

УДК 376:069](477.84)

DOI <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-7>

Зоряна Ігорівна УДИЧ,

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка
E-mail: u-z@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2124-2263

Ірина Мирославівна ШУЛЬГА,

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка
E-mail: ira.shulha@tnpu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0651-047X

Тетяна Олександрівна ДУМСЬКА,

магістр музеєзнавства, пам'яткознавства,
заступниця генерального директора
з наукової та культурно-просвітницької роботи,
Національний заповідник «Замки Тернопілля»
E-mail: dumska.tetyana@gmail.com
ORCID: 0009-0006-4894-7115

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ МУЗЕЙНОГО ТИПУ (КЕЙС НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАПОВІДНИКА «ЗАМКИ ТЕРНОПІЛЛЯ»)

Анотація. Вступ. У статті розкрито актуальність проблеми впровадження інклюзивного підходу в різні сфери життєдіяльності, зокрема соціальну, освітню, культурну, громадський сектор тощо. Проаналізовано особливості інтеграції принципів інклюзії в заклади музейного типу (сфера культури). Зазначено специфіку інтеграції інклюзії в музейний простір, що передбачає не лише фізичний доступ та інформаційну доступність закладів, але й збереження культури, ідентичності, спільне творення культурного простору, де культивуються такі принципи, як повага, рівність, справедливість, толерантність.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні Стратегії інклюзивного розвитку закладів музейного типу на прикладі Національного заповідника «Замки Тернопілля» (далі – Національний заповідник). Стратегія спрямована на подолання бар'єрів та перешкод в отриманні доступу до туристичних об'єктів та культурних послуг Національного заповідника.

Наукова новизна дослідження полягає у представленні кейсу Національного заповідника «Замки Тернопілля» щодо стратегування інклюзивного розвитку закладу музейного типу. У роботі розкрито сутність поняття «людиноцентричний дизайн» та етапи його розвитку, а також принципи людиноцентричного та універсального дизайну. Виокремлено та проаналізовано зміст основних етапів стратегування інклюзивного розвитку Національного заповідника (попередній, підготовчий, аналітичний, планувальний, реалізація та моніторинг). Увага акцентується на аналізі отриманих результатів аудиту доступності Національного заповідника, який стосувався усіх його компонентів середовища, а саме фізичної та інформаційної доступності; організаційної культури та рівня сформованості інклюзивної компетентності співробітників установи. Розроблено трирівневу шкалу інклюзивності для об'єктивної інтерпретації результатів аудиту доступності Національного заповідника, а також використано комплекс методів, серед яких авторські анкети та опитувальники.

Висновки. Таким чином, на основі отриманих результатів аудиту робочою групою було укладено проєкт Стратегії, організовано його обговорення на засіданні Вченої ради Національного заповідника. Визначено термін реалізації Стратегії, який становить п'ять років (2024–2029 рр.).

Ключові слова: інклюзія, інклюзивний підхід, заклад музейного типу, заповідник, стратегія, стратегування, аудит доступності.

Zoriana Ihorivna UDYCH,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Pedagogy and
Management of Education,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University
E-mail: u-z@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2124-2263

Iryna Myroslavivna SHULHA,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Pedagogy and
Management of Education,
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University
E-mail: ira.shulha@tnpu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0651-047X

Tetiana Oleksandrivna DUMSKA,

Master's in Museum and Monument Studies,
Deputy General Director for Scientific and Cultural and Educational work,
National Reserve "Zamky Ternopilla"
E-mail: dumska.tetyana@gmail.com
ORCID: 0009-0006-4894-7115

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY FOR THE INCLUSIVE DEVELOPMENT OF A MUSEUM-TYPE INSTITUTION (CASE OF THE NATIONAL RESERVE "ZAMKY TERNOPILLA")

Abstract. Introduction. The article deals with the relevance of the problem of implementing an inclusive approach in various spheres of life, including the social, educational, cultural, public sector, etc. The peculiarities of integrating the principles of inclusion into museum-type institutions (cultural sphere) have been analyzed. The specifics of integrating inclusion into the museum space have been outlined, which involves not only physical and information accessibility of institutions but also the preservation of culture, identity, and the co-creation of a cultural space where principles such as respect, equality, justice, tolerance, etc. have been indicated.

The purpose of work is to substantiate the Strategy for the inclusive development of museum-type institutions, using the example of the National Reserve "Zamky Ternopillia" (the National Reserve). The Strategy aims to overcome barriers and obstacles to access to the National Reserve's tourist attractions and cultural services.

Scientific novelty of the study lies in the presentation of the case of the National Reserve "Zamky Ternopillia" on the strategy of inclusive development of a museum-type institution. The essence of the concept of "human-centered design" and the stages of its development, as well as the principles of human-centered and universal design have been revealed in the article. The content of the main stages of strategizing the inclusive development of the National Reserve (preliminary, preparatory, analytical, planning, implementation, and monitoring) has been identified and analyzed. Attention is focused on the analysis of the results of the accessibility audit of the National Reserve, which concerned all environmental components: physical and information accessibility; organizational culture, and the level of inclusive competence of the institution's employees. A three-level inclusivity scale for an objective interpretation of the results of the National Reserve accessibility audit has been developed. A set of methods was used, including author's questionnaires.

Conclusions. Thus, based on the audit findings, the work team developed the Strategy project. Its discussion at the Scientific Council of the National Reserve meeting has been organized. The Strategy's implementation period has been determined (2024–2029).

Key words: inclusion, inclusive approach, museum-type institution, reserve, strategy, strategizing, accessibility audit.

Вступ. Інклюзія є ознакою розвитку демократичного суспільства, тому сьогодні питання забезпечення безбар'єрності, доступності середовища постають серед національних пріоритетів. Це підтверджується впровадженням інклюзивних підходів у різні сфери життєдіяльності, зокрема соціальну, освітню, культурну, громадську, що є закономірним явищем, зумовленим різними чинниками. Важливу роль у поширенні інклюзивних практик відіграють міжнародні та національні ініціативи, які передбачають дотримання рівних прав і можливостей усіх громадян та викорінення будь-яких проявів дискримінації.

Зауважимо, що інклюзія у сфері культури має свої особливості. Йдеться не лише про фізичний доступ та інформаційну доступність закладів і культурних чи мистецьких заходів, але й про збереження культури, ідентичності та й загалом спільне творення культурного простору, де культивуються такі принципи, як повага, рівність, справедливість, толерантність. Сьогодні заклади культури, зокрема музеї, театри, виставкові центри, бібліотеки, трансформуються відповідно до нових вимог. У центрі уваги постає не демонстрація та пасивне споглядання культурних надбань і пам'яток, а передусім людина з її інтересами, вподобаннями, можливостями та прагненнями. Таким чином, у статті ми намагались з'ясувати особливості розвитку музеїв України у контексті запровадження інклюзивних підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що питання музейної інклюзії в Україні є мало розробленим, певні напрацювання у цьому напрямі все ж таки є, зокрема на увагу заслуговують праці вчених (О. Анищенко, О. Зіненко, Ю. Ключко, В. Кушнір, О. Міхно, К. Степанович, Н. Філіпчук, М. Ясеновська), у яких проаналізовано практичні кроки для впровадження інклюзивного підходу та формування безбар'єрного середовища закладів музейного типу. Сьогодні також ініціюються та реалізуються тематичні проєкти задля розвитку доступного культурного середовища.

Як зазначалось вище, питання доступу до культурних надбань унормовується низкою міжнародних актів, які ратифіковані Україною (Конвенція про охорону архітектурної спадщини Європи Ради Європи (1985 р.), Рамкова конвенція Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства (2005 р.)), а також національним законодавством у сфері культури (Закон України «Про культуру» (2010 р.), Закон України «Про охорону культурної спадщини» (2000 р.), Закон України «Про туризм» (1995 р.), Закон України «Про музеї та музейну справу» (1995 р.), Указ Президента України «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» та Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року»). У зазначених нормативних актах йдеться про створення доступного, безбар'єрного культурного середовища для всіх груп населення і наголошується на збереженні автентичності пам'яток культури.

Можемо констатувати вагоме підґрунтя для інтеграції принципів інклюзії в музейну сферу, яке охоплює як наукові напрацювання, так і розроблену законодавчу базу. Проте багато питань залишаються невирішеними, що зумовило **мету дослідження**: обґрунтувати Стратегію інклюзивного розвитку закладів музейного типу на прикладі Національного заповідника «Замки Тернопілля».

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед сучасними музейними установами стоїть чимало викликів. І серед них не лише збереження, збагачення, інтерпретація музейних фондів, але й ефективне їх експонування та проведення просвітницької роботи. Адже серед визначальних місій музейних установ України – формування громадянина та вплив на становлення громадянського суспільства. Таким чином, музейні установи є водночас культурними, освітніми та науковими інституціями, які намагаються реалізувати принцип «включеності усіх», тобто залучення до діяльності усіх верств населення [1]. Музейні установи, задля збереження своєї актуальності для суспільства і реалізації місії, мають постійно самовдосконалюватися та ставати інклюзивними. Ця ідея відображена й залишається актуальною у новому визначенні музею, затвердженому у 2022 р. Генеральною Асамблеєю Міжнародної ради музеїв (General Assembly of the International Council of Museums), яке відображає сучасні виклики та очікування від музеїв й наголошує на інклюзивності, участі громади та сталості: «музей – це некомерційна, постійна установа, що працює на благо суспільства, яка досліджує, збирає, зберігає, інтерпретує та експонує матеріальну й нематеріальну спадщину. Відкриті для громадськості, доступні та інклюзивні, музеї сприяють різноманітності та сталому розвитку. Вони працюють і спілкуються етично, професійно та за участю громад, пропонуючи різноманітний досвід для освіти, задоволення, роздумів і обміну знаннями» [2].

В основі інклюзивного підходу, зокрема у розвитку музейної сфери, лежить філософія людиноцентризму, яка ставить потреби, можливості та гідність кожної людини в центр уваги. Людиноцентризм передбачає врахування індивідуальних особливостей, забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей, а також створення середовища, в якому всі почуваються прийнятими та цінними. Такий підхід спрямований на подолання дискримінації, усунення

бар'єрів і розвиток суспільства, яке визнає різноманітність як джерело сили та прогресу. Усі аспекти інклюзивного середовища – від архітектурного дизайну до соціальної взаємодії – мають сприяти створенню умов, де кожна людина має змогу реалізувати свій потенціал і брати повноцінну участь у житті громади, отримувати усі блага.

Одним з ключових інструментів реалізації людиноцентричного підходу є створення такого середовища, яке враховує різноманітність потреб усіх людей. Для цього необхідно забезпечити доступність та комфорт у повсякденному житті, що стає можливим завдяки впровадженню людиноцентричного дизайну (Human-Centered Design) та універсального дизайну (Universal Design). Вони формують основу для створення просторів, продуктів, ресурсів, комунікацій і послуг, які відповідають принципам інклюзії та рівноправності.

Зазвичай під поняттям «дизайн» розуміють водночас процес та результат створення й розроблення зовнішнього вигляду, структури, функціональності та взаємодії предметного світу з урахуванням естетичних, ергономічних, технічних і економічних аспектів. Метою дизайну є оптимізація взаємодії користувача з об'єктом і забезпечення його ефективності, зручності та привабливості. Дизайн охоплює широкий спектр діяльності, включно з графічним, промисловим, інтер'єрним, веб. Поняття «дизайн» у сучасному розумінні почало набувати поширення в середині XX ст., але його корені можна знайти ще в епоху Ренесансу, коли архітектори та художники звернули увагу на естетичну складову частину проектування. Проте термін «дизайн» в англomовному контексті зазвичай пов'язують з індустріальною революцією та розвитком масового виробництва кінця XIX – початку XX ст. Вважаємо, що одним з перших, хто використовував цей термін у професійному контексті, був англійський дизайнер та теоретик Вільям Морріс (William Morris, 1834–1896 pp.). Він активно просував ідею поєднання краси та функціональності предметів повсякденного вжитку, що знайшла відображення в одній з його ґрунтовних праць у 1880 р. під назвою «Краса життя» (The Beauty of Life). Далі термін «дизайн» набув популярності завдяки діяльності таких відомих дизайнерів, як Людвіг Міс ван дер Роє (Ludwig Mies van der Rohe, 1886–1969 pp.) та подружжя Чарльз і Рей Еймс (Charles (1907–1978 pp.) and Ray (1912–1988 pp.) Eames), які у 1920–1930-х pp. пропагували концепції функціонального, але естетично продуманого дизайну в рамках модерністського руху.

У середині XX ст. в контексті розвитку ергономіки, психології та дизайну взаємодії з технологіями з'являється практичний інструмент, так званий людиноцентричний дизайн, який дає змогу здійснювати проектування, орієнтований на потреби, вимоги та обмеження користувачів на всіх етапах створення продукту чи послуги. Історію становлення та розвитку людиноцентричного дизайну умовно поділяємо на такі періоди.

1950–1960-ті pp.: перші кроки в дослідженні людської взаємодії з технологіями. У цей період почали розвиватися дослідження в галузі ергономіки та когнітивної психології, що дало змогу глибше зрозуміти потреби людини під час використання різноманітних технологій і продуктів. Важливим кроком стало створення перших інтерфейсів, орієнтованих на користувача, таких як графічні інтерфейси.

1970–1980-ті pp.: піднесення ергономіки та психофізичних досліджень. Під час цього періоду був активно розвинутий концепт ергономічного дизайну, що став одним з основних аспектів людиноцентрованого підходу. Інженери та дизайнери почали враховувати фізіологічні та психологічні фактори під час створення продукції.

1990-ті pp.: офіційне визначення терміна «людиноцентричний дизайн» як окремого підходу. У 1990-х pp. концепція людиноцентричного дизайну почала формуватися як окремий підхід. Зокрема, ще у 1988 р. було видано книгу Дональда Нормана (Donald Norman, 1935 р.н.) «Психологія повсякденних речей» (The Psychology Of Everyday Things), яку згодом декілька разів доповнили та перевидали під назвою «Дизайн повсякденних речей» («The Design of Everyday Things»), а також перекладена на 8 мов світу. У цій праці представлено важливі принципи дизайну, орієнтованого на користувача, підкреслюючи важливість врахування людських потреб і помилок [3]. Також у цей період почали з'являтися перші програми та методики для інтеграції людиноцентричного дизайну в інженерні та дизайнерські процеси.

2000-ті р.: інтеграція людиноцентричного дизайну у різні сфери дизайну. Людиноцентричний дизайн став важливою частиною багатьох галузей, як-от промисловий дизайн, розроблення програмного забезпечення, урбаністичний дизайн, а також медицина та соціальні

інновації. З'явилася велика кількість методів, таких як прототипування, дослідження користувачів, проведення тестувань [4]. Ці методи стали стандартними інструментами в практиці людиноцентричного дизайну.

Сучасний період: розширення на інклюзивність та сталий розвиток. У сучасному дизайні людиноцентризм все більше уваги акцентує на інклюзивності (створення продуктів, що задовольняють потреби різних груп людей) та сталому розвитку. Все більше проєктів фокусується на тому, щоб продукція, засоби та простір були доступними, етичними та знижували негативний вплив на довкілля, створювали умови для максимальної участі людини в усіх соціальних процесах.

Людиноцентричний дизайн реалізується завдяки принципам, які націлені на оптимізацію комфорту, зручності та доступності ресурсів, засобів, середовища і послуг для користувачів. Основними принципами є такі.

Акцент на користувача. Орієнтація на реальні потреби, проблеми та уподобання кінцевих користувачів. Це вимагає активного залучення користувачів на всіх етапах проектування: від початкових досліджень до тестування продукту або послуги, що дає змогу врахувати специфічні вимоги користувачів.

Ітераційність. Постійне вдосконалення продукту або послуги через регулярне тестування та аналіз зворотного зв'язку, залучення стейкхолдерів. Процес розроблення не припиняється після першого запуску, а продовжується досягненням оптимальних результатів, ґрунтуючись на реальних відгуках користувачів.

Емпатія. Розуміння і врахування потреб, досвіду та контексту користувачів. Цей принцип дає змогу створювати продукти, які відповідають реальним життєвим умовам і ситуаціям користувачів, що сприяє полегшенню взаємодії з продуктом.

Простота та інтуїтивність. Продукти мають бути легкими у використанні та зрозумілими з першого контакту. Інтерфейси та механізми мають бути інтуїтивно зрозумілими, що знижує ймовірність помилок та потребу в додатковому навчанні користувачів.

Залучення користувачів на всіх етапах. Активна участь користувачів у процесах від початкових досліджень до тестування прототипів та кінцевої оцінки результату. Це дає змогу більш точно врахувати їхні потреби та покращити якість кінцевого продукту.

Мультидисциплінарність. Співпраця між різними фахівцями, такими як дизайнери, інженери, психологи, дослідники, задля створення продуктів, що максимально відповідають вимогам користувачів та забезпечують усунення можливих бар'єрів.

Концентрація на контексті використання. Врахування специфіки середовища, в якому продукт чи послуга буде використовуватись. Це включає фізичний простір, соціальний контекст або технологічні умови, що можуть впливати на ефективність і зручність користування.

Доступність та інклюзивність. Продукти, послуги чи середовище мають бути доступними для широкого кола користувачів, зокрема осіб з маломобільних груп населення, що забезпечує рівний доступ для всіх.

У період активного становлення людиноцентричного дизайну виникає ще одна ініціатива, яка стосується функціональності та доступності, – це впровадження принципів універсального дизайну на основі людиноцентричного підходу. Принципи універсального дизайну були розроблені задля створення середовища, продуктів, послуг та інфраструктури, які є максимально доступними й зручними для використання усіма людьми, незалежно від їхніх фізичних, сенсорних, когнітивних чи інших особливостей. Основна мета цих принципів – забезпечити інклюзивність, рівноправність і комфорт, мінімізуючи необхідність адаптацій чи спеціальних рішень. Ці принципи та рекомендації до них розроблені у 1997 р. робочою групою архітекторів, дизайнерів, інженерів і дослідників екологічного дизайну у Центрі універсального дизайну при Університеті штату Північна Кароліна, США (The Center for Universal Design at North Carolina State University USA), якому належать авторські права на них. У робочій групі під керівництвом Рона Лоуренса Мейса (Ronald Lawrence Mace, 1942–1998 pp.) працювали Бетті Роуз Коннелл (Bettye Rose Connell), Майк Джонс (Mike Jones), Джим Мюллер (Jim Mueller), Абір Маллік (Abir Mullick), Елейн Остроф (Elaine Ostroff), Джон Санфорд (Jon Sanford), Ед Стайнфельд (Ed Steinfeld), Моллі Сторі (Molly Story) та Грег Вандерхайден (Gregg Vanderheiden). Ознайомитися з результатом робочої групи можна у зведеній табл. 1 [5].

Таблиця 1

Принципи та рекомендації універсального дизайну

Принцип	Опис	Рекомендації
Рівне використання	Дизайн має бути корисним та доступним для людей з різними здібностями та можливостями.	– Забезпечення однаковими засобами та ресурсами усіх користувачів; – уникнення стигматизації користувачів.
Гнучкість у використанні	Дизайн має бути гнучким і підлаштовуватись під потреби різних користувачів.	– Надати можливість вибору методів використання; – забезпечити різноманітність способів взаємодії з продуктом.
Простота та інтуїтивність	Продукти мають бути зрозумілими та легкими для використання.	– Спростувати процеси для максимальної доступності; – зважати на широкий спектр грамотності та мовних навичок; – розташування інформації відповідно до її важливості; – забезпечення ефективними підказками та зворотним зв'язком під час і після виконання завдання.
Доступність інформації	Сприйняття інформації, незважаючи на сенсорні можливості користувачів	– Використання різних способів для подання інформації; – застосування простої мови; – забезпечення сумісності з різними технологіями та пристроями, які використовують особи з різними сенсорними порушеннями.
Терпимість до помилок	Дизайн має бути стійким до помилок користувачів	– Розробляти продукти так, аби мінімізувати небезпеки та помилки; – передбачити, щоб помилки не мали негативних – наслідків; – включати інтерфейси, що попереджають користувачів про помилки; – перешкодити несвідомим діям у завданнях, які вимагають уваги.
Низькі фізичні зусилля	Дизайн розраховано на незначні фізичні ресурси користувачів	– Забезпечити легкість використання продукту без надмірних зусиль; – мінімізувати повторювані дії, тривалі фізичні зусилля.
Наявність необхідного простору	Забезпечення відповідними розмірами і простором для підходу, досяжності, маніпуляцій і використання незалежно від розміру тіла, пози чи рухливості користувача.	– Забезпечення чіткої лінії видимості важливих елементів для будь-якого користувача, який сидить або стоїть; – пристосувати дизайн до різних розмірів руки; – передбачити достатній простір для використання компенсаторних чи допоміжних засобів.

Між принципами людиноцентричного дизайну та універсального дизайну є певні відмінності, які необхідно враховувати під час дизайнування на основі людиноцентричного підходу (табл. 2). На нашу думку, їх необхідно інтегрувати у процесі проведення аудиту доступності та стратегування інклюзивного розвитку будь-якого середовища.

Таке порівняння чітко показує відмінності та схожості між двома підходами до дизайну, що може допомогти в подальшому їх використанні в різних контекстах проєктування. Для стра-

Таблиця 2

Порівняльна таблиця людиноцентричного та універсального дизайнів

Критерій	Людиноцентричний дизайн	Універсальний дизайн
Цільова аудиторія	Специфічна група користувачів (наприклад, особи з порушенням опорно-рухового апарату, люди з відсутнім зором)	Широка аудиторія, всі люди без винятку
Інклюзивність	Сфокусований на потребах певної групи людей	Охоплює всі можливі варіанти користувачів від самого початку
Підхід	Орієнтований на індивідуальні потреби користувачів, з глибоким тестуванням	Створення продуктів та середовищ, доступних для всіх від самого початку
Процес проєктування	Ітераційний процес із залученням користувачів на всіх етапах	Проєктування з орієнтацією на універсальність та доступність
Цілі	Оптимізація продукту для конкретних умов використання	Створення універсальних рішень, які підходять для широкої аудиторії

тегування інклюзивного розвитку музейної установи інтеграція принципів людиноцентричного дизайну та універсального дизайну створює потужний інструмент задля забезпечення доступності, участі та залученості усіх груп відвідувачів. Пропонований інтегрований підхід у системі принципів реалізовано робочою групою на базі Інклюзивно-ресурсного центру Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (далі – ІРЦ), фахівці якого здійснюють стратегування інклюзивного розвитку будь-яких середовищ (табл. 3).

Ці інтегровані принципи лягли в основу стратегування інклюзивного розвитку Національного заповідника «Замки Тернопілля» (далі – Національний заповідник), який є провідним державним культурно-освітнім та науково-дослідним закладом Тернопільської області. Національний заповідник має особливу історико-архітектурну і наукову цінність, створений задля забезпечення охорони та популяризації пам'яток культурної спадщини, розташованих на його території, проведення науково-дослідної, екскурсійної та культурно-освітньої діяльності [6]. Він є найбільшим заповідником в області, який у своїй структурі об'єднує 24 пам'ятки національного та місцевого значення, розташовані у трьох районах області – Тернопільському, Кременецькому та Чортківському. На базі трьох пам'яток (замки у Збаражі і Скалаті та палац у Вишнівці) облаштовано експозиції, на чотирьох (попередні та замок у Теребовлі) здійснюється обслуговування туристів [6; 7].

Таблиця 3

Інтегровані принципи стратегування інклюзивного розвитку музейної установи

№	Принцип	Зміст
1	Людиноцентричність та універсальність у стратегії розвитку	<i>Глибинне розуміння потреб цільової аудиторії:</i> створення портретів відвідувачів з урахуванням різноманітних можливостей, інтересів і очікувань; <i>залучення до розробки:</i> інклюзивні обговорення та тестування з участю представників різних груп: людей з маломобільних груп населення, сімей, дітей, людей похилого віку тощо; <i>простота та доступність комунікації:</i> розроблення багатоматеріальних матеріалів (аудіо, візуальні, текстові), зрозумілих для всіх користувачів, включно зі шрифтом Брайля та простою мовою.
2	Фізична та інформаційна доступність простору	<i>Універсальність у дизайні архітектури:</i> забезпечення доступності для всіх відвідувачів за допомогою пандусів, ліфтів, тактильних підлогових навігацій та інтуїтивно зрозумілих вказівників; <i>гнучкість використання простору:</i> експозиції та інтер'єри, зручні для відвідувачів з різними фізичними можливостями (різна висота експонатів, доступність до них як стоячи, так і сидячи); <i>багатоканальність взаємодії:</i> використання аудіогідів, тактильних моделей, інтерактивних екранів, зручних для різних груп користувачів.
3	Інклюзивна програма музею	<i>Адаптовані заходи:</i> інтерактивні екскурсії з урахуванням різних сенсорних і когнітивних потреб (сурдопереклад, аудіоописи, тактильні експонати); <i>освітні програми для всіх:</i> залучення дітей і дорослих з особливими освітніми потребами до навчання через ігри, майстер-класи, інтерактиви; <i>дистанційна участь:</i> розширення цифрової присутності через онлайн-експозиції, віртуальні тури, вебінари.
4	Забезпечення емоційного комфорту та сталості	<i>Простори для відпочинку:</i> обладнання зон спокою та відновлення, доступних для всіх; <i>емпатійний сервіс:</i> навчання персоналу для розуміння й підтримки різних груп відвідувачів, створення дружньої атмосфери; <i>сталий розвиток:</i> екологічність рішень у матеріалах, енергозбереження та адаптивність простору до змінних потреб.
5	Оцінка ефективності та вдосконалення	<i>Регулярний зворотний зв'язок:</i> проведення опитувань і аналіз відгуків для адаптації послуг; <i>вдосконалення персоналу:</i> постійне навчання команди принципів універсального та людиноцентричного дизайну; <i>моніторинг результатів:</i> аналіз кількісних (кількість відвідувачів) та якісних (рівень задоволення) показників, щоб оцінити успішність реалізованих рішень.

Розуміючи важливість якісної взаємодії співробітників музею з відвідувачами з інвалідністю, а також необхідність реалізації права на доступ до культурної спадщини, залученість до культурного життя, робоча група у складі фахівців ІРЦ та Національного заповідника підійшли ґрунтовно і комплексно до питання забезпечення його доступності й розробили Стратегію інклюзивного розвитку Національного заповідника «Замки Тернопілля». Метою укладання Стратегії є створення інклюзивного середовища в історико-культурному просторі туристичних об'єктів Національного заповідника, що забезпечить рівні умови для доступу до культурної спадщини та культурних послуг. Стратегія спрямована на подолання бар'єрів та перешкод в отриманні доступу до туристичних об'єктів та культурних послуг Національного заповідника «Замки Тернопілля», вона має закласти підґрунтя для сталого інклюзивного розвитку установи.

Проаналізовано праці вчених (В. Бриндза і Ю. Чернобай [8], Ю. Васіна [9], О. Мармаза [10], В. Оришук [11]), що стали основою для обґрунтування основних положень стратегічного менеджменту, видів стратегій, засобів їх досягнення, етапів стратегування, а також специфіки розроблення стратегії розвитку закладів музейного типу.

Стратегія інклюзивного розвитку Національного заповідника – це детально продуманий, комплексний план дій, орієнтований на реалізацію місії та досягнення цілей організації з максимальною ефективністю та результативністю [10, с. 8]. Зауважимо, що сьогодні ще не існує універсальної методики розроблення такого типу документа. Тому для початку, спираючись на рекомендації Ю. Чернобай і В. Бриндза [8, с. 4], ми виокремили етапи процесу стратегування, дещо деталізувавши їх: попередній, підготовчий, аналітичний, планувальний, реалізаційний та моніторинговий.

Під час *попереднього етапу* ініціативна група провела низку стратегічних сесій, в ході яких обґрунтовано необхідність стратегування інклюзивного розвитку Національного заповідника, зокрема визначено значення інклюзивного розвитку для збереження культурної спадщини, розвитку туристичної інфраструктури, забезпечення рівного доступу для всіх громадян, а також обумовлено основні пріоритети, цілі, завдання, етапи та принципи стратегування, необхідні ресурси для аудиту та укладання стратегії, очікувані результати.

На другому, *підготовчому етапі* стратегування, було сформовано склад робочої групи, до якої увійшли представники різних відділів Національного заповідника (наукові співробітники та екскурсоводи). Також налагоджено контакти з іншими фахівцями у сфері інклюзії для взаємодії у межах впровадження інклюзивного підходу в музейне середовище, що стало можливим завдяки проведенню попередніх перемовин та підписанню відповідних угод і меморандумів про співпрацю. Зокрема, добре налагоджена співпраця з інклюзивно-ресурсним центром Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (керівниця – доц. Зоряна Удич) [12; 13], фахівці якого провели навчання членів команди з теми інклюзії та стратегування.

Першочергове завдання сформованої команди стосувалось розроблення методики збору необхідних даних та їх аналізу. Для цього робочою групою проведено аудит доступності, який передбачав виявлення досвіду впровадження інклюзивного підходу, а також фізичних, інформаційних та інших бар'єрів, які перешкоджають Національному заповіднику у наданні комплексу послуг. Аудит – «це процес, за допомогою якого компетентний працівник збирає і нагромаджує дані про явища і факти задля їх об'єктивної кількісної та якісної оцінки, визначення відповідності критеріям доцільності й законності та надання зацікавленим користувачам достовірної інформації про об'єкти дослідження» [14].

Ми спирались на науково-практичні розробки вчених (Н. Гордієнко, Ю. Мізік, В. Рудницький, О. Харламова), у яких розкрито теоретичні аспекти аудиту та особливості опрацювання отриманих результатів. Це дало змогу провести власний аудит інклюзивності Національного заповідника. Для отримання об'єктивних результатів дослідження охоплено усі компоненти середовища Національного заповідника, а саме: фізичний простір, інформаційна доступність, організаційна культура, інклюзивна компетентність співробітників установи. Проаналізуємо кожен з виокремлених аспектів.

Доступність фізичного простору включає безбар'єрний вхід, наявність пандусів, підйомників, ліфтів, доступні вбиральні, додаткові місця для паркування, контрастне маркування про-

сторю тощо, що забезпечує комфортне пересування та перебування в установі й на прилеглій території [15].

Важливим аспектом є також інформаційна доступність установи, яка передбачає зручний пошук інформації на сайті установи, можливість отримати інформацію у будь-який зручний спосіб (усно по телефону, текстовим повідомленням у чаті чи месенджері, на сайті тощо); наявність інформаційних вказівників і покажчиків для самостійного орієнтування в будівлі та на прилеглій території; використання альтернативних способів подання інформації під час екскурсії (аудіогіди, текстові та відеоматеріали), які враховують різні потреби відвідувачів, а також застосування альтернативних форматів інформаційного супроводу: титрування, аудіоопису (тифлокоментування), жестова мова, формат, придатний для зчитування тексту на екрані (скрінрідери), формати простої мови та легкого читання, доступність музейних експонатів тощо); зрозумілий план будівлі та евакуації за потреби.

Інклюзивний аспект організаційної політики установи передбачає наявність стратегії та плану забезпечення інклюзивності; співпрацю з маломобільними групами населення, зокрема, їх залучення до розроблення та реалізації різних програм і проєктів, у тому числі інклюзивних; наявність спеціального підрозділу в установі, який відповідає за створення інклюзивного простору; спадкоємність діяльності з упровадження інклюзії в музейному середовищі; зворотний зв'язок для вивчення потреб відвідувачів музею.

Інклюзивна компетентність співробітників музейних закладів дає змогу налагодити соціальну взаємодію в межах музейного простору. Цей аспект включає розуміння основних ідей і принципів інклюзії; умінь і навички комунікації з відвідувачами, зокрема з уразливих груп населення, на принципах поваги до людської гідності та уникаючи будь-яких стереотипів, упереджень та дискримінації; знання особливостей адаптацій і модифікацій музейного простору; участь у розробленні інклюзивних екскурсій, доступних інформаційних матеріалів; використання засобів альтернативної та допоміжної комунікації.

Для проведення аудиту доступності музейної установи та отримання достовірних результатів розроблено анкети та опитувальники, які були застосовані на *третьому (аналітичному) етапі*, як-от:

- анкета «Організаційна політика Національного заповідника щодо доступності та інклюзивності», яка містить загальні питання щодо музейної установи;
- анкета «Інформаційна доступність екскурсійних об'єктів Національного заповідника для з'ясування доступу отримання інформації задля планування візиту та доступності подання інформації про музейний експонат; анкета складалась з двох блоків запитань, де перший стосувався повноти представленої інформації на сайті установи, другий – кожного екскурсійного об'єкта Національного заповідника (замок м. Збараж, замок м. Скалат, замок м. Терехів, палац смт. Вишнівець);
- опитувальник «Фізична доступність екскурсійних об'єктів Національного заповідника, що дав змогу проаналізувати доступність предметно-просторового (фізичного) середовища музейної установи.

Крім того проведено опитування за допомогою створеної Google Форми задля вивчення рівня сформованості інклюзивної компетентності співробітників Національного заповідника. Опитувальник включав відкриті та закриті запитання, що дало змогу з'ясувати рівень володіння працівниками інформацією з інклюзивної тематики, основною термінологією, наявність / відсутність попереднього досвіду взаємодії з відвідувачами з інвалідністю та загалом визначити рівень сформованості інклюзивної компетентності у співробітників.

Зазначимо, що усі використані матеріали враховують стандарти, які забезпечують право людей з інвалідністю на участь у культурному житті суспільства.

Для об'єктивного аналізу отриманих результатів аудиту доступності розроблено трирівневу шкалу інклюзивності:

- *I рівень (високий)*: заклад відповідає основним стандартам безбар'єрності (дотримано вимоги Державних будівельних норм щодо інклюзивності та доступності);
- *II рівень (середній)*: у закладі забезпечено мінімальний рівень інклюзивності (має ознаки адаптивності до потреб відвідувачів з інвалідністю та осіб, які належать до маломобільних груп населення);

– *III рівень (недостатній)*: заклад недоступний для відвідувачів з інвалідністю (немає ознак адаптивності до потреб відвідувачів з інвалідністю та представників маломобільних груп населення).

Аудит фізичної доступності досліджуваних музейних об'єктів дозволив виявити перешкоди в предметно-просторовому (фізичному) середовищі, які утруднюють самостійне пересування та/або користування спеціальними технічними пристроями для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Зокрема, найбільшою перешкодою для відвідувачів із зазначених категорій населення є відсутність ліфта та/або підйомника на другий/третій поверхи споруд, а також не пристосовані вбиральні, які є непридатними для користування особами з маломобільних груп населення. Натомість інші архітектурні перешкоди, зокрема наявність порогів, повна чи часткова відсутність навігації, недоступність входів до споруд, відсутність облаштованих місць для паркування та рекреації, не потребують великих зусиль та фінансових витрат для усунення. Опрацювання результатів аудиту фізичної доступності музейних установ дало змогу виявити, що досліджувані музейні установи мінімально відповідають або зовсім не відповідають потребам уразливих категорій населення.

Результати аудиту інформаційної доступності Національного заповідника дає підстави стверджувати, що на сайті закладу міститься неповна інформація, що є необхідною умовою для самостійного планування візиту, відсутні дані щодо доступності та наявності інклюзивних програм, які реалізуються в закладі. Крім того, він не адаптований до потреб осіб з порушеннями зору.

Водночас варто зауважити, що під час обслуговування відвідувачів у закладах застосовуються окремі альтернативні формати інформаційного супроводу, зокрема, аудіоформат та формат електронного документа. Наявні окремі інтерактивні музейні предмети – експонати з дублетного фонду, оцифровані музейні предмети, 3D-моделі музейних предметів, що забезпечує мінімальний рівень інклюзивності, проте під час подання інформації про культурні об'єкти не завжди враховуються різні форми вразливості, а отже, й різні потреби відвідувачів. Один з досліджуваних замків (м. Терехів) взагалі не має ознак адаптивності та недоступний для відвідувачів з інвалідністю. Таким чином, виявлено різні рівні доступності досліджуваних пам'яток.

Організаційна політика музейних установ теж потребує уваги. Внутрішня нормативно-правова база недостатньо враховує інклюзивний підхід у діяльності музейної установи. Єдиним розробленим документом, який регулює це питання, є «Положення про порядок супроводу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення до об'єктів Національного заповідника «Замки Тернопілля»» [16].

У закладі не реалізуються спеціальні програми для уразливих груп населення, тому більшість працівників не має достатнього досвіду комунікації та взаємодії з ними. Єдиний реалізований на час дослідження інклюзивний проєкт – «Доторкнись – Відчуй – Пізнай» (2021 р.), у межах якого серед іншого було проведено тренінг для персоналу музею на тему «Особливості обслуговування відвідувачів з вадами зору в музейних закладах» (тренерка: виконавча директорка Львівського обласного осередку Всеукраїнської громадської організації «Українська спілка інвалідів – УСІ», керівниця Ресурсного центру освітніх інформаційних технологій для осіб з особливими потребами Національного університету «Львівська політехніка» Оксана Потимко).

Отже, організаційна політика Національного заповідника щодо забезпечення доступності та інклюзивності туристичних об'єктів відповідає початковому рівню, адже заклад здійснює лише окремі дії у цьому напрямі.

В опитуванні щодо визначення рівня сформованості інклюзивної компетентності у співробітників Національного заповідника взяла участь 21 особа. Опитувальник містив дев'ять запитань, вісім з них – закритого, а одне – відкритого типу. Отримані результати дали змогу з'ясувати, що приблизно третина (36,0%) респондентів правильно розуміє і трактує зміст понять, пов'язаних з інклюзією, та вживає коректну термінологію у спілкуванні з людьми з інвалідністю. 63,9% опитаних співробітників Національного заповідника мали професійний досвід взаємодії з людьми з інвалідністю, зокрема з різними типами сенсорних та/або ментальних порушень. Майже половина (47,6%) респондентів оцінює свою інклюзивну компетентність як таку, що сформована на достатньому рівні. Зазначимо, що усі опитані брали участь

у реалізованих заходах (тренінгах) щодо підвищення рівня інклюзивної компетентності. Проте 66,7% з них потребують додаткового навчання, зокрема, з тих питань, які стосуються адаптації та модифікації музейного середовища та взаємодії з відвідувачами з різними потребами. На питання щодо доцільності впровадження інклюзивного підходу в музейній галузі 71,4% опитаних відповіли ствердно. Враховуючи зазначене, вважаємо, що необхідно спрямовувати подальші зусилля на формування інклюзивної компетентності у співробітників Національного заповідника.

Узагальнюючи результати аналітичного етапу розроблення Стратегії, який передбачав проведення аудиту, ми виокремили сильні та слабкі сторони Національного заповідника у контексті його інклюзивності та доступності, що стало основою для розроблення подальших кроків [6; 7].

Наступний етап розроблення Стратегії – **планувальний** – включав укладання стратегії, її обговорення та затвердження. Проведені стратегічні сесії дали змогу визначити усі стратегічні цілі, розробити завдання, спрямовані на їх досягнення, укласти цільові індикатори й передбачити очікувані результати від впровадження Стратегії. Ця структура стала основою проєкту «Стратегії інклюзивного розвитку Національного заповідника «Замки Тернопілля»», який після публічного обговорення й внесення коригувань був затверджений на засіданні Вченої ради заповідника 28 вересня 2023 р.

Укладання та затвердження Стратегії дає підстави для її впровадження у діяльність заповідника, що є завданням останнього етапу стратегування – **реалізації та моніторингу**. Зазначимо, що цей процес доволі тривалий, тому робочою групою визначено термін реалізації Стратегії – п'ять років (січень 2024 р. – грудень 2029 р.). Впровадження ухвалених рішень потребує значних ресурсів, зокрема фінансових, що може бути перешкодою для закладу музейного типу, тому залучені різні джерела фінансування: кошти державного бюджету, кошти місцевих бюджетів (у тому числі, кошти бюджету об'єднаної територіальної громади), кошти технічної допомоги Європейського Союзу, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій, кошти спонсорів тощо.

Задля визначення дієвості Стратегії передбачено щорічний моніторинг результатів наприкінці календарного року, який має проводити робоча група. У коло її завдань включено проведення аналізу стану реалізації Стратегії, обґрунтування оцінки прогресу, підготовку пропозицій та рекомендацій щодо покращення ефективності її реалізації, удосконалення змісту Стратегії та представлення узагальнених результатів громадськості. Передбачено, що результати реалізації Стратегії інклюзивного розвитку Національного заповідника «Замки Тернопілля», у тому числі щорічні моніторингові звіти робочої групи, будуть розміщуватися у публічному просторі на інформаційно-комунікаційному ресурсі Національного заповідника «Замки Тернопілля» (www.zamky.te.ua).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, вважаємо, що розроблення та реалізація Стратегії інклюзивного розвитку закладу музейного типу сформує його позитивний імідж, який відповідає сучасним викликам і потребам; забезпечить доступ до культурних пам'яток для всіх категорій населення; сприятиме соціальній інтеграції та інклюзії у суспільстві. Розроблена стратегія може слугувати зразком для інших музейних установ, які прагнуть впровадити інклюзивний підхід, забезпечуючи доступність культурних послуг. Стратегія інтегрує вимоги міжнародних і національних нормативних актів, що робить її релевантною для різних культурних закладів. Натомість перспективними напрямками майбутніх досліджень є аналіз моніторингу реалізації Стратегії інклюзивного розвитку Національного заповідника «Замки Тернопілля» та її удосконалення відповідно до вимог часу, можливостей музейної установи, запитів громади.

Література:

1. Філіпчук Н., Удич З. Соціальний аспект музейно-освітньої взаємодії. *Естетика і етика педагогічної дії*: збірник наукових праць. 2021. Вип. 23. С. 27–42. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17277/1/Filipchuk.pdf> (дата звернення: 17.11.2024).
2. International Council of Museums: General Assembly. URL: <https://icom.museum/en/about-us/general-assembly> (date of access: 18.11.2024).

3. Norman D.A. Design of Everyday Things. New York, 2013. 325 p. URL: <https://ia902800.us.archive.org/3/items/thedesignofeverydaythingsbydonnorman/The%20Design%20of%20Everyday%20Things%20by%20Don%20Norman.pdf> (date of access: 17.11.2024).
4. Zhang T., Dong H. Human-Centred Design: an Emergent Conceptual Model. London, 2008. URL: https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3472/1/Fulltext.pdf?utm_source=chatgpt.com (date of access: 17.11.2024).
5. Center for Universal Design. North Carolina State University: website. URL: <https://design.ncsu.edu/research/center-for-universal-design> (date of access: 18.11.2024).
6. Думська Т. Стратегування інклюзивного розвитку Національного заповідника «Замки Тернопілля». *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат: збірник матеріалів III Всеукраїнської між-дисциплінарної науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Тернопіль, 23–24 квітня 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 104–111.*
7. Думська Т. Аудит інклюзивної доступності музейного середовища як передумова розширення музейної аудиторії. *Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент розвитку туризму на Тернопільщині: матеріали науково-практичної конференції, м. Збараж, 31 травня 2023 р. Збараж, 2023. С. 48–54.*
8. Чернобай Ю., Бриндза В. Проект стратегії збалансованого розвитку музею. *Наукові записки Державного природознавчого музею. 2014. № 30. С. 3–22.*
9. Васіна Ю. Стратегування як механізм структурного реформування національної економіки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 2–1 (8). С. 34–39.*
10. Мармаза О. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
11. Оришук В. Стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 2. С. 28–35.*
12. Udych Z., Shulha I., Chepurna L. & Rudenko L. Inclusive Education in Ukraine: Challenges, Conditions and Implementation Strategies. *Conhecimento & Diversidade. Niterói, 2024. V. 16, n. 41. P. 419–445.* URL: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/11506 (date of access: 17.11.2024).
13. Udych Z., Shulha I. A Higher Education Institution as a Leader in Strategizing Inclusive Development of the Territorial Community. *Modern Education in Ukraine: Challenges, Experience, Prospects: monograph / ed. V. Ivanyshyn. Kamianets-Podilskyi: Higher Educational Institutions “Podillia State University” ; Riga: Baltija Publishing, 2024. P. 105–114.*
14. Аудит: методика і організація / Н. Гордієнко та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. Бекетова, 2017. 319 с.
15. Доступність та універсальний дизайн: навчально-методичний посібник / В. Азін та ін. Київ, 2013. 128 с.
16. Положення про Національний заповідник «Замки Тернопілля» (нова редакція від 26 травня 2020 р.). 2020. 19 с.

References:

1. Filipchuk, N., Udych, Z. (2021). Sotsialnyi aspekt muzeino-osvitnoi vzaємodii [Social Aspect of Museum-Educational Interaction]. *Estetyka i etyka pedahohichnoi dii – Aesthetics and Ethics of Pedagogical Action*, 23, 27–42. Retrieved from <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17277/1/Filipchuk.pdf> [in Ukrainian].
2. International Council of Museums: General Assembly. Retrieved from <https://ww2.aam-us.org/docs/default-source/resource-library/excellence-and-equity.pdf> [in English].
3. Norman, D.A. (2013). Design of Everyday Things. New York. Retrieved from <https://ia902800.us.archive.org/3/items/thedesignofeverydaythingsbydonnorman/The%20Design%20of%20Everyday%20Things%20by%20Don%20Norman.pdf> [in English].
4. Zhang, T., & Dong, H. (2008). Human-Centered Design: an Emergent Conceptual Model. London. Retrieved from https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3472/1/Fulltext.pdf?utm_source=chatgpt.com [in English].
5. Center for Universal Design. North Carolina State University: website. Retrieved from <https://design.ncsu.edu/research/center-for-universal-design> [in English].
6. Dumska, T. (2023). Stratehuvannia inkliuzyvnogo rozvytku Natsionalnoho zapovidnyka “Zamky Ternopil’ia” [Strategizing the Inclusive Development of the National Reserve “Zamky Ternopil’ia”]. *Inklyuzyvna osvita: ideia, stratehiia, rezultat – Inclusive Education: Idea, Strategy, Result: Proceedings of the III All-Ukrainian Interdisciplinary Scientific and Practical Conference with international participation* (p. 104–111). Ternopil [in Ukrainian].
7. Dumska, T. (2023). Audyt inkliuzyvnoi dostupnosti muzeinoho seredovyscha yak peredumova rozshyrennia muzeinoi audytorii [Auditing the Inclusive Accessibility of the Museum Environment as a Precondition for Engagement Museum Audiences]. *Okhorona kulturnoi spadshchyny yak nevidiemnyi element rozvytku turyzmu na Ternopilshchyni – Protection of Cultural Heritage as an Integral Element of Tourism Development in Ternopil Region: Proceedings of the Scientific and Practical Conference* (p. 48–54). Zbarazh [in Ukrainian].

8. Chernobai, Yu., & Bryndza, V. (2014). Proekt stratehii zbalansovanoho rozvytku muzeiu [The Draft Strategy of the Balanced Development of the Museum]. *Naukovi zapysky Derzhavnoho pryrodnavchoho muzeiu – Proceedings of the State Natural History Museum*, 30, 3–22 [in Ukrainian].
9. Vasina, Yu. (2017). Stratehuvannia yak mekhanizm strukturnoho reformuvannia natsionalnoi ekonomiky [Strategy as a Mechanism for Structural Reform of the National Economy]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 2–1 (8), 34–39 [in Ukrainian].
10. Marmaza, O. (2015). Stratehichniy menedzhment [Strategic Management]. Kharkiv: TOV “Planeta-prynt” [in Ukrainian].
11. Oryshchuk, V. (2022). Stratehuvannia yak mekhanizm udoskonalennia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy [Strategy as a Mechanism for Improving the State Policy of Digital Development in the Field of Museum Affairs]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 2, 28–35 [in Ukrainian].
12. Udych, Z., Shulha, I., Chepurna, L., & Rudenko, L. (2024). Inclusive Education in Ukraine: Challenges, Conditions and Implementation Strategies. *Conhecimento & Diversidade*, 16 (41), 419–445. Retrieved from https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/11506 [in English].
13. Udych, Z., & Shulha, I. (2024). A Higher Education Institution as a Leader in Strategizing Inclusive Development of the Territorial Community. *Modern Education in Ukraine: Challenges, Experience, Prospects*, (p. 105–114). Kamianets-Podilskyi: Higher Educational Institutions “Podillia State University”; Riga: Baltija Publishing [in English].
14. Hordiienko, N. et al. (2017). Audyt: metodyka i orhanizatsiia [Audit: Methodology and Organisation]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
15. Azin, V. et al. (2013). Dostupnist ta universalnyi dyzain [Accessibility and Universal Design]. Kyiv [in Ukrainian].
16. Polozhennia pro Natsionalnyi zapovidnyk “Zamky Ternopillia” [Regulations on the National Reserve “Zamky Ternopillia”] (nova redaktsiia vid 26.05.2020) [in Ukrainian].