

УДК 069.1:005:316.422(477)
DOI: [https://doi.org/10.17721/UCS.2026.1\(18\).09](https://doi.org/10.17721/UCS.2026.1(18).09)

Вікторія ІЛЬКОВИЧ, д-р філософії з історії, асист.
ORCID ID: 0000-0003-3813-9051
e-mail: viktoria.ilkovych@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗІЇ В СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО МУЗЕЮ

Вступ. У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та аналіз прикладних моделей соціокультурного менеджменту, спрямованих на імплементацію інклюзивних механізмів у діяльність сучасних українських музеїв. Актуальність дослідження зумовлена екзистенційними викликами повномасштабної війни, що призвели до стрімкого збільшення людей з інвалідністю (3,4 млн осіб на кінець 2025 року) та потреби в реконцептуалізації музею як агента соціокультурної реабілітації. Мета роботи полягає у виявленні та типізації управлінських інструментів, що забезпечують резильєнтність інституцій та реалізацію принципів безбар'єрності згідно з Національною стратегією до 2030 року.

Методи. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що базується на міждисциплінарному синтезі інструментарію культурології, менеджменту соціокультурної діяльності та прикладної етики. У межах дослідження застосовано дескриптивний і компаративний методи, метод кейс-стаді, здійснено аналіз нормативно-правової бази.

Результати. Визначено, що ефективність інклюзивного менеджменту детермінується чотирма взаємопов'язаними механізмами. Організаційно-структурний механізм передбачає інституціоналізацію спеціалізованих підрозділів (досвід НМІУ), що перетворює інклюзію на професійну штатну діяльність. Комунікаційно-технологічний механізм базується на цифровій трансформації та мультисенсорності, де імерсивні технології та віртуальні інтерфейси (NAMU, Софія Київська) стають когнітивними медіаторами в умовах фізичних бар'єрів війни. Кадрово-етичний механізм фокусується на формуванні емпатійної компетентності персоналу та впровадженні "травма-інформованого" підходу. Моніторингово-адаптивний механізм забезпечує валідацію змін через партисипативні практики та оцінку реального соціального впливу (social impact assessment).

Висновки. Доведено, що соціокультурний менеджмент безбар'єрності в Україні еволюціонував до стану "екстремальної інклюзії", де музей постає простором національної терапії та соціальної медіації. Встановлено, що системна інтеграція організаційних, цифрових та аксіологічних чинників дозволяє музеям функціонувати як "інституціям без стін", забезпечуючи безперервність культурної комунікації. Практичне значення результатів полягає у можливості екстраполяції виявлених моделей на широкую мережу регіональних закладів культури для зміцнення соціального капіталу держави у повоєнний період.

Ключові слова: соціокультурний менеджмент, музейна інституція, інклюзія, безбар'єрність, воєнний стан, партисипація, цифрова трансформація, соціокультурна реабілітація.

Вступ

У межах сучасної гуманітарної парадигми соціокультурна динаміка музейних інституцій розглядається крізь призму їхньої здатності до фундаментальної реконцептуалізації власної суспільної місії. Трансформація традиційного музею зумовлює перехід від статичної репрезентації артефактів до створення багатовимірного партисипативного середовища, де засадничим принципом стає соціокультурна інклюзія. Впровадження інклюзивних механізмів у менеджмент організацій культури сьогодні постає не лише як прагматичне управлінське завдання, а як складний процес переосмислення етосу інституції, її антропологічного виміру та стратегій взаємодії з людиною. Традиційний музейний простір, що тривалий час функціонував як герметична система збереження та дидактичної трансляції знань, сьогодні змушений адаптуватися до вимог відкритості, інклюзивності та демократизму.

Для українського культурного ландшафту питання безбар'єрності набуло масового характеру та екзистенційної гостроти внаслідок тривалої збройної агресії та повномасштабного вторгнення. Війна виступила потужним каталізатором тектонічних соціокультурних змін, спричинивши стрімке збільшення кількості осіб з інвалідністю серед різних верств населення – як серед військовослужбовців, так і серед цивільних громадян. Згідно з актуальними даними на початок 2026 року, кількість осіб з інвалідністю в Україні сягнула 3,4 млн, що зумовлює критичну потребу в адаптації музейного простору до потреб осіб із різними видами сенсорних, опорно-рухових та ментальних порушень. Соціальна

інтеграція вказаних груп потребує системної інституційної підтримки та розробки нових моделей соціокультурного менеджменту. У таких координатах забезпечення безбар'єрного доступу до спадщини трансформується в етичний імператив та фундаментальний стандарт сучасності, що легітимізує роль музею як активного агента соціокультурної реабілітації, ментального відновлення та національної резильєнтності.

Актуальність дослідження ґрунтується на необхідності теоретичної верифікації та практичного структурування механізмів, що забезпечують інклюзивність музейного менеджменту в умовах кризового стану. Центральним вектором державної політики у цій сфері постають "Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року" та "Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року". Попри інтенсифікацію державних стратегій, процеси реалізації універсального дизайну на рівні окремих інституцій часто потребують більш глибокого наукового осмислення та методологічного супроводу. Це вимагає систематизації успішних кейсів та виявлення інваріантних управлінських інструментів, що сприяють повноцінному включенню вразливих груп у загальнокультурний контекст, забезпечуючи їм не просто фізичну доступність, а повноцінну інтелектуальну та емоційну участь у музейному житті на засадах партисипативного управління та безпосереднього залучення представників цільових громад до процесів прийняття стратегічних рішень.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та детальному аналізі прикладних моделей соціокультурного менеджменту, спрямованих на системну

© Ількович Вікторія, 2026

імплементацию інклюзивних механізмів – організаційно-структурних, кадрово-етичних, комунікаційно-технологічних та моніторингово-адаптивних – у діяльність сучасних музейних інституцій України. Дослідження фокусується на виявленні стратегій трансформації музейного простору в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, що забезпечують резильєнтність установ та їхню здатність функціонувати як агенти соціокультурної реабілітації та національної солідарності.

Огляд літератури. Теоретико-методологічний фундамент дослідження механізмів інклюзії в музейному просторі формується на перетині сучасної музеології, менеджменту соціокультурної діяльності та прикладної етики. Засадниче значення для розуміння трансформації соціальної місії музею мають фундаментальні праці Р. Сенделла (2017) (R. Sandell), який обґрунтовує концепцію інституції як агента соціальної справедливості та акцентує на моральній відповідальності за включення вразливих груп у культурний дискурс. Розвиваючи ідею активної суб'єктної взаємодії, Н. Саймон (2010) (N. Simon) пропонує модель "партисипативного музею", де інклюзія розглядається не як пасивне споживання контенту, а як процес спільного творення сенсів через залучення відвідувача до управлінських практик. Етичний вимір інклюзивного менеджменту корелює з розвідками Ю. Ключко (2022), яка аналізує параметри взаємодії у соціокультурному середовищі, наголошуючи на важливості подолання ізоляції через емпатійне управління та деієрархізацію стосунків між інституцією та відвідувачем.

У контексті практичної імплементации принципів безбар'єрності ключовими постають дослідження Дж. Додда (2020) (J. Dodd) та С. Джонс (2020) (C. Jones), які доводять необхідність інтеграції інклюзивних механізмів безпосередньо у загальну стратегію розвитку установи. Питання архітектурної доступності, розбудови безбар'єрного середовища та специфіку екскурсійної діяльності для осіб з інвалідністю в українському контексті детально аналізують О. Чубрей, В. Яворська та М.-А. Чубрей (2024). Технологічний аспект трансформації виставкових практик та потенціал нових медіа для розширення доступу до спадщини ґрунтовно аналізується у праці А. Тормахової та О. Алексієнко (2025), де автори зазначають, що цифрова трансформація та іммерсивні технології (VR/AR) створюють адаптивні формати взаємодії, що є критично важливим для забезпечення прав відвідувачів у цифрову епоху. Вивченню впливу іммерсивних технологій на сприйняття мистецтва присвячено дослідження С. Русакова (2023), у якому проаналізовано трансформацію творчих практик у контексті актуального артринку.

Ефективність цифрового сторителінгу як інструменту залучення диверсифікованих аудиторій досліджують Б. Вайман (2011) (B. Wyman) та С. Сміт (2011) (S. Smith), тоді як специфіку невізуального пізнання розглядає Г. Кліє (2018) (G. Kleege). Тему функціональних механізмів іммерсивних проєктів, що дозволяють відвідувачам "увійти" у твір мистецтва, обговорює Д. Горова (2024), а О. Оберенко (2024) описує закордонні українські мультимедійні проєкти. Особливості формування іммерсивного середовища у сучасному українському мистецтві виявляє О. Чепелик (2023).

Реалізація інклюзивних практик у вітчизняному соціокультурному ландшафті висвітлена у працях В. Шевченка (2026), який визначає доступність як обов'язковий стандарт сучасності. Питання управлінських можливостей соціокультурних установ у формуванні безбар'єрного доступу представлені у розвідках

А. Семеновського (2026). Роль музею як терапевтичного простору та інструменту реабілітації в умовах воєнного стану знаходить відображення у працях Т. Гребенюк та І. Сасіної (2025). Важливе значення мають також дослідження О. Осадчої (2023) щодо цифровізації та О. Гончарової (2023) щодо трансформації музейного середовища під впливом інклюзивних викликів. Філософські підходи до імєрсії проаналізовано у статті О. Кундеревич, К. Кириленко та О. Бенюк (2021).

Аналіз останніх досліджень показує, що інклюзивні та іммерсивні технології стали невід'ємною частиною сучасного музейного менеджменту, проте питання системної типізації управлінських механізмів в умовах воєнних викликів залишається недостатньо висвітленим. Більшість розвідок фокусується на окремих аспектах інклюзії, водночас потребує глибшого аналізу саме цілісна модель менеджменту, яка б інтегрувала ці чинники задля забезпечення соціокультурної резильєнтності інституцій.

Методи

Методи. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що базується на міждисциплінарному синтезі інструментарію культурології, менеджменту соціокультурної діяльності та прикладної етики. Для розв'язання поставлених завдань застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують валідність результатів. Провідним у роботі став метод кейс-стаді (case study), спрямований на детальне вивчення репрезентативного управлінського досвіду провідних музейних установ України. Вибір об'єктів дослідження обумовлений варіативністю їхніх стратегічних підходів до імплементации інклюзивних механізмів у кризових умовах.

Дескриптивний метод дозволив здійснити ґрунтовний опис та систематизацію організаційних, технологічних та кадрових чинників, що забезпечують соціокультурну резильєнтність інституції. За допомогою компаративного методу простежено трансформацію моделей музейного менеджменту в період з 2014 по 2026 рр. Аналіз нормативно-правової бази та стратегічних документів (зокрема Стратегії розвитку культури до 2030 року) сприяв зіставленню засад державної політики безбар'єрності з їхньою практичною реалізацією на рівні конкретних закладів культури.

Результати

Ефективність сучасного соціокультурного менеджменту безбар'єрності детермінується здатністю музейної інституції до фундаментальної структурної самореформації, що передбачає глобальний перехід від консервативної моделі збереження артефактів до формування адаптивної екосистеми активної соціальної взаємодії. У межах актуальної гуманітарної парадигми організаційно-структурний механізм впровадження інклюзії розглядається не просто як сукупність технічних заходів з усунення архітектурних перешкод, а як стратегічний процес проєктування нової управлінської вертикалі, що інтегрує антропологічні потреби осіб з інвалідністю у загальний етос та ціннісну матрицю закладу. Разом з тим, практична реалізація таких структурних змін часто гальмується браком цільового бюджетного фінансування та інертністю існуючих адміністративних протоколів, що змушує музеї балансувати між стратегічними цілями безбар'єрності та обмеженими операційними ресурсами.

Зазначена трансформація набуває екзистенційного значення з огляду на масштабні зміни в інклюзивному ландшафті українського суспільства та стрімке зростання запиту на безбар'єрність. Згідно з аналітичними даними профільних відомств – Міністерства соціальної політики

та Міністерства охорони здоров'я України – станом на кінець 2025 року загальна кількість осіб з інвалідністю досягла 3,4 млн, продемонструвавши приріст у 600 тис. осіб порівняно з початком 2022 року. При цьому понад 300 тис. громадян набули вказаного статусу безпосередньо внаслідок повномасштабного вторгнення. Хоча нормативно-правове поле, окреслене схваленою Кабінетом Міністрів України "Стратегією розвитку культури в Україні на період до 2030 року" (2025), детермінує загальні вектори демократизації, реальна імплементація цих засад на мікрорівні потребує розробки унікальних інституційних моделей. У такому контексті інклюзія постає не як зовнішня надбудова, а як "стандарт сучасності" (Шевченко, 2026, с. 22), що вимагає перегляду всієї ієрархії управлінських пріоритетів та відмови від фрагментарних рішень на користь цілісної стратегії доступності. Проте на шляху до цієї цілісності менеджмент стикається з колізією між необхідністю радикальної архітектурної модернізації та жорсткими нормами реставраційного законодавства, що часто унеможливорює швидку адаптацію будівель-пам'яток.

Центральним елементом зазначеного механізму постає системна інституціоналізація інклюзивних функцій через створення спеціалізованих профільних підрозділів. Це дозволяє нівелювати епізодичність інклюзивних практик, переводячи їх із площини ситуативних ініціатив у статус професійно детермінованої активності штатного персоналу. Репрезентативним прикладом такої трансформації є управлінський досвід Національного музею історії України (НМІУ), де функціонування відділу культурно-освітньої та реабілітаційної роботи забезпечує не лише фаховий супровід адаптації експозицій, а й формує науково-методичну базу для довготривалої взаємодії з різними групами відвідувачів. Така структурна реконцептуалізація дозволяє музею реалізувати складні завдання соціокультурної реабілітації ветеранів та цивільних осіб із ПТСР, що фактично розширює функціональні кордони інституції, перетворюючи її на суб'єкта психосоціальної підтримки в умовах воєнного стану (Семеновський, 2026, с. 1465). Слід зауважити, що подібний досвід наразі залишається привілеєм переважно великих національних установ, тоді як муніципальні музеї часто позбавлені можливості розширювати штатний розпис спеціалізованими кадрами через бюрократичні обмеження.

Важливо підкреслити, що організаційний механізм передбачає також інтеграцію інклюзивних показників у систему внутрішнього моніторингу та оцінки якості музейних послуг, що стимулює постійне вдосконалення управлінських процесів. Зокрема, у 2025 році понад 900 закладів культури офіційно долучилися до створення безбар'єрного середовища в межах виконання Плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії безбар'єрності. Це включає впровадження стандартів ДСТУ ISO 21902:2024 ("Доступний туризм для всіх") та обов'язковий щорічний самоаудит доступності. Прикладом успішної регіональної адаптації є Музей мистецтв Прикарпаття (Івано-Франківськ), який у 2025 році став лідером за рівнем архітектурної доступності, повністю пристосувавши вхідні групи для потреб маломобільних груп. Водночас результати таких аудитів часто виявляють критичну нестачу ресурсів для виправлення зафіксованих невідповідностей, що породжує ризик формальної (номінальної) звітності замість реального покращення сервісу.

Організаційна стійкість інклюзивних змін безпосередньо залежить від рівня впровадження

механізмів партисипативного менеджменту, що передбачає залучення цільових аудиторій до процесів прийняття управлінських рішень. Спираючись на концепцію соціальної справедливості, музей має делегувати частину експертних функцій представникам вразливих груп, що дозволяє здійснювати автентичний аудит інклюзивності "зсередини" (Sandell, 2017, р. 45). У вітчизняній практиці цей підхід реалізується через створення дорадчих рад, до складу яких входять особи з інвалідністю, що забезпечує відповідність музейного продукту реальним антропологічним потребам користувачів. Водночас трансформація управлінських моделей у період повномасштабного вторгнення вимагає інтеграції інклюзивних вимог у системи цивільного захисту та протоколи безпеки. Це включає не лише архітектурну доступність укриттів, а й формування специфічних алгоритмів роботи з людьми, що мають високу чутливість до тригерів війни. Основним викликом тут постає психологічна невідповідність персоналу до комунікації в кризових ситуаціях, що може призводити до ретравматизації відвідувачів попри наявність технічних засобів безпеки.

Соціокультурний менеджмент у цьому аспекті спрямовується на подолання бар'єрів у міському просторі, що означає вихід музею за межі власних стін через мобільні проекти для госпіталів та центрів тимчасового перебування ВПО. Репрезентативним є досвід Львова як хабу реабілітації, де музеї в синергії з центром "Незламні" розробляють програми арт-терапії для ветеранів. Особливого значення набуває розвиток емпатії та розуміння потреб тих, хто перебуває у скрутних обставинах, що з аксіологічної перспективи постає як реалізація морального обов'язку допомоги іншим (Гончарова, 2023). Таким чином, організаційно-структурний механізм виступає каркасом, що легітимізує інклюзію як невід'ємну частину професійної діяльності, де управлінські, етичні та технологічні чинники перебувають у тісній взаємодії. Ефективна цифрова трансформація виставкових практик також потребує організаційної підтримки для створення адаптивних форматів взаємодії (Тормахова, Алексієнко, 2025, с. 67). Тільки за умов закріплення інклюзивних функцій на рівні штатного розпису та подолання внутрішнього супротиву зміні інституція здатна зберігати соціокультурну резильєнтність незалежно від зовнішніх кризових факторів чи кадрових ротацій.

Важливою умовою організаційної стійкості інституційних змін та їхньої життєздатності в тривалій перспективі є впровадження механізмів партисипативного менеджменту, що ґрунтується на залученні цільових аудиторій до процесів стратегічного планування та прийняття ключових рішень. Співучасне управління в інклюзивному дискурсі передбачає не лише декларативну підтримку, а й реальне делегування частини експертних повноважень представникам спільнот осіб з інвалідністю, що забезпечує проведення автентичного аудиту доступності "зсередини" та запобігає формалізму чи симуляції безбар'єрності (Sandell, 2017, р. 45; Гончарова, 2023). Однак на заваді широкому впровадженню партисипації часто стоїть консервативність музейної ієрархії та відсутність усталених юридичних механізмів оплати праці запрошених експертів із числа вразливих груп, що нерідко зводить співпрацю до рівня епізодичного волонтерства.

Яскравим прикладом реалізації такого підходу є діяльність Музею видатних діячів української культури, де функціонування спеціалізованих програм дозволило вибудувати системну комунікацію з ветеранськими

організаціями. Це втілюється у флагманських проєктах, які стали не просто серією заходів, а майданчиком для апробації нових методик соціокультурної реабілітації, що пройшли верифікацію безпосередньо їхніми бенефіціарами (Гребенюк, Сасіна, 2025, с. 14). У цьому контексті музейна інституція постає як динамічна платформа для міжсекторального діалогу, де загальнодержавні стандарти безбар'єрності адаптуються до реальних потреб громади. Аналогічні механізми організаційної трансформації простежуються у досвіді Національного заповідника "Софія Київська", де інклюзія інтегрована в загальну стратегію управління об'єктом світової спадщини ЮНЕСКО. Тут організаційний механізм передбачає не лише технічну адаптацію території, а й створення постійно діючих робочих груп за участю фахівців із безбар'єрності для моніторингу інклюзивності кожного нового виставкового проєкту. Такий підхід стимулює інтенсивний розвиток інклюзивної компетентності всього кадрового складу, де глибоке розуміння етичних стандартів комунікації та психології взаємодії стає невід'ємною частиною оновленої професійної етики музейного працівника. Слід, проте, визнати, що масштабування такого досвіду на регіональний рівень є складним завданням: досвід Музею-садиби М. Леонтовича (Вінниччина), який у 2025 році продемонстрував успішну модель повної фізичної адаптації приміщень у сільській місцевості, залишається скоріше винятком, зумовленим активністю місцевої громади та залученням позабюджетних коштів.

Управлінський фокус при цьому зазнає суттєвої трансформації, зміщуючись із пріоритету об'єкта (артефакту) на пріоритет суб'єкта (відвідувача). Така антропоцентрична переорієнтація вимагає від менеджменту постійного оновлення внутрішніх регламентів та статутних положень відповідно до динаміки соціокультурних запитів суспільства, що перебуває у стані війни. Крім того, партисипація дозволяє музею вибудувати механізм "зворотного зв'язку", що підвищує рівень довіри до інституції та зміцнює її соціальний капітал. Зрештою, організаційно-структурний механізм виступає каркасом, який легітимізує інклюзію як обов'язковий атрибут і маркер якості сучасного менеджменту, забезпечуючи високу соціокультурну резильєнтність установи в умовах глобальних трансформацій та безпрецедентних воєнних викликів (Семеновський, 2026, с. 1466).

Сучасний етап розвитку музейного менеджменту характеризується фундаментальним переходом від лінійної трансляції знань до розбудови складних багатоканальних комунікаційних мереж, у яких технологічний чинник постає засадничим інструментом дешифрування складних культурних кодів. У межах актуальної соціокультурної парадигми комунікаційно-технологічний механізм впровадження інклюзії розглядається як розгалужена система адаптивних інтерфейсів, що забезпечують безбар'єрний доступ до глибинних пластів спадщини для гетерогенної аудиторії з різними когнітивними запитами. Як слушно зазначають А. Тормахова та О. Алексієнко (2025, с. 69), цифрова трансформація виставкових практик не лише розширює межі художнього вираження, а й детермінує створення якісно нових інклюзивних форматів взаємодії. Це є стратегічно важливим для реалізації прав осіб з інвалідністю в умовах обмеженої фізичної мобільності чи безпекових викликів воєнного стану. Водночас стрімка диджиталізація породжує ризик виникнення "цифрового розриву", коли відсутність дорогого обладнання або низька швидкість

мережі в окремих закладах культури робить інклюзивний контент недоступним для частини цільової аудиторії.

У такому теоретичному дискурсі технологія перестає сприйматися суто як технічний засіб; вона трансформується в інтелектуальний медіатор, що адаптує семіотику музейного простору до специфіки різних сенсорних систем відвідувача, забезпечуючи повноцінне занурення в історико-культурний контекст. Репрезентативним прикладом успішної імплементації зазначених комунікаційних механізмів у вітчизняному музейному ландшафті є досвід Національного заповідника "Софія Київська", де впровадження високоточних тактильних моделей архітектурних доміант дозволяють ретранслювати складні наративи для осіб із порушеннями зору. Такий підхід базується на методології "розумного пристосування", де автентичний об'єкт доповнюється альтернативними семіотичними системами. Зазначений вектор цілком корелює з візією В. Шевченка (2026, с. 25), який акцентує на тому, що цифрова безбар'єрність є не просто додатковою послугою, а засадничим етичним та професійним стандартом сучасної інституції. Впровадження спеціалізованих адаптованих півників легітимізує право музею на статус хабу соціальної інклюзії. Більше того, у 2025 році розвиток таких сервісів отримав нове підґрунтя завдяки діяльності Українського фонду культурної спадщини (UCHF), який у межах програм інформатизації виділив окремі грантові лінії на створення інклюзивних веб-інтерфейсів та застосування штучного інтелекту для генерації супровідного тексту. Проте проєктна природа такого фінансування часто створює проблему сталості: після завершення грантового періоду музеї нерідко стикаються з труднощами технічної підтримки та оновлення створених цифрових продуктів.

Особливої концептуальної ваги набуває механізм "цифрової інклюзії" в екстремальних умовах повномасштабної війни, що яскраво простежується на прикладі менеджменту Національного музею мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків. В умовах вимушеного убезпечення основних фондів управлінська стратегія закладу була переорієнтована на створення імерсивних онлайн-продуктів та інтерактивних віртуальних турів. Такі рішення з диджиталізації дозволяють інституції зберігати безперервний емоційний зв'язок із аудиторією, зокрема з ВПО та військовослужбовцями, які перебувають на тривалій реабілітації. У цьому контексті диджиталізація виступає потужним інструментом соціокультурної резильєнтності, що забезпечує реальну демократизацію доступу незалежно від безпекових бар'єрів. Перетворення фізичного об'єкта на цифровий образ дозволяє музею функціонувати як "інституція без стін", де віртуальний простір стає безпечним місцем для рефлексії. Ефективність подібних моделей підтверджується дослідженнями В. Wyman та S. Smith (2011, р. 463), які акцентують на провідній ролі цифрового сторителінгу як засобу подолання соціальної відчуженості. Разом з тим, важливо розуміти, що віртуалізація не може повністю замінити фізичну присутність та безпосередній контакт із оригіналом, а лише слугує компенсаторним механізмом у кризовий період, що потребує чіткого усвідомлення меж технологічного втручання в музейний досвід.

Особливого аналітичного інтересу заслуговує досвід Національного художнього музею України (NAMU). Розробка віртуального туру залами музею дозволила не лише зафіксувати стан експозиції в її історичній ретроспективі, а й створити повноцінну альтернативу фізичному відвідуванню для маломобільних груп

населення. Управлінський механізм реалізації цього проєкту базувався на принципах імерсивності, де висока роздільна здатність зображень забезпечують глибинне занурення в контекст. Диджиталізація НАМУ постає стратегічним кроком у напрямку "універсальної доступності", що дозволяє нівелювати архітектурні бар'єри, які складно адаптувати в межах класичного реставраційного підходу. Проте варто визнати, що віртуалізація часто виступає лише вимушеним компенсаторним заходом: вона не знімає питання фізичної інклюзивності самої будівлі, яка через статус пам'ятки архітектури національного значення нерідко залишається недоступною для реального відвідування особами на кріслах колісних.

Як зазначає О. Осадча (2023, с. 58), цифровізація музейних ресурсів у кризовий період є визначальним чинником збереження національної ідентичності. Це солідаризується з позицією дослідників, які підкреслюють, що віртуальні проєкти виконують функцію "м'якої" реабілітації та соціальної інтеграції для осіб, що зазнали травматичного досвіду війни. Репрезентативним прикладом успішної імплементації зазначених комунікаційних механізмів у вітчизняному культурному ландшафті є досвід Національного заповідника "Софія Київська" та Національного заповідника "Києво-Печерська лавра". Системне впровадження екскурсій українською жестовою мовою в цих інституціях є взірцевим для сучасного менеджменту спадщини в аспекті мультисенсорної комунікації: використання жестової мови як естетичної та змістової основи демонструє нові обрії дешифрування культурних смислів. Відтак, адаптація музейного продукту та його віртуалізація стають гарантантами сталого розвитку інклюзивного середовища, трансформуючи застарілі управлінські схеми у гнучкі стратегії, що відповідають вимогам Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року.

Фундаментальний блок соціокультурного менеджменту інклюзії зосереджений на стратегічному управлінні людським капіталом інституції. Навіть за умови бездоганної архітектурної доступності, реальна інклюзія залишається недосяжною без фундаментальної трансформації внутрішньої організаційної культури закладу та формування емпатійної компетентності персоналу. Кадрово-етичний механізм передбачає не лише формальне підвищення кваліфікації, а глибинну зміну професійного етосу – від застарілої моделі "нагляду" до сучасної сервісної моделі "фасилітації та соціальної медіації". Основним викликом на цьому шляху є подолання психологічної інертності кадрів "старої школи", які часто сприймають інклюзивні стандарти як обтяжливий додатковий обов'язок, а не як базовий стандарт професійної діяльності.

Як зазначає О. Гончарова (2023, с. 37), ключовим ресурсом інклюзивного музею є не технічне оснащення, а психологічна готовність персоналу до інклюзивного діалогу, що потребує розробки нових стандартів професійної етики. Особливої актуальності цей механізм набуває в контексті роботи з ветеранами та ветеранками, які мають бойовий досвід та потребують специфічних умов реабілітації. Управлінська стратегія в цьому напрямку має базуватися на принципах "травма-інформованого підходу", що передбачає глибоке розуміння персоналом природи тригерів війни та здатність забезпечити емоційно безпечне середовище в музейному просторі. Це вимагає впровадження системних тренінгових програм із коректної термінології та навичок деескалації напруженості. Водночас менеджмент має враховувати ризик вторинної травматизації та професійного вигорання

самих працівників музею, що вимагає впровадження програм психологічної підтримки персоналу, які наразі в українських реаліях майже не реалізуються.

Згідно з візією фахівців (Гребенюк, Сасіна, 2025, с. 16), формування емпатійної культури закладу дозволяє музею виконувати функцію "терапевтичного простору", де персонал стає медіатором процесу зцілення через контакт із культурною спадщиною. Важливою складовою є навчання основам української жестової мови та специфіці супроводу людей із порушеннями зору, що інтегрується в посадові інструкції співробітників як обов'язковий елемент професійної компетентності. Репрезентативним у цьому аспекті є досвід Вінницького обласного краєзнавчого музею, де кадровий менеджмент зосереджений на створенні інклюзивних путівників за стандартами Easy-to-read та підготовці екскурсів до роботи з когнітивними порушеннями. Такий підхід дозволяє перевести інклюзію в статус щоденної професійної активності.

Водночас робота з ВПО, які часто перебувають у стані соціальної дезорієнтації, вимагає від кадрового складу навичок соціальної модерації. Музейний працівник у цьому контексті постає як агент соціальної інтеграції, що сприяє адаптації переселенців через залучення їх до спільних культурних практик. Показовим є досвід Львівського історичного музею, де в межах кадрової стратегії реалізуються програми "рівний – рівному", залучаючи людей з інвалідністю як штатних консультантів для навчання персоналу. Це солідаризується з позицією Ю. Ключко (2022), яка наголошує на важливості деієрархізації стосунків "музей – відвідувач" та переході до партнерської моделі взаємодії. Крім того, етична відповідальність персоналу включає здатність до критичної рефлексії над власним досвідом, що є запорукою запобігання професійному вигоранню. Як підкреслює В. Шевченко (2026, с. 27), успіх інклюзивного менеджменту залежить від того, чи сприймає персонал інклюзію як внутрішню цінність, а не лише як зовнішню вимогу.

Завершальною ланкою цілісної системи менеджменту безбар'єрності є моніторингово-адаптивний механізм, що забезпечує верифікацію ефективності впроваджених стратегій. Управлінський цикл у сучасній музейній установі не може вважатися завершеним без створення дієвого інструментарію оцінки якості послуг безпосередньо їхніми ключовими бенефіціарами – особами з інвалідністю, ветеранами та ВПО. Це передбачає фундаментальний перехід від кількісних показників звітності до якісних індикаторів реального соціального впливу (social impact assessment), таких як рівень психологічного комфорту відвідувача, ступінь його інтеграції у музейний наратив та відчуття соціальної належності. Головною перешкодою тут виступає складність вимірювання таких якісних показників та відсутність у більшості музеїв бюджету на проведення ґрунтовних соціологічних досліджень для верифікації реальних змін.

Як зазначають фахівці (Гребенюк, Сасіна, 2025, с. 44), ефективність менеджменту інклюзії має вимірюватися глибиною трансформації досвіду користувача та рівнем його задоволеності. Важливим елементом цього механізму є впровадження регулярних аудитів доступності, що проводяться фокус-групами із залученням представників різних нозологій. Це повністю відповідає вимогам Плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії безбар'єрності, який запроваджує обов'язковість щорічного самоаудиту. Репрезентативним у цьому контексті є досвід Львівського муніципального мистецького центру, де моніторинг інклюзивності є безперервним процесом: простір проєктувався за участю людей з інвалідністю,

що дозволило інституції стати "лабораторією інклюзії", де кожне рішення проходить соціокультурну валідацію.

Адаптивність менеджменту яскраво проявляється і в регіональних практиках. Зокрема, у Харківському художньому музеї впроваджуються методики оцінювання когнітивної доступності виставок, що дозволяє коригувати тексти етикеток у реальному часі. Своєю чергою, Дніпровський художній музей використовує методики спостереження для оцінки емоційного стану ВПО та ветеранів, що дозволяє менеджменту адаптувати тематику експозицій під потреби реабілітації. Цікавим є досвід Полтавського художнього музею імені Миколи Ярошенка, де через систему анкетування відвідувачів було втілено створення зон сенсорного розвантаження. Такий зворотний зв'язок є основою для "дизайну співучасті", де відвідувач стає активним суб'єктом формування музейного середовища. Проте поширення таких практик обмежується високим навантаженням на персонал та потребою в специфічних компетенціях, якими володіє лише невелика частина штатних співробітників.

Окремої уваги заслуговує діяльність Одеського національного художнього музею (ONAM), де моніторинг виїзних програм у госпіталі допомагає коригувати стратегію "зовнішньої" інклюзії. Така адаптивність, підкріплена цифровими системами зворотного зв'язку, дозволяє установі бути резильєнтною в умовах кризових змін. Як підкреслює О. Гончарова (2023, с. 39), здатність інституції до самокорекції на основі зовнішнього аудиту є маркером зрілості інклюзивного менеджменту. Більше того, інтеграція стандарту ДСТУ ISO 21902:2024 дозволяє музеям валідувати свій менеджмент на міжнародному рівні, забезпечуючи високу соціокультурну відповідальність перед громадою, хоча повна сертифікація за цим стандартом залишається для багатьох українських установ фінансово та організаційно недосяжною метою в короткостроковій перспективі.

Дискусії і висновки

Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що в межах сучасної культурологічної парадигми соціокультурний менеджмент безбар'єрності в музейних інституціях України еволюціонував від допоміжної сервісної функції до засадничого вектора інституційного самовизначення та стратегічного планування. Дискусійне поле навколо розбудови інклюзивного середовища сьогодні зосереджується на складній діалектиці між збереженням історико-культурної автентичності пам'ятки та імперативною необхідністю її адаптації до гетерогенних потреб відвідувача, що вимагає розробки гнучких управлінських моделей. У цьому контексті досвід провідних інституцій, зокрема Національного музею історії України, Софії Київської та NAMU, засвідчує, що процеси диджиталізації постають не лише технологічним інструментарієм, а й специфічним когнітивним медіатором, який забезпечує інтелектуальну ретрансляцію смислів там, де фізична трансформація простору обмежена реставраційними нормами чи безпековими ризиками. Водночас аналіз засвідчує, що сталість цифрових проєктів нерідко обмежена проєктним характером фінансування, що актуалізує питання пошуку стабільних ресурсів для технічної підтримки створених продуктів поза межами грантових циклів.

Своєрідність українського досвіду в умовах сьогодення полягає у феномені "екстремальної інклюзії", де цільова аудиторія розширюється за рахунок категорій ВПО та ветеранів із досвідом бойової травми. Це зумовлює потребу в реконцептуалізації музею як простору соціокультурної реабілітації та вимагає від менеджменту інтеграції принципів "травма-інформованого" управління у професійну практику. Така трансформація набуває

особливої екзистенційної ваги на тлі динаміки збільшення кількості осіб з інвалідністю в Україні, що на кінець 2025 року сягнула позначки 3,4 млн, детермінуючи статус безбар'єрності як базового індикатора цивілізаційної зрілості культурної установи. Проте реалізація цих завдань стикається з обмеженою кількістю фахівців із відповідними компетенціями у музейній сфері та потребою у додатковій психологічній підготовці персоналу до роботи в умовах кризових соціокультурних запитів.

Синтез аналітичних даних підтверджує, що організаційно-структурний механізм виконує роль каркасу інституційної стійкості, де через інституціалізацію інклюзивних функцій, створення профільних підрозділів та впровадження стандартів ДСТУ ISO 21902:2024 відбувається легітимізація безбар'єрності як складової професійного етосу. Паралельно з цим технологічно-комунікаційний механізм забезпечує мультисенсорну конвергентність музейного наративу через розробку альтернативних семіотичних систем. Віртуальні інтерфейси, високоточна аудіодескрипція та тактильна адаптація об'єктів в умовах воєнних викликів стають інструментами забезпечення безперервності культурної комунікації. Разом з тим, ефективність зазначених засобів прямо корелює з рівнем технічного оснащення установ, що в регіональному контексті нерідко вимагає залучення значних капітальних інвестицій для подолання архітектурної недоступності будівель.

Водночас кадрово-етичний механізм визначає глибину антропоцентричних перетворень, адже формування емпатійної компетентності персоналу дозволяє реконцептуалізувати професійну ідентичність музейного працівника від "наглядача" до "соціального медіатора". Завершує цей управлінський цикл моніторингово-адаптивний механізм, який через верифікацію соціального впливу (social impact) та впровадження партисипативних практик забезпечує резильєнтність інституції. Успішність моніторингових стратегій прямо залежить від готовності менеджменту до об'єктивної оцінки результатів аудитів, що передбачає поступовий перехід від кількісної звітності до якісного аналізу змістовних змін. Зрештою, інклюзивний менеджмент у сучасній Україні постає не як статична відповідність технічним стандартам, а як складний процес соціокультурного проєктування, де організаційні, технологічні та аксіологічні чинники синхронізуються задля утвердження прав особи на повноцінну участь у культурному бутті, що є важливим для зміцнення соціального капіталу держави за умови подолання існуючих фінансових, юридичних та ментальних бар'єрів.

Джерела фінансування: Автор заявляє про відсутність зовнішнього фінансування для проведення цього дослідження та підготовки рукопису до публікації.

Список використаних джерел

- Гончарова, О. (2023). Музейне середовище в умовах інклюзивних викликів: управлінський аспект. *Культура і сучасність*, 2, 36–41. <https://doi.org/10.32461/2226-0285.2.2023.286813>
- Гребенюк, Т., Сасіна, І. (Ред.). (2025). *Музей як терапевтичний простір: матеріали науково-практичного семінару*. Видавничий дім "Гельветика".
- Кабінет Міністрів України. (2021). *Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року*. <https://www.kmu.gov.ua>
- Кабінет Міністрів України. (2025). *Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року*. <https://www.kmu.gov.ua>
- Кабінет Міністрів України. (2025). *План заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року*. <https://www.kmu.gov.ua>
- Ключко, Ю. (2022). Професійна етика працівників сфери культури в умовах воєнного стану. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, 2, 15–21. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2022.261109>
- Кундеревич, О., Кириленко, К., Беньок, О. (2021). Імерсія як культурний феномен: філософсько-мистецький дискурс. *Вісник Національної академії*

керівних кадрів культури і мистецтва, 3, 24–30. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2021.242854>

Осадча, О. (2023). Цифровізація музейних ресурсів як чинник збереження національної ідентичності. *Питання культурології*, 41, 56–63. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.282561>

Русаков, С. (2023). Вплив іммерсивних технологій на сприйняття мистецтва в контексті трансформації сучасного артринку: культурологічні аспекти дослідження. *Питання культурології*, 41, 121–133. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276701>

Семеновський, А. (2026). Управлінські можливості соціокультурних установ у формуванні безбар'єрного доступу. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*, 18(31), 1462–1468.

Тормахова, А., Алексієнко, О. (2025). Цифрова трансформація сучасних українських виставково-експозиційних практик. *Українські культурологічні студії*, 1(16), 67–72. [https://doi.org/10.17721/UCS.2025.1\(16\).10](https://doi.org/10.17721/UCS.2025.1(16).10)

Чубрей, О., Яворська, В., Чубрей, М.-А. (2024). Архітектурна доступність та інклюзивна екскурсійна діяльність: український контекст. *Географія та туризм*, 30, 112–119.

Шевченко, В. (2026). Доступність як стандарт сучасності: етика та практика інклюзивної комунікації. *Либідь*.

Dodd, J., & Sandell, R. (2020). *Changing tunes: Museums and the inclusive strategy*. Routledge.

Jones, C. (2020). *Strategic management of inclusive cultural institutions*. Oxford University Press.

Kleege, G. (2018). *More than meets the eye: What blindness brings to art*. Yale University Press.

Sandell, R. (2017). *Museums, prejudice and the reframing of difference*. Routledge.

Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.

Wyman, B., Smith, S. (2011). Digital storytelling in museums: Narrative as a tool for inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 26(5), 461–475. <https://doi.org/10.1080/09647775.2011.621731>

References

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *National strategy for creating a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030*. <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Strategy for the development of culture in Ukraine for the period until 2030*. <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Action plan for 2025–2026 on the implementation of the National strategy for creating a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030*. <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].

Chubrei, O., Yavorska, V., Chubrei, M.-A. (2024). Architectural accessibility and inclusive excursion activity: Ukrainian context. *Geography and Tourism*, 30, 112–119 [in Ukrainian].

Viktoriia ILKOYCH, PhD (History), Assist.

ORCID ID: 0000-0003-3813-9051,

e-mail: viktoriia.ilkovych@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Dodd, J., Sandell, R. (2020). *Changing tunes: Museums and the inclusive strategy*. Routledge.

Goncharova, O. (2023). Museum environment in the conditions of inclusive challenges: management aspect. *Culture and Contemporaneity*, 2, 36–41. <https://doi.org/10.32461/2226-0285.2.2023.286813> [in Ukrainian].

Grebenuk, T., Sasina, I. (Eds.). (2025). *Museum as a therapeutic space: materials of the scientific and practical seminar*. Helvetica Publishing House [in Ukrainian].

Jones, C. (2020). *Strategic management of inclusive cultural institutions*. Oxford University Press.

Kleege, G. (2018). *More than meets the eye: What blindness brings to art*. Yale University Press.

Kliuchko, Yu. (2022). Professional ethics of cultural workers in the conditions of martial law. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*, 2, 15–21. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2022.261109> [in Ukrainian].

Kunderevych, O., Kyrylenko, K., & Beniuk, O. (2021). Immersion as a cultural phenomenon: philosophical and artistic discourse. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*, 3, 24–30. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2021.242854> [in Ukrainian].

Osadcha, O. (2023). Digitization of museum resources as a factor in preserving national identity. *Issues in Cultural Studies*, 41, 56–63. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.282561> [in Ukrainian].

Rusakov, S. (2023). Influence of immersive technologies on the perception of art in the context of the transformation of the modern art market: cultural aspects of the study. *Issues in Cultural Studies*, 41, 121–133. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276701> [in Ukrainian].

Sandell, R. (2017). *Museums, prejudice and the reframing of difference*. Routledge.

Semenovskiy, A. (2026). Managerial opportunities of socio-cultural institutions in the formation of barrier-free access. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University*, 18(31), 1462–1468 [in Ukrainian].

Shevchenko, V. (2026). Accessibility as a standard of modernity: ethics and practice of inclusive communication. *Lybid* [in Ukrainian].

Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.

Tormakhova, A., Aleksienko, O. (2025). Digital transformation of contemporary Ukrainian exhibition and display practices. *Ukrainian Cultural Studies*, 1(16), 67–72. [https://doi.org/10.17721/UCS.2025.1\(16\).10](https://doi.org/10.17721/UCS.2025.1(16).10) [in Ukrainian].

Wyman, B., Smith, S. (2011). Digital storytelling in museums: Narrative as a tool for inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 26(5), 461–475. <https://doi.org/10.1080/09647775.2011.621731>

Отримано редакцією журналу / Received: 21.03.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 27.04.26

Опубліковано / Published: 29.05.26

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING INCLUSION IN THE SOCIOCULTURAL MANAGEMENT OF A CONTEMPORARY MUSEUM

Background. The article analyzes sociocultural management models for implementing inclusive mechanisms in contemporary Ukrainian museums. The relevance of the research is driven by the existential challenges posed by the full-scale war, which have led to a rapid increase in the number of people with disabilities and the need to reconceptualize the museum as an agent of sociocultural rehabilitation. The purpose of the study is to identify and categorize management tools that ensure the resilience of institutions and the implementation of barrier-free principles in accordance with the National Strategy until 2030.

Methods. The study is based on a comprehensive, interdisciplinary approach that synthesizes the tools of cultural studies, sociocultural management, and applied ethics. It employs descriptive, comparative, and case study methods and includes an analysis of the regulatory framework.

Results. The study found that the effectiveness of inclusive management is determined by four interconnected mechanisms. The organizational and structural mechanism involves the institutionalization of specialized departments (as exemplified by the National Museum of the History of Ukraine), which transforms inclusion into a professional function of staff. The communication and technological mechanism is based on digital transformation and multisensoriality, with immersive technologies and virtual interfaces (such as those used by the National Art Museum of Ukraine and St. Sophia of Kyiv) serving as cognitive mediators in the context of the physical barriers imposed by war. The personnel and ethical mechanism focuses on developing the empathetic competence of staff and implementing a trauma-informed approach. The monitoring and adaptive mechanism ensures the validation of changes through participatory practices and social impact assessment.

Conclusions. The study demonstrates that sociocultural management of barrier-freeness in Ukraine has evolved into a state of "extreme inclusion," where the museum emerges as a space for national therapy and social mediation. The systemic integration of organizational, digital, and axiological factors allows museums to function as "institutions without walls," ensuring the continuity of cultural communication. The practical significance of the results lies in the possibility of extrapolating the identified models to a wide network of regional cultural institutions to strengthen the state's social capital in the post-war period.

Keywords: sociocultural management, museum institution, inclusion, barrier-freeness, martial law, participation, digital transformation, sociocultural rehabilitation.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в ухваленні рішення про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.