

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ МУЗЕЙНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДО КРИЗОВИХ УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Андрій САВЧАНЧИК – здобувач освітнього ступеня «Магістр», спеціальності 027 «Музеєзнавство. Пам'яткознавство», Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне
<https://orcid.org/0009-0007-6357-4393>
<https://doi.org/10.35619/ucpmk.51.1099>
savchanchyk@gmail.com

Володимир ВИТКАЛОВ – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне
<http://orcid.org/0000-0003-0625-8822>
volodumur_vitkalov@ukr.net

Стаття присвячена дослідженню механізмів адаптації музейних інституцій до функціонування в умовах збройних конфліктів на основі компаративного аналізу досвіду Сирії, Іраку, Лівії та України. Розглянуто комплексні підходи до збереження культурної спадщини, що включають фізичну евакуацію колекцій, цифровізацію фондів, правове регулювання та залучення громадськості. Проаналізовано ефективність застосування технологій 3D-сканування, створення електронних архівів та організації міжнародної співпраці для забезпечення безперервності музейної діяльності в кризових умовах. Встановлено, що успішність адаптаційних стратегій визначається синергією технологічних інновацій, організаційної гнучкості та громадської мобілізації. Виявлено, що італійська модель інтеграції правоохоронної діяльності з музейною експертизою через діяльність спеціалізованих підрозділів демонструє високу ефективність у протидії незаконному обігу культурних цінностей. Доведено критичну роль превентивних заходів, систематичного документування та створення децентралізованих сховищ для мінімізації втрат культурної спадщини. Результати дослідження засвідчують, що український досвід поєднання централізованої координації з локальними ініціативами забезпечив евакуацію понад 546.000 музейних предметів та формує нову модель кризового менеджменту в музейній сфері.

Key words: музейні інституції, збройний конфлікт, культурна спадщина, цифровізація, евакуація колекцій, міжнародна співпраця, адаптаційні стратегії.

Постановка проблеми. Сучасні збройні конфлікти створюють безпрецедентні виклики для функціонування музейних інституцій, трансформуючи традиційні підходи до збереження та репрезентації культурної спадщини. Музеї в умовах війни змушені виконувати подвійну функцію, забезпечуючи фізичне збереження матеріальних артефактів та підтримуючи безперервність культурної пам'яті нації через документування, освітню діяльність та формування історичних наративів. Проблема адаптації музейних установ до кризових умов набуває особливої актуальності в контексті сучасних геополітичних процесів, коли культурна спадщина стає об'єктом цілеспрямованого знищення як інструмент стирання національної ідентичності. Дослідження міжнародного досвіду функціонування музеїв у воєнний час дозволяє виявити універсальні механізми збереження культурних цінностей та оцінити можливості їх імплементації в національних контекстах, що переживають збройні конфлікти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Протягом останніх років у науковому дискурсі спостерігається зростання наукової уваги до трансформації музейних інституцій в умовах війни та кризових викликів. І. Пошивайло розглядає феномен «культурного опору», стверджуючи, що музеї в Україні стали активними учасниками процесу підтримки національної ідентичності та стійкості суспільства під час російської агресії [15]. С. Муравська та І. Гнідик, на основі аналізу виставкових та освітніх програм у перші шість місяців війни довели, що українські музеї швидко змінили свою діяльність у бік інтеграційних та комунікаційних практик, спрямованих на підтримку громад [11]. Важливою залишається і міжнародна наукова думка. Зокрема, експерти Мережі європейських музейних організацій (NEMO) зазначають про наявну зміну ролей музеїв як осередків неформальної освіти, центрів взаємодії з внутрішньо переміщеними особами та платформ для психологічної підтримки [4]. Колектив зарубіжних експертів на чолі з А. Тандон звертає увагу на необхідність створення планів дій для кризових ситуацій, підготовки персоналу та інтеграції музейної сфери в гуманітарну систему реагування [19].

Окрему увагу в наукових дискусіях посідають дослідження досвіду Сирії та Іраку в аналогічній ситуації. С. Періні та Е. Канліфф розглядають вдалий досвід використання цифрових інструментів для інвентаризації спадщини в умовах активних бойових дій [14]. У дослідженні американських археологів

під керівництвом Л. Б. Гордон детально аналізують методологію геопросторового моніторингу та залучення відкритих даних для захисту пам'яток Сирії та Іраку [1]. Значну увагу дослідників привертає й досвід Італії. У державі функціонує спеціалізований підрозділ карабінерів із захисту культурної спадщини. П. Форадорі стверджує, що діяльність карабінерів на практиці слугує вдалою моделлю «культурного миротворення» та підтвердила значення інституційної спроможності правоохоронних структур [5]. Справедливим буде зауважити, що згаданий підхід був закріплений і на рівні ЮНЕСКО через створення міжнародної робочої групи Unite4Heritage, що об'єднала військових і музейних експертів [7].

Таким чином, наявні дослідження дають змогу окреслити коло проблем і стратегій, пов'язаних із функціонуванням музеїв у кризових ситуаціях. Попри це, можна виокремити наявні прогалини у вивченні безпосередніх адаптаційних стратегій музейних інституцій до умов воєнного часу. Недостатньо досліджено, які конкретні управлінські, комунікаційні та освітні практики дають змогу музеям швидко пристосовуватись до війни, зберігати життєздатність і виконувати суспільно важливі функції. Наявність згаданих прогалин визначає актуальність теми даного дослідження.

Метою дослідження є систематизувати та здійснити порівняльний аналіз адаптаційних стратегій музейних інституцій до функціонування в умовах збройних конфліктів на основі досвіду країн Близького Сходу та України.

Виклад основного матеріалу. Аналіз міжнародного досвіду дає підстави авторам стверджувати, що адаптація музейних інституцій до воєнних умов здійснюється завдяки синергії технологічних, організаційних та правових механізмів, які формують комплексну систему збереження культурної спадщини. Яскравим прикладом слугує італійська модель, репрезентована діяльністю Командо карабінерів з охорони культурної спадщини (Tutela Patrimonio Culturale). Згадана система протягом років продемонструвала ефективність інтеграції правоохоронної діяльності з музейною експертизою через залучення міждисциплінарних команд, що включають археологів, мистецтвознавців та технічних спеціалістів. За офіційними даними, лише у 2023 році карабінери вилучили понад 105.000 одиниць культурної власності загальною вартістю майже 264 млн. євро [6]. Тож можна стверджувати про масштабність діяльності у сфері запобігання незаконному обігу культурних цінностей. Слід також зауважити, що італійські фахівці доволі широко використовують сучасні технології (електронний моніторинг, цифрове маркування та 3D-сканування культурних об'єктів). Такі підходи дають змогу створювати цифрові копії пам'яток і формувати прозору кримінально-правову історію їх переміщення, що полегшує ідентифікацію та повернення викрадених об'єктів до музейних колекцій.

Заслуговує уваги й досвід країн Близького Сходу, які пережили масштабні збройні конфлікти. З впевненістю можна стверджувати про окрему унікальну модель кризового управління музейними ресурсами в умовах тотальної нестабільності. У випадку Сирії музейні установи зіштовхнулися з масовим руйнуванням архітектурних пам'яток і колекцій у Пальмірі та Алеппо. Для протидії цьому застосовувалися комплексні стратегії, що поєднували фізичну евакуацію артефактів до захищених сховищ та інтенсивну цифровізацію колекцій за допомогою електронних баз даних і фотограмметрії. Згадати, для прикладу, хоча б проєкт Syrian Heritage Archive Project (SHAP) у межах якого з 2013 року систематично здійснювався збір фотографій, планів, карт та звітів із об'єктів культури Сирії для створення цифрового реєстру пам'яток [2]. Також заслуговує уваги й робота Сирійського Віртуального Музею (Virtual Museum of Syria). У рамках співпраці з ініціативою Mirath музей забезпечує цифровий доступ до колекцій сирійських музеїв, включно з експонатами з Пальміри та Алеппо [9].

Аналіз досвіду Іраку дає можливість стверджувати про критичну необхідність превентивних заходів і міжнародної координації у збереженні музейних фондів під час військових інтервенцій та періодів громадянської нестабільності. Наприклад, уже після руйнувань у музеї Мосула 2015 року волонтерський проєкт Project Mosul (нині відомий як Rekrei) застосував підхід цифрової реконструкції. Фахівці проєкту шляхом використання краудсорсингових фотографій та алгоритмів фотограмметрії створили 3D-моделі зруйнованих артефактів, архітектурних елементів та об'єктів матеріальної культури. У межах ініціативи завантажено понад 2.600 фотографій для реконструкції артефактів, з яких за допомогою програм фотограмметрії та волонтерської підтримки вдалось створити майже 36 тривимірних моделей. Згаданий підхід дозволяє підтримувати науковий доступ до інформації навіть у тих ситуаціях, коли отримати фізичний доступ неможливо [13].

Лівійська модель адаптації музейних інституцій в умовах громадянської війни 2011 року вирізнялася поєднанням екстрених заходів із довгостроковим плануванням відновлення культурної інфраструктури. Пам'ятки античних міст Лептіс-Магна та Сабрата зазнали ризику руйнувань і

мародерства [16]. У відповідь на згадані виклики відбулись перші спроби цифрової фіксації та систематичного документування артефактів. У рамках міжнародної співпраці започатковано Проект цифрової бібліотеки археології Лівії. Метою проєкту стало здійснення каталогізації археологічних об'єктів, обробка архівних матеріалів і створення електронних баз даних для подальшої наукової атрибуції та реставрації [8]. Заслуговує на увагу й той факт, що міжнародні організації фіксували значне зростання незаконного обігу культурних цінностей з Лівії після 2011 року. Фахівці Американського товариства закордонних досліджень у власній праці зазначають про збільшення випадків мародерства, контрабанди археологічних пам'яток та зникнення музейних експонатів [3]. Тому можна стверджувати, що у державі існували суттєві передумови для активного використання цифрових інструментів контролю та ідентифікації.

Оглянувши міжнародний досвід, доречно згадати і про українські практики адаптації музейних інституцій до умов повномасштабної війни. Музеї Києва, Харкова, Львова та Одеси впровадили комплексну систему захисту колекцій. Найбільш поширеними засобами можна виокремити превентивну евакуацію найцінніших експонатів у спеціально обладнані сховища, створення детальної фотодокументації кожного предмета та формування цифрових 3D-моделей унікальних артефактів через платформу «museum-digital:ukraine» [18]. За даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, з початку повномасштабного вторгнення було евакуйовано понад 546 тисяч музейних предметів із різних регіонів країни [17]. За результатами дослідження систематизовано міжнародний та національний досвід адаптації музейних інституцій до умов збройних конфліктів (див. Таблиця 1).

Країна	Основні загрози	Основні адаптаційні механізми	Технологічні рішення	Результативність заходів
Сирія	Цілеспрямоване руйнування пам'яток, мародерство, втрата контролю над територіями	Масова евакуація артефактів, створення підземних сховищ, міжнародна адвокація	3D-сканування, фотограметрія, електронні бази даних	Частково збережено значну частину музейних фондів завдяки евакуації та цифровій фіксації
Ірак	Системне розграбування музеїв, незаконні розкопки, контрабанда	Превентивна евакуація, маркування експонатів, співпраця з INTERPOL	Project Mosul Digital Archive, віртуальні реконструкції	Повернуто майже 7.000 артефактів
Лівія	Руйнування інфраструктури, втрата державного контролю, спалення архівів	Децентралізоване зберігання, громадська мобілізація, тимчасові сховища	Цифрові каталоги, дистанційний моніторинг	Розпочато системне документування колекцій, створено цифрові каталоги
Україна	Обстріли, окупація територій, ризик вивезення колекцій	Комплексна евакуація, правове регулювання, волонтерська підтримка	Платформа Digital Museum Ukraine, віртуальні тури, 3D-сканування	Евакуйовано понад 546.000 музейних предметів

Джерело: сформовано на основі власного дослідження

Слід зауважити, що невід'ємним фактором ефективності адаптаційних стратегій музейних інституцій слугує правове регулювання процесів збереження культурної спадщини в умовах війни. В українському законодавстві за останні роки з'явилися положення, які адресують питання передачі музейних предметів на тимчасове зберігання під час воєнного стану. Зокрема, відповідно до Наказу Міністерства культури та стратегічних комунікацій № 706 від 16 жовтня 2024 року передбачаються механізми передачі музейних предметів державної частини Музейного фонду України на тимчасове зберігання для забезпечення їхнього збереження під час загрози збройного конфлікту [20].

Вагому роль у збереженні культурної спадщини відіграє міжнародна співпраця, зокрема через організацію тимчасових виставок українських музейних колекцій за кордоном. Експозиції в Польщі, Литві та Німеччині дозволяють забезпечити збереження артефактів поза зоною бойових дій та сприяють формуванню міжнародної солідарності й підвищенню обізнаності про цінність української спадщини. Мережа європейських музейних організацій активно підтримує українські музеї, ініціюючи обміни, грантові програми та організацію виставок за кордоном [12]. Окремої уваги заслуговує також технологічна модернізація музеїв в умовах воєнного стану. Зокрема, сучасні музеї доволі часто розглядають застосування блокчейн-технологій для створення незмінних цифрових

паспортів об'єктів культурної спадщини та систем дистанційного моніторингу для контролю навколишнього середовища й стану колекцій [10].

Висновки. Компаративний аналіз адаптаційних стратегій музейних інституцій до функціонування в умовах збройних конфліктів дає підстави автор виокремити універсальні механізми збереження культурної спадщини. В сучасних умовах процес здійснюється завдяки інтеграції технологічних інновацій, організаційної гнучкості, правового регулювання та громадської мобілізації. Досвід Сирії, Іраку та Лівії підкреслює необхідність превентивного планування, оперативної евакуації колекцій та масштабної цифровізації для мінімізації втрат культурних цінностей в умовах тотальної дестабілізації державних інституцій.

Українські музеї можуть поділитись ефективними кейсами адаптації міжнародних практик до національного контексту через поєднання централізованої координації з децентралізованими ініціативами. Такий підхід забезпечує високий рівень збереження музейних фондів навіть в умовах інтенсивних бойових дій. *Перспективи подальшого розвитку адаптаційних стратегій* пов'язані з поглибленням технологічної модернізації музейного сектору, розширенням міжнародної співпраці та формуванням комплексних програм післявоєнного відновлення культурної інфраструктури, що забезпечить фізичне збереження артефактів та підтримку ролі музеїв як центрів національної консолідації й культурної стійкості.

Список використаної літератури

1. A methodology for documenting preservation issues affecting cultural heritage in Syria and Iraq / L. B. Gordon et al. *AIC Objects Specialty Group Postprints*. 2016. No. 23. P. 1–20. URL: <https://resources.culturalheritage.org/wp-content/uploads/sites/8/2018/02/osg023-001.pdf>.
2. Ahrens A., Bloch F. The Syrian Heritage Archive Project: A Digital Register of Monuments and Sites for Syria. *After the Zero Hour: Learning from Post-war Experience for Syria* / ed. by F. Fless, J. Haspel. Wiesbaden, 2020. P. 17–36. URL: [academia.edu/41156917/The_Syrian_Heritage_Archive_Project_A_Digital_Register_of_Monuments_and_Sites_for_Syria_with_F_Bloch_in_F_Fless_J_Haspel_ed_After_the_Zero_Hour_Learning_from_Post_war_Experience_for_Syria_Berlin_2019_2nd_Print_Edition_with_Reichert_Wiesbaden_2020_17_36](https://www.academia.edu/41156917/The_Syrian_Heritage_Archive_Project_A_Digital_Register_of_Monuments_and_Sites_for_Syria_with_F_Bloch_in_F_Fless_J_Haspel_ed_After_the_Zero_Hour_Learning_from_Post_war_Experience_for_Syria_Berlin_2019_2nd_Print_Edition_with_Reichert_Wiesbaden_2020_17_36).
3. American Society of Overseas Research (ASOR). The State of Illicit Trade and Looting of Libyan Antiquities 2011–2020 : report. Alexandria : American Society of Overseas Research (ASOR), 2020. 184 p. URL: [asor.org/wp-content/uploads/2021/03/CHI-Report_Libya-Illicit-Trafficking_Full_Compressed_2021-03-25.pdf](https://www.asor.org/wp-content/uploads/2021/03/CHI-Report_Libya-Illicit-Trafficking_Full_Compressed_2021-03-25.pdf).
4. Changing roles of Ukrainian museums due to the war. *NEMO – The Network of European Museum Organisations*. URL: [ne-mo.org/news-events/article/changing-roles-of-ukrainian-museums-due-to-the-war/](https://www.ne-mo.org/news-events/article/changing-roles-of-ukrainian-museums-due-to-the-war/).
5. Foradori P. Protecting cultural heritage during armed conflict: the Italian contribution to ‘cultural peacekeeping’. *Modern Italy*. 2016. Vol. 22, no. 1. P. 1–17. URL: doi.org/10.1017/mit.2016.57.
6. Gibbon K. F. Italy: Excess Art to Colossal Naples Museum – Carabinieri Revel in Seizure of 105,000 Artifacts – Cultural Property News. *Cultural Property News*. URL: <https://culturalpropertynews.org/italy-excess-art-to-colossal-naples-museum-carabinieri-revel-in-seizure-of-105000-artifacts/>.
7. Italy creates a UNESCO Emergency Task Force for Culture. *UNESCO*. URL: [unesco.org/en/news/1436](https://www.unesco.org/en/news/1436).
8. Lagorio A., Pinto R., Golini R. Urban Logistics Ecosystem: a system of system framework for stakeholders in urban freight transport projects. *IFAC-PapersOnLine*. 2017. Vol. 50, no. 1. P. 7284–7289. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2017.08.1402>.
9. Mirath Initiative for Cultural Heritage. URL: [virtual-museum-syria.org/about/](https://www.virtual-museum-syria.org/about/).
10. Mucchi L., Milanese M., Becagli C. Blockchain technologies for museum management. The case of the loan of cultural objects. *Current Issues in Tourism*. 2022. P. 1–15. URL: doi.org/10.1080/13683500.2022.2050358.
11. Muravska S., Hnidyk I. Ukrainian Museums' Exhibitions and Educational Programmes During the First Six Months of War. *Museum and Society*. 2023. Vol. 21, no. 2. P. 33–39. URL: doi.org/10.29311/mas.v21i2.4295.
12. Museums support Ukraine. *NEMO - The Network of European Museum Organisations*. URL: <https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-themes/museums-support-ukraine/>.
13. Nodjimbadem K. The Heroic Effort to Digitally Reconstruct Lost Monuments. *Smithsonian magazine*. URL: [smithsonianmag.com/history/heroic-effort-digitally-reconstruct-lost-monuments-180958098/](https://www.smithsonianmag.com/history/heroic-effort-digitally-reconstruct-lost-monuments-180958098/).
14. Perini S., Cunliffe E. Towards a protection of the Syrian cultural heritage: A summary of the national and international responses. Catalonia : Heritage for Peace, 2015. 73 p. URL: [heritageforpeace.org/wp-content/uploads/2014/10/Towards-a-protection-of-the-Syrian-cultural-heritage_Vol3.pdf](https://www.heritageforpeace.org/wp-content/uploads/2014/10/Towards-a-protection-of-the-Syrian-cultural-heritage_Vol3.pdf).
15. Poshvyailo I. Identity War in Ukraine: The Power of Cultural Resistance. *UCLA International Institute*. URL: <https://www.international.ucla.edu/euro/article/266241>.
16. Protecting cultural heritage in Libya: 2011–2016. *IHL in Action*. URL: [ihl-in-action.icrc.org/case-study/libya-protection-cultural-heritage](https://www.ihl-in-action.icrc.org/case-study/libya-protection-cultural-heritage).
17. Кравченко О. Від початку повномасштабного вторгнення Росії з різних регіонів України евакуйовано понад 546 тисяч музейних предметів. *LB.ua*. URL: lb.ua/culture/2025/04/25/673174_vid_pochatku_povnomasshtabnogo.html.
18. Музеї, зібрання, об'єкти. *museum-digital:ukraine*. URL: ua.museum-digital.org/.

19. Перша допомога культурній спадщині у час кризи : тулкіт / А. Тандон та ін. Рим : Міжнар. центр із дослідж., збереження та реставрації культур. цінностей, 2024. 55 с. URL: iccrom.org/sites/default/files/publications/2024-07/fac_toolkit_ukr.pdf.

20. Про передачу музейних предметів державної частини Музейного фонду України на тимчасове зберігання : Наказ від 16.10.2024 № 706. URL: mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/706_nakaz_perelik_merged.pdf.

References

1. A methodology for documenting preservation issues affecting cultural heritage in Syria and Iraq / L. B. Gordon et al. *AIC Objects Specialty Group Postprints*. 2016. No. 23. P. 1–20. URL: resources.culturalheritage.org/wp-content/uploads/sites/8/2018/02/osg023-001.pdf.
2. Ahrens A., Bloch F. The Syrian Heritage Archive Project: A Digital Register of Monuments and Sites for Syria. *After the Zero Hour: Learning from Post-war Experience for Syria* / ed. by F. Fless, J. Haspel. Wiesbaden, 2020. P. 17–36. URL: academia.edu/41156917/The_Syrian_Heritage_Archive_Project_A_Digital_Register_of_Monuments_and_Sites_for_Syria_with_F_Bloch_in_F_Fless_J_Haspel_ed_After_the_Zero_Hour_Learning_from_Post_war_Experience_for_Syria_Berlin_2019_2nd_Print_Edition_with_Reichert_Wiesbaden_2020_17_36.
3. American Society of Overseas Research (ASOR). *The State of Illicit Trade and Looting of Libyan Antiquities 2011 - 2020* : report. Alexandria : American Society of Overseas Research (ASOR), 2020. 184 p. URL: asor.org/wp-content/uploads/2021/03/CHI-Report_Libya-Illicit-Trafficking_Full_Compressed_2021-03-25.pdf.
4. Changing roles of Ukrainian museums due to the war. *NEMO - The Network of European Museum Organisations*. URL: ne-mo.org/news-events/article/changing-roles-of-ukrainian-museums-due-to-the-war/.
5. Foradori P. Protecting cultural heritage during armed conflict: the Italian contribution to 'cultural peacekeeping'. *Modern Italy*. 2016. Vol. 22, no. 1. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1017/mit.2016.57>.
6. Gibbon K. F. Italy: Excess Art to Colossal Naples Museum – Carabinieri Revel in Seizure of 105,000 Artifacts - Cultural Property News. *Cultural Property News*. URL: <https://culturalpropertynews.org/italy-excess-art-to-colossal-naples-museum-carabinieri-revel-in-seizure-of-105000-artifacts/>.
7. Italy creates a UNESCO Emergency Task Force for Culture. *UNESCO*. URL: whc.unesco.org/en/news/1436.
8. Lagorio A., Pinto R., Golini R. Urban Logistics Ecosystem: a system of system framework for stakeholders in urban freight transport projects. *IFAC-Papers OnLine*. 2017. Vol. 50, no. 1. P. 7284–7289. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2017.08.1402>.
9. Mirath Initiative for Cultural Heritage. URL: <https://virtual-museum-syria.org/about/>.
10. Mucchi L., Milanese M., Becagli C. Blockchain technologies for museum management. The case of the loan of cultural objects. *Current Issues in Tourism*. 2022. P. 1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2050358>.
11. Muravska S., Hnidyk I. Ukrainian Museums' Exhibitions and Educational Programmes During the First Six Months of War. *Museum and Society*. 2023. Vol. 21, no. 2. P. 33–39. URL: doi.org/10.29311/mas.v21i2.4295.
12. Museums support Ukraine. *NEMO - The Network of European Museum Organisations*. URL: <https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-themes/museums-support-ukraine/>.
13. Nodjimbadem K. The Heroic Effort to Digitally Reconstruct Lost Monuments. *Smithsonian magazine*. URL: smithsonianmag.com/history/heroic-effort-digitally-reconstruct-lost-monuments-180958098/.
14. Perini S., Cunliffe E. *Towards a protection of the Syrian cultural heritage: A summary of the national and international responses*. Catalonia : Heritage for Peace, 2015. 73 p. URL: www.heritageforpeace.org/wp-content/uploads/2014/10/Towards-a-protection-of-the-Syrian-cultural-heritage_Vol3.pdf.
15. Poshyvailo I. Identity War in Ukraine: The Power of Cultural Resistance. *UCLA International Institute*. URL: <https://www.international.ucla.edu/euro/article/266241>.
16. Protecting cultural heritage in Libya: 2011–2016. *IHL in Action*. URL: ihl-in-action.icrc.org/case-study/libya-protection-cultural-heritage.
17. Kravchenko O. Vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhennia Rosii z riznykh rehioniv Ukrainy evakuovano ponad 546 tysiach muzeinykh predmetiv. *LB.ua*. URL: lb.ua/culture/2025/04/25/673174_vid_pochatku_povnomasshtabnogo.html.
18. Muzei, zibrannia, obiekty. *museum-digital:ukraine*. URL: ua.museum-digital.org/.
19. *Persha dopomoha kulturnii spadshchyni u chas kryzy* : tulkit / A. Tandon ta in. Rym : Mizhnar. tsentr iz doslidzh., zberezhenia ta restavratsii kultur. tsinnostei, 2024. 55 s. URL: [https://www.iccrom.org/sites/default/files/publications/2024-07/fac_toolkit_ukr.pdf](http://www.iccrom.org/sites/default/files/publications/2024-07/fac_toolkit_ukr.pdf).
20. Pro peredachu muzeinykh predmetiv derzhavnoi chastyny Muzeinoho fondu Ukrainy na tymchasove zberihannia: Nakaz vid 16.10.2024 № 706. URL: mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/706_nakaz_perelik_merged.pdf.

Виткалов Володимир є відповідальним секретарем, тому не брав участі у рецензуванні та прийнятті рішення щодо публікації цієї статті.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Volodymyr Vytkalov is the executive secretary, therefore he did not participate in the review and decision-making regarding the publication of this article.

The author declares no conflict of interest.

UDK 069.015:355.01

ADAPTION STRATEGIES OF MUSEUM INSTITUTIONS TO CRISIS CONDITIONS OF WARTIME

Andrii SAVCHANCHYK – higher education student

Rivne State Humanitarian University, Rivne

Volodymyr VYTKALOV – Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,

Head of the Department of Cultural and Museum Studies, Rivne State Humanitarian University, Rivne

The article is devoted to the study of mechanisms for adapting museum institutions to functioning in conditions of armed conflicts based on a comparative analysis of the experience of Syria, Iraq, Libya and Ukraine. Comprehensive approaches to the preservation of cultural heritage are considered, including the physical evacuation of collections, digitalization of funds, legal regulation and public involvement. The effectiveness of the use of 3D scanning technologies, the creation of electronic archives and the organization of international cooperation to ensure the continuity of museum activities in crisis conditions is analyzed. It was established that the success of adaptation strategies is determined by the synergy of technological innovations, organizational flexibility and public mobilization. It was found that the Italian model of integrating law enforcement activities with museum expertise through the activities of specialized units demonstrates high efficiency in combating the illicit trafficking of cultural values. The critical role of preventive measures, systematic documentation and the creation of decentralized repositories to minimize the loss of cultural heritage is proven. The results of the study show that the Ukrainian experience of combining centralized coordination with local initiatives ensured the evacuation of more than 546,000 museum objects and forms a new model of crisis management in the museum sector.

Key words: museum institutions, armed conflict, cultural heritage, digitalization, evacuation of collections, international cooperation, adaptation strategies.

Стаття отримана 19.09.2025

Стаття прийнята 26.10.2025

Стаття опублікована 22.12.2025