlarini qamrab olgan empirik statistik tadqiqot amalga oshirilmagan.

Kelgusidagi tadqiqotlarda madaniyat muassasalari rahbarlari o'rtasida so'rovnoma, xodimlarning raqamli kompetensiyalarini baholash, aholining raqamli madaniy xizmatlardan foydalanish darajasini o'rganish, hududlar kesimida raqamli infratuzilmani qiyoslash, raqamlashtirishdan oldingi va keyingi boshqaruv ko'rsatkichlarini taqqoslash hamda madaniyat tashkilotlarida AI vositalaridan foydalanish samaradorligini baholash maqsadga muvofiq.

## 8. XULOSA

Raqamli transformatsiya zamonaviy madaniyat boshqaruvining strategik yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Uning ahamiyati faqat boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish bilan cheklanmay, madaniy xizmatlarning ochiqligi, madaniy merosni saqlash, auditoriya bilan yangi kommunikatsiya shakllarini yaratish, xodimlarning kompetensiyalarini rivojlantirish va innovatsion loyihalarni amalga oshirish imkoniyatlari bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijasida madaniyat boshqaruvida raqamli transformatsiyaning beshta asosiy tarkibiy qismi — raqamli infratuzilma, ma'lumotlar, inson kapitali, raqamli boshqaruv va innovatsion natijalar — o'zaro bog'liq tizim sifatida asoslandi.

Xalqaro manbalar tahlili raqamli texnologiyalar madaniyatga kirish imkoniyatlarini kengaytirishi, madaniy merosni hujjatlashtirish va saqlashni yaxshilashi hamda innovatsion ijodiy faoliyat uchun yangi imkoniyatlar yaratishini ko'rsatadi. Shu bilan birga, raqamli tafovut, ma'lumotlar xavfsizligi, intellektual



mulk, madaniy xilma-xillik va sun'iy intellektning etik jihatlari raqamli transformatsiyaning muhim boshqaruv masalalari bo'lib qolmoqda.

Shunday qilib, O'zbekistonda madaniyat boshqaruvining raqamli transformatsiyasi "texnologiyani joriy etish"dan "ma'lumotlarga asoslangan, inson markazli va innovatsion boshqaruv ekotizimini shakllantirish" bosqichiga o'tishi lozim.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Drucker, P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row.
2. Fayol, H. General and Industrial Management. London: Pitman.
3. Mintzberg, H. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
4. Robbins, S. P., Coulter, M. Management. Pearson.
5. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
6. UNESCO. Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda: Culture|2030 Indicators. Paris: UNESCO.
7. UNESCO. Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good. Paris: UNESCO, 2022.
8. UNESCO. Culture: The Missing SDG. Global Report on Cultural Policies. Paris: UNESCO.
9. UNESCO. Culture and Digital Technologies. Paris: UNESCO.
10. UNESCO. MONDIACULT: Digital Technologies in the Culture Sector. Paris: UNESCO.
11. OECD. The OECD Going Digital Integrated Policy Framework 2026. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: 10.1787/0254ae07-en.
12. OECD. Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers, No. 368. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/86ee84e2-en.
13. OECD. Digital Transformation. Paris: OECD.



14. UNESCO Institute for Statistics. Framework for Cultural Statistics. Montreal: UNESCO-UIS.

15. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. Toshkent, 2023.

16. O‘zbekiston Respublikasining “Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to‘g‘risida”gi Qonuni.

## **ELEKTRON MANBALAR**

UNESCO. Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda. <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-thematic-indicators-culture-2030-agenda>

UNESCO World Heritage Centre. Culture|2030 Indicators. <https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators>

UNESCO. Culture: The Missing SDG — Global Report on Cultural Policies. <https://www.unesco.org/en/culture/global-report>

UNESCO. Culture and Digital Technologies. <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies>

OECD. The OECD Going Digital Integrated Policy Framework 2026. [https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-going-digital-integrated-policy-framework-2026\\_0254ae07-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-going-digital-integrated-policy-framework-2026_0254ae07-en.html)