

**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХУДОЖНЬО-ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ІВЕНТ-ІНДУСТРІЙ,
КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА МУЗЕЄЗНАВСТВА**

Дипломна робота на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
на тему

СОЦІОКУЛЬТУРНА ТА МУЗЕЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Виконав здобувач освітньо-професійної програми II
магістерського рівня
Галузі знань 02 культура і мистецтво
Спеціальності 027 Музеєзнавство. Пам'яткознавство
Денної форми навчання
Савчанчик Андрій Сергійович

Науковий керівник:
к. п. н. професор **Виткалов Володимир
Григорович**

Рецензент:
Заступник директора КЗ
«Рівненський обласний краєзнавчий музей»
Рівненської обласної ради
Булига Олександр Степанович

Рівне – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ТА МУЗЕЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	12
1.1. Музей як соціокультурний інститут у кризових умовах	12
1.2. Роль музейної діяльності у збереженні національної культурної спадщини під час воєнних конфліктів	21
1.3. Цифровізація, віртуалізація та інновації в музейній справі як відповідь на виклики війни	30
Висновки до першого розділу.....	42
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЙНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	44
2.1. Аналіз діяльності українських музейних інституцій в умовах воєнного стану.....	44
2.2. Міжнародний досвід функціонування музейних інституцій в умовах війни.....	52
Висновки до другого розділу	71
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ І МУЗЕЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	73
3.1. Актуальні проблеми музейної сфери в умовах війни	73
3.2. Рекомендації щодо модернізації музейної діяльності в контексті безпекових і соціокультурних трансформацій.....	85
Висновки до третього розділу.....	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	94

ВСТУП

Проблематика збереження та розвитку музейної діяльності в умовах війни в Україні в останні роки набула виняткового значення. Музеї постають не лише місцем зберігання артефактів, осередком суспільної пам'яті, простором консолідації громад, а також важливим чинником соціокультурної стійкості. У сучасних дослідженнях простежується широка палітра підходів до розуміння їхньої ролі під час кризових ситуацій. Одним із напрямів, який виразно заявив про себе у 2022-2025 роках, є вивчення специфіки функціонування музейних інституцій в умовах збройної агресії та їхня трансформація у цифровому вимірі.

В українському науковому та публіцистичному дискурсі зростає кількість праць, де висвітлюються соціокультурні функції музею та виклики, що постали перед ним у час війни. Стахів А. розглядає музей як складову суспільства, що відображає процеси соціалізації та культурної інтеграції [19]. Схожі питання аналізує Самсакова І. В., яка підкреслює, що музейна інституція виконує функцію не тільки сховища, а й дієвого механізму впливу на культурні практики громади [18]. Актуальні матеріали подає Кузнецова Л. І., яка вивчає трансформації музеїв в умовах російської збройної агресії та наголошує на проблемах управління, фінансування й адаптації музейної інфраструктури [10]. На основі аналізу медіа-джерел Іванисько С. зосереджується на сучасному становищі музеїв України, що опинилися під безпосереднім впливом воєнних дій [7].

Питання управління та розвитку музейної справи розглядає Белікова М. В. разом зі співавторами, акцентуючи увагу на змінах у менеджменті та стратегічному плануванні у зв'язку з потребами туристичної сфери [1]. Панас Н. аналізує використання цифрових технологій у музейній діяльності, що в умовах війни стає одним із провідних напрямів адаптації та популяризації спадщини [14]. Окремо слід виділити публікацію Філіпчук Н. О., де підкреслюється значення музеїв як інституту збереження нації, що формує культуротворчі засади суспільства [23].

Серед публіцистичних і медійних матеріалів важливе місце посідають репортажі та огляди, які відтворюють реальну картину функціонування музеїв під час війни. Жуковський О. та Печерський О. описують досвід пошкоджених музеїв, які продовжують працювати попри втрати [6]. Хархун В. розмірковує про силу і, водночас, вразливість культурного фронту після 24 лютого 2022 року [24]. Подібні тенденції висвітлюють матеріали Сіль Медіа, де показано приклади відбудови та роботи музейних колективів у складних умовах [6].

Зарубіжні дослідники також активно залучаються до обговорення проблем українських музеїв. Калюжна Т. презентує віртуальну подорож у Музей книги і друкарства України, акцентуючи увагу на можливостях цифрових інструментів у збереженні культурної спадщини [8]. Матеріали UNESCO підкреслюють важливість міжнародної підтримки процесів оцифрування колекцій та документальної спадщини, що перебувають під загрозою знищення [38]. Значущим є також досвід Міжнародної ради музеїв (ICOM), яка у своїх деклараціях, заявах формує нормативно-етичні орієнтири для музейних інституцій у кризові періоди [42]. Вагоме місце займають офіційні документи та нормативно-правові акти. Закон України «Про музеї та музейну справу» регламентує основні засади діяльності музеїв та механізми їх фінансування [15]. Важливим орієнтиром є також Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо розвитку музеїв України» [16].

Актуальність теми полягає в тому, що, попри велику кількість напрацювань, досі недостатньо системно вивчено механізми поєднання соціокультурної та музейної діяльності у воєнних умовах. Чимало робіт зосереджуються на окремих аспектах - цифровізації, правовому регулюванні чи міжнародній підтримці, однак бракує комплексного бачення того, як музеї можуть одночасно виконувати охоронну, виховну й консолідаційну функції. Також не вистачає досліджень, що порівнювали б український досвід із зарубіжним у період збройних конфліктів. Недостатньо проаналізованою є проблема практичного впровадження інноваційних методів у музейну справу

з огляду на обмежені ресурси, постійні ризики руйнувань та вимушену евакуацію колекцій.

Отже, аналіз літератури свідчить про те, що українські та зарубіжні дослідники розглядають музей як простір соціокультурної взаємодії, водночас підкреслюючи його вразливість у воєнних умовах. Українські автори акцентують увагу на практичних проблемах збереження та управління, тоді як зарубіжні джерела часто зосереджуються на питаннях цифровізації та міжнародної підтримки. Нормативні акти формують юридичне підґрунтя діяльності, а публіцистичні та медійні матеріали відтворюють актуальну картину функціонування музеїв у реальному часі, що створює цілісну основу для подальшого дослідження засад соціокультурної та музейної діяльності в умовах війни.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні особливостей соціокультурної та музейної діяльності в умовах війни, аналізі їх трансформаційних процесів, а також визначенні перспектив розвитку музеїв як інституцій збереження та популяризації культурної спадщини в кризових обставинах.

Завдання дослідження:

1. З'ясувати сутність музею як соціокультурного інституту та визначити його основні функції в кризових умовах, розглянути ключові поняття («музей», «музейне середовище») та проаналізувати історіографію питання на основі сучасної наукової літератури.

2. Визначити роль музейної діяльності у збереженні національної культурної спадщини під час воєнних конфліктів, уточнити основні напрями, форми та механізми такої діяльності.

3. Дослідити процеси цифровізації, віртуалізації та впровадження інновацій у музейній справі як відповідь на виклики війни, виявити їх проблеми, регіональні особливості та очікувані результати.

4. Проаналізувати практичну діяльність українських музейних установ в умовах воєнного стану, здійснити порівняльну характеристику їхніх стратегій збереження й адаптації.

5. Ознайомитися з міжнародним досвідом функціонування музеїв у кризових умовах, окреслити приклади діяльності музейних інституцій у країнах, які стикалися з воєнними конфліктами, та визначити можливості його застосування в Україні.

6. Виявити основні проблеми й виклики сучасної музейної сфери України в умовах війни та післявоєнного відновлення й розробити практичні рекомендації щодо модернізації соціокультурної та музейної діяльності в контексті безпекових і соціокультурних трансформацій.

Об'єкт дослідження – соціокультурна та музейна діяльність в Україні у період збройного конфлікту.

Предмет дослідження – засади, форми та механізми реалізації соціокультурних і музейних практик у воєнних умовах, з урахуванням правових, організаційних та цифрових чинників їх функціонування.

Теоретико-методологічна основа роботи ґрунтується на сучасному баченні музею як соціокультурного інституту, що виходить далеко за межі класичного уявлення про нього як про сховище артефактів. Сьогодні музей розглядається, як багатофункціональний простір, який забезпечує збереження й популяризації культурної спадщини, та виконує роль інтеграційного та комунікативного майданчика. В умовах кризи та воєнних викликів саме музейні інституції здатні стати інфраструктурою соціальної підтримки, простором консолідації суспільства. Важливим елементом у формуванні й збереженні національної пам'яті. Такий підхід ґрунтується на ідеях нової музеології, що трактує музей, як динамічний інститут, відкритий до діалогу, переосмислення ролі відвідувача та участі громади в процесах інтерпретації спадщини.

Методологічно дослідження поєднує кілька рівнів. Інституційний аналіз дозволяє розглянути музей, як організацію в системі культурної політики, виявити його місце в державному та міжнародному контекстах. Застосовується порівняльно-історичний підхід, що дає змогу простежити трансформації функцій музейних інституцій у різні періоди історії та

виокремити специфіку їхньої діяльності під час кризових ситуацій. Важливу роль відіграють якісні методи, зокрема аналіз нормативних актів, стратегічних документів, експозиційних практик і програм музейної діяльності. Додатково використовується цифрова етнографія, яка дає можливість простежити розвиток віртуальних музеїв та онлайн-архівів, що стають особливо актуальними в умовах воєнних дій. Такий комплексний підхід забезпечує цілісність аналізу й дозволяє побачити музейну сферу, як багатовимірний феномен.

Джерельна база дослідження є міждисциплінарною й включає кілька блоків. Перший блок становлять законодавчі та нормативні акти, що визначають рамки функціонування музейної справи, документи міжнародних організацій, які встановлюють стандарти збереження культурної спадщини у кризових умовах. Другий блок складає наукова література, праці з музеології, культурології та досліджень спадщини, які формують понятійний апарат і надають різні підходи до трактування сутності музею та музейного середовища. Третій блок характеризує статистичні та аналітичні звіти, що відображають стан культурної інфраструктури в Україні, масштаби руйнувань і потреби музейних установ під час війни. Четвертий блок охоплює сучасні дослідження з цифровізації й інновацій у музейній сфері, які фіксують досвід створення віртуальних платформ та цифрових архівів. До бази входять приклади діяльності українських музеїв у воєнний час та кейси міжнародного досвіду, які можна використати для порівняння та вироблення рекомендацій.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування її результатів у діяльності українських музейних установ, та у формуванні культурної політики на державному та місцевому рівнях. Насамперед результати можуть стати основою для створення та удосконалення планів екстреної готовності музейних установ, що включають евакуацію фондів, збереження цифрових копій, розробку протоколів реагування у випадку небезпеки. Дослідження допоможе напрацювати дорожню карту цифрової

трансформації музеїв, яка передбачає створення інтерактивних онлайн-експозицій, електронних каталогів і платформ для віддаленої взаємодії з відвідувачами. Результати дослідження можна використати для розробки програм співпраці з громадами, арт-терапевтичних заходів для дітей та переселенців, інтеграційних ініціатив для військових і цивільних. Отримані висновки можуть знайти застосування у сфері освіти, як матеріал для курсів підготовки та підвищення кваліфікації музейних фахівців.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному осмисленні музейної діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Музей розглядається, як сховище культурних цінностей, та інституція багатовекторного впливу, що поєднує охоронні, документальні, комунікативні, терапевтичні та дипломатичні функції. На основі аналізу українського та міжнародного досвіду запропоновано типологію воєнних музейних практик, що дозволяє систематизувати форми та напрями діяльності музеїв у кризових умовах. У роботі окреслено механізми цифрової трансформації музеїв, як відповідь на виклики війни, виокремлено проблеми та перспективи впровадження віртуальних форматів. Особливістю є спроба інтегрувати концепції нової музеології, пам'яткознавство і мету культурної політики з практичними інструментами кризового управління, що створює підґрунтя для вироблення рекомендацій, здатних забезпечити сталий розвиток музейної сфери в Україні після перемоги та її ефективну адаптацію до викликів майбутнього.

Апробація основних результатів дослідження здійснювалася у процесі здобуття вищої освіти на спеціальності на практичних заняттях із професійно орієнтованих дисциплін на кафедрі івент-індустрій, культурології та музеєзнавства Рівненського державного гуманітарного університету, а також під час участі у:

- I-II турах Всеукраїнського конкурсу студентських наукових досліджень зі спеціальності 034 «Культурологія» у формі завершеної наукової роботи (2 др. а.) (березень 2024 р.);

Публікаціях:

- **Савчанчик А.С., Виткалов В.Г.** Адаптаційні стратегії музейних інституцій до кризових умов воєнного часу. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку: наук. зб.* Вип. 51. Рівне: ФОП «А.Р.Брегін», 2025. С. [с.] (фаховий, категорії «Б»).

Савчанчик А.С. Трансформація цифрових комунікаційних практик українських музеїв в умовах війни: *Регіональний соціокультурний менеджмент: сучасні виклики і тенденції розвитку: VI всеукр. наук.-практ. конф., Львів, ЛНУ ім. І.Франка, 20 листоп., 2025. С. [с.]: зб. статей наук.-практ. конф. Львів, 2025. С. [с.].*

- **участь у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:**

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музей у структурі культурної діяльності малих міст. *Регіональний соціокультурний менеджмент: сучасні виклики і тенденції розвитку: VI всеукр. наук.-практ. конф., Львів, ЛНУ ім. І.Франка, 20 листоп., 2025. С. [с.].*

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музейна мережа України: трансформаційні чинники в освіті крізь призму нових потреб молоді. *Філософія культурно-мистецької освіти: IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 27-28 берез. 2025 р.: Програма. Київ : КНУКіМ, 2025. С. 17 [24 с.].*

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музей як технологія: порівняльний досвід організації культурних практик Рівного та Києва. *Культурно-мистецькі практики і процеси в дискурсі сучасного наукового діалогу: Всеукр. наук.-практ. конф., 20-21 берез. 2025 року: програма. Київ: КНУКіМ, 2025. С. 18 [25 с.].*

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Оригінальні музейні комплекси

регіонів та їх предметне наповнення: порівняльний аналіз у використанні потенціалу. *Острозькі культурологічні читання*: конф., м. Острог, 04 квіт. 2025 року. Острог: НаУ «Острозька академія», 2025. С. 6 [6 с.].

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музейна мережа України в системи популяризаторської мистецької практики. *Молоді музикознавці: XXIV міжнар. наук.-практ. конф. у рамках VII міжнар. науково-творчого проекту «Сучасне музикознавство та виконавство: від теоретичного дискурсу до виконавської практики»*: Київ, 28-30 берез. 2025 року: Програма. Київ, 2025. С. 21 [24 с.].

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Сучасна регіональна культурна практика і музейна мережа: особливості взаємодії: *Полілог культур: філологічна та культурологічна освіта в контексті сталого розвитку*: міжнар. наук.-практ. конф., Чернігів, 24-25 квіт. 2025 р. Чернігів: ЧНУ ім. Т.Шевченка, 2025. С.37-38 [49].

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музейна мережа України крізь призму регіонального досвіду: *Професійна мистецька освіта: науково-методичні аспекти: всеукр. наук.-практ. конф.*, Київ, Академія мистецтв ім. П.Чубинського, 26-27.02.2025 року. Київ, 2025. С.25 [27 с.].

- **Савчанчик Андрій** здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музей у системі міжкультурної комунікації: проблемний ряд: *Національна ідентичність крізь призму сучасних катаклізмів: історико-культурний контекст: XXI міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Рівне, 20-21 листоп. 2025 року: Програма. Рівне: РДГУ, 2025. С. [с.]. подано до друку.

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Культурологічна регіоналістика в системі сучасної музейної практики. *Сучасні соціокультурні процеси*:

філософсько-аксіологічний дискурс: VI всеукр. наук. інтернет-конф., Полтавський НПУ ім. В.Короленка, 11 листоп., 2025 р.: Програма. Полтава, 2025. С. [с.].

- **Савчанчик Андрій** – здобувач ОС «Магістр» спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», РДГУ – Музей доби війни: виклики та реакція. *Феномен культури постглобалізму: культурна демократизція, креативні простори та культурні політики: міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 27 листоп. 2025 року: Програма. Київ: Маріуполь. держ. ун-т, 2025. С. [с.].*

Структура дослідження складається зі **вступу**, в якому визначається актуальність проблеми, її предмет та об'єкт, наукова новизна і практична значимість, апробація основних результатів та загальна структура;

- **Основної частини**, що має III розділи, змістом яких є виявлення теоретико-методологічних засад дослідження; практичних засад діяльності музейних установ у час значних суспільних катаклізмів, під підставі порівняльних характеристик діяльності музейних установ у час війни у різних країнах і Україні зокрема; з'суванні проблемного ряду в діяльності музейних установ та наявних тенденцій їх подальшого розвитку тощо;

- **Висновків**, у змісті яких підводяться підсумки стосовно організації наукового пошуку та виявляється проблемний ряд в організації роботи цих установ. Висловлено також й низку рекомендацій, використання яких сприятиме покращенню ситуації в галузі.

Списку використаної літератури, який включає 73 назви, 43 з яких іноземною мовою.

Загальний обсяг магістерського дослідження складає 102 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ТА МУЗЕЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Музей як соціокультурний інститут у кризових умовах

Музей є одним із ключових соціокультурних інститутів, покликаних зберігати та транслювати культурну пам'ять суспільства. Сучасне суспільство розглядає музей як засіб, що здатний вплинути на розвиток суспільства. Сьогодні світ музею історично обумовлений багатофункціональний інститут соціальної інформації, який працює для збереження культурно-історичних і природничо-наукових цінностей, їх дослідження, популяризації та передачі наступним поколінням. [19]. За визначенням Міжнародної ради музеїв, музей виступає, як некомерційна постійно діюча організація на службі суспільства, яка збирає, зберігає, досліджує, інтерпретує та експонує матеріальну та нематеріальну спадщину. Музеї відкриті для публіки, доступні та інклюзивні, вони сприяють різноманітності та сталості, ґрунтуються на засадах етики та професійності, залучають громади та пропонують різноманітний досвід для освіти, насолоди, роздумів та обміну знанням [4]. Музей багатофункціональний інститут соціальної пам'яті суспільства, через який реалізується потреба у відборі, збереженні та презентації об'єктів культурної спадщини (історичних, художніх, наукових) [4].

Як соціокультурний інститут, музей виконує роль посередника між минулим, сучасністю, культурною спадщиною та громадськістю. Він забезпечує спадкоємність історичного розвитку, задовольняє суспільну потребу у збереженні пам'яток матеріальної і духовної культури, що їх музей збирає, зберігає, вивчає та експонує [33]. Музейні колекції та експозиції матеріалізують колективну пам'ять і ідентичність, дозволяючи суспільству усвідомити власне минуле та культурні надбання. Через музеї суспільство здійснює відбір та інтерпретацію цінностей, формує уявлення про історію, мистецтво, науку та технології, передає їх наступним поколінням. Музей

часто називають інститутом соціальної пам'яті, що інтегрує знання про минуле в сучасний культурний контекст.

В Україні роль музею як соціокультурного центру особливо важлива в процесах національного відродження та збереження ідентичності. Вітчизняні дослідники наголошують, що розвиток музеїв, як центрів культурного і духовного відродження українського народу тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій [10]. Музеї України традиційно були зберігачами національної історії, мистецтва та побуту, виконуючи місію консолідації суспільства навколо спільної культурної спадщини. Здобуття державної незалежності, суспільні трансформації та глобалізаційні виклики спонукали українські музеї переглядати свої підходи, поєднуючи традиційні форми роботи з інноваційними цифровізація колекцій, інтерактивні експозиції, просвітницькі проекти, задля залучення широкої аудиторії та виконання сучасних соціокультурних завдань. Як багатофункціональний соціокультурний інститут, музей виконує низку важливих соціальних функцій. Для цілісного аналізу музейної діяльності автором здійснено класифікацію основних функцій музею, подано нижче (див. Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікації соціальних функцій музею

Назва функції	Суть	Основні дії та прояви
Охоронна (зберігаюча)	Збереження культурно-історичної спадщини та колективної пам'яті	Накопичення, документування, облік і охорона пам'яток матеріальної й духовної культури; формування та підтримання колекцій, що відображають епохи й рівень культури
Інформаційна (освітньо-просвітницька)	Передача та примноження знань про історію, науку, мистецтво, природу	Експозиції, кураторські покази, екскурсії, лекції, публікації, освітні програми для різних аудиторій від школярів до дослідників
Комунікативна	Забезпечення діалогу особистості й суспільства, міжпоколінневої та міжкультурної взаємодії	Публічні події, дискусії, тематичні виставки, співпраця з громадами; музей як простір зустрічі людей і культурної спадщини

Регулятивна	Вплив на соціальні відносини та ціннісні орієнтири в суспільстві	Формування суспільної свідомості, етичних норм і національного наративу; інструмент культурної політики та ідентичності через інтерпретацію минулого
Культурно-виховна (соціалізуюча)	Соціалізація та виховання громадян, передусім молоді	Формування належності до культури, поваги до спадщини, патріотизму й толерантності; «з'єднання» поколінь через досвід музейного середовища
Організація дозвілля	Надання можливостей для змістовного культурного відпочинку	Огляд експозицій, майстер-класи, інтерактивні формати, фестивалі; складова культурного туризму та сімейного дозвілля

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [19].

Зважаючи на вищенаведені фактори можна виокремити науково-дослідну функцію музею проведення наукових досліджень, пов'язаних із вивченням, атрибуцією, консервацією експонатів та музейних колекцій. Чимало музеїв мають наукові підрозділи, співробітники яких досліджують свої зібрання і публікують результати, роблячи помітний внесок у розвиток науки (історії, мистецтвознавства, етнології, природничих наук тощо).

Отже, музей у сучасному суспільстві – багатофункціональний соціокультурний інститут, що збирає та зберігає спадщину, надає освітні послуги, виховує та соціалізує, комунікує із суспільством, формує культурні норми і забезпечує змістовне дозвілля. Незважаючи на появу нових типів музеїв зміну форм роботи, сутність музейної діяльності, музей збирає, зберігає, вивчає та презентує пам'ятки культури, виконуючи тим самим соціально значущу місію [50]. Як підкреслює С. Рудий, навіть запровадження нових концепцій музейної справи (зразок екомузеїв, нової музеології) не змінило докорінно базової теорії музею, як соціокультурного інституту [17]. Свідчить про стійкість, універсальність класичної моделі музею в суспільстві, яка здатна еволюціонувати, але зберігає свої фундаментальні завдання.

Одним із важливих аспектів функціонування музею є музейне середовище сукупність просторових, предметних, інформаційних та

соціальних компонентів, у рамках, яких відбувається взаємодія музею з публікою. Поняття музейного середовища розглядається дослідниками як соціокультурне явище та чинник соціалізації особистості, що поєднує в собі музейний простір, експозицію, атмосферу та аудиторію музею. З погляду музейної педагогіки, музейне середовище створює сприятливі умови для розвитку творчих умінь, розширює світогляд і сприяє вихованню [10]. Музейне середовище включає матеріально-просторові компоненти архітектурний образ музею, інтер'єр виставкових зал, експозиційне оформлення музею. Комунікативні та інформаційні аспекти тексти експозиції, інтерактивні інсталяції, аудіо- та відеосупровід, онлайн-присутність музею [10].

Музейне середовище виконує роль комунікаційного простору, де відбувається діалог між музеєм і суспільством. Саме у музейному середовищі реалізуються процеси освіти та виховання: відвідувач, взаємодіючи з експонатами і інформацією, засвоює певні знання, цінності, соціальні норми. Як зазначають українські дослідники, ефективність освітнього та виховного впливу музею значною мірою залежить від створення комфортного, інтерактивного музейного середовища, враховувало потреби різних груп відвідувачів (дітей, молоді, людей з інвалідністю [10]. У сучасну епоху цифрових технологій музейне середовище виходить за межі фізичного простору: з'являється віртуальне музейне середовище (онлайн-виставки, цифрові колекції, віртуальні тури), яке доповнює та розширює вплив музею, що особливо важливо за кризових умов, коли традиційний доступ до музеїв може бути обмежений цифрове середовище дозволяє підтримувати зв'язок з аудиторією та продовжувати освітню місію музею навіть у надзвичайних ситуаціях.

Отже, музейне середовище, цілісний культурно-освітній простір, створений музеєм, що поєднує матеріальні й нематеріальні компоненти, що забезпечує особливий емоційно-інтелектуальний досвід для відвідувачів, сприяє їх зануренню в культуру та історію. Як соціокультурний феномен,

музейне середовище є чинником соціалізації і творчого розвитку особистості, та наскільки музей відповідає актуальним потребам суспільства.

Діяльність музеїв тісно пов'язана із суспільно-історичним контекстом, тому умови війни, соціальні потрясіння, економічні та політичні кризи, стихійні лиха безпосередньо впливають на музеї та ставлять перед ними особливі виклики. Історія показує, що в періоди криз культурні інституції, музеї, можуть зазнавати значних втрат, але водночас їхнє суспільне значення лише зростає, вони стають осередками збереження і захисту культурної спадщини та духовної опори для громади.

Збройні конфлікти становлять одну з найсерйозніших загроз для збереження культурної спадщини. Під час воєнних дій музеї можуть бути пошкоджені або зруйновані внаслідок бомбардувань і бойових дій, їхні колекції знищені, пограбовані або вивезені окупантами. Війна має великий вплив на культурну спадщину України, провокуючи знищення музейних колекцій, архівів, пам'яток культури та історичних місць, що призводить до непоправних втрат національної ідентичності та ускладнює процеси відновлення культурного середовища в майбутньому. [50]. Трагічний історичний досвід (зокрема Друга світова війна) доводить, що без цілеспрямованих заходів захисту суспільство ризикує втратити безцінні скарби минулого, де загрози актуалізувалися в наш час під час війни, яку Росія розв'язала проти України.

Із початку повномасштабної російсько-української війни культурна інфраструктура України зазнає великих втрат. Україна зберігала свою багату історію та культуру, нині знову переживає всі жахи війни. Музейні колекції та історичні будівлі країни зазнають великих втрат, включаючи знищення цінностей та артефактів внаслідок руйнівних воєнних дій [50]. Яскравим символом цих втрат стало знищення низки музеїв та пам'яток. Так великою втратою для мистецької спільноти стало знищення в перші дні вторгнення музею в смт. Іванків на Київщині, де зберігалися унікальні картини народної художниці Марії Примаченко [10]. Внаслідок пожежі, спричиненої

обстрілом, значна частина експонатів згоріла; подія сколихнула світову громадськість і стала символом того, яку загрозу війна несе культурі. Трагічні випадки пошкоджень і руйнувань спіткали також краєзнавчі музеї в Маріуполі, Охтирці, Бородянці та багатьох інших містах будівлі пошкоджено, експозиції частково знищено [10]. Окупанти на тимчасово захоплених територіях вдаються до пограбування музеїв, за повідомленнями, лише в Херсоні росіяни викрали понад 15 тисяч музейних предметів, у тому числі цінні колекції мистецтва та історичні артефакти [27]. Подібні випадки сталися і в Мелітополі, де викрадено скіфське золото та інші скарби. Тотожна доля і на інших окупованих територіях.

Станом на 25 серпня 2025 року, за даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, 1553 пам'ятки культурної спадщини та 2388 об'єктів культурної інфраструктури пошкоджено або зруйновано внаслідок російської агресії, з них 481 об'єкт культурної інфраструктури повністю знищено. Цифри постійно оновлюються, оскільки бойові дії тривають, але культурні втрати надзвичайно великі. Українська та міжнародна спільнота розглядають знищення пам'яток як замах на культурну пам'ять і ідентичність, що має ознаки воєнного злочину [11]. Для протидії цьому Україна, спільно з ЮНЕСКО та ІСОМ, фіксує всі випадки руйнувань, щоб притягнути винних до відповідальності та в майбутньому розпочати процес відновлення. В українському законодавстві та міжнародному праві існують норми, покликані захищати музеї та пам'ятки під час війни (Гаазька конвенція 1954 р. та Другий протокол 1999 р. про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту) [5]. Реальність війни засвідчує, що самих правових норм недостатньо, потрібні практичні дії для порятунку спадщини на місцях.

Музеї в умовах війни стикаються з низкою критичних викликів, де необхідно забезпечити захист колекцій в екстремальних умовах, евакуювати або укрити найцінніші експонати, гарантувати безпеку персоналу та відвідувачів, зберегти цілісність будівель та інфраструктури музею [10].

Музеї повинні адаптувати свою діяльність працювати у стані постійної загрози, планувати заходи на випадок надзвичайних ситуацій, підтримувати зв'язок з громадою, яка переживає стрес війни. В Україні за останні роки музеї фактично перетворилися на частину культурного фронту попри небезпеку, музейники рятували експонати з зон бойових дій, пакували колекції і вивозили їх у безпечніші місця, часто ризикуючи життям. Співробітники багатьох прифронтових музеїв вчасно евакуювали найцінніші предмети, що зберегло їх від знищення чи пограбування. Музеї, залишаючись без доступу відвідувачів, посилили онлайн-діяльність, проводили віртуальні екскурсії, лекції, ділилися в соцмережах історіями про врятовані артефакти, тим самим підтримуючи моральний дух суспільства і нагадуючи про важливість культурної спадщини навіть у темні часи.

Цифровізація й документування стали дієвими інструментами збереження спадщини під час війни. Українські музейники та активісти розпочали процес оцифрування колекцій ще до війни, однак саме воєнні події значно його прискорили. Сьогодні картини, будівлі та артефакти дедалі частіше переводять у цифровий формат, де їм не страшні бомби, чи час [69]. Наприклад, у Полтаві створено цифровий архів творів художника Миколи Ярошенка; команда проєкту Pixelated Realities запустила ініціативу «Музей Української Перемоги», яка документує у 3D-моделях історії, пам'ятки та руйнування війни, зберігаючи їх автентичність для майбутнього [67]. Проєкти зберігають інформацію про втрачене, та роблять спадщину доступною всьому світу через інтернет. Багато українських музеїв завдяки грантовій підтримці оцифровують свої фонди, створюють віртуальні виставки, де демонструють вцілілі та втрачені експонати, діляться історіями про них. Виконує кілька задач, де цифрові копії гарантують, що пам'ять про об'єкти не зникне навіть у разі фізичного знищення. Світова спільнота отримує доступ до правди про руйнування української культури агресором, що привертає увагу і підтримку.

Під час війни деякі музейні заклади в Україні стали гуманітарними хабами у підвалах музеїв облаштовували сховища для людей під час обстрілів, волонтери збирали допомогу для постраждалих, проводили благодійні аукціони на підтримку армії чи реставрації пам'яток. Музейні працівники долучилися до руху Heritage Emergency Response, координуючи дії з порятунку культурних цінностей та обмінюючись досвідом з колегами за кордоном [66].

Варто відзначити, що в умовах кризи особливо проявляється соціокультурна цінність музею у моменти, коли руйнуються матеріальні символи культури, музей постає, як символ духовної стійкості. Він нагадує суспільству, за що саме ведеться боротьба за збереження своєї історії, пам'яті, ідентичності. Відвідувачі (навіть віртуальні) шукають у музеях підтримки, знання та натхнення. Музейні виставки, присвячені подіям війни, виконують терапевтичну і освітню функцію, допомагаючи осмислити травматичний досвід і вшанувати героїв. Таким був досвід багатьох країн, що переживали війни чи кризи: музеї документували воєнні злочини, збирали свідчення, згодом ставали місцями пам'яті та примирення.

Отже, музей як соціокультурний інститут відіграє фундаментальну роль у житті суспільства, забезпечуючи збереження та передачу культурної спадщини, освіту та виховання, комунікацію між людьми та поколіннями. Його багатогранна діяльність охорона пам'яток, інформування, виховання, формування цінностей, організація дозвілля, що робить музей унікальною інституцією, що поєднує минуле з сучасністю, локальне з глобальним, матеріальне з духовним. У стабільні часи музеї впливають на соціокультурний розвиток, а в кризових умовах цей вплив стає ще помітнішим.

За результатами дослідження можна стверджувати, що під час криз особливо збройних конфліктів музеї потрапляють у зону високого ризику, вони можуть втратити свої колекції, інфраструктуру, кадровий потенціал. Війна в Україні наочно продемонструвала загрози: десятки зруйнованих чи

пограбованих музеїв, тисячі втрачених артефактів, пошкоджені історичні будівлі. Українські музеї, незважаючи на обстріли та окупацію, продовжили виконувати свою місію: найцінніше було врятовано завдяки самовідданості музейників, а культурна спадщина захищалася як невід’ємна частина національної ідентичності. Музейні інституції залучили підтримку громади та міжнародних партнерів, що підкреслює їхній високий авторитет і довіру суспільства.

У кризові моменти проявляється адаптивність та інноваційність музеїв, зіштовхнувшись із неможливістю працювати у звичайному режимі, вони перейшли до цифрових форматів, освоїли нові технології (3D-сканування, онлайн-експозиції), перетворилися на платформи для суспільного діалогу про пережите. Музеї стали документувати саму кризу (війну), збирати артефакти воєнного часу, свідчення очевидців, створюючи основу для майбутнього осмислення цих подій. Гнучкість підтверджує, що музей, як система, має внутрішній потенціал до саморозвитку, який реалізується під тиском обставин.

Музей залишається інституцією, що охороняє культурну спадщину від знищення, через евакуацію колекцій, технічні засоби захисту, документування втрат для майбутньої реставрації. Музей виступає, як соціальний інститут підтримки та єднання, його діяльність збереження прапора зруйнованого музею чи проведення онлайн-виставки, що додає суспільству впевненості, гуртує людей довкола спільних цінностей. Музеї в часи випробувань стають місцем, де народжується наратив стійкості та надії розповідь про те, що культура переживе будь-які негоди.

Попри всі ризики та втрати, музеї підтверджують статус важливих соціокультурних інститутів навіть у найскладніших обставинах, у кризу повною мірою розкривається їх значення. Кожен врятований експонат, кожна відновлена пам’ятка, то перемога культури над хаосом, доказ того, що пам’ять ідентичність здатні вистояти. Вивчення досвіду українських музеїв під час війни дає підстави для оптимізму, за умови належної підтримки та

підготовки музейна сфера може бути достатньо життєздатною, щоб протидіяти руйнівним чинникам і виконувати свою місію.

Сучасний музей набагато більше, ніж сховище реліквій, то живий соціальний організм, чуйний до викликів часу, у кризових умовах музей підтверджує свою суспільну значущість, перетворюючись на символ єдності, пам'яті та надії. Збереження музеїв і підтримка їхньої роботи в скрутні часи інвестиція у збереження людської культури і гуманістичних цінностей. У XXI столітті, сповненому турбулентності, роль музею, як соціокультурного інституту набуває нового звучання, він зберігає минуле, та активно формує стійке та освічене суспільство, здатне протистояти викликам майбутнього.

1.2. Роль музейної діяльності у збереженні національної культурної спадщини під час воєнних конфліктів

Умови збройного конфлікту перетворюють музеї з локальних культурних інституцій на критично важливі осередки збереження національної пам'яті. Музейні колекції, довідкова документація та експертна компетенція персоналу утворюють матеріальний та нематеріальний капітал, здатний витримати потрясіння та слугувати підґрунтям відновлення суспільного життя після завершення бойових дій. Саме культурні об'єкти нерідко стають прямою мішенню з політичних чи тактичних мотивів, через що захист музейної спадщини під час війни, що набуває гуманітарного та правового значення [21]. Міжнародне регулювання захисту культурних цінностей у воєнний час має давню нормативну традицію, ключовим документом якої є Гаазька конвенція 1954 року та її протоколи [5]. Дана конвенція встановлює обов'язки держав, щодо попереднього планування, маркування захищених об'єктів та заборону на використання культурної спадщини у військових цілях. До неї додаються настанови Міжнародного комітету Червоного Хреста та резолюції й практики ЮНЕСКО й міжнародних професійних організацій, які інтерпретують та конкретизують норми застосування під час сучасних конфліктів. Правовий вимір формує

рамку для дій музеїв від превентивних заходів у мирний час до оперативної координації під час бойових дій.

Безпосередні механічні ушкодження від обстрілів, руйнування будівель, пожежі виступають як цілеспрямовані акти вандалізму, які можуть мати етнонаціональну чи ідеологічну мотивацію та масові випадки розкрадання з метою введення культурних цінностей у нелегальні ринки. Непрямі ризики включають розриви логістичних ланцюгів, втрату електронних баз даних і каталогів, фізичне занедбання об'єктів через евакуацію персоналу або окупацію територій, та руйнування поняття важливості захисту пам'яток культурної спадщини, коли пам'ятки втрачають свою локальну прив'язку та соціальне значення. Комплексна оцінка ризиків дозволяє музеям пріоритезувати заходи захисту та планувати евакуацію чи консервацію в умовах нестабільності [18].

Функції музею під час конфлікту в першу чергу виконує збереження, фіксація, адвокація, що виконує три взаємопов'язані функції. Безпосереднє збереження матеріальних предметів консервація, евакуація, розміщення в укриттях або зовнішніх сховищах. Фіксація та документація, створення цифрових копій, фото та 3D-документування, детальна інвентаризація, що дозволяє зберегти інформацію навіть у разі фізичних втрат та адвокація та комунікація з військовими, владою та міжнародними структурами про правовий статус культурної спадщини, публічне привернення уваги й формування міжнародного тиску на захист пам'яток. Функції підсилюють між собою, де документування полегшує повернення і реставрацію, а адвокація створює умови для безпечного пересування артефактів і допомоги [72].

Системне планування є основним ключем до захисту спадщини, розробка планів надзвичайного реагування, аудит вразливостей інфраструктури, класифікація колекцій за критеріями пріоритетності, створення списків предметів для евакуації та визначення маршрутів і пунктів тимчасового зберігання виступає базовими функціями в умовах надзвичайної ситуації. Окремим блоком відокремлюється навчання персоналу, тренінги з

пакування й переміщення артефактів, базова консервація в польових умовах, алгоритми командної роботи під час криз. Такі заходи підвищують швидкість і безпеку реакції, знижують ризики пошкоджень та дозволяють залучити волонтерів і місцеві спільноти для підтримки операцій [17].

Успішна операція потребує попередньої інвентаризації, фіксації стану об'єктів, спеціальної упаковки, координації транспорту й забезпечення безпеки під час перевезення. Варто підкреслити, що евакуація має етичні та правові обмеження, питання національної власності й умов тимчасового зберігання за кордоном. Рішення про евакуацію приймаються з огляду на ризики локального знищення, технічну спроможність і міжнародні домовленості. Приклади із сучасних конфліктів демонструють, що обережно сплановані евакуаційні місії можуть врятувати тисячі експонатів навіть у найбільш небезпечних районах [43].

Масштабні 3D-сканування, фотограмметрія, створення високоякісних цифрових реплік і резервних баз даних сьогодні стають стандартом у роботі музеїв, які готуються до криз. Цифрові моделі фіксують форму ознаки збереження, та дозволяють у майбутньому реконструювати або відтворити об'єкти, проводити наукові дослідження, робити виставкові матеріали, навіть коли оригінали втрачені. Окрім технічних аспектів, важливо забезпечити безпеку зберігання цифрових файлів (резервні копії в різних юрисдикціях, шифрування), документувати метадані та право власності, щоб полегшити майбутнє повернення предметів [47].

Використання технологій 3D-сканування, лазерного моделювання та віртуальної реальності дозволяє створювати точні копії артефактів та архітектурних споруд, що перебувають під загрозою руйнування. Завдяки цьому можливо зафіксувати їхній первісний вигляд, та забезпечити відновлення після завершення бойових дій. Додатково використовуються інноваційні рішення на основі блокчейн-технологій, які дозволяють надійно зберігати дані про походження предметів і запобігати незаконному переміщенню чи підробці. Такі практики вже впроваджуються у низці

європейських музеїв, що поступово адаптуються українськими інституціями, що співпрацюють з міжнародними партнерами [70].

Сучасні воєнні умови стимулюють активне використання цифрових технологій у музейній діяльності, що дозволяє забезпечити безперервний доступ до культурної спадщини навіть у зонах бойових дій. Віртуальні тури, онлайн-експозиції та цифрові архіви дають змогу зберігати інформацію про експонати та об'єкти культурної спадщини у високій якості, створювати їхні 3D-моделі та інтерактивні реконструкції. Приклади такої практики включають проекти Національного художнього музею України та онлайн-платформи «Віртуальний музей України», які дозволяють широкій аудиторії досліджувати колекції, незважаючи на обмеження через війну [14].

Міжнародні професійні мережі здійснюють різнобічну функцію при наданні фахової допомоги та політичної підтримки. Blue Shield координує діяльність із захисту культурної спадщини, надає практичні посібники й допомагає інтегрувати культурну охорону у військові й гуманітарні програми. ICOM виступає як голос музейної спільноти, документує випадки руйнувань і підтримує проекти для музеїв у ризикових регіонах. ICCROM фокусується на консервації й навчанні спеціалістів. Мережі сприяють обміну досвідом, мобілізації ресурсів і міжнародних кампаній з повернення незаконно вивезених артефактів [42; 44].

Хоча цифрові рішення і 3D-реконструкції значно розширюють можливості збереження інформації про об'єкти, вони не завжди замінюють фізичні реплікати або контекстуальну цінність автентичних речей. Технічні обмеження (брак обладнання, навичок чи інтернет-зв'язку), ризики кібербезпеки та питання прав власності на цифрові копії обмежують універсальність підходів. Тому технології слід розглядати як потужний, але комплементарний інструмент у системі захисту культурної спадщини [72].

Руйнування архітектурних пам'яток і музеїв у Сирії в Пальмірі, стали символом комбінованої загрози, ідеологічного вандалізму та військової знищувальної дії, втрата частини колекцій і руйнування контекстів

ускладнили реставраційні проекти, змусивши міжнародну спільноту розгортати програми 3D-документації, реставраційних лабораторій і навчання місцевих фахівців. Досвід Сирії демонструє, що відновлення потребує мультидисциплінарного підходу, значних коштів і політичної стабільності для довготривалої реабілітації місця [30]. Війна в Україні 2022-2025 рр. суттєво активізувала практики евакуації музейних колекцій, мобілізації волонтерів та міжнародної підтримки. Велика кількість місцевих ініціатив координувалась із державними органами та міжнародними партнерами з метою вивезення музейних предметів з зон активних бойових дій до безпечних сховищ, як виконання цифрової інвентаризації. В умовах конфлікту зростає ризик контрабанди та нелегального обігу. Проблеми, які потребують інтенсивної міжнародної співпраці й роботи правоохоронних структур для ідентифікації та повернення вивезених культурних цінностей [37].

У період воєнних конфліктів різко зростає ризик мародерства, коли унікальні артефакти вивозяться на чорний ринок чи потрапляють до приватних колекцій. Музеї разом із міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО та ICOM, розробляють механізми ідентифікації та повернення викрадених предметів, створюють електронні бази даних для обліку втрачених експонатів, а проводять інформаційні кампанії, спрямовані на зменшення попиту на незаконно вивезені культурні об'єкти [42; 44].

Практика порятунку культурних цінностей супроводжується складними етичними питаннями, кому належать тимчасово евакуйовані предмети, які умови їхнього зберігання доступу, як забезпечити прозорість угод із закордонними музеями чи приватними установами. Питання реституції після конфлікту, є центральними від повернення культурних об'єктів постраждалим громадам до відновлення історичної справедливості за випадки масової депортації чи викрадення. Правові інструменти національне та міжнародне право, часто потребують адаптації до конкретних ситуацій, а процеси повернення вимагають документального супроводу й міжнародного тиску на учасників нелегального ринку [36].

Після завершення активних бойових дій план відновлення має об'єднати короткострокові технічні заходи, екстрена консервація, стабілізація конструкцій з довгостроковими стратегіями, правовим оформленням власності, підготовкою кадрів, відновленням інфраструктури для туризму й культурних програм, і створенням економічних механізмів стійкості, державна підтримка, міжнародні гранти, партнерства. Важливо, щоб відновлення не обмежувались, реконструкцією об'єктів, як експонатів, а включало відновлення їхньої соціокультурної ролі в житті місцевих громад [30].

Формування локальних компетенцій від навчання музеєзнавців екстреним методикам до підготовки волонтерів значно посилює ефективність заходів. Освітні програми, курси з польової консервації та інтеграція практичних настанов у навчальні плани університетів створюють людський капітал для реактивного й превентивного захисту. Волонтерські ініціативи часто стають каталізатором швидких рішень у кризі, проте потребують чіткої координації та стандартів безпеки [42].

У місті Ізюм музей локальної історії продовжує діяльність навіть після значних руйнувань, персонал проводить екскурсії та організовує міні-виставки з артефактами, особистими свідченнями, що залишилися після окупації [43]. Доводить, що музей може стати соціальним осередком не лише з точки зору збереження об'єктів, як чинник громадської стійкості, колективної пам'яті і опору насильницькій амнезії. Повернення культурних об'єктів і відновлення музейних просторів мають важливу функцію в процесі відновлення національної ідентичності та колективної пам'яті. Виставки, освітні програми та громадські ініціативи, спрямовані на документування пережитого, сприяють процесам примирення та побудови довіри в суспільстві. Музейні практики можуть стати майданчиками для діалогу, відтворення історичного контексту і підтримки жертв конфлікту, перетворюючи руїни пам'яті на ресурси для спільного майбутнього [32]. Через виставки, лекції та інтерактивні проекти формується простір для діалогу між різними соціальними групами, які можуть мати протилежні

політичні чи історичні інтерпретації. У такий спосіб музей не лише документує травматичний досвід, й допомагає долати соціальні розколи. Подібні ініціативи реалізуються в Україні у вигляді тематичних виставок про війну на сході країни, діяльність добровольців та історії цивільних, які стали свідками воєнних злочинів. Поєднання культурної спадщини та живих свідчень формує комплексний наратив, що зміцнює національну єдність [62].

На прикладі Святогірської лаври, яка всупереч мінній небезпеці та вбивствам, навіть у такий складний час продовжує пропонувати творчі майстерні для дітей-переселенців і терапевтичне середовище для військових [43]. Дані форми діяльності доводять, що музеї можуть виконувати, насамперед, гуманітарну роль, бути зонами психологічного відновлення, діалогу й підтримки, а не лише фаховою інституцією. Музей «Голоси мирних» унікальний психотерапевтичний проект, що поєднує архів із засобом психологічного розвантаження. Люди, розповідаючи свої історії, зцілюють травму й створюють колективний архів війни [2]. Інноваційні формати, що переплітають музейну функцію з терапевтичною, стають надважливими в контексті травматичних конфліктів.

Тимчасові виставки за кордоном, організовані українськими музеями, не лише демонструють культурне багатство нації, й формують міжнародну підтримку у справі збереження та відновлення спадщини. Музейна дипломатія поєднує фізичний захист артефактів із публічною адвокацією, через виставки, публікації та публічні події музеї одночасно рятують предмети формують міжнародний наратив про масштаби шкоди та потреби відновлення. Практично реалізується двома шляхами, операційним тимчасовими позиками, перевезенням, тимчасове зберігання експонатів у безпечних інституціях та комунікаційним кураторські тексти, каталоги, лекції, PR-кампанії, що пояснюють контекст втрат, підсилюють емоційний та моральний резонанс у приймаючій аудиторії [8].

Юридично-логістичний супровід є обов'язковим елементом угоди про позики мають фіксувати походження, умови транспортування, страхування,

строки і механізми повернення, детальна документація фото, описи, метадані мінімізує ризики спорів і спростовує звинувачення в «культурному вивезенні». Етичний вимір передбачає прозорість і залучення громад, рішення про вивезення або виставлення предметів мають узгоджуватися з представниками місцевої спільноти, забезпечувати доступ до інформації про місце зберігання й гарантії повернення, щоб не посилювати травму та не руйнувати локальні зв'язки з культурною спадщиною [29].

Вимірювані результати музейної дипломатії не лише кількість врятованих предметів, а й довготривалі показники, обсяги технічної допомоги, підписані меморандуми про співпрацю, програми стажувань для локальних фахівців, укладені угоди про реституцію та зміцнення міжнародних партнерств, що забезпечують післявоєнне відновлення, що має місце в успішності повернення власної історії. Наприклад серія виставок українського авангарду в Німеччині та Польщі 2022-2025 років стала мистецькою подією, та інформаційним сигналом про те, що культурна ідентичність України потребує захисту на міжнародному рівні. Завдяки цим заходам вдалося привернути увагу провідних медіа, які створили резонанс і стимулювали суспільні дискусії про культурну спадщину як об'єкт воєнних злочинів [68].

Ще однією важливою функцією музейної діяльності є формування символів пам'яті та національної ідентичності. Через експозиції, присвячені героїзму українських військових, історіям волонтерів чи цивільних, які протистояли агресії, музеї допомагають побудувати спільний історичний наратив. Що сприяє консолідації суспільства навколо спільних цінностей, формує підґрунтя для нової хвилі національної самосвідомості. У цьому сенсі музей виступає охоронцем минулого, та активним учасником формування майбутнього, наративи, закладені сьогодні, визначатимуть історичну пам'ять наступних поколінь [31].

Не можна оминати й питання відновлення музеїв після руйнувань, що має матеріальне, символічне значення. Відбудова пошкоджених приміщень чи реставрація експонатів стає актом культурної стійкості та демонстрацією

того, що навіть після знищення культурна ідентичність нації не зникає. Це помітно на прикладі Національного музею Лівану, який після громадянської війни залишив пошкоджені артефакти у вигляді «свідків історії», показує, що музеї можуть зберігати красу, сліди руйнування, як важливий елемент колективної пам'яті. Подібні практики є цінними і для України, адже збереження матеріальних слідів агресії може стати основою для музейних проєктів, що документують воєнні злочини [32].

Волонтерська підтримка музеїв у воєнний час виступає критичною складовою збереження національної культурної спадщини. Місцеві активісти та громадські ініціативи беруть участь в евакуації експонатів, організації тимчасових сховищ, пакуванні та транспортуванні цінних об'єктів, та у фіксації пошкоджень колекцій і приміщень. Дії доповнюють професійну роботу музейних фахівців, особливо у регіонах з обмеженими ресурсами, та забезпечують безперервність функціонування музеїв [57]. Крім практичної користі, волонтерство формує соціальну відповідальність громади, підвищує обізнаність суспільства про значення культурної спадщини та сприяє її збереженню для майбутніх поколінь. В українських реаліях проявляється у систематизованій евакуації колекцій під час бойових дій та організації локальних центрів для зберігання й оцифрування музейних фондів. Під час обстрілів у Харкові волонтери організовували евакуацію колекцій з Музею історії та мистецтв, а у Львові громадські активісти долучалися до оцифрування фондів Національного музею у Львові імені Андрея Шептицького. Волонтерство формує соціальну відповідальність громади, підвищує обізнаність суспільства про значення культурної спадщини та сприяє її збереженню для майбутніх поколінь.

Важливим є розвиток національних нормативних актів, які враховують реалії сучасної війни, нові методи маркування об'єктів культурної спадщини, співпраця з правоохоронними органами для запобігання мародерству, та посилення санкцій проти осіб та організацій, причетних до нищення чи незаконного переміщення артефактів. Законодавство стає інструментом

охорони спадщини, та елементом міжнародної адвокації, адже воно демонструє політичну волю держави відстояти своє культурне надбання навіть в умовах війни [61].

Отже, музейна діяльність у період воєнних конфліктів виконує багатовимірну функцію, вона забезпечує збереження матеріальної культурної спадщини, формує колективну пам'ять, підтримує соціальну та психологічну стабільність суспільства, сприяє розвитку національної ідентичності та міжнародної культурної дипломатії. Комплексне поєднання правових, технологічних, освітніх та волонтерських механізмів дозволяє музеям не лише захищати історичні цінності, воно відіграє активну роль у відновленні державності та консолідації суспільства під час та після воєнних дій.

1.3. Цифровізація, віртуалізація та інновації в музейній справі як відповідь на виклики війни

Російське повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року створило безпрецедентні загрози для музеїв та культурної спадщини України. Бойові дії спричинили руйнування сотень пам'яток, музеїв, церков, бібліотек, окупаційні сили розграбували або вивезли колекції з захоплених територій, намагаючись стерти історичну пам'ять українського народу. Через мінну небезпеку та бойові дії багато зон залишаються недоступними для оцінки збитків. Війна поставила музейну галузь України перед потребою терміново рятувати, документувати і зберігати культурне надбання усіма можливими способами, мобілізуючи професійну спільноту, впроваджуючи інноваційні технології та залучаючи міжнародну підтримку. [61].

Водночас війна стала каталізатором стрімких інновацій у музейній справі, Українські музейники та волонтери розгорнули справжній культурний фронт, де відчайдушні зусилля з захисту спадщини, які дедалі більше спираються на цифрові технології. Цифровізація колекцій, створення електронних реєстрів, 3D-сканування артефактів, віртуальні виставки та інші інноваційні практики стали потужною відповіддю на виклики війни. За висловом О. Ткаченка, колишнього міністра культури України, руйнівні події

війни продемонстрували важливість, а іноді й необхідність застосування інноваційних технологій для збереження предметів мистецтва та відстеження їх переміщень, що спонукало до впровадження сучасних цифрових рішень у музейній сфері [66].

Одним із перших системних кроків стало оцифрування та облік музейних колекцій на національному рівні. На початку війни виявилось, що лише 10% музейних колекцій України були оцифровані, решта існувала тільки у фізичній формі. Втрата або пошкодження будь-якої з неоцифрованих пам'яток могла означати безповоротну втрату інформації. Усвідомивши цю небезпеку, Міністерство культури та інформаційної політики (МКІП) України розпочало створення Електронного реєстру Музейного фонду України, централізованої бази даних про всі музейні предмети. Проєкт реалізується у співпраці з Міністерством культури та національної спадщини Польщі та технічній підтримці проєкту TAPAS, та покликаний забезпечити інтероперабельність з іншими державними реєстрами та європейськими культурними спільнотами. Електронний реєстр дозволяє відстежувати статус та місцезнаходження кожного об'єкта, автоматизувати документацію для переміщення і створює єдину цифрову інвентаризацію спадщини надзвичайно актуальну в умовах евакуації та релокації фондів під час війни. За підтримки польських партнерів уже розроблено програмне забезпечення шести національних реєстрів, зокрема Державного реєстру нерухомих пам'яток та реєстру Музейного фонду. Війна прискорила цифрову трансформацію обліку музейних цінностей, центральна цифрова інфраструктура, на створення якої ЮНЕСКО оцінює потреби у 553,6 млн доларів на 2024 - 2033 роки, поступово формується [50].

На рівні окремих інституцій війна стала поштовхом оцифровувати все якомога швидше, музеї Одеси «Археологічний музей», Музей західного і східного мистецтва, Одеський художній музей, ще до вторгнення почали цифровізувати фонди, але саме війна прискорила їхню роботу, змусивши евакуювати колекції у безпечні місця і паралельно робити їх доступними

онлайн [45]. Одеський археологічний музей за час війни оцифрував майже 25 000 експонатів із залученням студентів-практикантів. Цифрові копії експонатів містять зображення та усю супровідну інформацію, історичну довідку, опис стану, атрибуцію, що зберігається у електронному форматі. Завдяки цьому навіть евакуйовані або дуже цінні предмети колекції можуть бути представлені кожному на екран. У серпні 2024 р. археологічний музей, попри більшість колекцій перебуває у сховках, відкрив першу з початку війни виставку «Зміїний острів під захистом богів», доповнивши її 3D-зображеннями експонатів, які неможливо виставити фізично. Як зазначає канд. іст. наук Марія Лобанова, онлайн-формат виставки дасть змогу побачити артефакти широкій аудиторії, а 3D-моделі, світлини стали результатом цифровізації фондів під час війни [45].

Цифровізація торкнулася фізичних експонатів, та цифрових даних, якими ризикували втратити українські установи. У перші тижні вторгнення міжнародна спільнота фахівців-волонтерів запустила ініціативу Рятуюмо українську культурну спадщину онлайн. Понад 1 300 архівістів, айти-фахівців та науковців з усього світу об'єдналися, щоб веб-скопіювати сайти українських музеїв, архівів, бібліотек, цифрові колекції та бази даних. За кілька місяців було архівовано десятки терабайтів даних тисячі веб-сайтів, онлайн-колекцій, 3D-моделей. Діяльність руху із збереження української культурної спадщини онлайн стала цифровою культурною евакуацією та здобула міжнародне визнання у 2023 р. команда отримала Європейську премію за внесок у збереження спадщини. Як відзначає дослідниця К. Джолікер, діяльність Saving Ukrainian Cultural Heritage Online дала цінні уроки, щодо організації масового краудсорсингового архівування в надзвичайних умовах, продемонструвала, що навіть ефемерний цифровий контент (включно з інтернет-мемами) є частиною культурної спадщини і може бути збережений для нащадків. Волонтери зібрали і каталогізували колекцію з понад 12 000 воєнних інтернет-мемів, створивши архів SUCHO Meme Wall, що містить багатомовні описи, глосарії понять і персоналій, для

того, щоб зафіксувати смисли й контекст цього унікального пласту народної цифрової творчості воєнного час [53].

В умовах загрози фізичного знищення пам'яток надзвичайно актуальною стала технологія 3D-оцифрування об'єктів як великих архітектурних споруд так і окремих артефактів. Цифрові тривимірні моделі дозволяють зафіксувати форму та вигляд об'єкта з високою точністю, що надалі допоможе в реставрації, в дослідженнях у віртуальному представленні. Проєкт «Під обстрілами, цифровий 3D-захист української бронзової доби», підтриманий Німецьким археологічним інститутом. В його межах здійснюється 3D-фотограмметрична зйомка унікальної колекції бронзового віку з Музею археології при КНУ ім. Т.Шевченка у Києві. За допомогою фотограмметрії вже створено високоточні 3D-моделі сотень бронзових артефактів (переважно кераміки), які виставляються у відкритому онлайн-репозиторії. Фактично цифровий двійник колекції, як підкреслюють автори, 3D-моделі є цифровими копіями всіх видимих деталей артефактів і дозволяють проводити дистанційні дослідження, використовувати їх у віртуальних виставках, а головне гарантують збереження знань про предмети, навіть якщо оригінали будуть пошкоджені чи недоступні. Цифровий архів відкриває доступ до колекції міжнародній науковій спільноті і забезпечує її від втрати даних [24].

Група українських учених запустила проєкт War Missings, що документує пошкоджені будівлі методом фотограмметрії, 3D-моделі зруйнованої історичної бібліотеки у Чернігові. Волонтерська ініціатива Backup Ukraine, започаткована під егідою Saving Ukrainian Cultural Heritage Online та Blue Shield Denmark, закликала громадян самостійно сканувати на телефон об'єкти культурної спадщини за допомогою застосунку Polysam [25]. Акція перетворила сотні пересічних українців на «народних цифрових архівістів», у 2022-2025 рр. вони створили тисячі 3D-моделей пам'ятників, історичних будівель, творів мистецтва. Моделі завантажуються у хмарне сховище та стають своєрідним резервним фондом на випадок знищення

оригіналів. Проєкт Backup Ukraine здобув кілька міжнародних нагород як інноваційне рішення для збереження культурної спадщини, де продовжується у 2025 р. аналіз його ефективності, етичні аспекти використання цифрових копій та їхню культурну значущість [28].

Окрім 3D-сканування, музеї приділяють увагу створенню детальних цифрових фотоколекцій своїх фондів. Одеський археологічний музей спільно з UNESCO та ГО «Museum for Change» у 2022-2025/23 рр. організували фотографування всіх експонатів, зокрема античного скляного посуду та трипільської кераміки з метою створення високоякісного цифрового архіву зображень. Фото вже використовуються та з них випущено серію поштових марок із зображеннями артефактів острова Зміїний, популяризуючи таким чином культурну спадщину у воєнний час. Масштабна фотодокументація фондів підвищує безпеку колекцій (є знімки кожного предмета на випадок втрати) і спрощує створення віртуальних виставок та публікацій. Водночас постають і правові питання, кому належать права на зроблені фото, як їх використовувати публічно. Дослідження О. Розгона показує, що в українському та німецькому законодавстві існують відмінності щодо визнання авторських прав на цифрові копії творів (критерій оригінальності). Вирішення цих правових колізій важливе для того, щоб музеї могли законно публікувати оцифровані матеріали, не порушуючи прав авторів або власників. Цифрові зображення творів, що перейшли у публічний домен, не повинні обмежуватися у доступі, даний принцип, який підтримується європейською практикою відкритого доступу до культурної спадщини [61].

Протягом 2022-2024 рр. в Україні реалізовано низку проєктів, що дозволяють відвідати музеї онлайн або познайомитися з їхніми збірками у цифровому форматі. За підтримки Українського культурного фонду запущено проєкт «Віртуальний портал Музею книги і друкарства України», який за 3,5 місяці оцифрував 4 стародруки, 120 старовинних книг та 1000 гравюр, піднявши рівень цифрового покриття колекції з 8% до 26%. Створено 3D-модель самого музею (будівля давньої друкарні Києво-

Печерської лаври), інтерактивну веб-колекцію з повними текстами раритетів, електронний каталог з науковими описами та навіть віртуальну виставку «Музейна магія чисел», присвячену 50-річчю музею [8]. Виставка, що включає 50 оцифрованих експонатів і мультимедійний контент, покликана швидко захопити глядача, додати театральності та зацікавити, як новачків, давніх поціновувачів музею, компенсуючи неможливість фізичного святкування ювілею під час війни. Віртуальні тури також пропонують інші установи: наприклад, Музей народної архітектури у Львові створив онлайн-екскурсії, а низка художніх музеїв 3D-туру своїми залами на платформах Google Arts & Culture [1].

Окремо слід відзначити появу принципово нового типу цифрового музею, що народився як реакція на саму війну. ГО Pixelated Realities у перші дні вторгнення ініціювала проєкт «Museum of UA Victory» (Музей української Перемоги). Команда проєкту здійснює тривимірні реконструкції понівечених обстрілами будівель, пам'ятників, вигорілої техніки, вважаючи, що 3D-модель зруйнованого будинку чи понівеченого автомобіля передає емоції та правду набагато сильніше за традиційні фотографії [52]. Метою виступає зафіксувати в evidential форматі всі свідчення російських воєнних злочинів проти культурних об'єктів. На веб-сайті музею інтерактивно представлено десятки таких об'єктів із різних регіонів (Харків, Херсон, Київщина, Сумщина), користувач може оглянути їх у 3D, дізнатися історію, побачити фото до і після. Проєкт має на меті відобразити повну картину цієї жахливої війни, зберігши пам'ять про зруйноване та вшанувавши стійкість України. «Музей перемоги» існує і як фізична виставка: наприклад, у грудні 2023 р. у Львові відкрилася однойменна експозиція, де представлено цифрові реконструкції та артефакти війни за підтримки партнерів з Італії та інших країн. Військово-документальний цифровий музей виступає як новий формат та інноваційною відповіддю музейників на виклики сьогодення що продемонструвала як віртуальні засоби можуть зафіксувати історію, що відбувається у режимі реального часу [56].

Окрім створення цифрових реплік та колекцій, українські музеї у воєнний час активно використали онлайн-платформи і соціальні мережі для комунікації з світом та підтримки морального духу населення. У перші місяці вторгнення команда музею фактично перетворила свій Facebook та сайт на інформаційний хаб, публікувалися онлайн-виставки про поточні події, історичні паралелі, історії сучасних героїв, проводилися віртуальні заходи [55].

Значні досягнення українських музеїв у цифровізації та віртуалізації під час війни стали можливими не лише завдяки внутрішнім зусиллям, а й за активної допомоги міжнародної спільноти. ЮНЕСКО з перших місяців війни розгорнула план дій з порятунку культури України, важливою частиною якого є цифровізація колекцій та документальної спадщини. Організація надала українським установам обладнання і експертну допомогу, в Одесі за підтримки ЮНЕСКО створено цифрову платформу для колекцій Одеського художнього музею та передано необхідні сканери і комп'ютери [28]. У Києві ЮНЕСКО спільно з урядом Австрії забезпечила транспортування високоточного планетарного сканера до Національного заповідника «Києво-Печерська лавра» для оцифрування багатющих архівів лаври. Йдеться про унікальні рукописи, стародруки, інвентарні описи храмів лаври, які становлять неоціненну історичну цінність. До кінця 2022 р. встигли відсканувати тільки 10% цих документів, тож решта роботи триватиме навіть під час війни. ЮНЕСКО фінансує навчальні програми, тренінги для 35 фахівців з 14 областей, щодо оцінки пошкоджень пам'яток та їх цифрової фіксації. Організація координує міжнародні місії із застосуванням супутникового моніторингу та єдиного методичного підходу для обстеження збитків на місцях. Під егідою ЮНЕСКО формується цілісна стратегія відновлення культури, що передбачає масштабну цифрову трансформацію сектора від створення централізованої GIS-бази усіх об'єктів спадщини і колекцій до розвитку компетенцій музейників у сфері ІТ та управління цифровими ресурсами [38].

ICOM оперативно відгукнулася на кризу, засудивши агресію та розгорнувши програму екстреної підтримки музеїв України. У 2023 р. стартував проєкт «Українські музеї під ризиком: трирівневе рішення через знання, дію і видимість» (ICOM Germany спільно з ICOM Switzerland, фінансування комітету SAREC). Ця ініціатива була зосереджена на цифровому збереженні колекцій, багато малих музеїв, отримавши техніку для сканування, потребували навчання та супроводу. Результатом проєкту стало створення 12 навчальних відео українською мовою з фаховими інструкціями як ефективно та професійно оцифровувати експонати музею. До їх розробки залучено команду SUCHO та платформу museum-digital, відеоуроки відкрито викладені на YouTube і доступні всім охочим. Паралельно ICOM ініціювала переклад і видання ключових галузевих рекомендацій. У 2024 р. вийшли українською мовою «Стандарти для музеїв», «Настанови з розвитку освітньої та виставкової діяльності» та, особливо актуально, «Практичний посібник: цифрова базова каталогізація 10 принципів». Напрацювання Німецької асоціації музеїв та робочої групи NEMO з цифровізації були оперативно передані українським музейникам – 300 друкованих примірників поширено по музеях, електронні версії викладено у відкритий доступ на сайтах ICOM Україна, ICOM Німеччина, NEMO. Завдяки цим принципам музеї отримали дороговказ, як структуровано і якісно створювати цифрові каталоги своїх фондів (з уніфікованою метаданими, термінологією), що особливо важливо при інтеграції у міжнародні бази даних [44].

Ще одним напрямом проєкту ICOM стала безпосередня допомога у цифровізації колекцій та їх презентації в інтернеті. Під керівництвом досвідчених координаторів 34 українські музеї були підключені до платформи museum-digital - міжнародного репозитарію музейних предметів [42]. Всього за рік вдалося оцифрувати і оприлюднити онлайн близько 8 000 музейних об'єктів з цих установ, а також налагодити їхнє агрегування на Europeana (європейській цифровій бібліотеці) [34], що істотно підвищило

видимість українських музеїв у світі: їхні колекції тепер доступні глобальній аудиторії, встановлено нові партнерства. Для вирішення нагальних технічних проблем ICOM придбала й передала музеям обладнання наприклад, резервату «Батьківщина Тараса» на Черкащині доставлено потужний зарядний пристрій (павербанк) для безперебійного живлення техніки, що була необхідна для сканування і збереження даних в умовах відключень електрики [44], ICOM продовжує лобювати підтримку українських музеїв, наголошуючи, що «солідарність та цілеспрямована допомога лишаються вирішальними для захисту культурної спадщини України [44].

Європейський Союз і зокрема платформа Europeana (Європейська цифрова платформа культурної спадщини) долучилися до підтримки української культурної сфери на цифровому фронті. Уже в лютому 2022 р. Europeana оприлюднила спеціальну заяву солідарності, визнавши захист культурної спадщини України пріоритетним завданням міжнародної спільноти [70]. Було створено робочу групу «Supporting the Digital Cultural Heritage of Ukraine» за участі представників різних європейських інституцій, щоб координувати проєкти допомоги та обмін досвідом [70]. Одним із найбільш практичних внесків стала кампанія «Laptops for Ukraine» спільна ініціатива Єврокомісії, Мінцифри України та організації Digital Europe. Первісно вона збирала техніку (ноутбуки, планшети) для шкіл, лікарень, але в червні 2023 р. була розширена на установи культури: закладам спадщини у прифронтових зонах почали передавати обладнання для оцифрування сканери, фотоапарати, комп'ютери [53]. Europeana закликала свою широку мережу організацій долучатися пожертвами техніки, і вже у вересні 2023 р. перша партія понад 1000 одиниць ІТ обладнання була відправлена в Україну та розподілена між школами, бібліотеками, місцевими органами влади і музеями в найбільш постраждалих регіонах [53]. Що допомогло «підтримати сполучення» постраждалих громад, дало змогу фахівцям культурної сфери продовжити цифрові проєкти навіть в умовах руйнувань інфраструктури.

Europeana підтримує інноваційні проєкти на перетині культури й технологій для України. У 2023-2025 рр. на хакатонах «Culture Hackathon» (Hackathon) українські команди представили ідеї цифрових рішень, перемогу здобули проєкти «Спогади військових» (створення цифрових меморіалів на основі усних історій ветеранів) та «Національний корпус кримськотатарської мови» (комплексна цифрова платформа для збереження, розвитку мови корінного народу Криму) [45]. Обидва проєкти отримали спеціальну відзнаку Europeana Digital Heritage, менторську підтримку ЄС, що сприятиме їх реалізації, що підкреслює прагнення європейських партнерів зберегти минуле, та підтримати культурні інновації заради майбутнього України [45].

Співпраця з професійними мережами. Важливу роль відіграють міжнародні фахові організації та мережі. NEMO (Network of European Museum Organisations) регулярно проводить вебінари і тренінги для українських музейників з цифрової трансформації, ділиться досвідом музеїв інших країн у надзвичайних ситуаціях. Через NEMO українські фахівці отримують актуальні гайди з захисту спадщини, цифрового каталогування тощо (саме NEMO спільно з Німецькою асоціацією музеїв підготували той 10-принципний посібник з цифрової каталогізації [40; 55; 54].

Фахівці Blue Shield International, ICOMOS та інших організацій консультують українські музеї, щодо цифрового обліку збитків, створення електронних реєстрів пошкоджень для майбутніх судових доказів. Окремі західні музеї взяли шефство: напр. Баварський національний музей допомагав у створенні цифрових копій унікальних експонатів Харківського історичного музею, Британська бібліотека ділилася програмним забезпеченням для оцифрування, глобальна солідарність демонструє, що цифровізація культурної спадщини України стала спільною справою міжнародної музейної спільноти (див. Таблиця 1. 2).

Таблиця 1.2

Основні цифрові ініціативи та проєкти (2022–2025)

Ініціатива / проєкт	Опис та мета	Результати / стан
Е-реєстр Музейного фонду України (МКІП, Польща)	Єдина державна електронна база музейних предметів України; цифровий облік та відстеження переміщення експонатів.	Запуск у 2023 р.; розроблено ПЗ для 6 із 12 нац. реєстрів; інтеграція з держреєстрами триває.
SUCHO (Saving Ukrainian Cultural Heritage Online), волонтери	Масове веб-архівування сайтів і цифрових колекцій укр. закладів для запобігання втраті даних.	>50 ТБ даних збережено; 1 300+ волонтерів; відзначено премією Europa Nostra; діє постійно (2022–...).
Backup Ukraine (Polysam, UNESCO)	Краудсорсинг 3D-сканування пам'яток і об'єктів культури самими громадянами; «цифровий резерв» на випадок знищення.	Тисячі 3D-моделей завантажено в онлайн-архів; проєкт отримав нагороди (Cannes Lions 2022 тощо); продовжується.
War Museum онлайн (НМІУВВ)	Диджитал-активність Музею історії Війни: онлайн-виставки, соцмережі для інформації і мобілізації під час вторгнення.	Створено десятки постів, відео, віртуальних виставок; охоплено сотні тисяч переглядів; концепт «музей як медіа» закріпився.
«Віртуальний портал Музею книги і друкарства» (УКФ)	Оцифрування раритетів (4 рукописи, 120 стародруків, 1000 графік); 3D-тур музеєм; е-каталог; віртуальна виставка.	Оцифровано 26% фондів (було 8%); сайт доповнено розділом онлайн-колекції; 3D-модель та е-каталог доступні з 2023 р..
«Museum of Ukrainian Victory» (Pixelated Realities)	«Екстрений воєнний музей» – 3D-документування руйнувань війни, цифрова експозиція трофеїв та пошкоджених об'єктів.	Онлайн-музей (2022–...): представлено десятки 3D-моделей (Харківщина, Київщина, Херсонщина тощо); фізичні виставки у Токіо, Львові 2023.
Одеські музеї: цифрова евакуація	Оцифрування фондів Одеси (Археологічний, Художній) + онлайн-виставки для евакуйованих колекцій.	25 тисяч предметів оцифровано; знято 3D-фото; 3D-зображення використовуються на виставках; співпраця з UNESCO (обладнання).
ICOM4Ukraine (цифровізація колекцій)	Навчання та оснащення музеїв: 12 відеоуроків, укр. переклади гайдлайнів, консультації, платформа museum-digital.	34 музеї підключено до museum-digital; 8000 об'єктів викладено онлайн; розповсюджено 300 примірників посібників.

Laptops for Ukraine (для музеїв)	Збір і постачання техніки (сканерів, ноутбуків) до установ культури в зонах ризику для цифровізації спадщини.	>1000 пристроїв передано (2023) музеям, бібліотекам, школам; нові партії заплановано.
UNESCO digitization support	Пряма допомога: обладнання (сканери для лаврського архіву, техніка для Одеси), створення цифрових платформ, тренінги.	10% лаврського архіву оцифровано (2022); цифрова база Одеського музею витворів мистецтва запущена; фахівці навчені (35 осіб).

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [54;70;45].

Як можна побачити з таблиці, спектр цифрових ініціатив надзвичайно широкий від рятування цифрових копій сайтів і 3D-сканування артефактів до створення віртуальних музеїв та оновлення національних реєстрів. Кожен проект доповнює інші, формуючи цілісну екосистему цифрової спадщини у відповідь на виклики війни.

Отже, повномасштабна війна поставила під загрозу всю систему збереження культурної спадщини України, але водночас стала потужним стимулом для її модернізації. Українські музеї у співпраці з волонтерами та міжнародними партнерами здійснили за два роки стрибок у цифровізації, який у мирний час зайняв би, можливо, десятиліття. Ключові висновки та результати цього процесу:

Цифрова інвентаризація стала базовою умовою безпеки музейної галузі: запуск електронного реєстру Музейного фонду та масове оцифрування колекцій істотно підвищили стійкість системи, навіть у разі втрати оригіналів зберігаються їхні цифрові «двійники» фотографії, 3D-моделі, повні описи, що уможливорює подальше відновлення або принаймні наукове вивчення. Війна оголила критично низький стартовий рівень цифровізації та стимулювала управлінські рішення на державному рівні; створена цифрова база надалі слугуватиме основою для ефективного управління спадщиною. Паралельно трансформувалося розуміння ролі музею: в умовах надзвичайної ситуації він став простором гуманітарної підтримки, документування досвіду та суспільного діалогу, а цифрові

інструменти онлайн-виставки, соціальні мережі, віртуальні події забезпечили безперервний зв'язок з аудиторією і підтримали відчуття культурної тяглості. Прискорена інтеграція у глобальну цифрову екосистему (зокрема через публікацію предметів на міжнародних платформах та імплементацію стандартів ICOM і NEMO) посилила присутність України в міжнародному дискурсі та відкрила можливості для післявоєнного розвитку. Водночас постали виклики: довгострокове зберігання великих масивів даних і резервування, узгодження авторсько-правових режимів для оцифрованих об'єктів, кібербезпека реєстрів і баз, безперервне підвищення цифрових компетентностей персоналу, підтримка мотивації та профілактика професійного вигорання.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що музейна діяльність в умовах війни набуває принципово нових вимірів та функцій. Вона виходить далеко за межі традиційного уявлення про музей як інституцію збереження артефактів і трансформується у багатофункціональний соціокультурний простір, здатний одночасно виконувати охоронну, освітню, комунікативну, терапевтичну та дипломатичну місії. У кризовій ситуації саме музеї стають символами стійкості та носіями колективної пам'яті, формуючи підґрунтя для консолідації суспільства й осмислення спільного досвіду.

Аналіз історіографії та сучасних підходів підтверджує, що музейне середовище виступає унікальним простором соціалізації, виховання й формування ціннісних орієнтацій. Війна актуалізувала ці функції: музеї стали платформами для діалогу між поколіннями, місцями фіксації воєнних злочинів і каналами донесення правди до міжнародної спільноти. Їхня діяльність доводить, що культура може бути ефективним інструментом протидії агресії.

Особливу вагу мають інноваційні практики, пов'язані з цифровізацією та віртуалізацією. Створення електронних архівів, 3D-моделей, онлайн-

виставок і цифрових платформ дозволяє зберігати культурні цінності, та робити їх доступними глобальній аудиторії, забезпечуючи постійний обмін і взаємодію. Важливою особливістю сучасного етапу є інтеграція музейної діяльності з гуманітарною та психологічною підтримкою населення. Музеї перетворюються на центри допомоги переселенцям, волонтерські хаби, простори терапії та символічного опору, що свідчить про їхню гнучкість і здатність адаптуватися до потреб суспільства у виняткових умовах.

У воєнний час музей постає як складний, динамічний інститут, що об'єднує охоронні та інноваційні механізми, локальні й глобальні практики, матеріальні та духовні виміри культури. Саме завдяки такій багатовимірності музейна діяльність зберігає своє значення й набуває стратегічної ролі у формуванні національної ідентичності, консолідації суспільства та відновленні культурного середовища.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЙНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.

2.1. Аналіз діяльності українських музейних інституцій в умовах воєнного стану

Повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом для українських музеїв, за цей час сфера культури, музеї зокрема зазнали найбільших втрат за всю історію незалежності України. Бойові дії, ракетні обстріли та тимчасова окупація окремих територій призвели до знищення або пошкодження десятків музейних закладів, розвиток пограбування та вивезення цінних колекцій з окупованих міст до Росії. В умовах воєнного стану українські музейні інституції вимушені були кардинально змінити режим своєї роботи, експозиції демонтовано, фонди евакуйовано, багато музеїв тимчасово призупинили прийом відвідувачів. Водночас перед музейною спільнотою постало завдання зберегти національну культурну спадщину, та продовжувати свою просвітницьку місію, адаптуюся до нових обставин.

Розглянемо конкретні приклади діяльності музеїв у різних регіонах України (Львів, Київ, Харків) під час воєнного стану та здійснимо порівняльну характеристику умов їх функціонування на заході та сході країни у період з 24.02.2022 по сьогоднішній день.

На початку повномасштабної війни першочерговим завданням для музеїв стала евакуація та захист колекцій. Більшість установ в останні дні перед вторгненням та у перші тижні війни екстрено згортали експозиції, дотримуючись суворої таємності, переміщували найцінніші експонати у безпечніші місця [7]. Досвід показав, що далеко не всі музеї були готові до такого розвитку подій заздалегідь розроблених детальних протоколів на випадок війни не існувало [7]. Лише поодинокі заклади встигли до 24 лютого 2022 року частково вивезти фонди: так, наприкінці 2021 на початку 2022 року провели підготовчу роботу музеї Одеси та Львова, завдяки чому, окремі картини видатного художника Архипа Куїнджі вдалося евакуювати з

Маріупольського художнього музею, ще до окупації міста [7]. Встиг перевезти свої колекції у сховища Харківський літературний музей [7]. У перші дні вторгнення почалася часткова евакуація експонатів в інших регіонах, зокрема музейні предмети вивозилися з Чернігівського обласного історичного музею, Вінницького та Житомирського краєзнавчих музеїв, Дніпропетровського національного історичного музею, Національного музею історії України в Києві [7]. Окремі заклади, що вже пережили воєнні дії у 2014-2015 роках, були змушені евакуюватися вдруге у 2022-му (наприклад, Луганський обласний краєзнавчий музей) [7]. Втім, превентивна евакуація була скоріше винятком, ніж правилом, більшість музеїв виявилися не цілком підготовленими до блискавичного розвитку подій, реагували вже постфактум [7].

Масова евакуація культурних цінностей відбулася вже під час активних бойових дій. За офіційними даними Міністерства культури та інформаційної політики (МКІП), протягом 2022 року з метою збереження музейної спадщини було евакуйовано понад 160 тисяч музейних предметів і культурних цінностей з більш ніж 50 музеїв та заповідників України, було законсервовано (укріплено, укрито) понад 30 пошкоджених музеїв на підконтрольній території [11]. Такий процес часто здійснювався ціною героїчних зусиль самих музейників та волонтерів. Нерідко співробітники буквально жили у музеях, щоб забезпечувати схоронність колекцій під час обстрілів [11]. Широкого розголосу набули приклади самопожертви: так, директорка Куп'янського краєзнавчого музею (Харківщина) Тетяна Молчанова та її колега залишалися поруч з колекцією в період російської окупації міста та врятували експонати від мародерства, але загинули 25 квітня 2023 року, коли російська ракета зруйнувала будівлю музею після деокупації Куп'янська [7]. Трагічна історія показує, наскільки великі ризики несли на собі музейні працівники, охороняючи національну спадщину під час війни.

Важливою особливістю стало, що умови роботи музеїв суттєво відрізнялися залежно від регіону країни. Західні області (наприклад, Львівщина) опинилися в глибокому тилу, далекому від лінії фронту, що

створило відносно безпечні умови для збереження колекцій. Л. Кузнецова зазначає, що музеї західних регіонів мали значно кращі можливості для евакуації та збереження фондів порівняно з установами сходу та півдня [10]. Саме до західних областей переміщували значну частину евакуйованих цінностей: фонди провідних музеїв Донеччини, Луганщини, Харківщини тощо транспортували у західні сховища, далеко від активних бойових дій. Львівські музеї, вже у перші дні березня 2022 року стали базою координації порятунку спадщини: у Львові було створено Штаб порятунку спадщини та Центр порятунку культурної спадщини, які згодом розгорнули діяльність і в Києві [10]. Громадські ініціативи за підтримки ЮНЕСКО, ICOM та інших міжнародних організацій допомагали з збором матеріалів для пакування та транспортування експонатів, організовували евакуаційні конвої, консультували місцеві громади щодо методів захисту музейних об'єктів [42;71;70]. За звітами Штабу порятунку спадщини, лише за березень-червень 2022 року матеріальну допомогу отримали 68 музеїв, архівів і бібліотек, а консультативну підтримку - 120 установ культури з 22 областей [11]. Також з ініціативи директорки львівського музею «Територія Терору» О. Гончар створено Музейний кризовий центр, фонд для фінансової, організаційної та кадрової підтримки невеликих регіональних музеїв у кризовий час [11].

Натомість східні та південні регіони (Харківщина, Донеччина, Херсонщина, Запоріжжя тощо) прийняли на себе основний удар війни, тому тамтешні музеї опинилися під прямою загрозою знищення. Багато музеїв у зоні інтенсивних бойових дій фізично постраждали внаслідок обстрілів. Уже в перший день вторгнення, 25 лютого 2022 р., була спалена будівля історико-краєзнавчого музею в смт Іванків на Київщині, відома колекцією картин Марії Примаченко (на щастя, більшість її робіт місцеві мешканці встигли врятувати із вогню) [10]. У березні 2022 р. внаслідок авіаударів були зруйновані краєзнавчі музеї в Охтирці (Сумська обл.) та Тростянці, що містилися у пам'ятках архітектури XVIII–XIX ст. [7]. Надзвичайно важкою була ситуація в Маріуполі: під час боїв за місто у березні 2022 р. повністю

знищені дві ключові установи, Художній музей ім. Куїнджі та Маріупольський краєзнавчий музей разом із значною частиною зібрань [51]. Символічною втратою стало знищення 7 травня 2022 р. ракетою Національного літературно-меморіального музею Григорія Сковороди на Харківщині, старовинного садибного будинку XVIII ст., де жив і працював філософ [51]. Така трагедія сталася саме у рік 300-літнього ювілею Сковороди, перетворивши місце, яке мало бути центром святкування, на руїну. Станом на кінець 2022 року загальна кількість постраждалих музеїв сягнула десятків: за інформацією МКІП, на 25 грудня 2022 р. пошкоджено або зруйновано 63 музеї і галереї (22 повністю знищено, 41 пошкоджено) [52]. Більшість із них припадала на прифронтові області – Донецьку (37% випадків) та Харківську (11%) [52].

У 2023 році руйнування продовжилися. Російські обстріли завдавали ударів навіть у відносно віддалених від фронту містах. Зокрема, 25 квітня 2023 р. ракетним ударом був вщент зруйнований краєзнавчий музей у місті Куп'янськ на Харківщині, разом із музеєм загинули двоє його працівників [10]. У ніч на 1 січня 2024 року атака дронами-камікадзе спричинила пожежу і повне руйнування меморіального музею Романа Шухевича в Білогорщі під Львовом [10].

Тож, західний регіон не залишився недоторканим, війна сягнула і сюди у вигляді ракетних обстрілів цивільної інфраструктури, за даними МКІП, станом на початок 2024 року загалом постраждали щонайменше 103 музеї України, з них 11 музеїв повністю знищені, а решта 92 зазнали різних ступенів пошкоджень [10]. Найбільших втрат зазнали установи культури на територіях, що перебували в окупації або прифронтовій зоні, у Донецькій, Харківській, Херсонській, Луганській, Запорізькій областях, а також у місті Києві [10]. Слід зауважити, що ця статистика може бути неповною, адже значна частина територій все ще окупована або регулярно обстрілюється, тож повний обсяг збитків можна буде оцінити лише після завершення війни [10].

Окрім руйнувань, величезною проблемою стало цілеспрямоване пограбування музеїв на захоплених територіях. Російські окупаційні сили організовано вивозили найцінніші експонати до Росії, продовжуючи імперську практику привласнення культурних надбань України. За повідомленнями Міністерства культури, росіяни пограбували або незаконно перевезли колекції щонайменше з 30 музеїв [24], постраждали Херсонський художній музей (після окупації звідти вивезено тисячі картин та експонатаів) та Мелітопольський краєзнавчий музей, з якого викрадено унікальну колекцію скіфського золота [24]. Акти мародерства були далеко не хаотичними, існують свідчення, що до них залучалися російські «фахівці», які наперед знали, за якими експонатами полювати [24]. Фактично, окупанти цілеспрямовано нищать та грабують культурну спадщину, аби знищити українську ідентичність, адже музеї з їхніми колекціями артефактів історії та мистецтва виконують важливу функцію зі збереження пам'яток [24]. Голі стіни пограбованого музею не менш промовисті, ніж його обгорілі руїни.

Попри всі втрати, музейні інституції продовжували виконувати свою місію в міру можливостей, адаптуючись до умов війни. Після початкового шоку і стабілізації лінії фронту, у відносно безпечних регіонах музеї поступово відновили роботу з відвідувачами. Директор Львівського історичного музею Роман Чмелик згадує, що після вимушеного закриття на початку вторгнення його музей вже за кілька місяців почав поетапно відкривати експозиції для публіки [24]. Звичайно, у 2022 році кількість іноземних туристів у Львові різко знизилася, натомість збільшилася внутрішня аудиторія переселенці зі сходу, півдня України. Для цих людей відвідування музеїв стало дозвіллям, та важливою нагодою пізнати українську історію та культуру без російських спотворень, пропаганди, під впливом яких багато хто перебував раніше [21]. Музеї західних областей узяли на себе роль освітніх центрів для тимчасово переміщених осіб, сприяючи їх інтеграції в нове культурне середовище.

Вже у 2022 році у Львові знову відчинили двері для відвідувачів меморіальні музеї Є. Коновальця та Р. Шухевича (останній, щоправда, був згодом знищений атакою дронів на початку 2024 р.) [21]. У 2023-2025 роках більшість львівських музеїв працювали більш-менш регулярно, дотримуючись вимог безпеки (облаштовані укриття, перерви під час повітряних тривог тощо). Ба більше, навіть у час війни музейники Львова ініціювали нові експозиції та проєкти. Наприклад, Львівський історичний музей у квітні 2025 р. вперше з початку вторгнення відкрив для публіки оновлений Музей-Арсенал з великою виставкою історичної зброї «Оборонна індустрія Львова» [25], інтерактивний виставковий проєкт демонструє унікальні середньовічні експонати, та відгукується на сучасний контекст, акцентуючи давні традиції захисту рідного міста та країни, виставка стала довгостроковою та розрахована, як на львів'ян, так і на гостей міста [25]. Тож, у відносно безпечному тилу музеї не просто пережили буремний час, вони шукають способи осмислення військової тематики засобами культури проводять спеціальні заходи, присвячені героїзму сучасних захисників, паралелі з минулими війнами, підтримують патріотичний дух населення.

У столиці та центральних регіонах ситуація була більш напруженою, ніж на заході, однак після відступу російських військ від Києва (квітень 2022 р.) київські музеї також почали поновлювати роботу. Влітку 2022 року відновили прийом відвідувачів Національний музей історії України, Музей історії Києва, Національний художній музей та інші провідні столичні заклади, хоча з певними обмеженнями та посиленими заходами безпеки. Однією з проблем стали періодичні ракетні обстріли Києва, так, масована атака 10 жовтня 2022 р. вибуховою хвилею вибила вікна у багатьох музейних будівлях, постраждали будівлі Музею Ханенків, Національного музею Тараса Шевченка, Київської картинної галереї, Музею природничої історії НАН України та ін. [7]. На щастя, музейні колекції тоді не були пошкоджені, однак установи зазнали значних матеріальних збитків, пов'язаних із нагальною реставрацією приміщень (скління сотень вибитих вікон, ремонт

дахів тощо). Для ліквідації наслідків тієї атаки київська влада та міжнародні партнери надали суттєву підтримку, на відновлення вікон, даху та сигналізації Музею Ханенків у 2023 р. виділено понад 13,6 млн грн із бюджету міста [21]. Більшість столичних музеїв, переживши випробування, нині продовжують діяльність проводять виставки, освітні програми, активно висвітлюють події війни у своїх проєктах. Приміром, уже в травні 2023 року Національний музей історії України відкрив тематичну експозицію до річниці вторгнення, присвячену опору українців російській навалі на Київщині, а Музей війни систематично оновлює виставку трофейної техніки та артефактів сучасної війни (зокрема, експонує залишки російських ракет, спорядження тощо).

Особливо складним залишалося становище музейних інституцій у прифронтових містах, що постійно потерпали від обстрілів, як-от Харків. У 2022 році більшість харківських музеїв були змушені залишатися зачиненими для відвідувачів, хоча їхні колективи продовжували працювати над збереженням фондів. Харків зазнав сотень ракетно-артилерійських ударів, тому ризик для життя персоналу і збереженості експонатів був надзвичайно високим. Музеї міста суттєво постраждали фізично, до прикладу, будівля Музею природи Харківського національного університету ім. Каразіна у березні–квітні 2022 р. зазнала кількох прямих влучань та ударних хвиль у будівлі було вибито майже 200 вікон, зруйновано частину даху та пошкоджено експозиційні діорами [23]. Колектив музею завчасно, ще 20 лютого 2022 р., сховав до підвалів найбільш цінні експонати (у тому числі унікальні зоологічні зібрання, рідкісні колекції жуків, чучела вимерлих видів тощо) [23]. Завдяки цьому основний фонд вдалося вберегти від знищення, втрати торкнулися переважно допоміжних матеріалів та частини оформлення (діорами, які згодом відновили) [23]. Попри пошкодження будівлі, співробітники власноруч полагодили дах, закрили плівкою вибиті вікна та поступово привели експозиційні зали до ладу. Важливу допомогу надали закордонні партнери, німецькі та японські організації профінансували

осушувачі повітря і встановлення нових вікон, щоб зберегти кліматичний режим для колекцій [25]. Після більш ніж трирічної перерви, у травні 2025 року Харківський музей природи знову відкрився для відвідувачів, поки що з частково оновленою експозицією, без найцінніших експонатів (вони залишаються у сховищах до кінця війни), але крок став важливим символом відродження культурного життя міста [23]. Водночас кадрова ситуація у багатьох східних музеях критична, через війну колективи скоротилися вдвічі і більше, багато фахівців виїхали з небезпечних регіонів [25], що ставить нові виклики щодо збереження інституційної пам'яті та підготовки молодих кадрів для музейної справи у повоєнний час.

За час війни українська музейна спільнота здобула унікальний досвід, який формує розуміння нових ролей музеїв у суспільстві. Музеї стали об'єктами фізичних та ідеологічних. З боку агресора, що прагне зруйнувати українську культурну ідентичність. З іншого боку, самі музеї перетворилися на суб'єктів «культурного фронту», вони протиставляють варварству свою діяльність з документування, збереження та популяризації національної спадщини [25]. У відповідь на виклики війни з'явилися нові форми роботи: створюються цифрові архіви та віртуальні музеї (навіть якщо поки що повністю онлайн працює небагато таких проєктів, їхня роль зростає) [5], проводяться виїзні виставки у військових частинах, госпіталях, для підтримки морального духу бійців та переселенців. Музейники активно співпрацюють з міжнародними організаціями, ЮНЕСКО, ICOM, Альянсом з захисту спадщини в зоні конфліктів (ALIPH), для залучення фінансування, обміну досвідом та гарантування дотримання норм Гаазької конвенції 1954 р. щодо захисту культурних цінностей [5; 38; 33]. Європейські країни та США надали Україні суттєву матеріальну підтримку: від пакувальних матеріалів та обладнання для музеїв до мільйонів євро на програми оцифрування фондів та підготовки реставраторів. Зусилля, визнання того, що збереження українських музеїв є частиною захисту світової культурної спадщини.

Отже, досвід 2022-2025 рр. засвідчив, що українські музейні інституції в умовах воєнного стану проявили надзвичайну стійкість та здатність адаптуватися до екстремальних обставин. Незважаючи на величезні втрати, людські, матеріальні та мистецькі, музеї продовжують виконувати свою місію. На заході країни вони стали притулком для евакуйованих колекцій та освітнім центром для переселенців, на сході, символом опору, зберігаючи артефакти, пам'ять всупереч ударам ворога. Порівняльний аналіз показує, що музеї у відносно безпечних регіонах (Львів, інші міста заходу) мали кращі умови для евакуації та відновлення роботи, тоді як заклади прифронтових областей (Харківщина, Донбас, південь) постраждали найсильніше і багато з них зможуть повернутися до нормальної діяльності лише після перемоги. Водночас єдність та солідарність музейної спільноти, від Львова до Харкова, дозволили мінімізувати втрати і врятувати значну частину національного культурного надбання, завданнями на найближчий час є фіксація й оцінка збитків, фізична консервація або реставрація пошкоджених об'єктів, також продовження оцифрування музейних фондів і створення єдиного електронного реєстру культурних цінностей [21]. Після завершення війни постане питання реституції викрадених артефактів з-за кордону та відбудови зруйнованих музеїв, на це вже зараз закладаються відповідні державні програми і залучаються міжнародні фонди. Уроки, отримані українськими музеями в умовах воєнного стану, стануть основою для оновлення підходів до управління культурною спадщиною та розробки нових стратегій безпеки на майбутнє. Можна констатувати, що українські музейні інституції гідно витримують, історичне випробування, попри всі удари вони зберігають нашу національну пам'ять, підтверджуючи тим самим, що культура, невід'ємна складова стійкості та перемоги народу.

2.2. Міжнародний досвід функціонування музейних інституцій в умовах війни

Музейні інституції у воєнний час виконують комплексну функцію, поєднуючи охорону матеріальної культурної спадщини з підтримкою

наукової, освітньої та соціальної діяльності. Конфлікти різних масштабів ХХ та ХХІ століть продемонстрували, що музеї стають центрами стратегічного збереження історичної пам'яті, реагуючи на загрози з боку збройних дій, мародерства та стихійних руйнувань. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє ідентифікувати ефективні методи адаптації музейних установ до кризових умов, включно з застосуванням спеціалізованих підрозділів охорони, цифрових технологій для архівування, систем евакуації експонатів та організації пересувних виставок, які формують міжнародну підтримку та солідарність [32].

Умови воєнних конфліктів кардинально впливають на функціонування музейних інституцій, зумовлюючи необхідність адаптації традиційних підходів до збереження, охорони та популяризації культурної спадщини. Музеї в таких обставинах виконують комплексну роль, зберігають матеріальні артефакти, документують події, формують суспільні наративи стають центрами комунікації між національним, міжнародним культурним середовищем. Вивчення міжнародного досвіду є цінним, оскільки дозволяє виявити ефективні практики управління музейними ресурсами, застосування технологій захисту та відновлення експозицій, та організацію співпраці з державними, громадськими та міжнародними організаціями [32].

Міжнародні кейси демонструють різноманітність стратегій, що залежать від історичного, соціального та політичного контексту конкретної країни. В Італії спеціалізовані підрозділи правоохоронних органів здійснюють охорону культурної спадщини та боротьбу з незаконним обігом артефактів, в Сирії та Іраку цифровізація та 3D-документування пам'яток забезпечують їх збереження навіть у зонах активних бойових дій. В країнах Балканського регіону музеї виконують роль свідків конфліктів, інструментів відновлення національної пам'яті після руйнувань, приклади дозволяють оцінити ефективність різних підходів, адаптувати їх до умов інших держав, що переживають військові кризи [3].

Дослідження міжнародного досвіду функціонування музейних інституцій під час війни також висвітлює роль законодавства, міжнародної співпраці, волонтерства та технологічних інновацій. В умовах нестабільності музеї стають сховищами матеріальної спадщини, платформами для дипломатичних комунікацій, формування суспільного консенсусу та адвокації культурних прав на глобальному рівні. Звернення до міжнародних практик дозволяє систематизувати знання про управлінські, технологічні та правові механізми, що використовуються у кризових умовах, та окреслити перспективи їх імплементації в умовах сучасних воєнних викликів, зокрема в Україні [3].

Італія має унікальний досвід захисту культурної спадщини у воєнних та кризових умовах, що формується протягом кількох десятиліть спеціалізованої діяльності правоохоронних органів та музеїв. Команду з охорони культурної спадщини Tutela Patrimonio Culturale, ТРС було засновано у 1969 році як підрозділ для боротьби з викраденням, незаконним обігом та пошкодженням культурних цінностей на національному рівні [32]. Організаційна структура підрозділу дозволяє поєднувати правоохоронну діяльність з музейною експертизою, працівники ТРС включають археологів, мистецтвознавців, істориків та технічних спеціалістів, що забезпечує комплексну оцінку та збереження культурних об'єктів у найрізноманітніших контекстах.

У практичній площині ТРС демонструє високий рівень ефективності завдяки застосуванню системи моніторингу, електронних баз даних та оперативної взаємодії з місцевими музеями та міжнародними організаціями. Під час операцій у Неаполі та Римі були викриті численні групи, які займалися незаконними розкопками та контрабандою античних артефактів у кожному випадку ТРС фіксувало понад 10 000 елементів культурної спадщини, що дозволяло повернути викрадені об'єкти до музеїв, та встановити повну кримінально-правову історію їх переміщення.

Італійський підхід інтегрує криміналістичні методи з технічними інноваціями, включаючи цифрове маркування артефактів, застосування 3D-сканування та фотограмметрії. Технології дозволяють фіксувати точні розміри та стан експонатів, створювати електронні моделі та відслідковувати будь-які переміщення, що особливо важливо у випадках ризику крадіжки під час воєнних конфліктів або стихійних лих [75].

У сфері міжнародного співробітництва ТРС виступає активним партнером UNESCO, INTERPOL та ICOM у програмах захисту культурної спадщини. Італійські експерти беруть участь у навчальних програмах для працівників музеїв та правоохоронців інших держав, демонструючи алгоритми евакуації колекцій, організацію тимчасових сховищ та відновлення пошкоджених експонатів. У 2024 році 23 цивільних експертів та 24 карабінери пройшли тренінги у рамках ініціативи «Блакитні шоломи культури», що дозволило забезпечити підготовку фахівців для роботи у зонах конфліктів та надзвичайних ситуацій [42; 38; 35].

Завдяки комплексному підходу італійська практика демонструє, що музейні та культурні інституції можуть залишатися функціонально стабільними у кризових умовах, підкреслює значення постійного навчання персоналу, інтеграції сучасних технологій та міжнародного обміну досвідом. Досвід Італії є прикладом того як державна політика у сфері захисту культурної спадщини поєднує науковий, правовий та практичний аспекти, забезпечуючи ефективний захист культурних цінностей у зонах підвищеного ризику. Крім безпосередньої охорони, ТРС реалізує адвокаційні проєкти, що підвищують обізнаність населення та стимулюють локальні громади до захисту спадщини. Ініціативи включають організацію тематичних виставок, участь у науково-популярних заходах та створення освітніх матеріалів для шкіл та університетів. Демонструють роль музеїв як сховищ об'єктів та активних центрів суспільної комунікації, підтримки національної ідентичності [75].

Ініціативи цифровізації в Сирії підтверджують, що сучасні технології стають ключовим інструментом у збереженні культурної спадщини під час війни. Вони дозволяють фіксувати матеріальні та нематеріальні об'єкти, забезпечувати безпечний доступ до інформації для науковців та громадськості та виступають елементом міжнародної адвокації. Цифрові архіви виступають надійним інструментом для відновлення після закінчення конфлікту та забезпечення безперервності культурної пам'яті, підкреслюючи глобальну цінність національної спадщини у масштабах світової історії [30].

Балканський регіон Хорватія, демонструє специфічний досвід функціонування музейних інституцій під час та після воєнних конфліктів, який базується на поєднанні відновлювальних стратегій, документування руйнувань та інтеграції музейної діяльності у процес національної реконструкції. Під час Югославських воєн 1990-х років значна частина музейних фондів та історичних пам'яток була пошкоджена або знищена, окремі експонати були вивезені з країни. Музеї в Хорватії адаптувалися до цих умов шляхом створення мобільних команд для евакуації експонатів, організації тимчасових сховищ та документування стану культурних об'єктів, що дозволило зберегти більшість матеріальної спадщини, та створити базу даних для подальшого відновлення та реставрації [30].

У відповідь на ці виклики міжнародні, локальні організації впровадили системні заходи щодо захисту музейних фондів, археологічних об'єктів. Важливим аспектом стала евакуація колекцій у безпечні місця створення детальної документації з фотографіями, описами метаданими кожного експоната. Заходи дозволили мінімізувати втрати, сформувати основу для юридичного захисту культурної спадщини у міжнародному контексті, забезпечивши можливість повернення викрадених предметів [30].

За допомогою 3D-сканування, гео-координування об'єктів створення електронних баз даних вдалося забезпечити віддалений доступ до інформації про артефакти, що залишилися на місцях або були евакуйовані, що дозволило музеям, дослідникам, міжнародній громадськості вивчати об'єкти,

навіть якщо фізичний доступ до них був обмежений через небезпеку конфліктів. Проект Project Mosul Digital Archive став прикладом успішного використання технологій для збереження цифрових копій унікальних культурних артефактів, включно з архітектурними моделями, написами, предметами повсякденного життя. Міжнародне співробітництво забезпечує технічну підтримку, правову базу для захисту культурної спадщини, ЮНЕСКО та ICOM працюють із місцевими урядами над створенням нормативних документів щодо обліку, транспортування та відновлення експонатів. Розробляються механізми легальної реєстрації та контролю за переміщенням артефактів, що дозволяє зменшити ризик незаконного вивезення, що сприяє відновленню музейних фондів після завершення бойових дій [70; 71; 38].

Громадські активісти, науковці, студенти беруть участь у пакуванні, евакуації та цифровому документуванні експонатів, що дозволяє підтримувати функціонування музеїв у складних умовах. Під час конфліктів у Мосулі локальні фахівці організовували тимчасові сховища для уразливих артефактів, проводили їх оцифрування, забезпечували доступ для дослідників через віддалені платформи. Досвід Іраку показує, що сучасні війни вимагають інтеграції технологічних, організаційних правових підходів для забезпечення збереження культурної спадщини. Музеї у регіоні виконують роль охоронців матеріальних цінностей, платформ для освіти, наукових досліджень та міжнародної співпраці. Досвід є релевантним для країн, які наразі перебувають у зоні конфлікту, демонструє, що поєднання цифровізації, локальної активності міжнародної координації дозволяє мінімізувати втрати культурної спадщини забезпечує основу для подальшого відновлення та розвитку музейної справи [67].

Лівія, як країна з багатою історико-культурною спадщиною, включно з пам'ятками античних міст Лептіс-Магна та Сабрата, зіштовхнулася з серйозними ризиками для музейних фондів під час громадянської війни 2011 року та подальшої нестабільності. Музейні колекції зазнали значного

руйнування, включно з мародерством, спаленням архівів та частковим знищенням експонатів. Після втрати контролю над деякими територіями виникла нагальна потреба у швидкому документуванні, евакуації та збереженні культурних об'єктів, що залишалися в зонах конфлікту. Важливу роль у цьому процесі відіграли міжнародні організації, ЮНЕСКО, ICOM та низка неурядових організацій, які координували заходи з безпечного збереження та цифрового документування музейних фондів [70; 71; 38].

Музеї Лівії застосували комбіновані підходи до збереження артефактів, що включали фізичну евакуацію у безпечні приміщення, систематичне фотографування, 3D-сканування та створення електронних каталогів. Практики дозволили мінімізувати фізичні втрати, та забезпечити наукову доступність колекцій для міжнародних дослідників, де доступ до об'єктів був обмежений через нестабільність у країні. Проект Libya Digital Heritage Initiative став прикладом успішної інтеграції цифрових технологій у процес захисту культурної спадщини, забезпечуючи віддалений доступ до інформації про збережені та пошкоджені експонати [47].

Увагу приділено створенню нормативних та організаційних механізмів, що дозволяють захищати культурні об'єкти у воєнний період, у Лівії було розроблено внутрішні протоколи для реєстрації, транспортування та зберігання експонатів, включно з визначенням відповідальних осіб та контролем за умовами переміщення артефактів. Документація забезпечує юридичний захист культурної спадщини та зменшує ризики незаконного вивезення або руйнування об'єктів [45].

Лівійські музейні фахівці та студенти брали участь у пакуванні, евакуації та цифровому документуванні експонатів, організовували тимчасові сховища та контролювали стан фондів у складних умовах нестабільності, під час бойових дій у Триполі Бенгазі громадські ініціативи сприяли збереженню археологічних знахідок та музейних колекцій, що стало критично важливим для підтримки національної культурної пам'яті забезпечення основи для майбутнього відновлення музеїв [45]. Досвід Лівії

демонструє, що сучасні війни створюють комплексні виклики для музейних інституцій, які потребують поєднання технологічних, організаційних та правових підходів. Музеї стають платформою для інтеграції міжнародної підтримки, цифровізації та локальної активності, що забезпечує збереження культурної спадщини її доступність для наукових та освітніх цілей.

Сирія, як держава з багатою культурною та археологічною спадщиною, зокрема античні міста Пальміра, Алепо та Дара, зазнала масштабних руйнувань унаслідок війни, що триває з 2011 року. Музейні інституції країни опинилися під загрозою мародерства, руйнування та незаконного вивезення культурних цінностей, що створило критичну потребу захисті, документуванні музейних фондів. Масштабні втрати включають унікальні скульптури, релігійні артефакти, клинописні таблички інші об'єкти світового значення, що значно ускладнило наукове вивчення історії та культури регіону [56]. Для забезпечення збереження культурних об'єктів сирійські музеї та міжнародні організації запровадили системи евакуації та цифрового обліку. Артефакти евакуювались у захищені сховища, були створені електронні бази даних та проведено фотографування і 3D-сканування експонатів, що дозволило документувати стан колекцій формувати юридичну, наукову основу для відновлення після завершення бойових дій [56].

Правові та організаційні механізми відіграють роль у збереженні музейних фондів. Вони включають чіткі протоколи, щодо переміщення, зберігання експонатів, контроль за умовами транспортування, маркування культурних об'єктів співпрацю з правоохоронними органами, що зменшує ризик незаконного вивезення артефактів забезпечення відповідності міжнародним нормам, що важливо для подальшого повернення культурних цінностей на батьківщину [33].

Україна, перебуваючи у зоні тривалого військового конфлікту, активно впроваджує міжнародні практики захисту культурної спадщини, адаптуючи їх до національних реалій. На основі досвіду Іраку, Лівії та Сирії українські музеї формують комплексні підходи, що охоплюють фізичне збереження

експонатів, цифровізацію, правове регулювання та активну участь громад. Музеї у Києві, Харкові, Львові, Одесі та інших регіонах застосовують системи евакуації колекцій у безпечні приміщення, створення цифрових архівів та 3D-моделей артефактів, що забезпечує їх наукову доступність та мінімізує ризики втрати під час обстрілів чи окупації [45].

Приділяють правовому нормативному забезпеченню збереження культурних цінностей. В українському законодавстві передбачено чіткі протоколи щодо маркування, транспортування та зберігання музейних об'єктів у воєнний час, співпрацю з правоохоронними структурами та міжнародними організаціями для запобігання мародерству незаконному вивезенню артефактів. Законодавчі механізми формують надійну правову базу для міжнародної співпраці, підтверджуючи політичну волю держави захищати культурну спадщину навіть у кризових умовах [45].

Волонтерські ініціативи у воєнний час виступають критично важливим компонентом збереження спадщини. Місцеві активісти, громадські організації та студенти беруть участь у пакуванні, транспортуванні цифровому документуванні колекцій, організації тимчасових сховищ контролю за станом фондів. Під час обстрілів Харкова та Маріуполя волонтери сприяли евакуації цінних музейних колекцій, у Львові громадські активісти долучалися до оцифрування фондів Національного музею імені Андрея Шептицького та Музею історії релігії, що забезпечує фізичне збереження об'єктів, підвищує рівень громадської відповідальності та залученості у питання збереження культурної спадщини [10].

Участь місцевих волонтерів, студентів та громадських активістів, які допомагали пакувати, евакуювати та документувати експонати, організовували тимчасові сховища та координували взаємодію з міжнародними партнерами. Під час бойових дій у Пальмірі та Алеппо локальні ініціативи сприяли збереженню тисяч культурних об'єктів, що дозволило мінімізувати втрати та забезпечити основу для майбутньої реставрації [29]. Цифровізація та віртуалізація виступають критично

важливими інструментами збереження культурної спадщини у Сирії. Віртуальні експозиції дозволяють продемонструвати артефакти світовій спільноті, забезпечуючи одночасно доступ для науковців та освіти, а також сприяючи міжнародній адвокації щодо підтримки збереження спадщини [29].

Досвід Сирії демонструє, що сучасні конфлікти потребують комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення, локальну активність, правове регулювання та міжнародну координацію. Музеї зберігачи фізичних об'єктів, та виступають платформами для наукових досліджень, освіти міжнародної взаємодії. Важливим уроком є необхідність інтеграції цифровізації та системного планування у стратегії збереження культурної спадщини, що дозволяє забезпечити безперервність навіть у складних умовах війни [24].

Аналіз порівняння з Сирією, Іраком та Лівією дозволяє виокремити низку універсальних принципів збереження культурної спадщини у воєнний час, комплексний підхід до фізичного цифрового захисту об'єктів, нормативно-правове забезпечення, активне залучення громади та міжнародне партнерство. Український досвід демонструє специфічні адаптації, зумовлені високим рівнем громадської активності, централізованим національним координуванням можливостями цифровізації, що формує новий стандарт у практиці управління культурною спадщиною у кризових умовах [24].

Міжнародний досвід демонструє, що ефективне функціонування музейних інституцій у воєнний час базується на поєднанні фізичного захисту колекцій, цифровізації, 3D-документування, активної участі громадськості. Приклади з Німеччини, Польщі, Іраку Сирії свідчать про важливість міжнародної координації, правового регулювання, використання сучасних технологій для збереження культурної спадщини. Адаптація цих практик в Україні створює основу для стійкої культурної інфраструктури, забезпечує безперервність науково-освітньої діяльності музеїв, сприяє формуванню національної історичної пам'яті, незважаючи на виклики не позначилося на рівні інновацій та не дало початку глибинним реформам у музейній справі

[24]. Сьогодні в Україні сформована розгалужена мережа музеїв: 546 національних та комунальних музеїв, майже півтисячі музеїв при закладах вищої освіти, понад 4000 шкільних музеїв-кімнат, до 800 відомчих музеїв на підприємствах та організаціях [56]. Попри значну кількість, ефективність діяльності багатьох з них низька, експерти відзначають хронічний брак фінансування та неефективну модель державного управління як одні з основних причин складної ситуації в галузі [56]. У цьому контексті вивчення міжнародного досвіду функціонування музеїв набуває особливої актуальності. Порівняльний аналіз кращих практик інших країн та українського досвіду дозволить виявити можливості використання іноземних напрацювань для реформування і розвитку музеїв України.

Світовий досвід свідчить, що успішне функціонування музеїв ґрунтується на поєднанні різних моделей фінансування і гнучких систем управління. У більшості розвинених країн держава забезпечує тільки частину бюджету музеїв, приблизно 30–50%, а решту коштів заклади отримують із позабюджетних джерел, таких як меценатські пожертви, спонсорство, гранти та доходи від власних послуг [56]. Диверсифікована модель фінансування створює своєрідні «три опори» стійкості музейної установи: державна підтримка, підтримка від громади, бізнесу та самостійно зароблені доходи [31]. Для прикладу, у США тільки мінімальну частку кошторису музеїв покриває держава, натомість понад половину закладів є прибутковими і самофінансованими [31]. В умовах конкурентного середовища американські музеї активно залучають відвідувачів якісними експозиціями та сервісами, а податкові стимули для благодійників сприяють значним приватним інвестиціям у культуру. У Німеччині спостерігається тенденція до поступового скорочення прямого бюджетного фінансування музеїв не через брак грошей, а щоб стимулювати заклади до боротьби за увагу відвідувачів та підвищення якості пропозиції [31].

Досвід інших європейських країн демонструє ефективність поєднання державного фінансування з ринковими механізмами та прозорими

конкурсними процедурами. У багатьох державах діють спеціальні фонди або лотереї на підтримку культури. Наприклад, у Великій Британії з 1994 р. працює Національна лотерея у сфері спадщини, кошти від якої цільово спрямовуються на розвиток музеїв, заповідників, бібліотек та інших культурних інституцій [31]. За понад 25 років, програма профінансувала понад 36 тисяч проєктів на суму майже 6 млрд фунтів стерлінгів, що дало поштовх модернізації музейної інфраструктури по всій країні [24]. В Естонії діє Культурний ендаумент, утворений 1994 року, що акумулює частину доходів від державної лотереї та грального бізнесу і розподіляє гранти між культурними проєктами на конкурсній основі [31]. Підхід змушує керівників музеїв окреслювати стратегічні розвиткові проєкти та змагатися за фінансування найважливіших ініціатив, підвищуючи ефективність використання коштів. Додатково практикуються податкові пільги для меценатів, програми «друзів музеїв», корпоративне спонсорство виставок тощо, усе розширює фінансові можливості музейних установ у світі.

Ключовим елементом успіху провідних музеїв за кордоном є сучасний менеджмент, орієнтований на громаду та результат. Організаційно-управлінські моделі можуть різнитися, але простежуються спільні риси: автономність закладів, наявність опікунських рад або наглядових рад, стратегічне планування розвитку, маркетинг та робота з аудиторією. Багато країн запровадили реформи музейної мережі, оптимізувавши структуру управління. Показовим є досвід Норвегії, де на початку 2000-х здійснено масштабну реорганізацію музейного сектору. На основі ідеї міжрегіональної співпраці всі музеї країни були консолідовані в єдину національну мережу із 20 регіональних музейних комплексів, кожен з яких отримав спільну адміністрацію [19]. Фактично замість великої кількості дрібних музеїв утворилися укрупнені заклади, що об'єднали колекції та ресурси кількох установ. Двадцять музейних центрів почали обслуговуватися єдиними високопрофесійними командами фахівців (маркетологи, фандрейзери, менеджери по зв'язках з громадськістю), які розробляють і втілюють спільну

стратегію розвитку та промоції для всієї мережі [19]. Перехід до централізованого управління дозволив підвищити якість менеджменту та зменшити витрати, адже кожному окремому музею вже не потрібно утримувати широкий адміністративний апарат. Другим рівнем реформи в Норвегії стало створення професійних мереж за профілем, тематичних об'єднань музеїв (літературних, природничих, технічних тощо), які стимулюють співпрацю закладів у розробці спільних виставкових проєктів і наукових досліджень [34]. Для координації політики у музеях був навіть створений окремий державний департамент, що об'єднав управління архівами, бібліотеками та музеями [37]. Норвегія пододала розпорошеність музейної справи і вибудувала ефективну багаторівневу систему, де центральна влада відповідає за стратегічний нагляд і фінансування, а локальні музейні мережі за оперативне управління та взаємодію між собою.

Інший приклад оптимізації музейної мережі демонструють країни Балтії. Після розпаду СРСР там проаналізували доцільність утримання кожного музею і закрили установи, що фактично виконували пропагандистські чи дублюючі функції. У прибалтійських республіках на початку 1990-х ліквідовано всі музеї, які слугували інструментами комуністичної ідеології, включно з сотнями відомчих музеїв при великих підприємствах та колгоспах [45]. Зекономлені таким шляхом кошти уряди спрямували на підтримку тих закладів, які мали реальний потенціал стати осередками культури і освіти. Такий крок допоміг сконцентрувати ресурси на розвитку справді важливих музеїв і позбавитися баласту неефективних витрат. Європейська практика раціоналізації музейної мережі засвідчує, що іноді «менше – означає краще»: оптимальна кількість добре обладнаних і профінансованих музеїв приносить більшу користь, ніж велика кількість розпорошених закладів із мізерним бюджетом.

Варто наголосити, що успішний зарубіжний досвід приділяє значну увагу залученню громади та підвищенню ролі музеїв у житті місцевого населення. Державні музеї за кордоном часто мають опікунів або партнерів

серед бізнесу і громадських організацій, які беруть участь у їх фінансуванні та управлінні. Світовий досвід рекомендує музеям кілька основних шляхів підвищення фінансової самостійності: продаж вхідних квитків за економічно обґрунтованою ціною, розвиток музейних крамниць та сувенірної продукції, надання послуг громадського харчування (кафе, ресторани при музеях можуть давати до 20-25% доходу), здача в оренду приміщень під заходи, фандрейзинг та грантові проєкти [58]. У провідних світових музеях саме джерела формують значну частину бюджету. За кордоном склалася практика, коли державні кошти відіграють роль базової підтримки, а далі самі музеї конкурують за відвідувача та додаткові надходження, що мотивує їх постійно вдосконалюватися.

На відміну від наведених міжнародних моделей, в Україні фінансування музеїв досі майже повністю залежить від держави. Бюджетна підтримка (з державного або місцевих бюджетів) забезпечує левову частку, за оцінками, понад 95% видатків комунальних та державних музеїв [64]. Власні доходи від продажу квитків чи сувенірів, меценатська допомога та гранти становлять поки що незначний відсоток у структурі фінансування більшості закладів. Така ситуація склалася історично та багато в чому підтримується чинною системою управління. Законодавство України (зокрема, Закон «Про музеї та музейну справу») визначає, що основним джерелом фінансування державних і комунальних музеїв є відповідно державний або місцевий бюджет, хоча не забороняє залучати кошти від благодійників, спонсорів чи комерційної діяльності [67]. Однак на практиці протягом тривалого часу розвиток музейної справи залежав від видатків бюджету, які були недостатніми. Як наслідок, багато музеїв опинилися у стані хронічного додаткових доходів деякі заклади зосереджувалися на скаргах щодо браку бюджетних коштів [69]. Подібну ситуацію гостро критикують реформатори музейної справи. Зокрема, зазначається, що очікуючи «милостині» від держави, музеї витрачають дорогоцінний час, який

могли б спрямувати на навчання сучасному менеджменту, фандрейзинг та залучення відвідувачів [69].

За останні роки з'явилися нові інституції та програми, покликані підтримати музеї фінансово та організаційно, наприклад, з 2018 року активно діє Український культурний фонд, який на конкурсній основі надає державні гранти на культурні проєкти, включно з музейними. Багато музеїв уперше отримали шанс виграти цільове фінансування на модернізацію експозицій, розвиток інтерактивних програм, оцифрування колекцій тощо. Грантові механізми фактично запроваджують елементи конкурсного фінансування, наближаючи українську практику до європейської [58], стають доступнішими міжнародні фонди та програми допомоги (наприклад, фонд «Відродження», програми ЄС «Креативна Європа» та інші), де українські музеї можуть подавати заявки. За прикладом західних колег, починає розвиватися партнерство з бізнесом, окремі великі компанії підтримують музеї спонсорськими внесками або спільно організовують виставки. Хоч поки що такі кейси поодинокі, вони демонструють потенціал до диверсифікації фінансування. Важливо, щоб самі музеї активно використовували можливості. Як слушно зауважує український музейник Віктор Корсак, заклади культури мусять перестати бути пасивними прохачами та навчитися заробляти через продаж квитків, сувенірів, послуг, оренду приміщень, участь у грантах тощо, лише поєднання бюджетних та небюджетних коштів забезпечить довгострокову стійкість музеїв України [9].

Питання про доцільність утримання великої кількості малих музеїв в різних куточках країни досі фактично не піднімалося публічно, адже воно політично чутливе [13]. У сучасних реаліях важливо зважити, чи спроможна держава й надалі фінансувати сотні маловідвідуваних закладів, багато з яких мають застарілі експозиції, не виконують значущих суспільних функцій [13]. Зарубіжний досвід (як показали приклади Норвегії та балтійських країн) підказує, що оптимізація мережі може мати позитивний ефект. В Україні доцільно провести аудит музейної мережі, визначити відвідуваність, стан

фондів, результати роботи кожного закладу та на основі чітких критеріїв вирішити, які музеї слід укрупнити, об'єднати чи перепрофілювати. Варто створити регіональні музейні об'єднання з єдиним керівним центром, за прикладом норвезької моделі [13], що дозволило б сконцентрувати професійні кадри і ресурси, підвищити якість менеджменту. Ефективним кроком є формування професійних мереж за спеціалізацією (історичні музеї, художні, природничі тощо) на національному рівні для обміну досвідом та координації діяльності. Вже зараз в Україні діють громадські об'єднання музейників, але їхній вплив на державну політику досить слабкий, потрібно на законодавчому рівні залучити професійну спільноту до вироблення рішень, наприклад, оновити склад і повноваження Музейної ради при Міністерстві культури, щоб її рішення реально враховувалися у формуванні культурної політики [13]. Змінюючи підходи до управління, віддаючи більше автономії ефективним закладам, запроваджуючи конкурсний відбір керівників, стимулюючи міжмузейну співпрацю, Україна може наблизити свою музейну сферу до сучасних стандартів.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду показує, що інтеграція цифрових технологій, нормативної бази та локальної активності дозволяє ефективно зберігати музейні колекції навіть у зонах бойових дій. Україна адаптує практики з урахуванням специфіки внутрішньої ситуації, створюючи систему, яка поєднує оперативний захист, довгострокове документування, доступ до культурних цінностей для науки, освіти та громадськості. Український досвід демонструє, що стратегічна координація між державними органами, музеями та міжнародними партнерами є критично важливою для забезпечення безперервності культурної спадщини та підготовки до її відновлення після закінчення воєнного конфлікту [30, 32] (див. Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльний міжнародний досвід функціонування музейних інституцій у воєнних та кризових умовах

Країна	Основні заходи захисту музейних колекцій	Цифровізація та віртуалізація	Волонтерська та громадська участь	Міжнародна співпраця та виставки
Україна	Евакуація колекцій у безпечні приміщення; створення тимчасових сховищ; моніторинг стану експонатів; нормативне забезпечення	Онлайн-платформи, 3D-сканування, віртуальні тури, цифрові каталоги (проєкт Digital Museum Ukraine)	Волонтери пакують, транспортують, оцифровують колекції; організація тимчасових сховищ	Тимчасові виставки в Польщі, Литві, Німеччині; координація з ICOM та ЮНЕСКО
Польща	Евакуація під час Другої світової війни; створення безпечних сховищ; електронний облік колекцій	Цифрові архіви, інтерактивні онлайн-платформи, 3D-моделі	Волонтери та громадські активісти залучені до пакування та переміщення експонатів	Міжнародні виставки у Лондоні, Парижі; співпраця з ЮНЕСКО
Німеччина	Системні протоколи безпеки; спеціальні маршрути транспортування; навчання персоналу; створення сховищ	Електронні бази даних, інтерактивні тури, 3D-сканування	Волонтерські програми для пакування, евакуації, цифрового документування	Тимчасові виставки для збереження та просвітництва; міжнародні проєкти
Сирія	Масова евакуація та сховання артефактів через громадянську війну; відновлення після руйнувань; охорона археологічних об'єктів	Обмежена цифровізація через бойові дії; проєкти 3D-сканування окремих колекцій	Місцеві громади та міжнародні НУО брали участь у рятуванні та пакуванні експонатів	Міжнародні виставки у Європі та США з сирійськими колекціями; співпраця з ICOM та Blue Shield
Ірак	Евакуація музеїв під час війни в Іраку (2003); відновлення пошкоджених об'єктів; протидія мародерству	Створення електронних каталогів з уцілілих колекцій; 3D-сканування деяких археологічних експонатів	Міжнародні НУО та волонтери допомагали у відновленні колекцій та підготовці виставок	Виставки археологічних колекцій у Європі та США; співпраця з міжнародними організаціями
Лівія	Захист археологічних об'єктів під час громадянської війни; створення сховищ та	Оцифрування архівів та колекцій; віртуальні	Співпраця з волонтерами, локальними громадами та	Тимчасові виставки для міжнародної спільноти;

	охорона; моніторинг втрат	презентації для міжнародних партнерів	міжнародними організаціями	проекти відновлення культурної спадщини
--	---------------------------	---------------------------------------	----------------------------	---

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [30, 32, 74].

Окремо слід розглянути питання цифровізації музеїв, адже один із ключових світових трендів останніх років, міжнародна практика вже довела, що цифрові технології відкривають нові можливості для музеїв від оцифрування колекцій і створення онлайн-каталогів до віртуальних виставок та інтерактивної роботи з аудиторією. Пандемія COVID-19 особливо підкреслила значення цифрової присутності, музеї, які мали якісний веб-сайт, онлайн-екскурсії чи цифрові архіви, змогли підтримувати контакт із публікою навіть під час локдаунів [28]. У результаті у світі процес цифрової трансформації музеїв пришвидшився. В Україні тенденція дала про себе знати, багато музеїв почали створювати віртуальні тури, оцифровувати експонати, розробляти присутність у соцмережах, але на державному рівні цифровізація музейної галузі ще знаходиться на початковому етапі. Станом на 2024 р. в Україні відсутня загальнонаціональна стратегія оцифрування культурної спадщини, немає затверджених стандартів та правил цифрового обліку фондів, якими керувалися музеї [28]. Фактично кожен заклад рухається власним шляхом, іноді дублюючи зусилля або використовуючи несумісні між собою технології, що уповільнює створення єдиного цифрового простору музейних колекцій. Для порівняння, у провідних державах існують національні програми та платформи, що об'єднують дані музеїв, наприклад, європейська платформа Europeana агрегує мільйони оцифрованих експонатів з музеїв усіх країн ЄС, забезпечуючи до них вільний доступ онлайн. Українським музеям для інтеграції у світовий культурний простір необхідно переймати практики. Певні кроки вже робляться, за підтримки ЮНЕСКО та ЄС розробляється прототип єдиного електронного реєстру Музейного фонду України [32], а у 2022 році у Львові відкрився Центр цифровізації музеїв, оснащений сучасним обладнанням для

сканування артефактів [28]. Центр створено в межах європейського проєкту і його фахівці виїжджають до різних музеїв, допомагаючи оцифрувати колекції та навчати персонал новим технологіям [14]. Подібні ініціативи демонструють, як міжнародний досвід та підтримка можуть бути використані на практиці в Україні. Важливо, щоб держава закріпила починання: розробила державну програму цифровізації музеїв, адаптувала міжнародні стандарти обліку та каталогізації експонатів до українських реалій, передбачила фінансування на потреби. Цифровізація забезпечить збереження колекцій у високоякісній електронній формі (що є критично важливим в умовах воєнних ризиків), але розширить доступ публіки до культурного надбання, підвищить туристичну привабливість музеїв, дасть нові інструменти для освіти і промоції.

Отже, проведений порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду функціонування музеїв засвідчує, що українській музейній сфері є до чого прагнути, переймаючи найкращі світові практики. Зарубіжний досвід доводить ефективність комплексних підходів: збалансоване багатоканальне фінансування, гнучке та професійне управління, інноваційність та відкритість до змін. В Україні поки переважають застарілі моделі бюджетного утримання та адміністративного підпорядкування, які потребують реформування. Необхідно запровадити нові механізми фінансування музеїв: від конкурсних державних фондів, цільових лотерей до стимулювання меценатства та розвитку власних доходів музеїв, що зменшить залежність від бюджету, що надасть закладам більше свободи для розвитку [13]. Слід реформувати управління, оптимізувати мережу музеїв, укрупнивши або об'єднавши малоефективні заклади, створити дієві регіональні та професійні об'єднання музеїв за норвезьким зразком [16], залучити фахівців музейної справи до ухвалення рішень на державному рівні. Більш автономні та професійно керовані музеї зможуть гнучкіше реагувати на виклики часу і потреби громади, пріоритетом має стати цифровізація: розвиток єдиної електронної бази музейного фонду, оцифрування колекцій та

впровадження сучасних ІТ-рішень у роботі музеїв. Діджиталізація інтегрує українські музеї у світовий культурний простір і дозволить ширше представити нашу спадщину світові.

Врахування міжнародного досвіду функціонування музеїв, адаптація його до українських умов є необхідною передумовою успішної модернізації музейної галузі України, впровадження найкращих практик від нових моделей фінансування до інноваційних форм роботи з публікою сприятиме перетворенню українських музеїв на сучасні конкурентоспроможні інституції, здатні ефективно виконувати свою освітню, культурну та соціальну місію. Лише за умов належного ресурсного забезпечення, професійного менеджменту й відкритості до змін державні музеї України зможуть реалізувати свій величезний потенціал, та стати справжніми осередками національного відродження та культурного розвитку.

Висновки до другого розділу

Музейні інституції України в умовах воєнного стану довели свою спроможність залишатися активними осередками культурної та суспільної стійкості, небачений масштаб руйнувань та втрат, вони стали безпосередньою мішенню агресії, зазнавши значних матеріальних та людських втрат, пограбувань, що мали на меті підрив національної ідентичності. З іншого боку, музеї проявили надзвичайну мобільність і здатність адаптуватися: організовували евакуацію фондів, створювали тимчасові сховища, переводили частину експозицій у цифровий формат, залучали міжнародні ресурси для порятунку та консервації об'єктів. У ситуації, коли збереження культурних надбань стало частиною оборонної стратегії, музейна спільнота взяла на себе роль культурного фронту, підтримуючи національну пам'ять і формуючи образ спротиву в умовах війни.

Досвід функціонування музеїв у різних регіонах продемонстрував неоднорідність їхніх можливостей та викликів. Західні області, Львівщина, стали тилковим центром порятунку, збереження евакуйованих колекцій, та освітнім майданчиком для переселенців. Східні та південні регіони були

змушені боротися з безпосередньою загрозою знищення, подекуди, з повною втратою інституційної інфраструктури. Київ та центральна Україна витримували постійні атаки, але змогли відновити роботу та перетворити музейний простір на платформу для переосмислення сучасних подій, створюючи тематичні експозиції про війну та спротив. Водночас спільними для всіх музеїв стали виклики кадрового скорочення, потреба у нових формах комунікації з суспільством і прагнення до інтеграції у світову професійну спільноту. Завдяки єдності музейних працівників і солідарності громад вдалося врятувати значну частину культурних фондів, що підтверджує, наскільки культура є невід’ємною складовою загальнонаціональної стійкості.

Паралельно з фізичною евакуацією експонатів розгорталися програми їхньої оцифровки, створювалися електронні реєстри й віртуальні архіви, які забезпечують збереження інформації навіть у випадку фізичного знищення. Міжнародні організації та фонди надали Україні вагому допомогу, матеріальну, та консультативну, що дозволило забезпечити базовий захист і створити перспективу для майбутньої відбудови. Зрештою, діяльність українських музеїв у період з 2022 по 2025 рік довела, що у найбільш драматичних умовах культурні інституції здатні виконувати зберігальну функцію, та є активними учасниками духовного опору, джерелом натхнення та просвітництва для суспільства. Отриманий досвід закладає підґрунтя для оновлення стратегій у сфері культурної політики, посилення уваги до безпеки культурних установ, підготовки кадрів, ширшого впровадження інноваційних рішень, що має вирішальне значення для відбудови після перемоги.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ І МУЗЕЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.

3.1. Актуальні проблеми музейної сфери в умовах війни

Музейна сфера України перебуває у стані серйозних трансформацій, спричинених масштабними руйнівними наслідками збройної агресії, збереження матеріальної та нематеріальної культурної спадщини завжди було складним завданням, у період війни перетворилося на справжній виклик, що стосується фахівців галузі, та суспільства. Музеї архіви минулого, та важливий інструмент формування історичної пам'яті, національної ідентичності та соціальної згуртованості. В умовах бойових дій зростає значення музейних інституцій, як осередків, які протистоять культурній амнезії та руйнації символічного простору. Як відзначає Міністерство культури та інформаційної політики України, станом на початок 2025 року зафіксовано понад 800 випадків руйнувань або пошкоджень об'єктів культурної спадщини, серед яких значна частка припадає саме на музеї [34].

Війна актуалізувала проблеми, які накопичувалися роками, недостатнє фінансування закладів культури, зношена інфраструктура, обмежені можливості для цифровізації колекцій. До цього додалися безпосередні ризики, пов'язані з бомбардування, обстрілами та окупацією територій. Численні фонди було знищено або вивезено на тимчасово окуповані території, що створює додаткові труднощі для обліку та відновлення. За даними ЮНЕСКО протягом 2022-2025 років понад 100 музейних установ постраждали від атак, а значна частина колекцій зникла безвісти [38].

Евакуація музейних експонатів здійснюється в умовах високого ризику, часто без належних технічних засобів та транспорту, у багатьох випадках музейники діють власними силами, ризикуючи життям для збереження цінностей. Самопожертва працівників нагадує практики Другої світової

війни, коли збереження культурних скарбів відбувалося під загрозою тотального знищення. Сучасна ситуація відрізняється більшою складністю через швидкість та інтенсивність атак, що не завжди залишає час на підготовку [37]. Частина фахівців була змушена залишити небезпечні регіони, інші мобілізовані до лав Збройних сил України, втрата висококваліфікованих кадрів створює загрозу для довгострокового розвитку музейної сфери, підготовка нових спеціалістів потребує часу та ресурсів. За даними Українського культурного фонду, понад 30% працівників музеїв на сході та півдні України змушені змінити місце проживання, що суттєво вплинуло на кадрову стабільність галузі [56].

Практика цифровізації музейних фондів, яка до війни мала радше перспективний характер, перетворилася на життєво необхідний інструмент, створення електронних каталогів, 3D-моделювання експонатів, віртуальні виставки допомагають зберегти інформацію про культурні об'єкти, забезпечити до них доступ навіть у випадках фізичної втрати. Приклад Іраку чи Сирії показує, що цифрові архіви можуть стати основою для майбутньої реставрації та відновлення ідентичності народів, які пережили збройні конфлікти [15].

Україна є учасником Гаазької конвенції 1954 року та низки інших міжнародних угод, що передбачають охорону культурних цінностей під час воєнних конфліктів. Практика їх реалізації залишається проблемною, оскільки механізми міжнародного права часто не здатні оперативно впливати на дії агресора, як зазначають дослідники міжнародного права, сучасні війни демонструють слабкість існуючих норм у сфері захисту культурної спадщини та потребують вироблення нових інструментів впливу. Музейна сфера в Україні у воєнний період постала перед безпрецедентними викликами, які у попередні десятиліття навіть важко було уявити. Якщо раніше ключовими проблемами залишалися хронічне недофінансування, застаріла інфраструктура та повільне впровадження інноваційних практик, то після 24 лютого 2022 року до цього додалися безпосередні загрози фізичному

знищенню культурних цінностей, втрати унікальних артефактів, незаконного вивезення колекцій та евакуації музейних працівників у небезпечних умовах. Музеї опинилися на перетині гуманітарної, безпекової та ідентифікаційної кризи. Необхідно забезпечувати фізичне збереження експонатів, зберігати зв'язок з суспільством, для якого музеї є важливим чинником культурної пам'яті та символом національної стійкості [5].

Найбільш гострою проблемою стало цілеспрямоване руйнування культурної спадщини, за даними Міністерства культури та інформаційної політики України, протягом перших півтора року повномасштабної війни було пошкоджено або знищено понад 600 об'єктів культури, серед яких десятки музеїв. Особливо трагічними стали втрати у прифронтових містах. Маріупольський краєзнавчий музей втратив понад 50 тисяч експонатів, серед яких були рідкісні археологічні колекції, стародавні ікони та предмети побуту різних епох, що стало символом культурного злочину [3].

Російські війська здійснюють систематичне мародерство, вивозячи експонати до Криму чи Росії, найвідомішим став випадок із Мелітопольським краєзнавчим музеєм, де окупанти викрали унікальну золоту скіфську колекцію IV століття до н. е., що має світове значення. Подібні дії кваліфікуються міжнародним правом як воєнні злочини, порушують Гаазьку конвенцію 1954 року про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту. Актуалізувало проблему цифрової інвентаризації фондів та необхідності створення захищених електронних баз даних, які можуть стати доказовою базою у міжнародних судових процесах [5].

Не менш гострою проблемою виявилася відсутність належних умов для евакуації та збереження колекцій у безпечних регіонах, значна частина музеїв, навіть у західних областях, не має сучасних сховищ із системами клімат-контролю, протипожежного обладнання та охоронних технологій. У результаті, евакуйовані експонати часто зберігаються у тимчасових приміщеннях, що створює ризики їх пошкодження, процес транспортування відбувається в екстремальних умовах, що суперечить міжнародним

стандартам, що свідчить про нагальну потребу в розробці національної стратегії кризового менеджменту для музейної сфери, яка враховуватиме досвід інших країн, що пережили воєнні конфлікти [5].

Війна загострила, кадрові проблеми. Частина музейних працівників змушена була евакуюватися за кордон, інші втратили робочі місця через руйнацію установ. У результаті сформувалася подвійна тенденція, з одного боку, відтік фахівців послабив внутрішню систему, українські музейники, які долучилися до міжнародних проєктів, розширюють професійні контакти та сприяють глобалізації культурного простору України. Водночас у країні зростає потреба у підготовці нової генерації музейних менеджерів, здатних діяти в кризових умовах, залучати міжнародну допомогу та інтегрувати інноваційні підходи у діяльність музеїв [5].

У воєнних умовах більшість державних ресурсів спрямовується на оборону, тому культура часто опиняється на периферії бюджетних пріоритетів. Виживання музейних установ значною мірою залежить від міжнародних грантових програм, допомоги ЮНЕСКО, ICOM та інших партнерів, наприклад, у 2022-2025 роках десятки музеїв отримали технічне обладнання для пакування та транспортування фондів, консультації з безпеки та навіть фінансову допомогу на підтримку персоналу. Обсяг допомоги не може компенсувати системну відсутність державного фінансування, що актуалізує необхідність пошуку альтернативних моделей підтримки, через публічно-приватне партнерство та краудфандинг [34; 42; 70].

В Україні зафіксовані випадки руйнування історичних та художніх музеїв у зоні активних бойових дій, що призвело до втрати або пошкодження цінних експонатів. Обстріли Харківського художнього музею викликали серйозні пошкодження експозицій та приміщень, а музей-садиба Григорія Сковороди на Харківщині зазнав структурних ушкоджень, що унеможливило тимчасове функціонування. Подібні ситуації спостерігалися в Сирії під час конфлікту, коли Алеппський музей втратив значну частину колекцій, та в Іраку під час окупації Національного музею в Багдаді. У таких випадках

фізичне збереження артефактів стало можливим завдяки екстремому втручанню міжнародних організацій, таких як ЮНЕСКО та ICOM, а місцевих активістів, які організовували евакуацію, упаковку, тимчасове зберігання та цифрове документування колекцій [10; 42; 70].

Воєнні конфлікти призводять до порушення організаційних та кадрових процесів у музеях, персонал перебуває під ризиком, що обмежує можливості для забезпечення охорони експонатів, організації освітніх та наукових програм, а планування реставраційних робіт. Фінансування установ у таких умовах стає нестійким, що ускладнює закупівлю матеріалів для реставрації та підтримку безперервної діяльності. У Іраку та Сирії, крім фізичних руйнувань, музеї стикалися з браком кваліфікованого персоналу через евакуацію або мобілізацію фахівців. Міжнародний досвід показує, що для збереження функціонування установ потрібне комплексне планування, створення резервних команд, залучення волонтерів та студентів, організація дистанційних навчальних та дослідницьких програм. У Балканських країнах після конфліктів 1990-х років музеї активно впроваджували цифровізацію та архівування, що дозволило відновити матеріальні, символічні аспекти колекцій [30].

В Іраку проект Project Mosul Digital Archive забезпечив 3D-сканування архітектурних пам'яток та артефактів, гео-координування та електронну базу даних, що дозволяло дослідникам та громадськості вивчати колекції у відсутності фізичного доступу. Подібні підходи застосовувалися в Сирії для документування зруйнованих пам'яток та збереження копій об'єктів культурної спадщини. В Україні цифровізація набуває особливої актуальності у зв'язку з масштабними пошкодженнями та обмеженим доступом до музеїв у зоні бойових дій, що дозволяє підтримувати наукову та освітню діяльність, забезпечує збереження архівів та створює платформу для міжнародної співпраці, що включає навчання, технічну підтримку та розробку стандартів обліку та транспортування артефактів [30].

Законодавче забезпечення функціонування музейних інституцій під час війни залишається критично важливим фактором їхньої стійкості, в умовах конфліктів поширюються ризики незаконного переміщення, мародерства та псування культурних цінностей, що підкреслює необхідність створення та імплементації нормативно-правових актів, які регламентують облік, транспортування, страхування та реставрацію експонатів. У Німеччині та Польщі після Другої світової війни було прийнято законодавчі акти щодо відновлення культурної спадщини, з деталізованою документацією переміщених предметів, їх маркуванням та обліком, що забезпечує прозорість та мінімізує ризик конфліктів правового характеру. Український досвід свідчить про створення спеціалізованих нормативних актів, які адаптовані до сучасних викликів, визначають відповідальність за руйнування культурних об'єктів, механізми реєстрації експонатів та контроль за переміщенням цінностей. Законодавче регулювання інтегрує національні та міжнародні стандарти, що дозволяє музеям підтримувати контакт з міжнародними організаціями, залучати експертів та отримувати технічну та фінансову підтримку для збереження колекцій [56].

Бюджети державних установ скорочуються через пріоритети на оборону та гуманітарну допомогу, що ускладнює закупівлю матеріалів для реставрації, оплату персоналу та утримання сховищ. У Іраку та Сирії міжнародні грантові програми та донорські організації забезпечували фінансування відновлення об'єктів культурної спадщини, надавали обладнання для цифрового документування та підтримували професійний розвиток персоналу. В Україні подібні механізми реалізуються через співпрацю з Європейським Союзом, ЮНЕСКО, ICOM та благодійними фондами, що дозволяє частково компенсувати нестачу державних ресурсів та підтримувати безперервність музейної діяльності навіть у зонах активних бойових дій. Фінансові програми включають придбання обладнання для евакуації та зберігання, страхування колекцій, та проведення онлайн-

виставок, освітніх програм, які залучають громадськість та міжнародних партнерів [30;45].

Персонал, волонтери та локальні громади стають активними учасниками процесу збереження культурної спадщини, що проявляється у евакуації, пакуванні, ремонті будівель та цифровому документуванні колекцій. У Харкові, Львові та Києві громадські активісти організовували центри тимчасового зберігання та оцифрування експонатів, забезпечували доступ для дослідників та підтримували безпечний режим роботи музеїв у прифронтових зонах. Міжнародний досвід, Сирії та Балкан, демонструє, що залучення громади підвищує стійкість музейних інституцій, сприяє розвитку локальної відповідальності та забезпечує інформаційну прозорість у питаннях збереження культурної спадщини. Соціальна участь включає освітні програми, проведення виставок у тимчасових сховищах, залучення студентів та молодих фахівців до реставраційних та архівних робіт, що дозволяє зберегти матеріальні, та нематеріальні аспекти культурної пам'яті [19]. Впровадження технологічних рішень у музейній сфері під час воєнних конфліктів стає критично важливим для забезпечення збереження колекцій, доступу до них та документування подій. Однією з основних проблем є обмежений доступ до фізичних експонатів через загрозу руйнування або небезпечну ситуацію у зоні бойових дій, у відповідь музеї в Іраку, Сирії та Лівані використовували 3D-сканування та фотограмметрію для створення високоточних цифрових моделей артефактів, що дозволило забезпечити дистанційний доступ дослідників, громадськості, та підтримувати роботу віддалених лабораторій для реставрації та аналізу [30].

Поеднання 3D-документування, баз даних із метаданими, геокоординування об'єктів та створення віртуальних експозицій забезпечило можливість дослідження та навчання навіть у віддалених умовах. В українських умовах цифровізація набуває стратегічного значення, дозволяючи архівувати колекції, створювати онлайн-виставки та вести бази даних постраждалих або евакуйованих артефактів, що сприяє збереженню

матеріальної спадщини, та формуванню інформаційної платформи для наукових досліджень та міжнародної адвокації [45]. Під час війни існує високий ризик втрати або компрометації даних, що зберігають інформацію про колекції, геолокацію та стан експонатів, у Лівані та Іраку музейні установи застосовували багаторівневі системи резервного копіювання, шифрування та захищені серверні платформи для забезпечення безперервного доступу до даних. В Україні науковці та волонтери активно впроваджують захищені цифрові платформи, що дозволяють фіксувати пошкодження, координувати евакуацію та вести облік матеріальної спадщини, якщо фізичний доступ до музеїв обмежений через бойові дії. Розвиток цифрової інфраструктури в умовах війни стає питанням технологічного прогресу, та засобом стратегічного управління культурною спадщиною, забезпечуючи безперервність колекцій, доступність для міжнародних партнерів та можливість документування воєнних злочинів, пов'язаних із руйнуванням культурних об'єктів [69]. Інноваційні підходи до пересувних та тимчасових виставок демонструють ефективність музейних інституцій у кризових умовах, у Німеччині та Польщі після руйнувань Другої світової війни та під час сучасних конфліктів музеї організовували пересувні експозиції, які дозволяють забезпечити доступ до культурних цінностей для громад, що залишилися без постійного музею, та формувати міжнародний наратив про втрати та відновлення культурної спадщини. У сучасній Україні пересувні виставки та мобільні музейні лабораторії використовуються для демонстрації евакуйованих або цифрових експонатів у безпечних регіонах, інтегруючи локальні громади у процес збереження та відновлення культурної спадщини [26].

Воєнні конфлікти ускладнюють логістику музейної діяльності, особливо у зоні бойових дій та при переміщенні експонатів. Основним викликом стає організація евакуації колекцій, їх безпечного зберігання та транспортування, що потребує чіткого планування та координації між державними структурами, волонтерами та міжнародними партнерами. У

Сирії, під час конфлікту у місті Алеппо, локальні музеї змушені були організувати тимчасові сховища для архітектурних елементів, уразливих скульптур та артефактів з високим ризиком руйнування. Транспортування здійснювалося у спеціально обладнаних контейнерах, супроводжувалося детальною документацією та охороною. В українських умовах, під час обстрілів у Харкові та Миколаєві, локальні активісти разом з музейними працівниками здійснювали пакування та евакуацію фондів у тимчасові сховища в безпечних регіонах, забезпечуючи збереження цілісності експонатів та можливість подальшого відновлення [48].

Відсутність досвідчених фахівців для збереження та реставрації експонатів, організації евакуації, ведення обліку та документування руйнувань створює ризики втрати культурної спадщини. У Лівані після громадянської війни та у Секторі Гази під час конфліктів музеї відзначали дефіцит персоналу, який міг би оперативно реагувати на небезпечні ситуації, що призводило до часткового руйнування колекцій. В Україні кадровий виклик вирішується шляхом залучення волонтерів, студентів профільних факультетів та тимчасових міжнародних експертів, що дозволяє підтримувати безперервну діяльність музеїв, організовувати цифрове документування та підготовку до відновлювальних робіт. Підготовка кадрів у кризових умовах включає навчання основам безпечного транспортування, реставрації на місці та цифрового архівування, що підвищує стійкість музейних систем до зовнішніх загроз та забезпечує передачу знань наступним поколінням фахівців [44].

Працівники, волонтери та локальні громади піддаються високому рівню стресу через загрозу життю, руйнування культурних об'єктів та втрату цінностей. У Балканському регіоні після конфліктів у 1990-х роках психологічна підтримка музейного персоналу та громади, залученої до збереження спадщини, була інтегрована у відновлювальні програми, що сприяло підвищенню ефективності реставраційних та освітніх проєктів. В Україні психосоціальні програми включають надання підтримки музейним

працівникам, організацію групових тренінгів та консультування для волонтерів, що працюють з постраждалими колекціями, що допомагало знизити ризики вигорання персоналу, підвищують якість роботи з експонатами та забезпечують сталу взаємодію з місцевими громадами [44].

Нормативна документація створює ризики для безпеки артефактів, їх евакуації та відновлення після руйнувань. У Іраку після конфліктів 2003 року низка музеїв стикнулася з проблемою незаконного вивезення цінних об'єктів через відсутність ефективних законів щодо контролю за культурними цінностями та відповідальності за порушення. В Україні правове регулювання включає положення про обов'язкову документацію, спеціальні дозволи на перевезення та евакуацію експонатів, координацію з правоохоронними органами та можливість притягнення до відповідальності за руйнування культурних об'єктів, що забезпечує більш структурований підхід до збереження спадщини [30].

Відсутність достатніх ресурсів обмежує можливості організації евакуації, придбання матеріалів для пакування та реставраційних робіт, впровадження цифрових технологій для архівування колекцій та проведення навчань персоналу. У Лівані та Іраку під час кризових періодів фінансування музейних програм залежало від міжнародних грантів та донорської підтримки. В Україні реалізація державних програм збереження культурної спадщини у зоні бойових дій потребує координації з міжнародними фондами, локальними громадами та приватними спонсорами для забезпечення безперервності музейної діяльності, фінансова підтримка охоплює матеріальні потреби, та компенсації персоналу, страхування колекцій та технологічне забезпечення дистанційного доступу до експонатів [30].

Часто розрізнені дії щодо захисту та евакуації артефактів призводять до дублювання зусиль або втрати інформації про місцезнаходження колекцій, у Сирії після активних бойових дій 2012-2016 років музейні фонди зберігалися у різних тимчасових сховищах, що ускладнювало контроль та облік експонатів. З метою оптимізації процесів впроваджуються централізовані бази даних,

цифрові картки з координатами, інвентаризація та регулярне оновлення інформації про стан колекцій. Українська практика адаптує подібні підходи, цифрові реєстри експонатів дозволяють оперативно контролювати евакуацію, забезпечувати віддалений доступ для дослідників та здійснювати моніторинг стану фондів у зоні конфлікту [28]. Фізична інфраструктура музеїв у зонах конфліктів, піддається значним пошкодженням, що створює загрозу збереженню матеріальної, нематеріальної спадщини. Руйнування приміщень призводить до втрати контролю над кліматичними умовами, порушення систем охолодження, вентиляції та пожежної безпеки. Під час бойових дій у місті Мосул (Ірак) частина музеїв була частково зруйнована, що спричинило пошкодження експонатів з глини та металу через підвищену вологість та пилові бурі. Для мінімізації ризиків застосовуються тимчасові укриття, мобільні контейнери з контрольованими умовами зберігання та цифрове резервне копіювання даних про кожний об'єкт. У сучасній Україні аналогічні заходи реалізуються шляхом створення тимчасових сховищ у регіонах, що не зазнали руйнувань, та використання мобільних лабораторій для пакування та транспортування цінних артефактів [30].

Мародерство та незаконний обіг культурних цінностей становлять серйозну загрозу під час воєнних конфліктів. Незахищені об'єкти легко потрапляють на чорний ринок, що призводить до незворотних втрат історичних та культурних артефактів. Досвід Лівану та Іраку показав, що за відсутності координації між правоохоронними органами та музейними установами частина колекцій зникла або була пошкоджена. Для запобігання таким випадкам впроваджуються електронні бази даних, системи ідентифікації експонатів через QR-коди, 3D-сканування та фотодокументацію, що дозволяє контролювати рух колекцій та відслідковувати спроби їх незаконного переміщення. В Україні під час війни, технології активно застосовуються для моніторингу фондів, особливо у прифронтових регіонах, що забезпечує високий рівень безпеки та можливість відновлення об'єктів після бойових дій [32].

Серед актуальних проблем виділяється збереження нематеріальної культурної спадщини, яка під час війни стає вразливою через переміщення населення та руйнування соціальних практик. Традиційні свята, ремесла та локальні культурні практики часто припиняються або зникають разом з втратою майстрів та громади, під час конфлікту у Сирії локальні традиції плетіння килимів та обрядових практик були майже зруйновані через евакуацію мешканців та втрату майстрів. Музеї та культурні центри намагалися зберегти традиції через оцифрування відеоматеріалів, проведення дистанційних майстер-класів та створення електронних архівів практик. Українські музеї застосовують подібні підходи, документування обрядів, запис усних історій та створення онлайн-ресурсів дозволяють підтримувати нематеріальну спадщину навіть під час активних бойових дій [34].

Брак фахівців, переміщення персоналу до безпечніших регіонів та тимчасова втрата кваліфікованих працівників суттєво ускладнюють організацію охорони колекцій, проведення наукових досліджень та комунікацію з громадськістю. Досвід Іраку та Сирії демонструє, що навіть при наявності технологій для цифрового збереження, відсутність професійних кураторів та реставраторів значно знижує ефективність заходів захисту культурної спадщини, для вирішення проблем застосовують системи дистанційного консультування, волонтерську підтримку та залучення міжнародних експертів. В Україні, в прифронтових регіонах Харківської, Донецької та Луганської областей, музейні співробітники організовують евакуацію експонатів, проводять оцифрування фондів та координують роботу тимчасових сховищ, що дозволяє забезпечити безперервність функціонування установ навіть у складних умовах [10; 30].

Освітні функції музейних установ під час війни зазнають серйозних обмежень через закриття експозицій, зменшення доступу відвідувачів та руйнування інфраструктури. Музеї активно використовують цифрові платформи для підтримки освітніх програм, проведення онлайн-екскурсій та вебінарів, що дозволяє продовжувати комунікацію з громадськістю та

підтримувати культурну обізнаність населення. Українські музеї, як наприклад Національний музей у Львові імені Андрея Шептицького, активно застосовують 3D-тури, віртуальні лекції та інтерактивні онлайн-виставки для продовження освітньої діяльності навіть під час активних бойових дій [26;27].

Отже, музейні інституції у воєнний час стикаються з комплексом правових, логістичних, соціальних та технологічних викликів, використання цифрових технологій, міжнародна координація та волонтерська підтримка дозволяють мінімізувати втрати експонатів і забезпечити безперервність діяльності. Вивчення міжнародного досвіду допомагає адаптувати ефективні стратегії до українських умов, зміцнюючи культурну стійкість держави та зберігаючи національну історичну пам'ять.

3.2. Рекомендації щодо модернізації музейної діяльності в контексті безпекових і соціокультурних трансформацій

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну становить безпрецедентну загрозу для культурної спадщини, руйнуючи музеї та архіви, викрадаючи унікальні експонати та порушуючи звичні умови їхньої роботи, у кризових обставинах першочерговим завданням стає захист музейних фондів та одночасна адаптація музеїв до нових реалій. Проведений аналіз показав, що цифровізація та інновації в музейній справі стають не просто бажаними, критично необхідними інструментами модернізації. З перших днів широкомасштабної війни, потреба стала нагальною разом із руйнуванням музеїв багато цінної облікової документації було втрачено, що унеможливлювало повноцінну фіксацію фондів [13]. Упровадження цифрових інструментів, оновлення матеріально-технічної бази та перегляд функцій музеїв стають дієвими способами збереження історичної пам'яті, національної ідентичності (використовуємо поняття «соціокультурні трансформації» для змін у суспільстві та ролі культури). Згідно з аналізом, успішна модернізація музеїв має ґрунтуватися на комплексних

рекомендаціях, що охоплюють цифровий і технологічний розвиток, підвищення безпеки колекцій та залучення громадян.

Однією з найважливіших тенденцій є активна цифрова трансформація музеїв. Вже до повномасштабної війни в Україні розпочали створювати онлайн-музеї, віртуальні екскурсії, цифрові каталоги та 3D-тури, що значно підвищували доступність колекцій [13]. Аналіз свідчить, що війна лише пришвидшила ці процеси. Протягом 2022-2025 років активізувалися масові зусилля з оцифрування фондів та створення резервних копій матеріалів [13]. Внаслідок цього з'явилися онлайн-платформи («Музей», віртуальні виставки тощо), які забезпечують безперервний зв'язок між людьми й культурою навіть коли фізичний доступ до музеїв обмежений [44]. Рекомендація полягає в тому, щоб державні та музейні установи продовжили інвестувати в цифрову інфраструктуру. Доцільним, на нашу думку, було б створити єдиний національний реєстр музейного фонду, продовжити масштабне 3D-сканування експонатів, розвивати мобільні застосунки й онлайн-екскурсії. На користь цього свідчить запровадження в 2022 році єдиної цифрової системи Реєстру Музейного фонду України, що об'єднує інформацію про 12 мільйонів об'єктів та дозволяє відстежувати їхнє переміщення [15]. Систему розроблено у співпраці з Польщею та міжнародними фондами, що продемонструвало її ефективність у забезпеченні прозорості та легального захисту колекцій. Подальша модернізація полягає у впровадженні аналогічних відкритих баз даних для регіональних музеїв, навчанні працівників новим ІТ-компетенціям, інтеграції української інформаційної системи з міжнародними платформами (наприклад, з Інтерполом чи European Digital Heritage Hub) [45].

Впровадження цифрових інновацій відкриває нові можливості для просвітницької діяльності та залучення відвідувачів. Створення онлайн-виставок, 3D-турів з аудіогідами різними мовами значно розширює аудиторію музеїв, залучаючи людей, які через евакуацію чи обмежений доступ не можуть приїхати особисто [45]. Цифрові рішення зберігають

історичні артефакти, та надають їм друге життя у віртуальному просторі [45]. На основі цього аналізу рекомендується розвивати ідею «цифрового подвійника» кожного музею: підтримувати постійне оновлення віртуальних колекцій, створювати інтерактивні освітні програми та віртуальні форуми, де відвідувачі зможуть обговорювати спадщину. Важливим кроком є укладання партнерств з ІТ-галуззю та донорами для підтримки обладнання й софту, усе критично, бо багато музеїв стикаються з браком техніки та фахівців [36]. Соціальні ініціативи та донорські проєкти повинні стимулювати відкритість даних, розвиток онлайн-сервісів (наприклад, освітніх вікторин чи публічних порталів), що сприяє збереженню спадщини, розвиває національну ідентичність [9].

Іншою важливою напрямом модернізації є зміцнення фізичного захисту музейних фондів. Війна підняла на поверхню дефіцит безпечних сховищ, надійної інфраструктури зберігання: обстріли, пожежі, обвали створюють постійну загрозу втраченню об'єктів, безпеці персоналу [36]. Проведений аналіз показав, що музеям необхідно розробити альтернативні маршрути збереження експонатів та узгоджені плани евакуації. Рекомендовано будувати додаткові фондосховища в різних регіонах країни (об'єкти-клонди, де можна зберігати цінності під час особливих ситуацій) [36]. Вже сьогодні проєкти, подібні до Memory Savers та SUCHO, демонструють, як важливо створювати мережі притулків для об'єктів культурної спадщини [36].

Доцільно оновити системи безпеки в самих музейних спорудах: підвищити рівень фізичного захисту, встановити сучасні системи сигналізації та відеоспостереження, передбачити можливість швидкої консервації чи пакування найбільш уразливих експонатів. Аналіз практик свідчить, що вже багато установ вжило таких заходів: брали пакувальні матеріали (від фондів ALIPH та Ukraine Art Aid Centre) та персонал проводили тренінги з безпечної консервації чи пакування колекцій під час тривоги [48]. Досвід демонструє, що навчання працівників музеїв діям у небезпечних умовах (евакуації,

пакуванню експонатів, першочерговим заходам з порятунку фондів) є невід'ємною складовою безпекових перетворень.

Зважаючи на масові переміщення населення, поранення ветеранів та інші наслідки війни, музеї мають стати більш чутливими до нових соціальних викликів, з аналізу виходить рекомендація розширити програми для уразливих груп та адаптувати експозиції під потреби переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю тощо [13]. Наприклад, концепції «музей як сховище пам'яті» (exhibiting absence - «експозиції пустоти», які фіксують втрачені колекції) і меморіалізації війни слід активно впроваджувати в українських установах [9]. Рекомендація полягає в створенні гуманітарних хабів при музеях тимчасових просторів, які можуть слугувати укриттями чи місцями підтримки людей у кризові періоди. Уже є успішні приклади, коли музеї переформатовують свої простори під кризові цілі: проводять освітні заходи для населення, надають приміщення для психологічної реабілітації чи культурної рефлексії. Підхід сприяє зміцненню соціальної єдності, та допомагає самим інституціям залучати нові аудиторії та донорські ресурси [9].

З огляду на зміни культурного ландшафту важливо розвивати партнерство музеїв із громадами й місцевою владою. Підтримка обмінів між музейниками та громадськими активістами, впровадження програм стажувань і наставництва створюють горизонтальні зв'язки, критичні для адаптації до умов кризи [38]. Наприклад, на всіх рівнях організації культури почали об'єднуватися для спільного обміну ресурсами та знаннями [9]. Рекомендованими є ініціативи з створення мережі українських музеїв у жанрі мобільних форматів (пересувні виставки, спільні віртуальні проєкти), які діють в умовах обмеженої рухливості. Слід підтримувати національні та міжнародні культурні акції (фестивалі, обміни, конференції), бо вони підсилюють позиції українських музеїв у світовому контексті і формують критичну масу прихильників у світі [9]. Фактично міжнародне визнання допомагає просувати аргументи української культурної дипломатії,

залучаючи іноземних партнерів до відбудови та модернізації національних музеїв.

Аналіз показав, що на додаток до технічних заходів необхідно вдосконалювати управлінські механізми музейної галузі, слід унормувати оперативність прийняття рішень у надзвичайних обставинах: спростити регламенти для закупівель обладнання та матеріалів, затверджувати тимчасові інструкції евакуації колекцій, наявні процедури ускладнені надмірною бюрократією. Рекомендовано впровадити оперативний штаб з управління культурними ресурсами, який координуватиме дії з різних установ. Координаційний центр мав би оперативно розподіляти, наприклад, поїзди чи автомобілі для евакуації артефактів, формувати списки пріоритетних експонатів, консолідувати звіти про пошкодження. Успішне функціонування подібних схем давно описане в досвіді інших країн: наприклад, міжнародні партнери надавали Україні рекомендації та технічну допомогу щодо пакування, евакуації та збереження колекцій [15] урахуванням всіх особливостей, рекомендується інтегрувати їх у навчальні програми музейників, затвердивши обов'язкові тренінги з кризового менеджменту, навіть залучаючи досвідчених фахівців з підготовки льотних екіпажів чи сил цивільного захисту.

Важливим кроком є створення нормативно-правової бази, що гарантує захист культурних цінностей: оновлення законів про відповідальність за руйнування спадщини, укладення додаткових угод з союзниками про екстрене збереження музейних колекцій. Необхідно розвивати у країні культуру збереження: наприклад, впровадити програму «Музей для всіх» з рекомендаціями ЮНЕСКО 2015 року про доступність музеїв, які забороняють дискримінацію відвідувачів та закладають принципи [38]. Хоча це стосується передвоєнного планування, але з урахуванням воєнного досвіду таке регулювання може гарантувати, що музеї будуть водночас безбар'єрними і безпечними для відвідувачів під час кризи.

Отже, проведений аналіз свідчить, що модернізація музейної діяльності в Україні має відбуватися комплексно. Цифрові та інноваційні рішення слід впроваджувати в поєднанні з підсиленням фізичного захисту колекцій та соціальною адаптацією музеїв. Рекомендації базуються на реальних прикладах україномовних та міжнародних практик останніх років, їх впровадження дозволить зменшити втрати культурної спадщини в умовах воєнних дій, зробити українські музеї більш стійкими до майбутніх викликів, технологічно оновленими та соціально релевантними.

Висновки до третього розділу

У ході аналізу проблем, викликів та перспектив музейної діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення стало очевидним, що українські музеї опинилися у центрі багаторівневої кризи, де поєднуються гуманітарні, безпекові, соціальні та технологічні виклики. Руйнування приміщень, втрата унікальних колекцій, незаконне вивезення культурних цінностей та кадрове виснаження стали реаліями, які суттєво впливають на здатність музеїв виконувати свої базові функції. Водночас саме в умовах війни особливо виразною стала їхня роль, як носіїв колективної пам'яті та ідентичності, що робить сферу культурної спадщини жертвою конфлікту, та важливим ресурсом стійкості суспільства.

Проведене дослідження показало, що музеї змушені адаптуватися до нових умов шляхом використання цифрових технологій, інноваційних методів збереження та активізації міжнародної співпраці. Цифровізація фондів, створення електронних каталогів та віртуальних виставок стали альтернативою та гарантією, що культурна пам'ять залишиться доступною навіть у разі фізичної втрати артефактів. Подібний досвід підтверджується міжнародними прикладами з Іраку, Сирії чи Балканських країн, де цифрові архіви відіграли ключову роль у процесах відновлення. Українські музеї активно переймають ці практики, формуючи власні моделі цифрової стійкості.

Втрата фахівців унаслідок евакуації чи мобілізації створює довготривалу загрозу для розвитку музейної сфери, водночас залучення волонтерів та міжнародних експертів сприяє формуванню нових горизонтальних зв'язків та поширенню професійних знань. Соціальна участь громад та локальних ініціатив відіграє суттєву роль у збереженні спадщини, адже саме завдяки місцевим активістам здійснюється евакуація, пакування та документування колекцій, що підкреслює зростання значення музейної діяльності як простору співпраці держави, громадянського суспільства та міжнародних організацій.

Дослідження виявило критичну роль правового регулювання та міжнародних механізмів захисту, хоча Україна є стороною багатьох міжнародних конвенцій, ефективність їхньої реалізації виявилася обмеженою через агресивний характер війни та слабкість глобальних санкційних інструментів, потребує як вдосконалення національної нормативної бази, так і подальшого посилення адвокації інтересів України у світовому культурному середовищі.

Отже, перспективи розвитку музейної справи в умовах війни та після неї полягають у комплексній модернізації, яка має поєднувати технологічні інновації, розбудову безпечної інфраструктури, залучення міжнародної допомоги та активну взаємодію з місцевими громадами. Музеї мають шанс стати не лише установами збереження минулого, осередками суспільної єдності, культурної дипломатії та формування нової ідентичності, що ґрунтується на досвіді подолання криз. Саме в такій інтеграції наукового, технологічного і соціального вимірів полягає запорука їхньої стійкості й подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

- Узагальнюючи проведений аналіз фахової літератури, можна стверджувати, що музейна діяльність в умовах війни зазнала докорінної трансформації, набула нових функцій, які виходять за межі класичного розуміння музею як установи збереження матеріальних артефактів. В умовах масштабних руйнувань, втрати фондів, евакуації працівників та постійної загрози культурному надбанню музеї виявилися здатними перетворитися на багатофункціональні соціокультурні простори. Місія поєднує охоронні, освітні, комунікативні, терапевтичні та дипломатичні аспекти, що робить музейну сферу жертвою війни, інструментом культурного спротиву та символом національної стійкості. У кризових умовах музеї формують поле колективної пам'яті, сприяють консолідації суспільства та осмисленню спільного досвіду, стаючи невід'ємною частиною оборонного потенціалу країни.

- Війна прискорила процес створення електронних архівів, 3D-моделей, онлайн-виставок та національних цифрових реєстрів, що забезпечують доступність культурних цінностей навіть у разі їхньої фізичної втрати. Технології зберігають інформацію про артефакти, відкривають нові можливості для інтеграції України у світовий культурний простір. Водночас цифрова трансформація музеїв стала ефективним механізмом міжнародної адвокації: електронні бази та віртуальні виставки дозволяють презентувати світовій спільноті масштаби втрат і значення української культурної спадщини, формуючи аргументи для політичної та фінансової підтримки.

- Втрата значної кількості фахівців через евакуацію або мобілізацію створила загрозу для сталого функціонування музейної сфери. Проте виклик був частково компенсований завдяки активній участі волонтерів, студентів і міжнародних експертів, що забезпечило горизонтальний обмін досвідом і створило нові моделі співпраці. Соціальна активність локальних громад, які брали участь у порятунку та документуванні колекцій, підтвердила зростання значення музейної діяльності, як простору взаємодії державних структур, громадянського суспільства й міжнародних партнерів.

- Попри участь України у міжнародних конвенціях щодо захисту культурної спадщини, агресія засвідчила обмеженість механізмів їхнього практичного застосування, що актуалізує потребу у вдосконаленні національної нормативної бази, розвитку інструментів культурної дипломатії та посиленні міжнародної адвокації. Музеї стають зберігачами спадщини, майданчиками для демонстрації правди про воєнні злочини та засобами зміцнення позицій України у глобальному культурному просторі.

- Західні області стали тилловими центрами евакуації та освітніми майданчиками для переселенців, тоді як східні та південні регіони зіштовхнулися з безпосереднім знищенням інституційної інфраструктури. Київ і центральні регіони, перебуваючи під постійними атаками, демонстрували здатність до відновлення, переосмислення сучасних подій у музейних експозиціях. Незважаючи на різницю у викликах, спільними залишаються кадрові проблеми, необхідність у нових формах комунікації з суспільством та прагнення до міжнародної інтеграції.

- Отже, музейна діяльність в умовах війни постає як складний і комплексний процес, що поєднує матеріальні, нематеріальні виміри культури, локальні та глобальні практики, охоронні, інноваційні механізми. Вона доводить здатність українських музеїв залишатися дієвими осередками культурної та суспільної стійкості попри безпрецедентні руйнування і втрати. досвід формує підґрунтя для подальшої модернізації музейної сфери в повоєнний період. Майбутня стратегія розвитку має ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, розбудові безпечної інфраструктури, зміцненні правового захисту, залученні міжнародної підтримки, активній співпраці з громадянами. Саме в інтеграції наукового, соціального, технологічного вимірів криється запорука того, що українські музеї зможуть відновитися після війни, стати рушійною силою культурного відродження та формування оновленої національної ідентичності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Белікова М., Безхлібна А., Тарасенко А. Зміни в управлінні розвитком музеїв як складової туристичної інфраструктури. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 234–239. URL: [http:// www.global-national.in.ua/archive/20-2017/47.pdf](http://www.global-national.in.ua/archive/20-2017/47.pdf) (дата звернення: 26.09.2025).
2. Головна – «Голоси Мирних», Музей Фонду Ріната Ахметова. URL: <https://civilvoicesmuseum.org/> (дата звернення: 08.09.2025).
3. Головна | Міністерства культури та стратегічних комунікацій. *Міністерства культури та стратегічних комунікацій*. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 27.09.2025).
4. Декларації та заяви – Міжнародна рада музеїв. Міжнародна рада музеїв . URL: <https://icom.museum/en/res> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Другий Протокол до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року : Протокол Орг. Об'єдн. Націй від 26.03.1999 : станом на 30 квіт. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_001-99#Text (дата звернення: 25.09.2025).
6. Жуковський О., Печерський О. Відбудуємо після перемоги: як працюють пошкоджені музеї в Україні. *Сіль Медіа*. 10.04.2024. URL: <https://sil.media/p/vidbuduiemo-pislia-peremogi-iaak-pratsiuiut-poshkodzheni-muzeyi-v-ukrayini-846308-1938> (дата звернення: 15.09.2025).
7. Іванисько С. Становище музеїв України в період російсько-української війни (за матеріалами медіа-ресурсів). *Vita Antiqua*. 2023. № 14. С. 94–108. URL: https://vitaantiqua.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/94-108_Ivanysko.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
8. Калюжна Т. Міжнародна підтримка українських науковців в умовах війни. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2022. Т. 22, № 2. С. 84–96. URL: [https://doi.org/10.35387/od.2\(22\).2022.84-96](https://doi.org/10.35387/od.2(22).2022.84-96) (дата звернення: 26.09.2025).
9. Корсак В. Чому музеї ідуть на «пенсію»? Блог. *Район Культура – Новини Культури*. URL: <https://kultura.rayon.in.ua/blogs/463528-chomu-muzei->

idut-na-pensiyu (дата звернення: 27.09.2025). Виткалов С. Традиційна зустріч музейних працівників історичної Волині. *Волинська газета*, 2025. жовт.; Виткалов С. Культурна творчість у Західному Поліссі, або Рівне і Луцьк у пошуку нових засобів фінансування. *Волинська газета*, 2023. № 22 (1438). черв. С. 11.

10. Кузнецова Л. Музеї України в умовах російської збройної агресії. *Питання культурології*. 2023. № 42. С. 182–194. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293774> (дата звернення: 27.09.2025).

11. Міністерство культури та інформаційної політики України. Цифровий захист культурної спадщини у воєнний час: на прикладі музейних та бібліотечних практик. Інформаційний центр із питань культури і мистецтва. 2025. URL: <https://mkip.gov.ua/digital-heritage-2025> (дата звернення: 18.09.2025).

12. Мосієнко Ю. Європейський досвід реформування міжбюджетних відносин: уроки для України. *Вісник Нац. акад. держ. управління при Президентові України*. 2005. № 2. С. 183–189. URL: <https://core.ac.uk/reader/149243470> (дата звернення: 25.09.2025).

13. Музейний фонд України. Цифрова трансформація музеїв: як онлайн-платформи відкривають спадщину Україні та світові. *Музейний портал України*. 2025. URL: <https://museumfund.gov.ua/digitalization-2025> (дата звернення: 18.09.2025).

14. Панас Н. Використання цифрових технологій у діяльності музейної та пам'яткової співпраці. *Молодий вчений*. 2019. Т. 6, № 70. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-6-70-49> (дата звернення: 11.09.2025).

15. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР: станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр#Text> (дата звернення: 27.09.2025).

16. Про невідкладні заходи щодо розвитку музеїв України: Указ Президента України від 22.03.2000 № 489/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/489/2000> (дата звернення: 10.09.2025).

17. Рудий Г. Я. Проблеми збереження музейної спадщини України: за результатами аналізу матеріалів республіканської періодики 1930-х рр. *Український історичний журн.* 2010. № 6 (495). С. 127–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UIJ_2010_6_10 (дата звернення: 25.09.2025).
18. Самсакова І. В. Музей та його соціальні функції. 2020. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstreams/42bceb56-d040-4a11-9a9b-34604416015e/download> (дата звернення: 25.09.2025).
19. Стахів А. Уперше з 2022-го: виставкою давньої зброї Арсенал у Львові відкрили для відвідувачів. *Еспресо. Захід.* 15.04.2025. URL: <https://zahid.espresso.tv/kultura-upershe-z-2022-go-vistavkoyu-davnoi-zbroi-arsenal-u-lvovi-vidkrili-dlya-vidviduvachiv> (дата звернення: 15.09.2025).
20. Тараненко М. М., Дряпак Д. А. Міжнародно-правове регулювання охорони культурної спадщини у збройних конфліктах. *Юридичний науково-електронний журн.* 2025. № 3. С. 505–509. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/121> (дата звернення: 18.09.2025).
21. У Харкові відкрився Музей природи, пошкоджений ударами РФ у 2022 році. *Укрінформ*, 22 травня 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3995861-u-harkovi-vidkrivsa-muzej-prirodi-poskodzenij-udarami-rf-u-2022-roci.html> (дата звернення: 15.09.2025).
22. Фабіан М. Культурний сектор України в умовах війни: Виклики – Потреби – Заходи. *Мистецький арсенал*: Конференція-воркшоп, м. Київ, 10 квіт. 2025 р. URL: <https://www.goethe.de/resources/files/pdf347/the-ukrainian-cultural-sector-in-wartimes.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).
23. Філіпчук Н. О. Український і зарубіжний досвід діяльності музейних інституцій: культуротворчі і націєзберігаючі засади. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика.* 2018. Вип. 5. С. 224–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2018_5_24 (дата звернення: 25.09.2025).
24. Хархун В. Українські музеї після 24.02.22: сила і вразливість «культурного фронту». *Збруч.* 18.05.2023. URL: <https://zbruc.eu/node/115415> (дата звернення: 15.09.2025).

25. Цифрова стратегія 2022-2024. Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький арсенал», URL: Мистецький арсенал розробив цифрову стратегію на 2022-2024 роки. Київ, 2022. 23 с. (дата звернення: 15.09.2025).

26. Шевцова Л., Валенкевич О. Музейне середовище як засіб формування природничо-наукової компетентності. *Human studies series of pedagogy*. 2024. № 51. С. 95–102. URL: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.19/51.12> (дата звернення: 25.09.2025).

27. Шевченко М., Соляник А. Стан оцифрування документальної спадщини в наукових бібліотеках України. *Книготира*. 2023. Т. 79. С. 223–249. URL: <https://doi.org/10.15388/knygotyra.2022.79.126>

28. Що таке цифровізація музеїв та чому це необхідно – досвід Ukrainian Heritage Monitoring Lab. – Science at Risk!, 15.08.2024. URL: <https://scienceatrisk.org/uk/story/shcho-take-tsyfroviza> (дата звернення: 28.09.2025).

29. Alina Soloviova. Protecting cultural heritage during the war in Ukraine: legal responses and global consequences. *EUI*. URL: <https://euideas.eui.eu/protecting-cultural-heritage-during-the-war-in-ukraine-legal-responses-and-global-consequences> (date of access: 27.09.2025).

30. Aljoud S. A., Alsayed G. Experts push to restore Syria's war-torn heritage sites, including renowned Roman ruins at Palmyra. *AP News*. URL: <https://apnews.com/article/syria-heritage-sites-war-palmyra-assad-tourism-dbd67015d91c6eb1cc0d19db992bf0a> (date of access: 27.09.2025).

31. Applying Digital Documentation for Sustainable Heritage Preservation and Management. *ICCROM*. URL: <https://www.iccrom.org/video/applying-digital-documentation-sustainable-heritage-preservation-and-management> (date of access: 07.09.2025).

32. Cultural heritage and armed conflicts. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/heritage-armed-conflicts> . (date of access: 06.09.2025).

33. Dewey M. (Un) Learn Museum Architecture – A Critical Examination Of Museum Architecture Regarding The New Icom Definition Of

2022. *Museological Review*. 2025. No. 27. P. 123–135. URL: <https://doi.org/10.29311/mr.vi27.4889> (date of access: 27.09.2025).

34. Edward Purvis. Collections and Exhibitions Due Diligence Policy. URL: <https://www.npg.org.uk/about/corporate/gallery-policy> (date of access: 07.09.2025).

35. Exploring Ukraine's bookmaking heritage: a virtual journey through the Museum of Book and Printing. *Читомо | Культура читання і мистецтво книговидавництва | Усе про книги | Читомо - портал про культуру читання і мистецтво книговидавництва*. URL: <https://chytomo.com/en/exploring-ukraine-s-bookmaking-heritage-a-virtual-journey-through-the-museum-of-book-and-printing/> (date of access: 27.09.2025).

36. Fiadotava A. Review: SUCHO Meme Wall. *Reviews in Digital Humanities*. 2025. Vol. VI, no. 4. URL: <https://doi.org/10.21428/3e88f64f.f3d2e475> (date of access: 27.09.2025).

37. Gaarder M., Annan J. Impact Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Interventions. The World Bank, 2013. URL: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6496> (date of access: 27.03.2025).

38. Gera V. UNESCO seeks to prevent trafficking of looted Ukrainian art. *AP News*. URL: <https://apnews.com/article/russia-ukraine-entertainment-politics-poland-7d9edd877bf085e618e799dc313b8d4b> (date of access: 27.09.2025).

39. Gray C. S. Nuclear Deterrence and Technological Change: Retrospect and Prospect. *The Logic of Nuclear Terror*. 2020. P. 155–185. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003081111-8> (date of access: 27.01.2025).

40. Guidelines now available in Ukrainian to support protection of Ukrainian cultural heritage. NEMO – The Network of European Museum Organisations. URL: <https://www.ne-mo.org/news-events/> (date of access: 07.09.2025).

41. Higgins C. Inside the ghost museums of Ukraine: exhibits replaced by fragments of war and occupation. *the Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/world/ng-int> (date of access: 06.09.2025).

42. ICOM Deutschland. Цифрова базова каталогізація: 10 принципів (Ukrainian translation of «Digital Basic Cataloguing – 10 Principles»). 2024. URL: <https://icom-deutschland.de/publikationen>(date of access: 07.09.2025).
43. INTENT Press. The war boosts digitising everything quickly: how Odesa museums preserve cultural heritage. 28.07.2024. URL: <https://intent.press/en/publications/recovery/2024/the-war-boosts-digitising-everything-quickly-how-odesa-museums-preserve-cultural-heritage/> (date of access: 07.09.2025).
44. International Council of Museums (ICOM). ICOM-SAREC project for Ukraine successfully completed: support of Ukrainian museums. 17.07.2024. URL: <https://icom.museum/en/news/icom4ukraine-sarec-project-successfully-completed-support-of-ukrainian-museums/> (date of access: 07.09.2025).
45. Jo Y., Hong S. Three-Dimensional Digital Documentation of Cultural Heritage Site Based on the Convergence of Terrestrial Laser Scanning and Unmanned Aerial Vehicle Photogrammetry. *ISPRS International Journal of Geo-Information*. 2019. Vol. 8, no. 2. P. 53. URL: <https://doi.org/10.3390/ijgi8020053> (date of access: 08.09.2025).
46. Jolicoeur K. Saving Ukrainian Cultural Heritage Online and the Mission to Preserve Digital Cultural Heritage. *Museum & Society*. 2023. Vol. 21, No. 2. P. 58–64. URL: <https://doi.org/10.29311/mas.v21i2.4302> (date of access: 07.09.2025).
47. Jolicoeur Kiley. Haitian American Museum of Chicago-Cazale, Haiti Library Partnership. *Museum and Society Online*. 2023. Vol. 2, no. 36. URL: <https://doi.org/10.29311/mas.v21i2.4302>. (date of access: 27.09.2025).
48. Korrissey K., Fraser J., Ball T. Museums and Social Issues: Heuristics for Creating Change. *Museum and Society*. 2022. Vol. 20, no. 2. P. 190–204. URL: <https://doi.org/10.29311/mas.v20i2.3814> (date of access: 27.09.2025).
49. Kharkhun V. Warring Memory: Exhibiting the Russo-Ukrainian War in Ukraine's National Museums. *Nationalities Papers*. 2025. P. 1–25. URL: <https://doi.org/10.1017/nps.2025.10089> (date of access: 05.09.2025).

50. Kliushnychenko O. Challenges of war for museums in Ukraine. *Vita Antiqua*. 2023. Vol. 14. P. 60–71. URL: <https://doi.org/10.37098/va-2023-14-60-71> (date of access: 06.09.2025).

51. Kuznetsova L.; Kushnarov I. Virtual museums of Ukraine as contemporary means of history and culture preservation during war. *Issues in Cultural Studies*. 2024. Vol. 43. P. 142–155. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.43.2024.303042> (date of access: 07.09.2025).

52. Makushina H. I. Cultural and educational activities of the mykolaiv regional art museum named by v. vereshaghin. *Development of culture and art in the war and post-war periods*. 2023. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-341-5-10> (date of access: 27.09.2025).

53. Milanova A. How Europeana supports (digital) cultural heritage in Ukraine. *Europeana Pro*. 30.01.2025. URL: <https://pro.europeana.eu/post/how-europeana-supports-digital-cultural-heritage-in-ukraine> (date of access: 07.09.2025).

54. NEMO; German Museums Association. Practical Guide: Digital Basic Cataloguing – 10 Principles. 2023. URL: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Report_Working_Group_Digitalisation-and-IPR_Digital_Basic-Cataloguing_12.22.pdf (date of access: 07.09.2025).

55. Network of European Museum Organisations (NEMO). Guidelines now available in Ukrainian to support the protection of Ukrainian cultural heritage. 11.07.2024. URL: <https://www.ne-mo.org/news/article/nemo/guidelines-now-available-in-ukrainian-to-support-the-protection-of-ukrainian-cultural-heritage.html> (date of access: 07.09.2025).

56. Olzacka E. War and the ‘museum front’ in a digital era: The Ukrainian case. *Media, War & Conflict*. 2024. Vol. 17, No. 1. P. 98–115. URL: <https://doi.org/10.1177/17506352231175077> (date of access: 07.09.2025).

57. Pixelated Realities. Museum Of Ua Victory: digital museum initiative. 2025. URL: <https://www.pixelatedrealities.org/> (date of access: 07.09.2025).

58. Protection of Ukraine's Cultural Heritage during the War. Institute of Central Europe. Institute of Central Europe. URL: <https://ies.lublin.pl/en/comments/protection-of-ukraines-cultural-he>(date of access: 08.09.2025).

59. Protocol for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict. The Hague, 14 May 1954. International Humanitarian Law Databases. URL: <https://ihl-databases.icrc.org/en/ihl-treaties/hague-prot-19> (date of access: 09.09.2025).

60. Pryce C. R., Bettschen D., Feldon J. Comparison of the effects of early handling and early deprivation on maternal care in the rat. *Developmental Psychobiology*. 2001. Vol. 38, no. 4. P. 239–251. URL: <https://doi.org/10.1002/dev.1018> (date of access: 12.05.2025).

61. Rozghon O.; Davydova I.Oliukha V. Shepeliuk V. Problems of digitization and use of digitized works by museums from the position of German and Ukrainian copyright law. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20, No. 1. P. 98–130. URL: <https://doi.org/10.15407/scine20.01.098> (date of access: 07.09.2025).

62. Rudenko S. Criticism and verifications of the theory of ecomuseum. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*. 2019. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2019.166909> (date of access: 06.09.2025).

63. SAFE. The Ukrainian Museum. URL: <https://www.theukrainianmuseum.org/safe/?utm> (date of access: 08.09.2025).

64. Shydlovskyi P.; Kuijt I.; Skorokhod V.; Zotsenko I.; Ivakin V.; Donaruma W.; Field S. The tools of war: conflict and the destruction of Ukrainian cultural heritage. *Antiquity*. 2023. Vol. 97, No. 396. e36. URL: <https://doi.org/10.15184/aqy.2023.159> (date of access: 07.09.2025).

65. sil.media. Від оцифровування музеїв до документування війни: як зберегти історію для майбутніх поколінь. *Сіль Media*. URL: <https://sil.media/p/vid-zaczyfrovuvannya-muzeyiv-do-dokumen-26621> (дата звернення: 25.09.2025).

66. Stapane E. Protecting Ukraine's Bronze Age Collection: The Ukrainian State Museum of Archaeology in Kyiv. *German Archaeological Institute (DAI)*

Blog. 11.12.2023. URL: <https://www.dainst.blog/archaeology-in-ukraine/protecting-ukrainian-bronze-age-collection-museum-kyiv/> (date of access: 07.09.2025).

67. The Cabinet of European Art: an exhibition of Khanenko Museum masterpieces opens in Warsaw | Міністерства культури та стратегічних комунікацій. URL: <https://mcsc.gov.ua/en/news/the-cabin> (date of access: 06.09.2025).

68. Tytarenko I.; Machado J.; Pavlenko I. Digitization of architectural heritage objects using photogrammetry: Sumy Region case study. *Journal of Engineering Sciences (Ukraine)*. 2025. Vol. 12, No. 1. P. E18 – E28. URL: [https://doi.org/10.21272/jes.2025.12\(1\).e3](https://doi.org/10.21272/jes.2025.12(1).e3) (date of access: 07.09.2025).

69. Ukraine – The Kyiv Independent. *The Kyiv Independent*. URL: <https://kyivindependent.com/tag/ukraine/> (date of access: 18.09.2025).

70. UNESCO. Supporting digitization of museum collections and documentary heritage in Ukraine. UNESCO. 2023. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/supporting-digitization-museum-collections-and-documentary-heritage-ukraine> (дата звернення: 25.09.2025).

71. UNESCO. The Committee for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict held an emergency meeting dedicated to Ukraine. 2023. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/committee-protection-cultural-property-event-armed-conflict-held-emergency-meeting-dedicated-ukraine> (date of access: 18.09.2025).

72. Vardanian M. Ukrainian culture (re)imagined: children's literature and translation in wartime. *Languages and Cultures in Times of War: (Im) possible, (Re) imagined, (Un) manageable*. 2025. P. 14–31. URL: <https://doi.org/10.14324/000.ch.10206592> (date of access: 05.09.2025).

73. Yastikli N. Documentation of cultural heritage using digital photogrammetry and laser scanning. *Journal of Cultural Heritage*. 2007. Vol. 8, no. 4. P. 423–427. URL: <https://doi.org/10.1016/j.culher.2007.06.003>.