

УДК 069:001.891(100+477)

DOI: <https://doi.org/10.35774/gsip2025.02.021>

Юлія БОДНАРЧУК

*кандидат історичних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6293-8032>

Назар ОЛІЙНИК

*аспірант кафедри інформаційної та соціокультурної діяльності,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МУЗЕЇВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ: СИНТЕЗ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

Анотація. У статті досліджується шлях системного відновлення та інноваційного розвитку музейних установ України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних викликів. На основі критичного аналізу доробку вітчизняних та зарубіжних учених запропоновано трифазну гібридну модель A.R.G. (Adapt, Recover, Grow), яка інтегрує теорії управління змінами, соціальної функції музею та цифровізації з конкретними напрямками дії для подолання локальних проблем. Запропонований підхід перетворює виклики на можливості для створення музею майбутнього. Здійснено спробу сформувати вектори системного відновлення музейних установ зі застосуванням вимог сучасності, новітніх технологій та потреб українського суспільства. Основою системного дослідження є наукові доробки як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у сфері інноваційних перспектив музейних установ як закладів культури.

Окреслено інноваційні бачення науковців у системі ефективного менеджменту музеїв, які сформували наукові дослідження на основі зарубіжної практики збереження світових надбань в музейних установах. Розглянуто наукову спадщину українських дослідників музею, яка має вагоме підґрунтя у розбудові музею майбутнього. Їхньою перевагою є аналітична діяльність, що охопили своєю увагою, практично весь спектр діяльності музейних установ: проблему збереження та використання культурної спадщини України, методи організації роботи з пам'ятками культури, музеїв та інших культурних установ.

Наукові дослідження, які вже проведені в Україні та за її межами, можуть слугувати основою для створення нової концепції ефективної музейної установи у сфері культури, освіти та дозвілля.

Систематизація світового досвіду та креативний підхід в умовах сучасних викликів і потреб суспільства є вагомим поштовхом для вітчизняних музеологів у створенні музею майбутнього. За допомогою нових технологій сьогодні можна сформувати розвинену інформаційно-комунікаційну структуру, що містить у собі не лише комп'ютеризацію й інформатизацію музею, але й систему постійно діючих комунікативних зв'язків та інформаційного обміну в межах держави й глобальних мережних альянсів і партнерств.

Ключові слова: музейна трансформація, управління змінами, цифрові технології, соціальна функція музею, інноваційний менеджмент інноваційні технології.

Yulia BODNARCHUK

PhD in History, Associate Professor

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6293-8032>

Nazar OLIINYK

PhD student of the Department of Information and Socio-Cultural Activities

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

INNOVATIVE TRANSFORMATION OF MUSEUMS IN UKRAINE AMIDST CHALLENGES: A SYNTHESIS OF THEORY AND PRACTICE

Abstract. This article explores pathways for the systemic recovery and innovative development of museum institutions in Ukraine amidst the challenges of martial law and European integration. Based on a critical analysis of the scholarly contributions of both domestic and international researchers, a three-phase hybrid model, A.R.G. (Adapt, Recover, Grow), is proposed. This model integrates theories of change management, the social function of museums, and digital transformation with specific action plans to address local challenges. The proposed approach transforms current obstacles into opportunities for creating the museum of the future.

The study attempts to formulate a framework for the systemic recovery of museum institutions by applying contemporary requirements, cutting-edge technologies, and the needs of Ukrainian society. The research is grounded in the scholarly work of both Ukrainian and foreign experts in the field of innovative prospects for museum institutions as cultural entities.

The article outlines innovative perspectives from scholars on effective museum management systems, whose research is based on international practices for preserving global heritage within museums. It also examines the substantial scholarly legacy of Ukrainian museum researchers, which provides a solid foundation for building the future museum. Their advantage lies in analytical work that covers practically the entire spectrum of museum activities: issues of preserving and utilizing Ukraine's cultural heritage, methods for organizing work with cultural monuments, museums, and other cultural institutions.

Research already conducted in Ukraine and abroad can serve as a foundation for creating a new concept of an effective museum institution in the spheres of culture, education, and leisure. Systematizing global experience and adopting a creative approach in the face of modern societal challenges and needs provides a significant impetus for Ukrainian museologists in creating the museum of the future. Utilizing new technologies enables the development of an advanced information and communication structure today. This encompasses not only the computerization and informatization of museums but also a system of continuously active communication channels and information exchange within the nation and through global network alliances and partnerships.

Keywords: museum transformation, change management, digital technologies, social function of museums, innovation management, innovative technologies.

Постановка проблеми. Від початку повномасштабного вторгнення росіяни лише за станом 4 грудня 2025 року повністю знищили та пошкодили 1630 пам'яток культурної спадщини та 2437 об'єктів культурної інфраструктури України, до яких входять музеї, галереї та пам'ятники архітектури, історичні будівлі та сакральні споруди. Такі дані оприлюднено пресслужбою Міністерства культури та інформаційної політики [Міністерство культури, 2025] Війна триває, здається, говорити про інноваційні зміни у діяльності музеїв не доречно. Проте варто пам'ятати, що втрата будь-яких об'єктів культури потребує їхнього відновлення і вдосконалення. «Навіть у воєнний час українці доводять, що культурне життя є критично важливим для підтримання духу нації та єдності, а зміцнення української культури потребує підтримки, зосередженої спільної праці представників влади, громадянського суспільства, приватного бізнесу та української творчої спільноти. Це вимагає, щоб ми були не лише поціновувачами української культури. Ми також мусимо діяти», – зазначила заступниця директора Місії USAID в Україні Теодора Делл [Карандаєв, 2024].

Повномасштабна війна росії проти України завдала нищівних збитків культурній інфраструктурі, зокрема музеям. Однак ця криза розкрила системні проблеми галузі: консервативність управлінських моделей, відставання у цифровій трансформації та недостатню орієнтацію на потребу суспільства. Таким чином, актуальність дослідження полягає не лише у фізичному відновленні, але в трансформації музеїв як соціально активних інституцій, здатних ефективно функціонувати в нових умовах. Саме зараз час сформувати вектори системного відновлення музейних установ зі застосуванням вимог сучасності, новітніх

технологій та потреб українського суспільства. Основою системного дослідження є наукові доробки як вітчизняних так і зарубіжних науковців у сфері інноваційних перспектив закладів культури та музейних установ зокрема. Метою статті є аналіз теоретичних напрацювань у сфері музейного менеджменту та розробка комплексного алгоритму дій для інноваційної трансформації українських музеїв на основі синтезу світових теорій та вітчизняного досвіду. Для досягнення мети вирішуються наступні завдання:

Провести критичний аналіз ключових концепцій зарубіжних учених (Дж. Коттер, С. Вейль) щодо управління змінами та соціальної ролі музею;

Систематизувати виклики, ідентифіковані українськими ученими дослідниками (Л. Смілянець, Н. Білошицька, О. Булаєнко);

Запропонувати власну структурну модель (A.R.G.), що поєднує теоретичні засади з практичними інструментами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало науковців досліджують різні аспекти музейної діяльності, у тому числі й інноваційні способи діяльності музейних установ, створення новітніх колекцій і загалом можливості підвищення місця музеїв у суспільстві. Серед ефективного функціонування установ культури важливе місце займає ефективний менеджмент як центр з якого формується взаємодія музейної установи зі суспільством. Серед науковців варто звернути увагу на напрацювання Джона Коттера [Котлер, 2010], Стивена Е. Вейля [Stephen E. Weil, 1990], Тоні Беннетта [Poluga, 2005] та інші представники музейної сфери за кордоном, які сформували наукові дослідження на основі закордонної практики збереження світових надбань в музейних установах. Їхній практичний досвід й теоретичні висновки варто, на нашу думку, дослідити й імплементувати у практичну діяльність оновлених закладів культури та дозвілля.

Проте і серед українських науковців, практиків музейної сфери досить багато досліджень в інноваційній сфері, які ґрунтуються на українських реаліях. Серед них Людмила Смілянець, Ірина Зінкевич-Зюман, Оксана Булаєнко, Юрій Ліповецький, Ірина Саліга, Наталія Білошицька та багато інших представників українських наукових шкіл, які досліджують перспективи розвитку музейних установ на сучасному етапі розвитку.

Виклад основного матеріалу. Джон Коттер є автором 15 книг, присвячених лідерству та управління змінами, які принесли йому чимало нагород і популярність у світі менеджменту. Він досліджував ефективність менеджменту в установах культурної сфери у тому числі в музеях та інші напрямки функціонування музейних установ. Ефективність будь якої установи відповідно до її функціонального призначення залежить від фахівців, які усвідомлені, мотивовані й мають здатність якісно забезпечити фронт своїх робіт. Саме такий акцент ставить у своїх наукових дослідженнях Джон Коттер. Він досліджував ефективність керівництва в музеях та інші аспекти управління організацією. Серед низки управлінських рішень Джон Коттер

пропонував впровадження інноваційних технологій як основний елемент у системі діяльності установ культури.

Наукова діяльність Джона Коттера ґрунтується навколо питань лідерства та управління змінами. Найважливішу роль у процесі змін він відводить найпершому етапові, на якому потрібно зацікавити людей у змінах, пробудити в них почуття крайньої необхідності змін. І дійсно, найкраща мотивація – це бажання змінювати і змінюватися, впевненість у тому, що зміни необхідні. Джон Коттер зазначав, що більшість помилок керівництво здійснює саме на цьому етапі, тому він так багато часу присвятив вивченню і висвітленню питання мотивації людей до змін [Зосім, 2022].

На думку Джона Коттера, кращим способом вплинути на людей є наочна демонстрація проблеми. Необхідно викликати у людей емоції, почуття, щоб вони самі захотіли змін, тільки тоді перетворення будуть якісними і успішними. Джон Коттер виводить формулу, яка простежується в усій його творчості, а саме: побачити – відчувти – змінитися. Почуття – за Джоном Коттером – це рушійна сила змін. Щоб викликати потрібні почуття, а через них виявити проблему, він пропонує використовувати такий прийом, як розповідання історій. Живі історії живих людей набагато сильніше впливають на почуття, ніж результати найточніших розрахунків і життєва статистика. Цьому є наукове пояснення. Наш мозок набагато краще запам'ятовує і сприймає саме історії, розповіді. Звичайно, наш мозок здатний сприймати і інші типи інформації, аналітичного характеру, але саме розповіді, якщо вони правильно вибудовані і викладені, залишаються в пам'яті надовго. Саме з розповідей ми найбільш ймовірно винесемо важливі для нас уроки і не забудемо їх. Історії здавна є найкращим способом передати культуру, традиції, мудрість.

У моделі управління змінами Джона Коттера ключовим є перший етап моделі – створення відчуття терміновості. В українському контексті воно посилюється воєнними руйнуваннями, що робить зміни не бажаними, а обов'язковими для виживання установи. Ідея Джона Коттера про «побачити-відчувти-змінитися» може бути реалізована через розповідь історії про втрачені частково врятовані пам'ятки, що емоційно обґрунтовує необхідність інновацій.

Наступний автор, Стівен Е. Вейль (Stephen E. Weil) – вважається одним з провідних експертів з музейної теорії, його роботи фокусуються на ролі музеїв у сучасному суспільстві. Свої погляди Стівен Е. Вейль виклав у книзі «Зроби музеї важливим» [Stephen E. Weil, 1990, С. 16]. Своєю чергою, концепція соціальної корисності Стівена Е. Вейля аргументує, що музей має «заробляти на своє утримання». Мова йде не про комерційну складову, а про соціальний контекст, де основою є затребуваність суспільства. Зокрема для України це означає переорієнтацію з пасивного зберігання на активну участь у соціальній реабілітації, освіті та формуванні громадянської ідентичності.

У книзі «Переосмислення музеїв та інші медіації» Стівен Е. Вейль дослідив цілі та функції музею наприкінці ХХ століття, пропонуючи музеям зробити

зустрічі з різноманітними відвідувачами пріоритетними для їхньої діяльності [Stephen E. Weil, 1990, С. 24].

Це лише декілька імен з великої кількості науковців, які досліджують музейну діяльність та музейну практику. Існує багато науковців, які досліджують різні аспекти музейної діяльності. Серед них Тоні Беннетт (Tony Bennett) – його дослідження орієнтовані на взаємозв'язок між культурою, музеями та суспільством. Анна Чарліпс (Anna Chiaretta Lavatelli Charleps) – вона спеціалізується на дослідженні культурної спадщини та її збереженні через музеї. Елізабет Кревелінг (Elizabeth Crooke) – її дослідження фокусуються на музейній практиці та ролі музеїв у формуванні ідентичності та національної пам'яті. Річард Санделс (Richard Sandell) досліджує питання доступності та включеності в музеї, зокрема, ролі музеїв у формуванні та підтримці соціальної справедливості. Шеріл Левін (Cheryl Levin) – її дослідження фокусуються на розумінні відвідувачами музеїв та їх досвіду в музейному просторі.

Чимало закордонних науковців мають базове розуміння діяльності музеїв на умовах втілення інноваційних методів у систему діяльності музеїв. Цей досвід є цінним для відродження діяльності музеїв на умовах вимог сьогодення.

Своєю чергою, українська наука музеологія має довгу історію, тож багато українських науковців здійснюють дослідження в цій галузі, залишаючи поважний внесок у розвиток галузі. Їхньою перевагою є аналітична діяльність, що здійснюється у сучасних українських умовах. Так, Людмила Смілянець – відома українська музеологиня, кандидат історичних наук, яка здійснює дослідження у галузі музейної справи. Серед головних тем, які вона досліджує, можна відзначити: музейну педагогіку та освіту, музейну експозицію та виставку, музейну документацію, історію та теорію музейної справи, культурну спадщину.

Зокрема, Людмила Смілянець вивчає теоретичні засади та практичний досвід педагогічної роботи в музеї, досліджує можливості розвитку музейної освіти та роль музеїв у формуванні культури та освіти населення. Дослідниця приділила увагу принципам побудови музейної експозиції та виставки, методиці роботи з колекціями та організації виставкової роботи в музеї. Не залишила осторонь документознавчу сферу музейних установ та збереження колекцій. Так, чимало статей Людмили Смілянець мали об'єктом дослідження проблеми збереження та реставрації музейних колекцій, методи опису та документування колекцій, організацію роботи з музейними фондами, а також історію розвитку музейної справи, теоретичні засади музейної практики, проблеми музейного менеджменту та маркетингу [Стецюк, 2016, С. 91].

Таким чином, авторка численних наукових доробків Людмила Смілянець охопила своєю увагою, практично весь спектр діяльності музейних установ як проблему збереження та використання культурної спадщини України, методи організації роботи з пам'ятками культури, музеїв та інших культурних установ. Цілісність бачення дослідниці практичної сторони музейної справи робить її вклад у побудову музею майбутнього безцінним.

У своїх дослідженнях Людмила Смілянець активно використовувала інтердисциплінарний підхід, поєднуючи знання з історії, культурології, соціології та інших галузей науки для розуміння сутності музейної справи. У своїх працях вона зосереджувалася на розробці нових підходів до роботи музеїв, що відповідали б вимогам сучасності. Акцентувала увагу на важливості використання сучасних інформаційних технологій, інтерактивності та аудіовізуальних засобів у музейній експозиції. Використовувала комплексний підхід до вивчення проблем музейної справи, що дозволяло з'ясувати різні аспекти музейної роботи та розробляти різноманітні методи та технології її вдосконалення.

Крім вище зазначених фахівців, маємо зупинитися на фахівцях праці котрих заслуговують на увагу з приводу виявлення у них проблемних сторін, що є типовими для більшості музеїв України. Зокрема, Наталія Білошицька – професор кафедри теорії та історії культури Національного університету «Києво-Могилянська академія», досліджує історію та теорію музейної справи, проблеми національної ідентичності в музейній практиці. Авторка зазначала у своїй праці, що маркетингова політика музеїв акцентується на вивченні та сегментації ринку споживачів. Зазначала, що значна частка відвідувачів складається з дітей, слухачів та студентів. Автор підкреслює важливість задоволення потреб учнівської та студентської аудиторії, враховуючи їх вимогливість та потребу в сучасних технологіях та розважальних елементах [Бабкова, 2014, С. 65]. Виявивши цю особливість вчена окреслює розуміння того, що водночас це найвимогливіша аудиторія, що потребує, по-перше, наймодернішого технологічно-технічного забезпечення експозиційної діяльності, по-друге, наявності анімаційно-розважальної складової (щоб не знудитися до кінця екскурсії й цілковито втратити інтерес до експозиції) і, по-третє, умов для активного релаксу й емпіричного пізнання старожитностей через надання можливостей доторкнутися чи потримати в руках той чи інший музейний предмет (чи його точне відтворення, виготовлене спеціально з метою речового контакту з аудиторією) [Бабкова, 2014, С. 63].

Своєю чергою, Людмила Бакуліна – кандидат історичних наук, що досліджує історію та теорію музейної справи, проблеми збереження культурної спадщини підкреслила іншу проблему в діяльності музеїв у наш час: «Українські музеї щороку проводять значну кількість екскурсій, проте існує географічна диспропорція в обслуговуванні різних регіонів. Вже в 1980-х роках було висловлено необхідність впровадження інформаційних технологій у музейну сферу» [Бабкова, 2014, С. 65].

Аналіз праць українських музеєзнавців дозволяє виокремити три виклики, що стримують розвиток музейних установ у сучасному періоді. Серед основних це – комунікаційний розрив із аудиторією, окреслений Наталією Білошицькою, вказує на нездатність класичних експозицій задовольнити потреби вимогливої молодіжної аудиторії, яка очікує інтерактивності, технологій та емпіричного досвіду. Наступним проблемним моментом є географічна та інформаційна ізоляція, що окреслюється значною диспропорцією у доступі до культурних

послуг. Музеї у малих містах та сільській місцевості часто позбавлені можливостей участі у культурному житті країни. Праці Оксана Булаєнко та Ірина Зінкевич-Зюман доводять існування технічного відставання, фіксуючи це у впровадженні інформаційних технологій, що є критичним під час війни для дистанційної роботи та цифрового збереження спадщини.

У перші роки 1980-х Міжнародна рада музеїв (International Council of Museums–ICOM) наголосила на важливості широкомасштабної імплементації інформаційних технологій у діяльність музейних установ. У Раді музеїв був утворений особливий підрозділ – Комітет з документації (International Committee for Documentation–CIDOC). У сьогоднішній CIDOC поєднує близько 900 фахівців з 67-ми країн світу. На міжнародних конференціях CIDOC відбувається обговорення загальних тенденцій розвитку інформаційних технологій та здійснюється обмін досвідом роботи. Особлива увага приділяється національним програмам у галузі інформатизації музейної діяльності [Булаєнко, 2022]. Саме у цьому напрямку формує сферу своїх досліджень Олександр Волосюк – кандидат історичних наук. Він досліджує проблеми збереження та використання культурної спадщини, розвитку музейної технології.

У наші дні основне завдання у поширенні культури, що раніше належали музеєві, отримали засоби масової інформації та мережа Інтернет. З іншого боку, доктор історичних наук Оксана Рогова звертає увагу на якісні зміни у зростанні ролі музеїв і музейних мереж у сфері глобальної «трансляції» культурних здобутків. Таку «трансляційну» функцію музейні установи сьогодні отримали зі запровадженням інноваційних музейних технологій як нового етапу розвитку цивілізації, який Земан Бжезінський назвав «відкрите інформаційне суспільство». Саме до таких висновків вчена дійшла досліджуючи проблеми музейного маркетингу, розвитку музейного туризму та реклами.

Ірина Зінкевич-Зюман – це відома українська музеологиня, кандидат історичних наук, яка проводила дослідження в галузі музеєзнавства та музейної практики. У питаннях збереження культурної спадщини, авторка досліджувала проблеми збереження культурної спадщини в Україні, в тому числі проблеми реставрації та консервації пам'яток культури. У дослідженні музейної практики Ірина Зінкевич-Зюман зосереджувалася на проблемах організації роботи музеїв, розвитку музейної освіти та популяризації культурної спадщини серед широкого загалу.

За ініціативи CIDOC поширюються міжнародні проекти, що спрямовані на гармонізацію національних програм створення та використання музейних інформаційних ресурсів. Ірина Зінкевич-Зюман також досліджувала різні музейні технології, такі як використання сучасних технологій в експозиціях музеїв та організація інтерактивних експозицій. Вона вивчає нові технології та інновації в музейній галузі, такі як використання віртуальної реальності,

мобільних додатків та інших засобів для покращення експозицій та музейних програм [Зінкевич-Зюман, 2022].

Ірина Зінкевич-Зюман є автором численних наукових статей та публікацій з музейної справи, а також куратором багатьох виставок в Україні та за кордоном. Її досвід як наукового так і практичного характеру є важливим у створенні нової концепції побудови і діяльності музейної установи.

Україна знаходиться на шляху до цифрової трансформації, і музеї країни не є винятком. Дедалі більше музеїв в Україні впроваджують новітні технології, щоб поліпшити свої експозиції та зробити їх більш доступними для відвідувачів

Одна з технологій, яка зарекомендувала себе в українських музеях – це віртуальна реальність (VR). Вона дозволяє створювати інтерактивні виставки та експозиції, які залучають відвідувачів до активної взаємодії з експонатами. Наприклад, віртуальна реальність може використовуватися для того, щоб перенести відвідувача в історичну подію або дати змогу роздивитися деталі експонатів з ближчої відстані.

Ще одна технологія, яка стає все популярнішою, – це розширена реальність (AR). Вона дозволяє додавати інформацію до реального світу. Наприклад, у музеї можна використати AR-технології, щоб дати додаткову інформацію про експонати або створити віртуального гіда для відвідувачів.

Навколо інноваційних технологій у музейній справі працює Андрій Галич – доктор історичних наук, професор кафедри культурології та музеології Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, що досліджує проблеми музейної експозиції та її взаємодії з глядачами на умовах новітніх технологій. Вчений підкреслював, що новітні технології, такі як віртуальна та доповнена реальність, дозволяють музеям створювати цифрові копії цінних артефактів, що дозволяє зберегти їх у випадку втрати або пошкодження. Крім того, вони можуть створювати інтерактивні виставки, які дозволяють відвідувачам взаємодіяти з цими артефактами у новий спосіб. Позитивним у впровадженні новітніх технологій також є підвищення залучення відвідувачів [Зінкевич-Зюман, 2022]. Новітні технології дозволяють музеям залучати більше відвідувачів та зробити їх візити більш цікавими та захоплюючими. Наприклад, музеї можуть створювати мобільні додатки, які дозволяють відвідувачам дізнаватися додаткову інформацію про експонати та історію, або використовувати інтерактивні дисплеї, щоб зробити виставки більш захоплюючими та динамічними.

Не останнім у переліку позитивних наслідків від впровадження інновацій, на думку Андрія Галича є покращення освіти. Так, новітні технології можуть допомогти музеям покращити процес навчання, зокрема, збільшивши кількість інтерактивних вправ та мультимедійних ресурсів. Це може сприяти розвитку критичного мислення, збільшенню інтересу до навчання та сприяти освітньому процесу в цілому.

1. Українські музеї активно використовують новітні технології для поліпшення відвідування музейних експозицій та забезпечення віртуального доступу

до культурних надбань. Проте, варто зазначити, що рівень впровадження технологій може варіюватися в залежності від розміру та фінансової стабільності кожного конкретного музею. За дослідженнями Світлани Касьян – завідувачки кафедри культурології та музеології Українського католицького університету, дослідниці історії музейної справи в Україні та країнах Центральної та Східної Європи, найпоширенішими новітніми технологіями, які використовуються в українських музеях є:

- віртуальні тури та відеоекспозиції. Більшість музеїв надає можливість відвідувачам побачити музейні експозиції віртуально. Для цього використовуються спеціальні відео- та фотоапарати, які дозволяють створити віртуальний тур;

- розширена реальність. Деякі музеї використовують технологію розширеної реальності, щоб зробити відвідування експозицій ще більш цікавим та взаємодіючим. Наприклад, використовують спеціальні програми для смартфонів та планшетів, які дозволяють побачити віртуальні об'єкти, які доповнюють реальність;

- інтерактивні експонати. У деяких музеях можна побачити експонати, які дозволяють відвідувачам взаємодіяти з ними за допомогою технологій. Наприклад, в музеї науки та техніки в Києві є експонати, які дозволяють відвідувачам самостійно виконувати різні наукові дослідження

На підставі досліджених праць науковців й окреслених проблем у розвитку сучасного музею пропонуємо гібридну модель трансформації A.R.G. (Adapt, Recover, Grow). Ця модель пропонує нелінійний підхід, де музеї можуть входити в неї з будь-якої фази, відповідно до своїх поточних можливостей.

Перший етап (ADAPT): Адаптація менеджменту та формування нової візії. Передбачає реалізацію завдання: Подолати внутрішній опір змінам. Крок 1: створення «Ради трансформації» як робочої групи з ключових співробітників, представників місцевої громади, IT-фахівців та маркетологів. Це реалізовує ідею Коттера про побудову коаліції.

Крок 2: Розробка нової місії. Передбачає реалізацію завдання: відповісти на виклик Вейля про соціальну корисність, переформулювання місії музею. Наприклад: наш музей – це не сховище, а майданчик для діалогу, освіти та соціальної реабілітації, що зберігає минуле для майбутнього.

Другий етап (RECOVER): Відновлення через три паралельні напрями.

Крок 1: Цифровий двійник. Завдання кроку 1 є подолати ізоляцію (проблема Бакуліної) та забезпечити збереження. Реалізація поставленого завдання має відбуватися шляхом пріоритетного 3D оцифрування найцінніших експонатів; створення віртуальних турів; розміщення оцифрованих колекцій у відкритому доступі.

Крок 2: Інтерактивна освіта. Завданням кроку є залучення молодих людей, як відповідь на проблему окреслену Білошицькою. Реалізація поставленого завдання має відбуватися шляхом розробки квестів з використанням QR-кодів; створення AR-додатків, що «оживляють» експонати; організація

«лабораторій» для дітей з можливістю взаємодію з можливістю взаємодії репліками.

Крок 3: Відкрита комунікація. Завданням кроку є перетворення музею на культурний хаб, шляхом активації присутності у соціальних мережах; проведення подій, не пов'язаних безпосередньо з експозицією (лекції, кінопокази, дискусії); співпраця з місцевими ініціативами.

Третій етап G (GROW): Зростання через інтеграцію.

Крок 1: Участь у міжнародних програмах. (Наприклад, Creative Europe, CIDOC).

Крок 2: «Експорт» контенту. Використання створених цифрових матеріалів для віртуальних виставок на європейських платформах.

Крок 3: Розробка спільних проєктів. Реалізація разом з європейськими музеями спільних дослідницьких або освітніх програм.

Отже, запропонована модель доводить, що ефективна трансформація вимагає не механічного копіювання західних зразків, а їхньої творчої адаптації. Теорії Коттера та Вейля надають стратегічну рамку, а діагностика українських учених визначає тактичні цілі.

Впровадження VR, AR та цифрових архівів у моделі A.R.G. є не самоціллю, а функціональним засобом для вирішення конкретних проблем: збереження спадщини, залучення аудиторії та подолання географічних бар'єрів.

Модель A.R.G. пропонує шлях від виживання (Adapt) до стабілізації (Recover) і подальшого становлення як повноправного учасника міжнародного культурного процесу (Grow). Це відповідає стратегічному курсу України на євроінтеграцію.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці детальних «дорожніх карт» для різних типів музеїв (краєзнавчих, художніх, меморіальних) та у моніторингу ефективності впровадження конкретних інструментів моделі на практиці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в умовах євроінтеграційного курсу важливо, щоб українські музеї активно взаємодіяли зі світовим інформаційно-культурним простором, динамічно доганяючи європейських колег та беручи участь у спільних проєктах. В умовах становлення інформаційного суспільства відбувається перехід від бюрократичного до інформаційного менеджменту, в основі якого лежать принцип управління інформацією й управління за допомогою інформації, як формування й організація інформаційного простору, управління за допомогою інформації.

Переважаюча більшість наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців є вагомим арсеналом для створення нової концепції побудови вискоелективної установи у сфері культури, освіти та дозвілля. Систематизація світового досвіду та креативний підхід в умовах сучасних викликів і потреб суспільства є вагомим поштовхом для вітчизняних музеологів у створенні музею майбутнього.

У сучасному інформаційному суспільстві важливо формувати розвинену інформаційно-комунікаційну структуру, що включає в себе комп'ютеризацію, інформатизацію та систему постійних комунікативних зв'язків у межах держави та глобальних мережних альянсів і партнерств.

Проведене дослідження обґрунтовує необхідність та пропонує конкретний шлях фундаментальної трансформації музейної галузі України, яка перебуває під потужним тиском двох визначальних чинників: нищівних наслідків повномасштабної війни та вимог євроінтеграційного розвитку. Аналіз доводить, що поточний кризовий стан, окрім фізичних руйнувань, виявив глибокі системні проблеми галузі, пов'язані з консервативними управлінськими моделями, технологічним відставанням та комунікаційним розривом із суспільством. Саме тому актуальність роботи полягає у переході від парадигми простого відновлення до парадигми інноваційної трансформації, що переосмислює соціальну роль та операційну модель музею.

Теоретичною основою та практичним результатом дослідження стали трифазна гібридна модель A.R.G. (Adapt, Recover, Grov). Ця модель є синтетичною, оскільки інтегрує ключові положення світових теорій управління змінами (Дж. Коттер) та соціальної функції музею (С. Вейль) з ґрунтовним аналізом викликів, ідентифікованих українськими музеєзнавцями (Л. Смілянець, Н. Білошицька, О. Булаєнко та ін.) Такий синтез дозволяє перетворити загальні принципи на адаптовані до українського контексту конкретні напрями дій.

Модель A.R.G. пропонує нелінійний, але системний шлях розвитку:

1. Адаптація (Adapt) спрямована на подолання внутрішнього опору змінам через формування нової візії та місії музею як соціально активної, відкритої інституції, що відповідає на запити суспільства.

2. Відновлення (Recover) реалізується через три паралельні вектори: створення «цифрових двійників» для збереження спадщини та подолання географічної ізоляції; розвиток інтерактивної освіти для залучення молодшої аудиторії; та відкриту комунікацію для перетворення музею на культурний хаб громади.

Таким чином, запропонований перехід переконливо демонструє, що інновації (зокрема, цифрові технології VR, AR, 3D-оцифрування) є не самоціллю, а функціональним інструментом для вирішення конкретних проблем збереження, доступності та комунікації. Модель A.R.G. трансформує виклики воєнного часу та євроінтеграційні вимоги в унікальну можливість для стрибкоподібного розвитку, пропонуючи алгоритм від виживання через стабілізацію до становлення музею майбутнього – інноваційного, соціально відповідального та глобально інтегрованого.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації запропонованої моделі через розробку окремих «дорожніх карт» для різних типів музеїв (краєзнавчих, художніх, меморіальних), а також у проведенні моніторингу та апробації ефективності конкретних інструментів моделі A.R.G. на практиці в умовах реальної діяльності українських музейних установ.

Література

1. Бабкова А. Музейна педагогіка: проблеми та перспективи розвитку. *Школа*. 2014. №5. С. 60–65.
2. Булаєнко О. Досліджувати, не виходячи з дому. 29 онлайн-музеїв аби урізноманітнити уроки. *Нова українська школа*. 15 січня 2022 URL: <https://nus.org.ua/articles/doslidzhuvaty-ne-vyhodyachy-z-domu-29-onlajn-muzeviv-aby-uriznomanitnyty-uroky/>
3. Зінкевич-Зюман І. Перспективи відновлення музейних установ. *Музейний простір України*. 14 жовтня 2022. URL: <http://www.prostir.museum/sites/ua>
4. Зосім М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера. 26 грудня 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
5. Карандаєв Р. Злочини росії проти культурної спадщини України знаходять справедливий осуд на міжнародному рівні. URL: <https://mcip.gov.ua/news/zlochyny-rosiyi-proty-kulturnoyi-spadshhyny-ukrayiny-znahodyat-spravedlyvyj-osud-na-mizhnarodnomu-rivni-rostyslav-karandeyev/>
6. Котлер Н. Музейний маркетинг і стратегія / Пер. з англ. Київ: Стилос, 2010. 528с.
7. Музеї України. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
8. Тименко В. П. Перспективи розвитку музейної педагогіки в контексті наукової школи педагогічного дизайну. *Музейна педагогіка проблеми, сьогодення, перспективи*. Матеріали Четвертої науково-практичної конференції (27–28 вересня 2016 р.). Національний Києво-Печерський історико-культурний заповідник. Київ, 2016. С. 70-75.
9. Стецюк О. В. Розвиток мережі музейних закладів у системі туристичної інфраструктури Карпатського регіону. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету (Географія)*. Тернопіль, 2016. № 1 С.89-105.
10. Stephen E. Weil. Rethinking the Museum and Other Meditations. May 17, 1990 by Smithsonian Institution Scholarly Press ISBN 9780874749533. 201 pages,
11. Poluga J., Rutynski M., Zinko J. Zasoby turystyczne Ukrainy Zachodniej. *Potencjal turystyczny Ukrainy Zachodniej* / Projekt PAUCI nr 00-0195-056 Potencjal turystyczny Ukrainy Zachodniej: Kierunki i mozliwosci inwestowania w sektorze turystyki w swietle polskich doswiadczen / R. Szczecinski, J. Zinko, R. Lozynski i dr. Warszawa: Instytut Turystyki, 2005.

References

1. Babkova, A. (2014). Muzeina pedahohika: problemy ta perspektyvy rozvytku [Museum pedagogy: problems and prospects of development]. *Shkola*, 5, 60–65. (in Ukrainian).
2. Bulaenko, O. (2022, January 15). Doslidzhuvaity, ne vykhodiachy z domu. 29 onlain-muzeiv aby uriznomanitnyty uroky [Research without leaving home. 29 online museums to diversify lessons]. *Nova ukrainska shkola*. <https://nus.org.ua/articles/doslidzhuvaty-ne-vyhodyachy-z-domu-29-onlajn-muzeviv-aby-uriznomanitnyty-uroky/>

- org.ua/articles/doslidzhuvaty-ne-vyhodyachy-z-domu-29-onlajn-muzeviv-aby-uriznomanitnyty-uroky/ (in Ukrainian).
3. Zinkevych-Ziuman, I. (2022, October 14). Perspektyvy vidnovlennia muzeinykh ustanov [Prospects for the restoration of museum institutions]. *Muzeinyi prostir Ukrainy*. <http://www.prostir.museum/sites/ua> (in Ukrainian).
 4. Zosim, M. (2022, December 26). 8-krokovyi protses zmin Dzhona Kottera [John Kotter's 8-step change process]. <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/> (in Ukrainian).
 5. Karandaiev, R. (n.d.). Zlochyny rosii proty kulturnoi spadshchyny Ukrainy znakhodyat spravedlyvyi osud na mizhnarodnomu rivni [Russia's crimes against Ukraine's cultural heritage receive fair condemnation at the international level]. <https://mcip.gov.ua/news/zlochyny-rosiyi-proty-kulturnoyi-spadshchyny-ukrayiny-znakhodyat-spravedlyvyj-osud-na-mizhnarodnomu-rivni-rostyslav-karandyeyev/> (in Ukrainian).
 6. Kotler, N. (2010). *Muzeinyi marketynh i stratehiia* [Museum marketing and strategy]. Kyiv: Stylos.
 7. Muzei Ukrainy [Museums of Ukraine]. (n.d.). <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
 8. Tymenko, V. P. (2016). Perspektyvy rozvytku muzeinoi pedahohiky v konteksti naukovi shkoly pedahohichnoho dyzainu [Prospects for the development of museum pedagogy in the context of the scientific school of pedagogical design]. In *Muzeina pedahohika problemy, sohoddennia, perspektyvy*. Materialy Chetvertoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 70–75). Natsionalnyi Kyievo-Pecherskyi istoryko-kulturnyi zapovidnyk. (in Ukrainian).
 9. Stetsiuk, O. V. (2016). Rozvytok merezhi muzeinykh zakladiv u systemi turystychnoi infrastruktury Karpatskoho rehionu [Development of the network of museum institutions in the tourist infrastructure system of the Carpathian region]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu* (Heohrafiia), 1, 89–105. (in Ukrainian).
 10. Weil, S. E. (1990). *Rethinking the Museum and Other Meditations*. Smithsonian Institution Scholarly Press. (in English).
 11. Poluga, J., Rutynski, M., Zinko, J. (2005). Zasoby turystyczne Ukrainy Zachodniej [Tourist resources of Western Ukraine]. In R. Szczecinski, J. Zinko, R. Lozynski et al., *Potencjal turystyczny Ukrainy Zachodniej: Kierunki i mozliwosci inwestowania w sektorze turystyki w swietle polskich doswiadczen*. Instytut Turystyki. (in Polish).