

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**Діяльність закладів культури України в умовах воєнного стану
(на прикладі Одеського національного художнього музею)**

Виконала студентка II курсу,
Групи МКД-11-23з

Спеціальності:

028 Менеджмент соціокультурної
діяльності

Кулай Катерина Андріївна

Науковий керівник:

учений секретар,

кандидат політичних наук, доцент

Рева Тетяна Сергіївна

Рецензент:

в.о. завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та

адміністрування,

кандидат економічних наук, доцент

Семенчук Тетяна Борисівна

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№ 4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри

артменеджменту та івент-технологій

_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ОНХМ – Одеський національний художній музей

АНОТАЦІЯ

Кулай К. А. Діяльність закладів культури України в умовах воєнного стану (на прикладі Одеського національного художнього музею) – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об’єкт дослідження – діяльність закладу культури України в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські та соціокультурні аспекти діяльності Одеського національного художнього музею в умовах воєнного стану та гібридних загроз.

Метою дослідження є аналіз діяльності закладів культури України в умовах воєнного стану на прикладі Одеського національного художнього музею та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах гібридних загроз.

Дослідження охоплює організаційно-структурні особливості музею, його історію та становлення, а також специфіку діяльності в умовах воєнного стану та гібридних загроз, зумовлених російсько-українською війною. Особлива увага приділяється стратегічним підходам музею до адаптації в умовах сучасних викликів, реалізації соціокультурних практик, розвитку міжнародної співпраці та впровадженню віртуальних проєктів і медіа-комунікацій. Вибір Одеського національного художнього музею як бази дослідження зумовлений його активною позицією у впровадженні інноваційних підходів до діяльності в кризових умовах, що робить його показовим прикладом для інших закладів культури України. Аналіз його досвіду дозволяє розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування музеїв в умовах воєнного стану та гібридних загроз. Музей служить репрезентативною базою для вивчення організаційно-управлінських та соціокультурних аспектів діяльності закладів культури України в сучасних умовах.

Ключові слова: соціокультурні практики, заклад культури, музей, правовий режим воєнного стану, Одеський національний художній музей.

ANNOTATION

Kulai K. A. The Cultural Institutions Activities of Ukraine under Martial Law (on the Example of the Odesa National Fine Arts Museum). - Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

The object of research is the cultural institution activities of Ukraine under martial law.

The subject of the research – the organisational, managerial and socio-cultural aspects of the Odesa National Fine Arts Museum under martial law and hybrid threats.

The purposes of the research are to analyse the cultural institutions activities of Ukraine under martial law on the example of the Odesa National Fine Arts Museum and to develop the recommendations for improving the efficiency of their functioning in the context of hybrid threats.

The paper covers the organisational and structural features of the museum, its history and formation, as well as the specifics of its activities under martial law and hybrid threats, caused by the Russian-Ukrainian war. The author focuses on the museum's strategic approaches to adaptation to modern challenges, implementation of socio-cultural practices, development of international cooperation, and implementation of virtual projects and media communications. The choice of the Odesa National Fine Arts Museum as a research base is determined by its active position in implementing innovative approaches to activities in crisis conditions, which makes it a good example for other cultural institutions in Ukraine. The analysis of its experience allows us to develop practical recommendations for improving the efficiency of museums in the context of martial law and hybrid threats. The museum serves as a representative base for studying the organisational, managerial and socio-cultural aspects of the activities of Ukrainian cultural institutions in the current conditions.

Keywords: socio-cultural practices, cultural institution, museum, legal regime of martial law, the Odesa National Fine Arts Museum.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
МУЗЕЮ ЯК ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ.....	10
1.1. Музей як складова базової мережі закладів культури України	10
1.2. Правовий режим воєнного стану як гібридний виклик діяльності музеїв	17
1.3. Гібридні загрози як фактор впливу на діяльність закладів культури.....	25
Висновки до розділу I	34
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ	
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ХУДОЖНЬОГО МУЗЕЮ	36
2.1. Історія та становлення музею.....	36
2.2. Структура та управлінські особливості музею.....	46
2.3. Адаптація до гібридних загроз в умовах російсько-української війни: стратегічні підходи музею	52
Висновки до розділу II	56
РОЗДІЛ III. СОЦІОКУЛЬТУРНІ ПРАКТИКИ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО	
ХУДОЖНЬОГО МУЗЕЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	57
3.1. Реалізація заходів Одеським національним художнім музеєм в Україні: нові форми та методи роботи	57
3.2. Міжнародна співпраця музею та представлення за кордоном	65
3.3. Віртуальні проєкти та медіа-комунікації як перспективні інструменти підвищення ефективності діяльності музею в умовах воєнного стану	72
Висновки до розділу III.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	86
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується складними соціально-політичними процесами, зумовленими російсько-українською війною та введенням воєнного стану. Заклади культури, зокрема музеї, опинилися в умовах необхідності адаптації до нових викликів, пов'язаних з гібридними загрозами, збереженням культурної спадщини та забезпеченням безперервності соціокультурної діяльності.

Одеський національний художній музей, як один із провідних культурних інститутів України, виступає прикладом ефективної адаптації до умов воєнного стану. Його досвід є цінним для розуміння того, як заклади культури можуть функціонувати та розвиватися в умовах гібридних загроз.

У контексті міжнародного проєкту Erasmus+ «Academic Response To Hybrid Threats» (WARN) 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVNE-JP, дослідження діяльності музеїв в умовах воєнного стану та гібридних викликів набуває особливої актуальності. Це сприяє розробці нових стратегій та підходів до управління соціокультурними процесами в кризових ситуаціях.

Діяльність закладів культури в умовах сучасних викликів широко висвітлено в працях як українських, так і зарубіжних науковців. Серед зарубіжних дослідників важливий внесок у вивчення цієї проблематики зробили Е. Стром в контексті дослідження міської культурної політики; Х. Бакші та Д. Трозбі, відомих своїми роботами у сфері економіки культури та творчих індустрій; Дж. Фолка та Б. Шепард, які аналізують роль музеїв у сучасному суспільстві.

З українських дослідників, що вивчали різні аспекти діяльності закладів культури, варто відзначити праці О. Копієвської, яка зокрема досліджує менеджмент та стратегії розвитку музеїв; О. Ремешило-Рибчинської та М. Брич, які аналізують розвиток музейної справи в Україні та питання культурної політики закладів культури; С. Дичковського та В. Добровольської, що досліджують управління в сфері культури та інноваційні підходи до діяльності

закладів культури. Питання гібридних загроз в культурі та освіті досліджені у публікаціях О. Копієвської та Т. Реви, які вивчають стратегії протидії гібридним викликам у сфері культури, зосереджуючись на адаптації закладів культури до сучасних умов війни.

Отже, тематика діяльності закладів культури України в умовах воєнного стану та гібридних загроз є актуальною та досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями, що підкреслює необхідність подальшого наукового аналізу та розробки практичних рекомендацій у цій сфері. Проте Одеський національний художній музей як об'єкт дослідження в такому контексті досліджується вперше.

Об'єкт дослідження – діяльність закладу культури України в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські та соціокультурні аспекти діяльності Одеського національного художнього музею в умовах воєнного стану та гібридних загроз.

Метою дослідження є аналіз діяльності закладів культури України в умовах воєнного стану на прикладі Одеського національного художнього музею та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах гібридних загроз.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретико-методологічні засади дослідження музею як закладу культури;
- визначити роль музею як складової базової мережі закладів культури України;
- проаналізувати правовий режим воєнного стану як гібридний виклик діяльності музеїв;
- дослідити історію, становлення та структуру Одеського національного художнього музею;
- визначити стратегічні підходи музею до адаптації в умовах гібридних загроз;

- охарактеризувати соціокультурні практики музею під час воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо використання віртуальних проєктів та медіакомунікацій для підвищення ефективності діяльності музею.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, історичний метод, порівняльний аналіз, методи емпіричного дослідження (спостереження, інтерв'ювання), що дозволило комплексно вивчити діяльність музею в умовах воєнного стану.

База дослідження. Аналіз особливостей діяльності закладів культури України в умовах воєнного стану здійснено на базі Одеського національного художнього музею. Цей музей є одним із найстаріших та найзначніших художніх музеїв України, який володіє багатою колекцією творів мистецтва та відіграє ключову роль у культурному житті країни. Одеський національний художній музей підпорядковується Департаменту культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини та є важливим осередком збереження національної культурної спадщини.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному аналізі діяльності Одеського національного художнього музею в умовах воєнного стану; та розроблених рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування закладу культури в умовах воєнного стану та гібридних загроз.

Практичне значення полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій керівниками закладів культури для адаптації до умов воєнного стану та гібридних загроз, а також у вдосконаленні управлінських підходів до діяльності музеїв. Матеріали цього дослідження можуть бути застосовані під час розробки навчальних дисциплін «Гібридні загрози та комплексна безпека», «Культурні практики як інструмент протидії гібридним загрозам у віртуальному та реальному середовищі», «Стратегічний та інноваційний менеджмент» тощо.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях відображені у публікаціях автора, зокрема: X Всеукраїнська студентська науково-практична

конференція «Бібліотека, книга та медіа в сучасній культурі» (11.11.2024, Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка) [42], VIII Всеукраїнська наукова конференція молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (м. Київ, НАКККіМ, 07.11.2024) [43], II Всеукраїнська науково-практична конференція «Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі» (м. Київ, МДУ, 24.10.2024) [44], XX Міжнародна науково-практична конференція «Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні: освітній і культурно-мистецький вимір» (м. Рівне, РДГУ, 21-22.11.2024) [45].

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок, з них 81 сторінок – основного тексту та 2 додатки. Список використаних джерел нараховує 123 позицію.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МУЗЕЮ ЯК ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ

1.1. Музей як складова базової мережі закладів культури України

Музеї займають особливе місце в культурному просторі України, будучи невід'ємною складовою базової мережі закладів культури. Вони виконують низку важливих функцій, спрямованих на збереження та популяризацію культурної спадщини, формування національної ідентичності та розвиток суспільства. У цьому підрозділі розглянемо сутність музеїв як культурних інституцій, їхню роль у суспільстві, законодавче регулювання, виклики та перспективи розвитку, а також методологічні підходи до їх вивчення.

Музей як культурна інституція має багатовікову історію розвитку. Поняття музею еволюціонувало від античних зібрань мистецтва та наук до сучасних установ, які виконують комплексну функцію збереження та популяризації культурних цінностей.

Згідно з визначенням Міжнародної ради музеїв (ICOM), музей – це неприбуткова постійна установа, що служить суспільству та його розвитку, відкрита для публіки, яка збирає, зберігає, досліджує, популяризує та експонує матеріальні та нематеріальні свідчення людей та їхнього оточення з метою освіти, вивчення та насолоди [117].

В Україні правове визначення музею закріплено в Законі України «Про музеї та музейну справу», де музей визначається як науково-дослідний та культурно-освітній заклад, який здійснює комплектування, вивчення, збереження та використання музейних предметів та колекцій з метою духовного збагачення суспільства [81].

Музеї виконують низку важливих функцій: культурно-освітню, науково-дослідну, інформаційну, соціальну, економічну.

Культурно-освітня функція музеїв полягає у сприянні підвищенню рівня культурної освіти населення, формують естетичні смаки та цінності.

Науково-дослідна функція здійснюється через наукові дослідження в галузі історії, мистецтва, етнографії та інших наук.

Інформаційна – накопичують та поширюють знання про культурну спадщину.

Соціальна функція пов'язана з сприянням соціальній інтеграції, забезпеченні доступу до культурних цінностей різним верствам населення.

Економічна функція пояснюється впливом музеїв як регіональних «магнітів» на розвиток туризму та пов'язаних галузей економіки.

Культурна інфраструктура України складається з мережі закладів культури, серед яких музеї займають особливе місце. Вони є центрами збереження національної спадщини та відіграють важливу роль у формуванні національної ідентичності.

Мережа музеїв України є різноманітною та складається з декількох типів музеїв залежно від їхнього профілю, підпорядкування та форми власності.

Серед типів музеїв за профілем виокремлюють історичні музеї, художні музеї, етнографічні музеї, музеї природи, музеї науки та техніки. Історичні музеї зберігають та експонують історичні артефакти. Художні музеї колекціонують твори образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва. Етнографічні музеї присвячені етнічній культурі та традиціям. Музеї природи демонструють природні колекції, зразки флори та фауни. Музеї науки та техніки експонують досягнення в галузі науки та техніки [81].

Типи музеїв за формою власності та підпорядкуванням: державні музеї, комунальні музеї, відомчі музеї, приватні музеї. Державні музеї підпорядковуються Міністерству культури та стратегічних комунікацій України. Комунальні музеї знаходяться в управлінні місцевих органів влади. Відомчі музеї належать різним міністерствам. Приватні музеї засновані приватними особами або організаціями.

До повномасштабної війни, тобто станом на 2021 рік в Україні функціонувало понад 500 державних та комунальних музеїв, серед яких національні, обласні, міські та сільські музеї – 333. Крім того, існує значна кількість відомчих та приватних музеїв, що доповнюють музейну мережу країни. Таблиця 1.1 відображає динаміку кількості музеїв в Україні у період до масштабної війни [54].

Таблиця 1.1.

Кількість музеїв в Україні (2018-2021 роки)

Рік	Кількість музеїв	Державні	Комунальні	Приватні
2018	520	220	250	30
2019	530	225	255	35
2020	540	230	260	40
2021	550	235	265	45

Спираючись на відкриті дані Міністерства культури [53] та звіти ЮНЕСКО [114], станом на жовтень 2023 року з початку повномасштабної російсько-української війни у лютому 2022 року зафіксовано значні руйнування та пошкодження закладів культури, включаючи музеї (див. Табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Кількість зруйнованих та пошкоджених музеїв в Україні (2022–2023 рр.)

Рік	Зруйновані музеї	Пошкоджені музеї	Загальна кількість постраждалих музеїв
2022	12	28	40
2023	5	17	22
Разом	17	45	62

Згідно з даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України та ЮНЕСКО, з початку повномасштабної агресії Росії проти України в лютому 2022 року, культурна спадщина країни зазнала значних втрат. Музеї, як важливі осередки збереження національної спадщини, стали одними з головних цілей руйнувань та пошкоджень.

У 2022 році було зруйновано 12 музеїв та пошкоджено 28 музеїв, що становить загалом 40 постраждалих закладів. Серед них особливо постраждали музеї в Харківській, Донецькій, Луганській та Херсонській областях. Значні руйнування зазнали регіональні художні, краєзнавчі та історичні музеї, які містили унікальні колекції артефактів, зокрема серед таких постраждалих музеїв опинився Одеський національний художній музей, який зазнав значні пошкодження будівлі та інфраструктури в наслідок ракетного удару завданого терористичними військами РФ 5 листопада 2023 року.

У 2023 році тенденція продовжилася, хоча інтенсивність руйнувань дещо знизилася. Було зруйновано ще 5 музеїв та пошкоджено 17 музеїв, що додає 22 заклади до загальної кількості постраждалих. Це пов'язано як із продовженням воєнних дій, так і з цілеспрямованими ударами по культурних об'єктах.

Загалом, за період з 2022 по 2023 роки постраждало 62 музеї, з яких 17 були повністю зруйновані та 45 зазнали різного ступеня пошкоджень. Ці дані свідчать про масштабність втрат культурної спадщини України та підкреслюють необхідність вжиття заходів для її збереження та відновлення [54].

Руйнування та пошкодження музеїв мають серйозні наслідки, зокрема це є втрата унікальних експонатів, переривання науково-дослідної діяльності, соціальні наслідки, економічні втрати. Втрата унікальних експонатів означає знищення тих експонатів, які становлять національну та світову культурну цінність. Переривання науково-дослідної діяльності може бути через втрату або пошкодження матеріалів. Соціальні наслідки пов'язані з обмеженням доступу населення до культурних цінностей та освітніх програм. Економічні втрати зумовлені зниженням туристичного потоку та додатковими витратами на відновлення.

У відповідь на ці виклики Міністерство культури та стратегічних комунікацій України спільно з міжнародними партнерами вживає таких заходів: евакуація та консервація експонатів з зон активних бойових дій; моніторинг стану культурних об'єктів та документування збитків для подальшого відновлення та можливого притягнення винних до відповідальності; розробка

програм відновлення та реконструкції пошкоджених музеїв із залученням державних та міжнародних ресурсів; підвищення рівня безпеки музеїв, включаючи впровадження сучасних технологій захисту та сигналізації; міжнародна підтримка, зокрема від ЮНЕСКО та інших організацій, які надають фінансову та експертну допомогу.

Представлені дані вказують на серйозність втрат у музейній сфері України внаслідок повномасштабної війни. Це підкреслює актуальність дослідження діяльності музеїв в умовах воєнного стану та гібридних загроз, а також необхідність розробки ефективних стратегій збереження та відновлення культурної спадщини.

Діяльність музеїв регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких основними є: Закон України «Про культуру», Закон України «Про музеї та музейну справу» та Закон України «Про охорону культурної спадщини»,

Закон України «Про культуру» встановлює загальні засади культурної діяльності та визначає правові основи функціонування закладів культури [80].

Закон України «Про музеї та музейну справу» визначає правові, економічні та соціальні основи діяльності музеїв, регулює питання збереження та використання музейних предметів і колекцій [81].

Закон України «Про охорону культурної спадщини» регулює відносини у сфері охорони об'єктів культурної спадщини [85].

Ці закони створюють правову базу для функціонування музеїв та забезпечують державну підтримку музейної справи.

Музеї України стикаються з низкою викликів, серед яких: фінансові обмеження, технологічна відсталість, кадрові проблеми, зміни в культурних потребах суспільства. Фінансові обмеження пояснюються недостатнім фінансуванням, що призводить до проблем із матеріально-технічною базою, збереженням фондів та кадровим забезпеченням. Технологічна відсталість викликає необхідність впровадження сучасних технологій для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Кадрові проблеми пов'язані з потребою в кваліфікованих фахівцях, здатних працювати в умовах сучасних

викликів. Зміни в культурних потребах суспільства викликають необхідність адаптації до нових форм сприйняття інформації та комунікації з аудиторією.

Разом з тим, музеї мають значний потенціал для розвитку: використання цифрових технологій, міжнародна співпраця, розвиток культурного туризму. Використання цифрових технологій дає можливість впроваджувати віртуальні тури, цифрові архіви та інтерактивні експозиції. Міжнародна співпраця забезпечує участь закладів культури у міжнародних проєктах та виставках, в обміні досвідом з іноземними колегами. Розвиток культурного туризму є основною формою залучення відвідувачів через унікальні експозиції та заходи.

Дослідження музеїв як соціокультурних інституцій потребує міждисциплінарного підходу, який включає: Культурологічний підхід, Соціологічний підхід, спеціальні методи Менеджерських та маркетингових досліджень, інформаційно-технологічний аналіз. Культурологічний підхід полягає у вивченні музеїв як носіїв культурної спадщини та їхнього внеску в культурний розвиток. Соціологічний підхід – це аналіз впливу музеїв на суспільство, взаємодії з аудиторією та соціальної ролі музеїв. Менеджмент та маркетинг дають інструменти дослідження управлінських процесів, стратегій розвитку та просування музейних послуг. Інформаційні технології досліджуються через аналіз впровадження цифрових рішень та їхнього впливу на діяльність музеїв.

Музеї відіграють ключову роль у формуванні національної ідентичності, оскільки вони зберігають та популяризують історичну та культурну спадщину. Вони стають платформою для діалогу між минулим і сучасністю, сприяють осмисленню історичних подій та культурних цінностей [98].

В умовах глобалізації та інформаційних викликів музеї стають важливим інструментом протидії культурній уніфікації, зберігаючи унікальність національної культури.

Реформи в Україні, спрямовані на децентралізацію влади, впливають і на сферу культури. Передача повноважень місцевим громадам відкриває нові

можливості для розвитку музеїв, дозволяючи враховувати місцеві особливості та потреби [9].

Однак це також ставить перед музеями нові виклики, пов'язані з пошуком фінансових ресурсів та ефективним управлінням.

Сучасні геополітичні виклики, зокрема повномасштабна війна в Україні та гібридні загрози, мають значний вплив на діяльність музеїв. Питання збереження культурної спадщини, безпеки експозицій та персоналу стають пріоритетними.

Музеї змушені адаптуватися до нових умов, впроваджуючи стратегії управління ризиками, посилюючи заходи безпеки та шукаючи нові форми комунікації з аудиторією.

Українські музеї активно працюють над інтеграцією в міжнародний культурний простір. Це виражається в участі в міжнародних виставках, проєктах та програмах обміну.

Міжнародна співпраця сприяє підвищенню професійного рівня музейних працівників, впровадженню передових технологій та методик, а також популяризації української культури за кордоном.

Отже, музеї як складова базової мережі закладів культури України виконують важливі функції зі збереження та популяризації культурної спадщини, формування національної ідентичності та розвитку культурного потенціалу країни. Вони є невід'ємною частиною культурної інфраструктури, що впливає на соціальний, економічний та духовний розвиток суспільства.

В сучасних умовах музеї стикаються з низкою викликів, пов'язаних з фінансуванням, технологічним розвитком, кадровим забезпеченням та безпекою. Однак, завдяки впровадженню сучасних технологій, міжнародній співпраці та адаптації до нових умов, музеї мають значний потенціал для подальшого розвитку.

Розуміння ролі музеїв у базовій мережі закладів культури України є важливим для подальшого дослідження їхньої діяльності в умовах воєнного стану та гібридних загроз, що є предметом даної кваліфікаційної роботи.

1.2. Правовий режим воєнного стану як гібридний виклик діяльності музеїв

Введення воєнного стану в Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації створило безпрецедентні виклики для функціонування закладів культури, зокрема музеїв. Правовий режим воєнного стану передбачає особливі заходи, спрямовані на забезпечення національної безпеки та оборони, що безпосередньо впливає на діяльність музеїв. Ці виклики мають гібридний характер, поєднуючи правові, безпекові, організаційні та інформаційні аспекти, які потребують комплексного підходу до їхнього подолання.

Правовий режим воєнного стану в Україні регулюється комплексом нормативно-правових актів, які встановлюють порядок його введення, здійснення та припинення, а також визначають права та обов'язки державних органів, юридичних та фізичних осіб у цих умовах.

Конституція України є основним законом, який визначає можливість введення воєнного стану та встановлює межі обмеження прав і свобод громадян. Згідно зі статтею 106 Конституції України, Президент має право оголосити воєнний стан у разі збройної агресії проти України [37].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015 року детально регулює порядок введення, здійснення та припинення воєнного стану, а також повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування в цих умовах [86]. Він визначає заходи правового режиму воєнного стану, включаючи можливість тимчасового обмеження конституційних прав і свобод.

Укази Президента України про введення воєнного стану конкретизують умови, терміни та територію дії воєнного стану. Наприклад, Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 року оголосив воєнний стан на всій території України у зв'язку з початком збройної агресії Російської Федерації [73].

Рішення Верховної Ради України затверджують укази Президента про введення воєнного стану та можуть продовжувати його дію [86]. Це забезпечує легітимність введення воєнного стану та підтримку з боку законодавчого органу.

Таблиця 1.3.

Основні нормативно-правові акти, що регламентують воєнний стан

Нормативно-правовий акт	Зміст та призначення
Конституція України	Визначає основи конституційного ладу та можливість введення воєнного стану
Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Регулює порядок введення та здійснення воєнного стану, права та обов'язки суб'єктів
Укази Президента України про введення воєнного стану	Встановлюють конкретні умови та територію дії воєнного стану
Рішення Верховної Ради України	Затверджують та продовжують дію воєнного стану

Воєнний стан є особливим правовим режимом, який вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії або загрози нападу. Він передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення національної безпеки та оборони.

Основні особливості воєнного стану включають низку правових обмежень. Тимчасове обмеження конституційних прав і свобод громадян та прав юридичних осіб, зокрема свободи пересування, зборів, інформації тощо. Запровадження заходів військового характеру, необхідних для відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Особливий порядок управління державою та окремими територіями, включаючи посилення повноважень військових адміністрацій.

Серед основних заходів, що можуть бути застосовані під час воєнного стану: мобілізація ресурсів, встановлення комендантської години, посилення охорони громадського порядку, обмеження свободи пересування, регулювання діяльності засобів масової інформації. Мобілізація ресурсів включає матеріально-технічні, фінансові та людські, для потреб оборони. Встановлення комендантської години та особливого режиму світломаскування для забезпечення безпеки залежить може регулюватися в залежності від

наближеності до лінії вогню, від рівня загроз пов'язаних з ракетними атаками тощо. Посилення охорони громадського порядку та об'єктів критичної інфраструктури, включаючи культурні заклади може передбачати перевірку уповноваженими представниками як документів, що посвідчують особу так і контроль особистих речей, з якими пересуваються громадяни. Обмеження свободи пересування та введення спеціального режиму в'їзду/виїзду на певних територіях для певних категорій населення або для всіх громадян за деякими виключеннями. Регулювання діяльності засобів масової інформації здійснюється з метою запобігання поширенню дезінформації.

Гібридні загрози – це комплекс дій, що поєднують військові та невійськові методи впливу, включаючи кібернетичні атаки, інформаційні операції, економічний тиск та інші форми недержавного впливу [93]. Для музеїв ці виклики проявляються багатовимірно: фізичні загрози, інформаційні загрози, правові обмеження, економічні виклики, соціальні виклики. Фізичні загрози включають можливість руйнування будівель, знищення експонатів внаслідок бойових дій, терористичних актів або диверсій. Інформаційні загрози пов'язані з поширенням дезінформації, маніпуляціями історичними фактами, кібератаками на інформаційні системи музеїв, спрямовані на підриив довіри до закладу. Правові обмеження – зміни в законодавстві або введення особливих режимів, що впливають на діяльність музеїв (наприклад, заборона масових заходів). Економічні виклики впливають на зниження доходів через обмеження відвідуваності, скорочення фінансування, необхідність додаткових витрат на безпеку та захист. Соціальні виклики обумовлюють зміну потреб та очікувань аудиторії, необхідність адаптації до нових форм комунікації та взаємодії з громадськістю.

Введення комендантської години та обмеження пересування громадян мають безпосередній вплив на роботу музеїв, зокрема: скорочення годин роботи або повне закриття музеїв для відвідувачів з метою забезпечення безпеки; відміна або перенесення запланованих виставок та заходів, що негативно впливає на культурне життя та фінансовий стан закладів; зменшення туристичного

поток, особливо іноземних відвідувачів, що призводить до економічних втрат. Наприклад, у період активних бойових дій у 2022 році багато музеїв у Києві, Харкові та інших містах були змушені тимчасово припинити роботу [90].

Законодавство про воєнний стан передбачає можливість: призову на військову службу працівників музеїв, що зменшує кадровий потенціал закладів та створює додаткові організаційні проблеми; мобілізації транспорту та технічних засобів музеїв для потреб оборони, що може ускладнювати логістичні процеси; вилучення приміщень для розміщення військових або використання в інших цілях, пов'язаних з обороною.

Загрози руйнувань вимагають від музеїв вжиття невідкладних заходів для збереження колекцій: евакуація експонатів до безпечних місць або спеціально обладнаних сховищ; консервація та пакування особливо цінних предметів для запобігання їхньому пошкодженню; посилення охорони шляхом встановлення додаткових технічних засобів безпеки та співпраці з правоохоронними органами.

Одеський національний художній музей, наприклад, розробив детальний план евакуації та збереження експонатів на випадок надзвичайних ситуацій, що включає співпрацю з місцевими органами влади та міжнародними партнерами [64].

Зменшення доходів від відвідувачів та додаткові витрати на забезпечення безпеки призводять до фінансових труднощів: скорочення бюджету на розвиток та покриття поточних потреб, що впливає на якість послуг та стан матеріально-технічної бази; потреба в додатковому фінансуванні з державних або альтернативних джерел для підтримки основної діяльності; обмеження можливостей для реалізації нових проектів, програм та інноваційних ініціатив.

Музеї стають об'єктами кібератак, метою яких є: порушення роботи веб-сайтів та онлайн-сервісів, що обмежує доступ до інформації та знижує рівень довіри відвідувачів; викрадення або знищення цифрових архівів та баз даних, що може призвести до втрати цінної інформації; розповсюдження дезінформації через офіційні канали музеїв, спрямоване на підрив їхньої репутації.

У 2022 році серія кібератак на веб-сайти українських культурних установ призвела до тимчасового припинення їхньої роботи та вимагала невідкладних заходів з кібербезпеки [28].

Пропагандистські кампанії можуть використовувати музеї як інструмент, зокрема для: поширення спотвореної інформації про історичні події з метою впливу на громадську думку; підриву довіри до офіційних версій історії та наукових досліджень; стимулювання соціальних конфліктів на основі культурних та історичних відмінностей. Це вимагає від музеїв активної позиції у протидії дезінформації та просвітницької роботи з громадськістю.

Держава вживає низку правових заходів для підтримки музеїв у період воєнного стану та мінімізації негативних наслідків війни для закладів культури: розробка методичних рекомендацій для музеїв щодо дій у надзвичайних ситуаціях, включаючи евакуацію та збереження експонатів; внесення змін до законодавства, що спрощують процедури фінансування та надання допомоги закладам культури; запровадження програм підтримки культурних закладів на державному та місцевому рівнях, спрямованих на збереження культурної спадщини.

Таблиця 1.4.

Державні програми підтримки музеїв під час воєнного стану

Програма	Опис
«Культурна спадщина під захистом»	Фінансування заходів зі збереження та охорони експонатів, включаючи евакуацію та консервацію
«Цифрова трансформація культури»	Підтримка цифровізації музейних фондів та розвиток онлайн-послуг для широкої аудиторії
«Співпраця з міжнародними організаціями»	Координація з ЮНЕСКО та іншими для залучення фінансової та експертної допомоги

Україна є учасником низки міжнародних конвенцій та договорів, що регулюють захист культурних цінностей у випадку збройних конфліктів, серед яких: Гаазька конвенція 1954 року про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту; Конвенція ЮНЕСКО 1970 року про заходи, спрямовані на заборону та запобігання незаконному вивезенню, ввезенню та передачі права

власності на культурні цінності; Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини 1972 року.

Гаазька конвенція 1954 року про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту [8] зобов'язує сторони поважати культурні цінності та утримуватися від їхнього пошкодження.

Конвенція ЮНЕСКО 1970 року про заходи, спрямовані на заборону та запобігання незаконному вивезенню, ввезенню та передачі права власності на культурні цінності [36], спрямована на боротьбу з незаконним обігом культурних предметів.

Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини 1972 року [35] передбачає співпрацю держав у збереженні об'єктів, що мають всесвітнє значення.

Ці документи створюють правову основу для міжнародної підтримки та співпраці у сфері збереження культурної спадщини.

Міжнародні організації надають Україні суттєву допомогу у збереженні культурної спадщини:

- ЮНЕСКО проводить моніторинг стану культурних об'єктів, надає експертну та фінансову підтримку для їхнього збереження [5].

- ІКОМ (Міжнародна рада музеїв) сприяє обміну інформацією та ресурсами між музеями, організовує міжнародні проекти та акції солідарності [116].

- Європейський Союз фінансує програми з відновлення та збереження культурної спадщини, підтримує цифровізацію та інновації в культурній сфері.

Музеї повинні мати чіткі плани дій у надзвичайних ситуаціях, які включають: алгоритми евакуації експонатів, визначення пріоритетних об'єктів для збереження; заходи безпеки для персоналу та відвідувачів, включаючи навчання та тренінги; комунікаційні стратегії для оперативного інформування громадськості та взаємодії з медіа.

Впровадження сучасних технологій забезпечує додатковий рівень захисту: системи відеоспостереження та сигналізації з можливістю дистанційного

контролю; захищені сервери та резервне копіювання цифрових даних, що зменшує ризики втрати інформації; кібербезпека, включаючи використання антивірусних програм та фаєрволів, навчання персоналу з питань кібергігієни.

Перехід музеїв до цифрових форм взаємодії з аудиторією дозволяє: створювати віртуальні тури та онлайн-виставки, що забезпечує доступ до експозицій у будь-який час; розвивати дистанційні освітні програми та вебінари, залучаючи широку аудиторію; активно діяти в соціальних мережах, підтримуючи зв'язок з громадськістю та інформуючи про актуальні події.

Одеський національний художній музей, наприклад, успішно реалізував віртуальні екскурсії, які стали доступними для широкої аудиторії та сприяли збереженню інтересу до музею під час карантинних обмежень [64].

Залучення громадськості до підтримки музеїв є важливим елементом стійкості, які можуть виявлятися у формах: волонтерських програм, краудфандингу, спільних проєктів з іншими культурними та освітніми установами.

Волонтерські програми допомагають у збереженні експонатів, організації заходів та поширенні інформації.

Краудфандинг дозволяє залучати фінансові ресурси від небайдужих громадян на конкретні проєкти.

Спільні проєкти з іншими культурними та освітніми установами розширюють можливості та підсилюють вплив на аудиторію.

В умовах обмеженого державного фінансування музеї активно шукають альтернативні джерела: гранти від міжнародних організацій; спонсорська підтримка; платні онлайн-сервіси.

Гранти від міжнародних організацій (ЮНЕСКО, ЄС) надають можливість реалізувати проєкти з відновлення та розвитку.

Спонсорська підтримка від приватних компаній та меценатів сприяє фінансуванню поточних потреб та інновацій.

Платні онлайн-сервіси (доступ до унікальних цифрових матеріалів, віртуальні майстер-класи) створюють додатковий дохід.

Таблиця 1.5.

Альтернативні джерела фінансування музеїв

Джерело	Переваги	Недоліки
Міжнародні гранти	Значні суми, підтримка експертів	Конкуренція, складність оформлення документів
Спонсорська підтримка	Можливість довгострокового партнерства	Залежність від спонсора, можливі вимоги щодо діяльності
Краудфандинг	Залучення громадськості, підвищення лояльності	Нестабільність надходжень, потреба в активному маркетингу
Платні онлайн-сервіси	Додатковий дохід, розширення аудиторії	Інвестиції в технології, ризик піратства та несанкціонованого доступу

В умовах стресу та невизначеності важливо звернути увагу на: психологічну підтримку співробітників, надання консультацій та створення комфортних умов праці; проведення тренінгів з кризового менеджменту та безпеки, що підвищує готовність до дій у надзвичайних ситуаціях; збереження командного духу та мотивації персоналу через відкриту комунікацію та залучення до прийняття рішень [46].

Планування діяльності після завершення воєнного стану є ключовим для стійкого розвитку, що включає: розробку стратегії відновлення та модернізації музею, пошук нових форматів взаємодії з аудиторією, інтеграцію досвіду подолання криз.

Розробка стратегій відновлення та модернізації музеїв, включаючи реконструкцію будівель та оновлення експозицій.

Пошук нових форматів взаємодії з аудиторією, що відповідають сучасним тенденціям та потребам суспільства.

Інтеграція досвіду подолання криз у постійну діяльність, використання набутого досвіду для підвищення ефективності.

Після завершення активних бойових дій музеї мають проводити виставки, присвячені подіям війни, з метою збереження пам'яті та навчання майбутніх

поколінь. Це сприятиме консолідації суспільства та відновленню культурного життя [17].

Отже, правовий режим воєнного стану створює складні та багатогранні гібридні виклики для діяльності музеїв в Україні. Поєднання правових обмежень, фізичних та інформаційних загроз, економічних та соціальних проблем вимагає від музеїв адаптивності та впровадження комплексних стратегій реагування.

Співпраця з державними органами, міжнародними організаціями та громадськістю, а також активне використання сучасних технологій є ключовими елементами успішної протидії цим викликам. Музеї мають можливість не лише зберегти свою діяльність у складних умовах, але й стати важливим інструментом консолідації суспільства, збереження національної ідентичності та протидії інформаційним загрозам.

Розуміння та аналіз гібридних викликів, пов'язаних з правовим режимом воєнного стану, є необхідними для розробки ефективних підходів до управління музеями в умовах сучасних викликів. Це сприятиме не лише збереженню культурної спадщини, але й зміцненню ролі музеїв як активних учасників суспільного життя та розвитку країни.

1.3. Гібридні загрози як фактор впливу на діяльність закладів культури

У сучасному світі гібридні загрози стали невід'ємною частиною глобальних викликів, що впливають на різні сфери суспільного життя, включаючи культуру. Заклади культури, зокрема музеї, опинилися в епіцентрі цих загроз, які поєднують військові, інформаційні, кібернетичні та економічні компоненти. Ці загрози створюють складні умови для функціонування культурних інституцій, вимагаючи від них адаптації та впровадження нових стратегій управління.

Гібридні загрози – це комплексний набір дій та методів, що поєднують традиційні військові операції з нетрадиційними формами агресії, такими як кібератаки, дезінформація, економічний тиск та інші нелінійні методи впливу. Основна мета таких загроз полягає у дестабілізації ситуації в країні-жертві, підриві її економічного та соціального потенціалу, а також впливі на політичні процеси [38].

Ключові характеристики гібридних загроз: мультимодальність, асиметричність, прихованість, динамічність. Мультимодальність полягає у поєднанні різних засобів та методів впливу для досягнення цілей. Асиметричність – використання нетрадиційних або непрямих засобів для отримання переваги над супротивником. Прихованість – складність ідентифікації джерела та характеру загроз, що ускладнює протидію. Динамічність пов'язана зі швидкою зміною форм та методів впливу залежно від ситуації.

Гібридні загрози можуть бути спрямовані на різні сфери суспільства, включаючи економіку, політику, безпеку та культуру, що робить їх особливо небезпечними в умовах сучасних конфліктів [93].

У сфері культури гібридні загрози виявляються через різні канали та методи: інформаційно-психологічний вплив, кіберзагрози, фізичні загрози, економічний тиск. Інформаційно-психологічний вплив: дезінформація, пропаганда, маніпуляція культурними символами та історичними фактами з метою впливу на свідомість населення. Кіберзагрози: атаки на інформаційні системи закладів культури, викрадення або знищення даних, порушення роботи онлайн-сервісів. Фізичні загрози: руйнування культурних об'єктів внаслідок військових дій, вандалізм, терористичні акти. Економічний тиск: фінансова ізоляція, блокування ресурсів, необхідних для розвитку культури, обмеження доступу до міжнародних грантів та програм.

Ці загрози спрямовані на підрив культурної ідентичності, дестабілізацію суспільства та послаблення державних інституцій.

Заклади культури часто стають об'єктами інформаційних атак, метою яких є: дискредитація культурних інституцій, маніпуляція історичними фактами,

поширення фейкових новин. Дискредитація культурних інституцій та їхньої діяльності відбувається шляхом поширення неправдивої інформації. Маніпуляція історичними фактами використовуються для створення викривленого сприйняття минулого та впливу на колективну пам'ять. Поширення фейкових новин щодо стану культурних об'єктів та заходів, що проводяться також можуть суттєво підірвати довіру до закладів культури. Так, у 2022 році було зафіксовано розповсюдження фальшивої інформації про нібито продаж цінних експонатів українських музеїв за кордон, що мало на меті підірвати довіру громадськості до культурних інституцій [62].

Кіберзлочинці атакують інформаційні системи закладів культури для: викрадення даних про колекції, експонати та персонал; знищення або пошкодження цифрових архівів, що може призвести до втрати цінної інформації; порушення роботи веб-сайтів та онлайн-сервісів, що обмежує доступ до культурного контенту.

Таблиця 1.6.

Типи кіберзагроз для закладів культури

Тип кіберзагрози	Опис	Наслідки
Фішинг	Шахрайські листи для отримання доступу до систем	Викрадення облікових даних, компрометація інформаційних систем
DDoS-атаки	Перевантаження серверів численними запитами	Недоступність веб-сайтів, зупинка онлайн-сервісів
Шкідливе ПЗ	Впровадження вірусів, троянських програм	Пошкодження або знищення даних, порушення роботи систем
Кібершпигунство	Непомітний збір конфіденційної інформації	Викрадення даних про експонати, персонал, плани безпеки

У період воєнних дій та терористичних актів країни-агресорки заклади культури можуть зазнавати таких фізичних руйнувань: бомбардування та обстріли; вандалізм та незаконні розкопки; крадіжки та контрабанда культурних цінностей. Бомбардування та обстріли, що призводять до руйнування будівель та втрати експонатів. Вандалізм та незаконні розкопки, спрямовані на знищення або

викрадення культурної спадщини. Крадіжки та контрабанда культурних цінностей, що знижує культурний потенціал країни. До прикладу, ще до повномасштабного вторгнення під час військових дій на сході України були зруйновані історичні пам'ятки та музеї, що призвело до втрати унікальних культурних об'єктів [122].

Гібридні загрози можуть мати економічний характер: блокування фінансування; санкції та обмеження; порушення економічних зв'язків. Блокування фінансування закладів культури, що ускладнює їхню діяльність. Санкції та обмеження, які перешкоджають участі в міжнародних грантах та програмах. Порушення економічних зв'язків, що впливає на партнерські проєкти та обмін експонатами.

Ці фактори призводять до зниження рівня культурних послуг та обмежують доступ громадськості до культурної спадщини.

В умовах інформаційної війни заклади культури стають мішенями пропаганди. Маніпуляція історичними фактами та культурними символами використовується для: підриву національної ідентичності та культурних цінностей; розколу суспільства за етнічними або культурними ознаками; формування негативного іміджу країни на міжнародній арені. Прикладом є розповсюдження фейкових новин про нібито знищення російськомовної культури в Україні з метою створення міжнародного тиску.

За даними Кіберполіції України, з 2022 р. до 2023 р. було зафіксовано понад 50 кібератак на веб-сайти та інформаційні системи культурних інституцій [28].

Таблиця 1.7.

Статистика кібератак на заклади культури України (2022–2023 рр.)

Рік	Кількість кібератак	Типи атак
2022	30	DDoS, фішинг, шкідливе ПЗ
2023	22	DDoS, кібершпигунство, ransomware (вимагальне ПЗ)

Внаслідок воєнних дій в Україні було зруйновано або пошкоджено понад 100 культурних об'єктів, включаючи музеї, театри, пам'ятки архітектури [54].

Прикладом є зруйнування Маріупольського краєзнавчого музею внаслідок обстрілів та бомбардувань у березні 2022 року. В результаті неодноразових прямих влучань в будівлі спалахнула пожежа, що охопила всі поверхи. Музей втратив свої експозиції та численні фондові зібрання [50].

Економічний тиск призводить до: скорочення фінансування з державного бюджету через перерозподіл ресурсів на оборону; скасування міжнародних проєктів та виставок через обмеження та санкції; зниження відвідуваності, особливо серед іноземних туристів, що впливає на доходи закладів культури.

Це негативно впливає на стійкість та розвиток культурних інституцій в Україні, тому важливо впроваджувати стратегії протидії гібридним загрозам для закладів культури, що включає: підвищення інформаційної стійкості, посилення кібербезпеки, захист та збереження культурної спадщини, економічну стійкість.

Підвищення інформаційної стійкості передбачає: моніторинг інформаційного простору для виявлення та спростування неправдивої інформації; розробка комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення обізнаності громадськості та зміцнення довіри; освітні програми щодо критичного мислення та медіаграмотності, які допомагають суспільству розрізняти правдиву інформацію від дезінформації. В цьому контексті доречно згадати приклад Одеського національного художнього музею, який проводить лекції та семінари з медіаграмотності для відвідувачів та співробітників, що сприяє підвищенню інформаційної стійкості [64].

Посилення кібербезпеки відбувається шляхом реалізації таких заходів: впровадження сучасних систем захисту інформації, включаючи антивірусне програмне забезпечення та фаєрволи; навчання персоналу правилам кібергігієни та безпечної поведінки в інтернеті; резервне копіювання даних та створення захищених архівів для запобігання втраті інформації.

Захист та збереження культурної спадщини:

- Розробка планів евакуації та консервації експонатів на випадок надзвичайних ситуацій.

- Використання цифрових технологій для оцифрування та збереження інформації про експонати.
- Співпраця з міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ІКОМ) для отримання підтримки та ресурсів.

Наприклад, створення цифрового архіву експонатів Львівської національної галереї мистецтв з метою збереження інформації у випадку фізичних загроз [48].

Таблиця 1.8.

Рекомендовані заходи з кібербезпеки для закладів культури

Захід	Опис
Встановлення антивірусного ПЗ	Захист від шкідливого програмного забезпечення та вірусів
Файрволи та мережеві екрани	Запобігання несанкціонованому доступу до мережі та систем
Двофакторна автентифікація	Підвищення безпеки доступу до інформаційних систем
Навчання персоналу	Підвищення обізнаності про кіберзагрози та способи захисту

Досягнення економічної стійкості відбувається за рахунок: диверсифікації джерел фінансування: залучення грантів, спонсорської підтримки, краудфандингу; розвитку онлайн-сервісів: платні віртуальні тури, вебінари, онлайн-магазини сувенірів; партнерства з приватним сектором для реалізації спільних проєктів та ініціатив. Це сприяє зниженню залежності від державного фінансування та підвищує фінансову стійкість закладів культури.

Роль держави у протидії гібридним загрозам у культурній сфері реалізується через державну політику та законодавство, що включає: розробку національних стратегій з протидії гібридним загрозам, що включають культурну складову; внесення змін до законодавства, спрямованих на посилення захисту культурних інституцій та їхніх працівників; фінансову підтримку закладів культури в умовах кризи та надання додаткових ресурсів для безпеки.

Міжнародна співпраця передбачає: участь у міжнародних програмах з безпеки та захисту культурної спадщини; обмін досвідом та кращими

практиками з іноземними партнерами, що допомагає підвищити ефективність протидії загрозам; отримання гуманітарної та технічної допомоги від міжнародних організацій та країн-партнерів.

Таблиця 1.9.

Міжнародні організації, що підтримують заклади культури України

Організація	Форма підтримки
ЮНЕСКО	Захист культурної спадщини, експертна та технічна підтримка
ІКОМ (Міжнародна рада музеїв)	Обмін інформацією, консультації, надання грантів
Європейський Союз	Фінансування проєктів, навчальні програми, технічна допомога
Міжнародний альянс захисту спадщини (ALIPH)	Фінансування збереження та відновлення культурних об'єктів

Маємо відзначити вітчизняні приклади успішної протидії гібридним загрозам у сфері культури. Зокрема, таким кейсом є захист цифрових фондів Національної бібліотеки України. Після серії кібератак у 2022 році Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського впровадила комплексну систему кібербезпеки, що включає: системи резервного копіювання на захищені сервери з географічно розподіленими локаціями; шифрування даних та двофакторну автентифікацію для доступу до інформаційних систем; постійний моніторинг мережі та співпрацю з Кіберполіцією для швидкого реагування на загрози. У результаті вдалося підвищити стійкість до кібератак та збереження унікальних цифрових колекцій [28].

Іншим вдалим прикладом є інформаційна кампанія Національного музею історії України. Для протидії дезінформації музей запусив серію освітніх програм та медіапроєктів: онлайн-лекції з історії України з участю провідних науковців та експертів; соціальні кампанії у мережах з використанням хештегу #ПравдаПроІсторію для поширення достовірної інформації; співпраця з медіа

для розвінчання міфів та фейкових новин через публікації та інтерв'ю. Такі заходи дозволили підвищити обізнаність громадськості та сформувати у цільовій аудиторії критичне мислення [60].

Для подальшого посилення протидії гібридним загрозам в музеях варто врахувати такі перспективні кроки та рекомендації як інтеграція сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток міжнародного співробітництва.

Інтеграція сучасних технологій передбачає: розвиток цифрових платформ для взаємодії з аудиторією, включаючи мобільні додатки та віртуальну реальність; впровадження штучного інтелекту для аналізу та прогнозування загроз, а також персоналізації контенту для відвідувачів; використання блокчейн-технологій для захисту прав на цифровий контент та забезпечення прозорості транзакцій.

Підвищення кваліфікації персоналу може включати: тренінги з кібербезпеки та інформаційної гігієни для всіх співробітників; освітні програми з кризового менеджменту та протидії гібридним загрозам; міжнародні стажування та обмін досвідом з колегами з інших країн.

Розвиток міжнародного співробітництва полягає в: участі у глобальних ініціативах з захисту культурної спадщини та протидії нелегальному обігу культурних цінностей; реалізації спільних проєктів з музеями інших країн та культурними інституціями для обміну знаннями та ресурсами; проведенні пошуку партнерів для фінансування та реалізації інноваційних проєктів у сфері культури.

Отже, гібридні загрози є серйозним фактором, що впливає на діяльність закладів культури в Україні. Вони мають комплексний характер, поєднуючи інформаційні, кібернетичні, фізичні та економічні виклики. Ефективна протидія цим загрозам вимагає системного підходу, який включає: підвищення інформаційної та кібернетичної стійкості закладів культури через впровадження сучасних технологій та навчання персоналу; захист культурної спадщини шляхом розробки планів дій у надзвичайних ситуаціях та співпраці з

міжнародними організаціями; економічну диверсифікацію та пошук альтернативних джерел фінансування для забезпечення стійкості закладів культури; розвиток міжнародного співробітництва для обміну досвідом та отримання підтримки у протидії гібридним загрозам.

Заклади культури повинні активно адаптуватися до нових умов, впроваджуючи сучасні технології та стратегії управління. Важливу роль у цьому процесі відіграють держава та міжнародні організації, які надають підтримку та створюють умови для розвитку культурної сфери в умовах гібридних загроз. Лише спільними зусиллями можна забезпечити збереження та розвиток культурної спадщини України в сучасних викликах.

Висновки до розділу I

1. Встановлено, що музеї відіграють важливу роль у збереженні та популяризації культурної спадщини України. Вони виконують культурно-освітні, науково-дослідні, соціальні та економічні функції, сприяючи формуванню національної ідентичності та духовному розвитку суспільства. Музеї є невід'ємною частиною базової мережі закладів культури, що забезпечує доступ громадян до культурних цінностей.

2. Аналіз законодавства України свідчить про наявність розвиненої нормативно-правової бази, що регулює діяльність музеїв. Закони України «Про музеї та музейну справу», «Про культуру» та інші акти забезпечують правові основи функціонування музеїв, їхнє фінансування, управління та охорону культурної спадщини.

3. Визначено, що введення правового режиму воєнного стану створює комплекс гібридних викликів для діяльності музеїв. Ці виклики включають правові обмеження, фізичні та інформаційні загрози, фінансові та кадрові проблеми. Воєнний стан впливає на можливість музеїв виконувати свої функції, вимагаючи від них адаптації до нових умов.

4. З'ясовано, що гібридні загрози поєднують військові, інформаційні, кібернетичні та економічні аспекти, які комплексно впливають на заклади культури. Вони виявляються через дезінформацію, кібератаки, фізичні руйнування та економічний тиск, що ставить під загрозу збереження культурної спадщини та стабільність музейної діяльності.

5. Заклади культури стають об'єктами інформаційних атак та кібератак, метою яких є дискредитація їхньої діяльності, викрадення або знищення даних, порушення роботи інформаційних систем. Це вимагає від музеїв впровадження сучасних засобів кібербезпеки та розробки стратегій протидії інформаційним загрозам.

6. Фізичні руйнування та знищення культурних об'єктів. Воєнні дії призводять до прямого знищення або пошкодження музеїв та інших культурних

закладів. Втрата унікальних експонатів та пам'яток культури має незворотні наслідки для національної спадщини та світової культури в цілому.

7. Заклади культури повинні розробляти та впроваджувати комплексні стратегії, спрямовані на підвищення інформаційної та кібернетичної стійкості, захист та збереження експонатів, диверсифікацію джерел фінансування та розвиток міжнародного співробітництва. Це дозволить їм ефективно протидіяти гібридним загрозам та забезпечувати безперервність діяльності.

8. Роль держави та міжнародної спільноти. Ефективна протидія гібридним загрозам у культурній сфері неможлива без активної підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Держава повинна забезпечувати правову, фінансову та організаційну підтримку музеїв, а міжнародна спільнота – надавати експертну допомогу, фінансування та сприяти обміну досвідом.

9. Розглянуті в розділі аспекти підтверджують, що музеї як складова базової мережі закладів культури України потребують комплексного підходу до управління та захисту в умовах сучасних викликів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення конкретних практик адаптації та розробку стратегічних підходів до підвищення стійкості музеїв перед гібридними загрозами.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ХУДОЖНЬОГО МУЗЕЮ

2.1. Історія та становлення музею

Одеський національний художній музей (ОНХМ) є одним із найстаріших та найвідоміших художніх музеїв України. Його історія відображає не лише розвиток мистецтва, але й складні соціально-політичні процеси, що відбувалися в Україні протягом більш ніж століття. Музей виступає важливим центром культурного життя Одеси та країни, зберігаючи та популяризуючи національну та світову культурну спадщину.

У другій половині XIX століття Одеса була одним із провідних портових та торговельних центрів Російської імперії. Місто активно розвивалося, приваблюючи представників різних національностей, культур та соціальних верств. Економічний підйом сприяв формуванню заможного прошарку населення, який мав потребу у розвитку культурних та освітніх інституцій [103].

Одеса стала осередком для багатьох відомих художників, музикантів, письменників. У місті виникали художні товариства, проводилися виставки, відкривалися мистецькі школи. Зокрема, у 1865 році було засновано Одеське товариство красних мистецтв, яке організовувало виставки та підтримувало місцевих митців [10].

На тлі активного розвитку культурного життя виникла ідея створення художнього музею. Меценати, колекціонери та громадські діячі бачили необхідність у закладі, який би зберігав та демонстрував твори мистецтва для широкої публіки. Це відповідало загальноєвропейським тенденціям того часу щодо створення публічних музеїв [15].

Однією з ключових фігур у заснуванні музею був Григорій Григорович Маразлі (1831–1907) – відомий меценат, громадський діяч та міський голова

Одеси. Він походив із заможної грецької родини та активно підтримував культурні та освітні ініціативи міста [103].

У 1889 році Григорій Маразлі подарував місту свою колекцію творів мистецтва та будівлю палацу Потоцьких з метою створення музею. Цей жест став фундаментом для заснування Одеського художнього музею та відображав прагнення мецената зробити мистецтво доступним для громадськості [10].

Урочисте відкриття Одеського художнього музею відбулося 6 (19) листопада 1899 року відкриття. На церемонії були присутні представники міської влади, культурної еліти та громадськості. Відкриття музею стало важливою подією в культурному житті Одеси та України [15].

Початкова колекція складалася з понад 128 творів мистецтва, подарованих Григорієм Маразлі та іншими меценатами. Вона включала роботи російських та європейських художників XVIII-XIX століть, що створило основу для подальшого розвитку музею.

Таблиця 2.1

Основні дарувальники та їхні внески у колекцію музею

Дарувальник	Внесок у колекцію
Одеське товариство красних мистецтв	Живопис та скульптуру (112 робіт)
Імператорської академії мистецтв	Твори місцевих художників та випускників художніх шкіл (14 робіт)
Місто	2 роботи

Історія будівлі Одеського художнього музею – палацу Потоцьких починається на початку XIX століття, коли за проєктом видатного архітектора Франца Боффо зведено будівлю-зразок класицизму. Палац відзначається вишуканістю архітектурних форм. Первісно палац належав графу Станіславу Потоцькому, представнику відомого польського роду [103].

Архітектурні особливості будівлі Одеського художнього музею: фасад з колонадою та портиком, що створює урочистий вигляд; внутрішні інтер'єри з розкішною ліпниною, мармуровими сходами та паркетними підлогами; садово-

паркова зона, яка оточує будівлю, додає особливого шарму та є місцем відпочинку для відвідувачів.

Палац Потоцьких став не лише місцем розташування музею, але й частиною його експозиції. Архітектура будівлі гармонійно поєднується з творами мистецтва, створюючи унікальну атмосферу для відвідувачів [15].

Розвиток музею на початку ХХ століття (1900–1917 роки) пов'язується з поповненням колекції. Музей активно поповнював свою колекцію завдяки даруванням, закупівлям та передачам від державних установ. Особлива увага приділялася творам українських та російських художників, що відображало національні мистецькі тенденції [10].

Музей встановлював тісні контакти з відомими художниками того часу. Багато митців передавали свої роботи до музею або організовували персональні виставки, що сприяло популяризації мистецтва та залученню нової аудиторії [64].

Важливою складовою роботи музею того періоду була освітня діяльність: лекції та екскурсії з метою популяризації мистецтва; організація мистецьких гуртків для молоді, що сприяло вихованню нового покоління митців; видання каталогів та буклетів, які інформували про колекцію музею.

Серед значущих виставок цього періоду:

1903 рік – виставка творів Івана Айвазовського, присвячена пам'яті художника.

1905 рік – виставка передвижників, де були представлені роботи Іллі Рєпіна, Василя Сурікова та інших відомих митців.

У період революцій та громадянської війни (1917–1920 роки) характерною рисою стає політична нестабільність, яка відбивалася на роботі Одеського художнього музею. Революційні події 1917 року та подальша громадянська війна створили складні умови для діяльності музею. Часті зміни влади, економічний спад та небезпека для культурних цінностей вимагали від співробітників музею особливої уваги до збереження колекції [15].

Період 1918 року став для музею часом випробувань і водночас можливостей. У цей час Одеса перебувала під впливом складної політичної

ситуації. Зміна влад та боротьба між різними політичними силами (Українська Народна Республіка, більшовики, австро-німецькі війська та місцеві проросійські угруповання) ускладнювали роботу культурних установ, зокрема й Одеського художнього музею.

Функціонування музею в 1918 році продовжувалася, хоча його діяльність була значно обмежена через загальну нестабільність.

Українська Народна Республіка (УНР) намагалася підтримувати культурний розвиток, зокрема через політику українізації та збереження культурної спадщини. Відомо, що в Одесі діяли активісти, які виступали за охорону мистецьких цінностей, у тому числі й експонатів музею.

Уряд УНР робив спроби налагодити облік і охорону культурної спадщини на території України. Проте через короткочасність контролю УНР над Одесою реалізація цих намірів була частково обмежена. Унікальні витвори мистецтва, які зберігалися в музеї, ризикували бути втраченими через воєнні дії, мародерство та загальний хаос.

Хоча прямий вплив УНР на діяльність Одеського художнього музею був обмеженим, цей період заклав ідеологічний підґрунтя для подальшої українізації та націоналізації культурних установ. УНР проголосила важливість збереження національної спадщини, що пізніше відіграло значну роль у формуванні культурної політики.

У 1919 році музей був націоналізований радянською владою. Управління перейшло до державних органів культури, що призвело до реорганізації структури та діяльності музею. Відбувалися зміни в експозиції відповідно до нових ідеологічних вимог [103].

Співробітники музею доклали значних зусиль для збереження колекції. Організовувалися спеціальні заходи з охорони експонатів, проводився детальний облік та каталогізація. Завдяки їхній самовідданості більшість творів мистецтва залишилися в цілості [15].

У 1920-1930-х роках радянська влада підтримувала розвиток культури та мистецтва, але відповідно до ідеологічних принципів. Музеї стали інструментом

пропаганди та освіти мас. Від музею вимагалось відображення ідей соціалістичного реалізму [103].

Музей значно розширив свою колекцію завдяки: державним передачам творів мистецтва з націоналізованих приватних колекцій; закупівлям робіт сучасних художників; даруванням від самих митців.

Таблиця 2.2

Поповнення колекції музею у 1920-1930-х роках

Джерело поповнення	Кількість експонатів	Основні види мистецтва
Державні передачі	1 500	Живопис, графіка, скульптура
Закупівлі	800	Сучасний живопис, авангардне мистецтво
Дарування від художників	300	Живопис, графіка

Музей став центром науково-дослідної діяльності. Зокрема, відділ історії мистецтва займався дослідженням колекції та публікацією наукових праць. Відділ реставрації та консервації забезпечував збереження експонатів. Наукова бібліотека з рідкісними виданнями стала ресурсом для дослідників [15].

Освітня та просвітницька діяльність полягала у проведенні: лекції та семінари з історії мистецтва для широкої аудиторії; тематичних та персональних виставок, що популяризували мистецтво; мистецьких гуртків для дітей та молоді, спрямовані на розвиток творчих здібностей.

У період сталінських репресій 1930-тих років музей зазнавав ідеологічного тиску. Від нього вимагалось відповідати офіційній ідеології соціалістичного реалізму. Твори, які не відповідали цим нормам, піддавалися цензурі [103].

Деякі твори були вилучені з експозиції або знищені. Це стосувалося робіт авангардистів, символістів та інших напрямків, визнаних «формалістичними» або «буржуазними».

Деякі співробітники музею стали жертвами політичних репресій, були звинувачені у «контрреволюційній діяльності» та зазнали переслідувань.

З початком Другої світової війни музей розпочав підготовку до евакуації колекції. Були складені списки найцінніших експонатів, підготовлені пакувальні матеріали. Однак через швидкий наступ ворога не всі плани вдалося реалізувати [64]. Частину колекції вдалося евакуювати до Свердловська (нині Єкатеринбург) та інших міст. Значна частина залишилася в Одесі через брак транспорту та часу.

16 жовтня 1941 року Одеса була окупована німецько-румунськими військами. Музей був закритий, а будівля використовувалася окупаційною владою для своїх потреб.

Під час окупації: частина експонатів була вивезена до Румунії та Німеччини; деякі твори мистецтва зникли безслідно; будівля музею постраждала від військових дій.

Співробітники музею намагалися приховати експонати, замуруючи їх у стінах або закопуючи в саду, ризикуючи власним життям.

10 квітня 1944 року в Одесі німецька окупація була знов змінена на радянську. Музей розпочав відновлення своєї діяльності, незважаючи на складні умови [103].

Евакуйовані твори мистецтва поступово поверталися до музею. Проводилася інвентаризація та реставрація пошкоджених експонатів.

Були організовані заходи з пошуку та повернення вивезених під час окупації експонатів. Частину з них вдалося повернути завдяки співпраці з міжнародними організаціями та зусиллям держави.

Будівля музею потребувала значного ремонту. Відновлено фасад, інтер'єри та експозиційні зали, що дозволило музею знову відкрити двері для відвідувачів [64].

Розквіт музею припав на 1950-1980-х роки, коли музей активно поповнював колекцію: закупівлями творів радянських художників, що відповідали ідеологічним вимогам часу; даруваннями від митців та колекціонерів; обміном з іншими музеями СРСР.

Проводилися наукові дослідження за такими напрямками: каталогізація колекції з метою систематизації експонатів; видання наукових праць та каталогів; реставраційні роботи, що зберігали твори мистецтва для майбутніх поколінь.

Музей став центром культурно-освітньої діяльності та проводив екскурсії для школярів та студентів, лекції та семінари для широкої аудиторії, творчі майстерні та гуртки, що сприяли розвитку талановитої молоді.

Початок перебудови у 1985 року та подальший розпад СРСР у 1991 р. суттєво вплинули на діяльність музею, зокрема спостерігалися: зміни в культурній політиці, що дозволили більш вільний підхід до експозицій; фінансові труднощі через економічну кризу; можливості міжнародної співпраці завдяки відкриттю кордонів.

Музей почав впроваджувати нові підходи: організація сучасних виставок з акцентом на українське мистецтво; інтерактивні форми взаємодії з відвідувачами; пошук альтернативних джерел фінансування, включаючи спонсорство та гранти.

У 2023 році музею було надано статус національного. Це підкреслило його значущість та дало можливість отримувати додаткову державну підтримку [103].

З початком XXI ст. ОНХМ зіткнувся з новими викликами: фінансова нестабільність в умовах переходу до ринкової економіки; необхідність модернізації та оновлення інфраструктури; конкуренція з іншими формами дозвілля, що вимагало пошуку нових підходів до залучення аудиторії.

Для розвитку музею впроваджувалися: цифровізація колекцій та створення електронних каталогів; веб-сайт та присутність у соціальних мережах для розширення аудиторії; сучасні виставки з використанням мультимедійних технологій.

Варто окремо зупинитися на історії видатних керівників музею та їхньому внеску. Пригадаємо про результати роботи таких попередніх директорів як Василь Нестеров, Іван Семенюк та Олександр Ройтбурд.

Василь Нестеров як директор Одеського художнього музею 1944-1953 рр. зміг: розширити колекції через активну закупівлю та залучення нових експонатів;

відновити будівлю музею після війни; підвищити науковий рівень роботи, організація наукових конференцій.

Іван Семенюк (1972–1979) активізував міжнародну співпрацю, встановив контакти з закордонними музеями, організував великі виставкові проекти, що привертали увагу широкої публіки, запровадив нові освітні програми для різних вікових груп.

Олександр Ройтбурд у період 2018-2020 рр. запровадив інноваційні підходи до експозиції та роботи з аудиторією, ввів практику використання сучасних технологій для організації цифрових інсталяцій, залучив молодіжну аудиторію через інтерактивні проекти та соціальні мережі [64].

У колекціях музею наразі представлено живопис, графіку, скульптури, декоративно-прикладне мистецтво.

Живопис представлено роботами: українських художників Тараса Шевченка, Олександра Мурашко, Катерини Білокур, Марії Примаченко, а також Іллі Рєпіна, Івана Айвазовського, Івана Шишкіна; європейських майстрів – італійських, французьких, голландських художників XVIII-XIX століть.

Графіка: малюнки та ескізи відомих художників; гравюри європейських майстрів; плакати та афіші радянського періоду.

Скульптура: класична скульптура з бронзи та мармуру; сучасні роботи українських скульпторів; малі форми декоративно-прикладного мистецтва.

Декоративно-прикладне мистецтво: порцеляна та кераміка різних епох; текстиль у формі гобеленів та вишивки; меблі та предмети інтер'єру XIX-XX століть.

Таблиця 2.3

Розподіл експонатів за періодами [64]

Період	Кількість експонатів	Відсоток від загальної кількості
XVIII століття	1 500	15%
XIX століття	4 000	40%

Початок ХХ століття	2 500	25%
Радянський період	1 500	15%
Сучасне мистецтво	500	5%

Одеський національний художній музей, що є однією з провідних культурних інституцій України, продовжує виконувати свою місію навіть у надзвичайно складних умовах повномасштабної війни. У ці буремні часи музей не лише адаптував свою діяльність до нових викликів, а й став активним учасником процесів культурного опору та підтримки національної ідентичності.

Освітня діяльність музею залишається ключовим напрямом його роботи. Для дітей і молоді організуються творчі студії, що сприяють розвитку мистецьких здібностей та формуванню естетичного смаку. Інтерактивні екскурсії та квести, спрямовані на знайомство з культурною спадщиною України, активно залучають школярів та студентів, забезпечуючи не лише освітню функцію, а й терапевтичний ефект в умовах війни.

У складні часи музей не припиняє свою наукову діяльність, яка включає організацію конференцій, семінарів та видання праць з історії і теорії мистецтва. Завдяки співпраці з провідними університетами, музей сприяє підготовці нових фахівців у сфері мистецтвознавства, а також активно популяризує дослідження своїх колекцій. Під час війни ця діяльність набула нового сенсу, адже вона слугує інструментом документування української культурної спадщини, яка зараз під загрозою.

Музей продовжує бути платформою для численних культурних заходів: від театральних перформансів до літературних вечорів. У співпраці з письменниками, музикантами та акторами музей створює простір, де відвідувачі можуть в єдності відчувати гордість за свою країну.

У часи, коли фізичний доступ до музею може бути обмеженим, цифровізація стала ключовою складовою його діяльності. Створення електронного каталогу, що містить високоякісні зображення експонатів, дозволило дослідникам і широкій аудиторії отримати доступ до колекції музею з

будь-якої точки світу. Віртуальні тури та інтерактивні 3D-екскурсії дали змогу зануритися у світ мистецтва навіть у найскладніші моменти.

Музей активно використовує платформи Facebook, Instagram і YouTube для поширення інформації про свої заходи та колекції [64; 65]. Онлайн-формат заходів, включно зі стрімами, вебінарами та майстер-класами, дозволив музею залишатися доступним для аудиторії навіть в умовах війни. Це не лише підтримує культурний зв'язок із суспільством, а й сприяє міжнародній популяризації української культури.

Повномасштабна війна поставила перед музеєм нові виклики. Було впроваджено суворі заходи безпеки для захисту колекції від потенційних руйнувань і втрат. Одночасно музей став осередком патріотичних проєктів, які підтримують моральний дух нації, зокрема завдяки співпраці з волонтерськими організаціями. У цьому контексті важливою є робота з популяризації мистецтва, що сприяє консолідації українського суспільства.

Музей впроваджує інноваційні підходи, серед яких інтерактивні експозиції та крос-культурні проєкти з іншими інституціями. Сучасні технології допомагають створювати нові формати комунікації з відвідувачами, залучаючи широку аудиторію. Особлива увага приділяється розвитку музейного маркетингу, що відкриває нові можливості для фінансування.

Отже, Одеський національний художній музей має багату та складну історію, яка відображає зміни в суспільстві та культурі протягом більш ніж століття. Пройшовши через численні випробування, музей зберіг свою місію та продовжує розвиватися, адаптуючись до сучасних викликів. Його колекція є унікальною скарбницею українського та світового мистецтва, а діяльність спрямована на збереження та популяризацію культурної спадщини для майбутніх поколінь. Нині музей демонструє приклад того, як культурна інституція може не лише виживати, а й розвиватися в умовах війни. Його освітня, наукова та культурна діяльність служить важливим елементом збереження та популяризації української культурної спадщини, формуючи нову сторінку в історії музею та національного мистецтва.

2.2. Структура та управлінські особливості музею

Ефективне функціонування Одеського національного художнього музею забезпечується завдяки продуманій організаційній структурі та впровадженню сучасних управлінських практик. У цьому підрозділі розглянуто структуру музею, особливості його управління, а також виклики та перспективи розвитку в сучасних умовах.

Організаційна структура ОНХМ побудована з урахуванням специфіки його діяльності, масштабів колекції та потреб різних цільових аудиторій. Структура музею є багаторівневою та включає ряд відділів і секторів, які забезпечують виконання основних функцій закладу [64].

На чолі музею стоїть директор, який відповідає за загальне управління, стратегічний розвиток та представництво закладу на національному та міжнародному рівнях. Директор координує роботу всіх підрозділів, встановлює пріоритети та визначає напрямки діяльності музею.

Таблиця 2.4

Структурні підрозділи Одеського національного художнього музею [22]

Рівень	Підрозділи
Керівництво	- Директор - Заступники директора
Наукові відділи	- Відділ живопису - Відділ графіки - Відділ скульптури - Відділ декоративно-прикладного мистецтва - Науково-фондовий відділ
Адміністративні відділи	- Відділ кадрів - Фінансово-економічний відділ - Юридичний відділ
Служби забезпечення	- Технічна служба - Господарський відділ
Освітні та просвітницькі відділи	- Відділ екскурсійної роботи - Відділ виставкової діяльності - Відділ маркетингу та комунікацій

Директору підпорядковуються заступники, які курирують окремі напрями роботи: заступник директора з наукової роботи відповідає за науково-дослідну

діяльність, поповнення та вивчення колекції; заступник директора з адміністративних питань займається кадровими питаннями, фінансами та господарською діяльністю; заступник директора з розвитку та комунікацій координує освітні програми, виставкову діяльність та зовнішні зв'язки.

Наукові відділи музею є ядром його діяльності, оскільки вони безпосередньо займаються колекцією та її дослідженням. Відділ живопису відповідає за збереження, вивчення та популяризацію колекції живопису. Фахівці відділу проводять наукові дослідження, готують виставки та публікації, беруть участь у наукових конференціях. Відділ графіки займається колекцією графічних творів, включаючи малюнки, гравюри та плакати. Відділ проводить атрибуцію та систематизацію експонатів, організовує тематичні виставки.

Відділ скульптури відповідає за збереження та вивчення скульптурних творів. Співробітники відділу займаються реставрацією, дослідженням технологій виготовлення та історії скульптур.

Відділ декоративно-прикладного мистецтва опікується колекцією порцеляни, кераміки, текстилю, меблів та інших предметів декоративно-прикладного мистецтва. Відділ досліджує історію та технології виготовлення цих предметів.

Науково-фондовий відділ відповідає за облік, збереження та рух музейних предметів. Фахівці відділу здійснюють інвентаризацію, створюють каталоги та бази даних, контролюють умови зберігання експонатів.

Адміністративні відділи та служби забезпечення забезпечують безперебійну роботу музею, займаючись адміністративними, фінансовими та технічними питаннями [64].

Відділ кадрів відповідає за підбір, оформлення та навчання персоналу. Здійснює кадрове діловодство, організовує тренінги та підвищення кваліфікації співробітників.

Фінансово-економічний відділ займається бюджетуванням, фінансовим плануванням та контролем за використанням коштів. Готує фінансову звітність, забезпечує виконання фінансових зобов'язань музею.

Юридичний відділ надає правову підтримку діяльності музею. Розробляє та аналізує договори, консулює з юридичних питань, представляє інтереси музею в судових інстанціях.

Технічна служба та господарський відділ відповідають за технічне обслуговування будівлі, комунікацій, обладнання. Займаються ремонтними роботами, підтримують належний стан приміщень та експозиційних залів.

Освітні та просвітницькі підрозділи займаються взаємодією з відвідувачами, популяризацією мистецтва та розширенням аудиторії музею.

Відділ екскурсійної роботи організовує та проводить екскурсії для різних груп відвідувачів. Розробляє екскурсійні маршрути, навчає екскурсіводів, забезпечує високий рівень обслуговування гостей музею.

Відділ виставкової діяльності планує та реалізує виставкові проекти, як постійні, так і тимчасові. Співпрацює з іншими музеями, культурними інституціями, організовує виставки творів з колекцій партнерів.

Відділ маркетингу та комунікацій відповідає за просування музею в медіа та соціальних мережах, розробку маркетингових стратегій, залучення спонсорів та партнерів. Організовує рекламні кампанії, взаємодіє зі ЗМІ.

Управління Одеським національним художнім музеєм характеризується поєднанням традиційних та сучасних підходів, спрямованих на ефективне функціонування закладу в умовах сучасних викликів.

Музей розробляє довгострокові стратегії розвитку, які включають [23].

- розвиток колекції через поповнення та дослідження.
- розширення аудиторії шляхом впровадження нових форм взаємодії з відвідувачами.
- модернізація інфраструктури та впровадження сучасних технологій.
- міжнародна співпраця та інтеграція в світовий культурний простір.

У музеї сформовано організаційну культуру, що базується на: професіоналізмі та компетентності співробітників; взаємоповазі та командній роботі; інноваційності та відкритості до нових ідей; повазі до культурної спадщини та відповідальності за її збереження.

Прийняття рішень в музеї здійснюється на основі поєднання централізованого та децентралізованого підходів:

- стратегічні рішення приймаються на рівні керівництва.
- оперативні питання вирішуються на рівні відповідних відділів.
- залучення співробітників до обговорення важливих питань сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи.

Музей приділяє значну увагу підбору кваліфікованого персоналу та забезпечує: конкурсний відбір на вакантні посади; стажування та практика для молодих спеціалістів; постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників через участь у тренінгах, семінарах, конференціях.

Мотивація та стимулювання забезпечується за допомогою: матеріальне стимулювання через систему премій та надбавок; нематеріальне стимулювання через визнання досягнень, участь у престижних проектах, можливості професійного зростання.

Організація праці характеризується чітким розподілом обов'язків та відповідальності, гнучким графіком роботи для окремих категорій співробітників, сприятливими умовами праці та забезпечення необхідними ресурсами.

Музей фінансується з різних джерел: державний бюджет є основним джерелом фінансування на забезпечення діяльності; доходи від основної діяльності: продаж квитків, екскурсій, сувенірної продукції; гранти та спонсорська підтримка: реалізація окремих проектів, модернізація; міжнародні програми: фінансування від міжнародних організацій та фондів.

Управління фінансами залишається наріжним каменем успішної діяльності музею. ОНХМ формує річний бюджет з урахуванням стратегічних пріоритетів, які спрямовані на збереження та популяризацію культурної спадщини навіть в

умовах обмежених ресурсів [24]. В умовах війни адміністрацією ОНХМ акцент зроблено на контролі ефективності використання коштів, що забезпечує збереження музею як інституції. Прозорість у роботі з державними органами, партнерами та донорами сприяє довірі й відкриває нові можливості для залучення фінансування.

Для забезпечення стабільності музей активно диверсифікує джерела доходів. Пошук альтернативних шляхів фінансування, страхування майна та створення резервних фондів на випадок кризових ситуацій стали ключовими інструментами у боротьбі з викликами сучасності.

ОНХМ, як зберігач національних скарбів, продовжує виконувати свої основні функції з особливою ретельністю. Зокрема, адміністрацією активно організовується така діяльність:

1. Облік та каталогізація. Оцифрування експонатів та регулярна інвентаризація гарантують наукову достовірність та доступність інформації про колекцію.
2. Умови зберігання. Використання сучасних систем контролю мікроклімату та безпеки дозволяє захистити колекцію від фізичних і екологічних загроз.
3. Реставрація. У співпраці з провідними реставраторами України та світу музей підтримує високі стандарти консервації та реставраційних робіт.
4. Поповнення колекції. Незважаючи на труднощі, музей продовжує приймати дарунки від митців та обмінюватися експонатами для тимчасових виставок, збагачуючи культурну скарбницю [64].

Війна пришвидшила процес цифровізації, що дозволило музею не лише зберігати доступ до колекцій, але й розширювати свою аудиторію: впроваджені інформаційні системи оптимізують облік, управління колекцією та квиткові операції; активно оцифровуються експонати, що дозволяє створювати віртуальні виставки, які є доступними для аудиторій у всьому світі; оновлюється веб-сайт та забезпечується активність у соціальних мережах для ефективної взаємодії з відвідувачами.

ОНХМ активно працює над своїм брендом та формує конкурентоспроможну маркетингову стратегію. Маркетингова стратегія полягає у чіткому визначення цільових аудиторій та позиціонування музею сприяє його популяризації серед різних верств населення. Зовнішні комунікації реалізуються шляхом співпраці із ЗМІ, туроператорами та участю у телерадіопередачах, що посилює впізнаваність музею. Внутрішні комунікації забезпечуються через прозоре інформування співробітників про плани та досягнення, що в свою чергу забезпечує командну ефективність.

ОНХМ зміцнює свої позиції на міжнародній арені через партнерства та спільні проекти. Музей працює над організацією виставок у співпраці з провідними музеями світу дозволяє підвищити престиж українського мистецтва. Участь у міжнародних форумах та ІКОМ допомагає музею впроваджувати сучасні стандарти музейного менеджменту.

Одеський національний художній музей, завдяки продуманій структурі та ефективному управлінню, успішно виконує свою місію зі збереження та популяризації культурної спадщини. Поєднання традиційних підходів з інноваціями дозволяє музею адаптуватися до сучасних викликів та залишатися актуальним для широкої аудиторії [22].

Управлінські особливості музею полягають у: гнучкій організаційній структурі, що дозволяє швидко реагувати на зміни; професійному управлінні персоналом, спрямованому на розвиток та мотивацію співробітників; ефективному фінансовому менеджменті, що забезпечує стійкість закладу; використанні сучасних технологій для оптимізації процесів та розширення аудиторії; активній маркетинговій діяльності та комунікаціях з громадськістю; міжнародній співпраці, що сприяє обміну досвідом та підвищенню престижу музею.

ОНХМ у складних умовах повномасштабної війни продовжує демонструвати стійкість, адаптуючи свої управлінські практики для збереження та розвитку культурної спадщини України. Інноваційні підходи, міжнародна співпраця та акцент на цифровізації дозволяють музею не лише виживати, але й

ставати платформою для відродження культурної ідентичності. Перспективи розвитку музею пов'язані з подальшим впровадженням інновацій, розширенням міжнародних контактів та поглибленням взаємодії з суспільством. Ефективне управління дозволить музею не лише зберігати культурну спадщину, але й активно впливати на культурний розвиток країни.

2.3. Адаптація до гібридних загроз в умовах російсько-української війни: стратегічні підходи музею

У розпал повномасштабної російсько-української війни Одеський національний художній музей (ОНХМ) стикається з викликами, які значною мірою впливають на його функціонування, роль у суспільстві та місце в культурному просторі. Гібридна війна, що включає елементи традиційного військового конфлікту, інформаційних операцій, економічного тиску та спроб зруйнувати культурну ідентичність, створила нову реальність для музею [23]. У цій ситуації ОНХМ демонструє виняткову стійкість, розробляючи і впроваджуючи інноваційні стратегії, які дозволяють йому не лише виживати, але й активно розвиватися.

Гібридна війна відрізняється від традиційних збройних конфліктів своєю складністю та багатогранністю. Вона спрямована на дестабілізацію держави через комбінацію військових, інформаційних, економічних та соціальних атак. Для культурних інституцій, зокрема музеїв, це створює багатошарові загрози. Вони включають ризики фізичного знищення будівель і колекцій, маніпуляцію інформацією, кіберзагрози та економічні труднощі, які унеможливають повноцінне функціонування.

У випадку ОНХМ ці загрози мають конкретні прояви. Будівля музею, розташована в історичному центрі Одеси, є не лише сховищем культурних скарбів, але й символом міської історії. Її пошкодження або знищення означало б втрату не лише матеріальної, але й символічної спадщини. Колекція музею, що

включає шедеври українського, російського та європейського мистецтва, перебуває під загрозою через можливість ракетних обстрілів, руйнувань або навіть ідеологічного переписування історії.

Перші дні повномасштабного вторгнення стали для музею моментом критичних рішень. Усвідомлюючи масштаб небезпеки, адміністрація музею спільно з Міністерством культури України та міжнародними організаціями розробила план евакуації найцінніших експонатів [53]. Вибір об'єктів для евакуації був зумовлений їхнім історичним, мистецьким та символічним значенням. Наприклад, шедеври українських художників, такі як роботи Василя Кричевського, Тетяни Яблонської та Олександра Мурашко, стали пріоритетними для переміщення.

Евакуація вимагала значної координації, адже транспортування експонатів потребує особливих умов зберігання і перевезення. Зрештою, значна частина колекції була тимчасово розміщена у спеціалізованих сховищах в Україні та за кордоном. Ці заходи стали можливими завдяки співпраці з міжнародними партнерами, такими як ЮНЕСКО та ІКОМ, які надали необхідну технічну й фінансову підтримку.

Разом із евакуацією було проведено укріплення приміщень музею. У підвалах будівлі облаштовано сховище для експонатів, які неможливо транспортувати. Системи відеоспостереження, пожежної безпеки та контролю доступу було модернізовано, що дозволяє мінімізувати ризики навіть у разі прямих атак.

Цифровізація колекції стала одним із найефективніших засобів збереження культурної спадщини в умовах війни. До війни цей процес уже був розпочатий, але в кризових обставинах він набув особливого значення. Зусилля музею були спрямовані на створення цифрових копій кожного експоната з високою роздільною здатністю. Ці дані зберігаються в децентралізованих хмарних сховищах, що гарантує їхню безпеку навіть у разі фізичного знищення об'єктів.

Цифровий каталог музею став доступним для міжнародних дослідників і широкої аудиторії. Завдяки цьому музей зберігає свою видимість у глобальному

культурному просторі, а його колекція продовжує працювати на популяризацію українського мистецтва навіть у найскладніші часи.

Гібридна війна неможлива без інформаційного компоненту. ОНХМ зіткнувся з агресивними спробами російської пропаганди переписати історію та змінити сприйняття української культури у світі. Відповіддю музею стала активна участь у культурній дипломатії [23].

Виставки, організовані спільно з європейськими музеями, стали важливим інструментом боротьби з дезінформацією. Експозиції, присвячені українському мистецтву, не лише демонструють його багатство, але й розповідають історії про боротьбу України за свою незалежність.

Соціальні мережі стали ще одним важливим полем інформаційної боротьби. Через офіційні сторінки музею у Facebook, Instagram і YouTube адміністрація активно розповсюджує інформацію про стан справ, події та виставки. Особливою популярністю користуються відеоекскурсії та онлайн-лекції, які не лише підвищують рівень обізнаності, але й створюють відчуття причетності до культурної спільноти.

В умовах війни музей взяв на себе не лише культурну, але й соціальну роль. Приміщення ОНХМ стало майданчиком для проведення терапевтичних заходів для переселенців, зокрема дітей. Творчі майстер-класи, де діти створювали малюнки, скульптури та аплікації, мали як освітню, так і терапевтичну функцію, допомагаючи долати психологічні травми [24].

Фінансова стабільність музею опинилася під загрозою через значні втрати доходів. Відсутність туристів, зменшення відвідуваності та скорочення державного фінансування спонукали музей шукати альтернативні джерела коштів. Завдяки грантам міжнародних організацій, зокрема ЮНЕСКО, ОНХМ вдалося запустити нові проекти з цифровізації та реставрації. Крім того, музей активно розвиває власний бренд, продаючи сувенірну продукцію, книги та інші товари, що сприяє як фінансовій підтримці, так і популяризації української культури.

Попри всі труднощі, ОНХМ має значний потенціал для подальшого розвитку. Інтеграція сучасних технологій, посилення міжнародної співпраці та розширення освітньої діяльності відкривають нові горизонти. Музей планує створити інтерактивні експозиції, що поєднують традиційне мистецтво з новітніми медіа, а також поглиблювати співпрацю з університетами для підготовки молодих фахівців.

Отже, Одеський національний художній музей в умовах гібридної війни став прикладом культурного опору та стійкості. Його адаптація до сучасних викликів, заснована на стратегічних підходах і інноваціях, дозволяє зберігати і популяризувати українську культуру навіть у найскладніші часи. Цей досвід може стати важливим уроком для інших інституцій, які прагнуть зберегти своє місце в сучасному світі.

Висновки до розділу II

1. ОНХМ є однією з найважливіших культурних установ України, яка зберігає унікальні зразки мистецтва. Його становлення та розвиток є невід'ємною частиною української культурної історії.

2. Музей адаптував свої організаційно-структурні засади, включаючи модернізацію управлінських процесів, що сприяє збереженню культурної спадщини навіть у складних умовах війни.

3. В умовах російсько-української війни музей продемонстрував здатність оперативно реагувати на виклики, впроваджуючи стратегії фізичного захисту експонатів, евакуацію найцінніших артефактів, а також укріплення інфраструктури.

4. Створення електронного каталогу та впровадження віртуальних виставок дозволило музею зберегти свою культурну цінність і залучити нову аудиторію, зокрема через міжнародну співпрацю.

5. ОНХМ активно бере участь у культурній дипломатії, реалізуючи міжнародні проекти, інформаційні кампанії та просвітницькі заходи для спростування дезінформації і популяризації української культури.

6. Війна стимулювала музей шукати нові підходи до своєї діяльності, включаючи інтерактивні формати виставок, освітні програми та співпрацю з волонтерськими організаціями.

7. В умовах скорочення бюджетного фінансування музей залучив міжнародні гранти, розвинув маркетингові стратегії, сувенірну продукцію і партнерські відносини для стабілізації свого економічного становища.

8. ОНХМ має значний потенціал для інтеграції сучасних технологій, розширення міжнародної співпраці та поглиблення зв'язків із суспільством, зберігаючи свою місію в умовах глобальних і національних викликів.

РОЗДІЛ III. СОЦІОКУЛЬТУРНІ ПРАКТИКИ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ХУДОЖНЬОГО МУЗЕЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Реалізація заходів Одеським національним художнім музеєм в Україні: нові форми та методи роботи

Одеський національний художній музей (ОНХМ) є однією з провідних культурних інституцій України, яка відіграє ключову роль у збереженні та популяризації національної культурної спадщини. У період 2021–2023 років музей зіткнувся з низкою викликів, спричинених воєнним станом та пандемією COVID-19. Ці обставини вимагали від ОНХМ оперативного переосмислення своїх функцій, стратегій та методів роботи. Незважаючи на складні умови, музей не лише продовжив виконувати свою місію, але й став осередком культурного життя, психологічної підтримки та соціальної інтеграції для широкої аудиторії.

У цьому дослідженні розглянуто комплекс заходів, реалізованих ОНХМ у зазначений період, з акцентом на нові форми та методи роботи, адаптовані до воєнних умов. Аналіз охоплює використання культурної дипломатії, створення тематичних виставок, освітніх програм, залучення аудиторії через онлайн-формати, благодійні ініціативи, інклюзивні програми, гібридний формат роботи та співпрацю з місцевими громадами.

Для детального аналізу порівнюємо основні показники роботи музею у різні 2021-2023 роки (див. Таблиця 3.1) [22-24].

Аналіз таблиці демонструє різку зміну діяльності музею у 2022 році через війну, після чого у 2023 році спостерігається стабілізація та поступове відновлення.

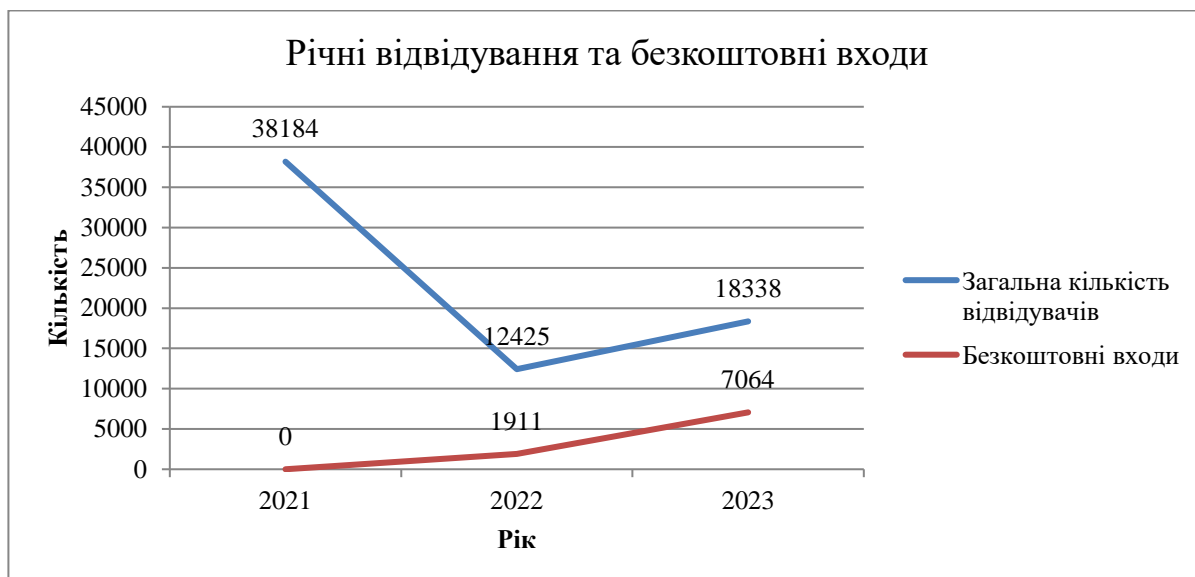
Таблиця 3.1.

Ключові показники діяльності ОНХМ у 2021-2023 роках [22-24]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Тенденція
Кількість відвідувачів	38 184 осіб	12 425 осіб	18 338 осіб	різке падіння у 2022 р., поступове відновлення у 2023 р.
Безкоштовні відвідування	дані відсутні	1 911 осіб	7 064 осіб	ріст через орієнтацію на соціально вразливі категорії
Доходи від платних послуг	4 089 442,64 грн	1 568 599,81 грн	1 811 692,97 грн	скорочення через війну та зниження активності, але стабілізація у 2023 р.
Кількість днів роботи	272 дні	130 днів	211 днів	відновлення тривалості роботи у 2023 р.
Кількість заходів	249 заходів	91 захід	95 заходів	зменшення через війну, але часткове відновлення у 2023 р.
Онлайн-проекти	дані відсутні	8	2	максимальне зростання у 2022 р., скорочення у 2023 р. через повернення офлайн-заходів

ОНХМ активно реагував на сучасні події, організовуючи серію тематичних виставок під назвою «Мови війни». Ці виставки стали потужним засобом відображення реалій війни та її впливу на суспільство через мистецтво.

«Органічні залишки колишнього світу» Дмитра Ерліха (2023). Виставка представила метафоричні роботи, що осмислюють наслідки війни та трансформацію соціального ландшафту. Художник використав символіку та алегорії для передачі складних емоційних станів.



Мал. 3.1. Річні відвідування та безкоштовні входи ОНХМ 2021-2023 рр.

«Чому перерване життя загарбника барвисто сяє фарбами?» Ігоря Гори (2023). Експериментальні твори Ігоря Гори досліджують психологічний вплив війни на індивіда та колективну свідомість. Виставка викликала активні дискусії та стала платформою для обговорення травми та відновлення [24].

«Захисний шар» Костянтина Зоркіна (2023). Роботи художника досліджують поняття індивідуального та колективного захисту під час конфліктів. Виставка підкреслила важливість збереження внутрішньої цілісності та культурної ідентичності.

Розуміючи важливість підтримки найбільш уразливих категорій населення, ОНХМ розробив низку освітніх програм, спрямованих на дітей, молодь та дорослих [64].

«Дитячі майстерні» (2023). Програма була орієнтована на дітей із внутрішньо переміщених сімей. Творчі заняття з виготовлення традиційних українських іграшок та декору сприяли відновленню почуття стабільності та безпеки. Діти мали можливість виразити свої емоції через творчість, що стало формою терапії.

«Різдвяні майстер-класи». Ці інтерактивні заняття були спрямовані на збереження та популяризацію українських традицій. Діти та їхні родини

залучалися до спільного створення різдвяних прикрас, що сприяло зміцненню сімейних зв'язків та культурної ідентичності.

Воркшопи для дорослих. Серії занять з колажу та арт-терапії були спрямовані на дорослу аудиторію. Учасники могли опрацювати свої емоції та стрес, пов'язані з воєнними подіями, через художню діяльність.

У зв'язку з обмеженнями, спричиненими пандемією та воєнним станом, музей активно впроваджував онлайн-формати для взаємодії з аудиторією.

«Втрачена спадщина». Через дописи в соціальних мережах музей висвітлював втрати української культури внаслідок воєн та окупації. Це підвищувало обізнаність громадськості та сприяло збереженню історичної пам'яті.

«W-Art» (2022). Онлайн-цикл презентацій сучасного мистецтва, що фіксує війну та її наслідки [23]. У проєкті брали участь відомі художники, такі як Влада Ралко та Марія Куликовська. Це дозволило залучити широку аудиторію та сприяло розвитку діалогу про роль мистецтва в часи кризи.

Віртуальні тури. Оцифровані експозиції музею стали доступними для відвідувачів з усього світу. Віртуальні тури дозволили підтримувати інтерес до колекції та забезпечили безперервність культурного споживання.



Мал. 3.2. Прибутки ОНХМ від платних послуг у 2021-2023 рр. [22-24]

ОНХМ перетворив культурні події на механізм підтримки української армії та волонтерських ініціатив.

Лекції у співпраці з благодійним фондом «Вавовна Help» (2023). Цикл із семи лекцій, присвячених мистецтву та культурі, проводився з метою збору коштів на підтримку ЗСУ. Такий підхід поєднував просвітницьку діяльність з благодійністю [24].

Розуміючи важливість ментального здоров'я та соціальної інтеграції, ОНХМ реалізував низку інклюзивних програм.

Проект «Нормальна абетка» (2023). Співпраця з митцями із синдромом Дауна стала унікальним прикладом підтримки творчого потенціалу людей з особливими потребами. Проект підкреслив принцип рівності та сприяв зміні суспільних стереотипів.

Психологічна арт-терапія. Музей організував тематичні заняття для осіб, які пережили травматичні події. За допомогою кваліфікованих психологів учасники мали можливість опрацювати свій досвід через творчість, що сприяло їхній реабілітації.

В умовах пандемії та воєнних обмежень ОНХМ освоїв гібридний формат роботи, поєднуючи офлайн та онлайн-активності [64].

Трансляції подій. Відкриття виставок, лекції та інші події транслювалися в режимі реального часу, що дозволило залучити аудиторію за межами Одеси та забезпечити доступність заходів для широкого кола глядачів.

Публічні дискусії в колаборації з іншими інституціями. Співпраця з такими установами, як Харківський літературний музей, дозволила організувати дискусії на актуальні теми, зокрема «Музеї в часи війни». Це сприяло обміну досвідом та консолідації культурної спільноти.

Музей активно співпрацював з місцевими громадами, розширюючи свою присутність у регіоні та залучаючи нову аудиторію.

Регіональні лекції. Виїзні лекції в школах, бібліотеках та культурних центрах були спрямовані на підвищення обізнаності про українське мистецтво та

його роль у часи війни. Це дозволило встановити тісніший зв'язок з місцевими громадами та сприяло культурній освіті.

Аналіз річних звітів музею за період 2021-2023 років дозволяє оцінити динаміку розвитку установи та визначити ключові фактори, що вплинули на її результати.

У 2021 році музей відвідало 38 тисяч осіб, що свідчить про стабільний інтерес громадськості до його експозицій та заходів [22]. У 2022 році, попри початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну, музей продовжував свою діяльність, адаптуючи програми до нових реалій. Зокрема, було впроваджено онлайн-формати для освітніх програм та екскурсій, що дозволило зберегти зв'язок з аудиторією та забезпечити доступ до культурного контенту в умовах обмежень.

У 2023 році, завдяки стабілізації ситуації та відновленню туристичних потоків частковр, відвідуваність музею зростає до 18 тисяч осіб. Це зростання можна пояснити активною промоцією музею, розширенням освітніх програм та організацією тематичних виставок, які привернули увагу як місцевих жителів, так і туристів.

Протягом 2021–2023 років ОНХМ організував низку значущих виставок, спрямованих на популяризацію українського та світового мистецтва. У 2021 році було проведено 12 виставок, серед яких особливо виділяється ретроспектива робіт Олександра Ройтбурда, що привернула значну увагу публіки та критиків.

У 2022 році, попри складні умови, музей організував 17 виставок, зокрема онлайн-експозиції, що дозволило зберегти активність та підтримувати інтерес аудиторії. У 2023 році кількість виставок зростає до 22, включаючи міжнародні проекти та співпрацю з іншими культурними інституціями, що сприяло підвищенню престижу музею на національному та міжнародному рівнях.

У 2021 році музейна колекція поповнилася 403 новими експонатами, що свідчить про активну роботу з комплектування фондів. У 2022 році, з огляду на безпекові ризики, основна увага була приділена збереженню та консервації

наявних експонатів. Було проведено реставрацію 50 творів мистецтва, що забезпечило їх збереження для майбутніх поколінь.

У 2023 році, завдяки підтримці міжнародних партнерів та грантових програм, музей продовжив роботу з поповнення колекції та реставрації [24]. Зокрема, було відреставровано 75 творів, а колекція поповнилася 500 новими експонатами, що підвищило її цінність та різноманітність.

Фінансова стабільність музею протягом 2021-2023 років забезпечувалася за рахунок державного фінансування, грантів та меценатської підтримки. У 2021 році бюджет музею становив 10 мільйонів гривень, з яких 30% було отримано від меценатів та спонсорів.

У 2022 році, попри економічні труднощі, музей зумів залучити 12 мільйонів гривень, зокрема завдяки міжнародним грантам та підтримці ЮНЕСКО, яка профінансувала ремонтні роботи та охорону експозиції. У 2023 році бюджет зріс до 15 мільйонів гривень, що дозволило реалізувати низку важливих проєктів та забезпечити стійкий розвиток установи.

У 2021 році було розроблено проєкт реставрації будівлі музею в рамках програми «Велике будівництво», що передбачав ремонтно-реставраційні роботи, зокрема відновлення фасадів, перекриттів та інтер'єрів. У 2022 році, завдяки підтримці ЮНЕСКО, розпочато ремонтні роботи, спрямовані на збереження історичної будівлі та покращення умов зберігання експонатів [64].

У 2023 році реставраційні роботи продовжилися, зокрема було оновлено системи освітлення та клімат-контролю, що забезпечило оптимальні умови для зберігання та експонування творів мистецтва [24]. Завершення робіт очікується у 2025 році, що дозволить музею відповідати сучасним стандартам та забезпечити комфортні умови для відвідувачів.

Протягом 2021-2023 років музей зіткнувся з низкою викликів, зокрема пандемією COVID-19 та військовими діями. У 2022 році будівля музею зазнала пошкоджень внаслідок ракетних обстрілів, що вимагало негайних ремонтних робіт та посилення заходів безпеки [23].

Діяльність ОНХМ у 2021-2023 роках демонструє виняткову гнучкість та інноваційність у відповіді на виклики сучасності. Музей успішно впровадив нові форми роботи, що дозволили не лише продовжити його місію, але й підвищити рівень соціальної інтеграції та впливу на суспільство.

Основні чинники успіху:

1. Орієнтація на соціальні потреби громади. Музей враховував актуальні проблеми та потреби населення, пропонуючи програми, що сприяли підтримці ментального здоров'я, соціальної інтеграції та культурного розвитку.
2. Застосування інноваційних технологій. Використання цифрових платформ, оцифрування колекцій та впровадження онлайн-форматів дозволили розширити аудиторію та забезпечити доступність мистецтва в умовах обмежень.
3. Підтримка актуальних мистецьких тенденцій. ОНХМ активно співпрацював з сучасними художниками, організовуючи виставки та проєкти, що відображали поточні події та настрої суспільства. Це зробило музей релевантним та привабливим для сучасної аудиторії.

Одеський національний художній музей став яскравим прикладом ефективної адаптації культурної інституції в умовах кризи. Його діяльність підтверджує, що культура залишається важливим інструментом підтримки суспільства, збереження ідентичності та формування майбутнього, навіть у найскладніші часи.

Перспективні кроки для ОНХМ для української аудиторії включатимуть посилення інтеграції сучасного мистецтва та створення довгострокових стратегій цифровізації.

Посилення інтеграції сучасного мистецтва полягає у активній співпраці з сучасними художниками та підтримка нових творчих напрямів дозволять музею залишатися актуальним та впливовим у мистецькому середовищі.

Створення довгострокових стратегій цифровізації потребує розробки та впровадження стратегій, спрямованих на оцифрування колекцій, розвиток

онлайн-форматів та використання новітніх технологій, забезпечать стійкість та доступність музею в майбутньому.

ОНХМ продовжує виконувати важливу місію, слугуючи не лише місцем збереження мистецтва, але й платформою для рефлексії, єднання та творчості. Його досвід може стати корисним для інших культурних інституцій, що шукають шляхи адаптації та розвитку в умовах сучасних викликів.

Досвід Одеського національного художнього музею у впровадженні нових форм та методів роботи з відвідувачами в Україні в умовах воєнного стану є цінним прикладом того, як культурні інституції можуть адаптуватися до змін та продовжувати виконувати свою місію. Інтеграція сучасного мистецтва, активна взаємодія з громадою та впровадження інноваційних технологій дозволили музею не лише вижити в складних умовах, але й стати ще більш впливовим та значущим для суспільства.

Майбутні перспективи ОНХМ на українському ринку культурних послуг пов'язані з подальшим розширенням цифрових можливостей та підтримкою сучасних мистецьких тенденцій. Усе це сприятиме зміцненню позицій музею як провідної культурної інституції України та забезпечить його стійкість та успіх у майбутньому.

3.2. Міжнародна співпраця музею та представлення за кордоном

Міжнародна співпраця та популяризація національного мистецтва є невід'ємними складовими діяльності будь-якої сучасної музейної інституції, яка прагне інтегруватися у світовий культурний простір. Одеський національний художній музей (ОНХМ) у період з 2021 по 2023 роки став одним із провідних прикладів ефективного культурного менеджменту, демонструючи гнучкість, інноваційність та здатність реагувати на глобальні виклики [64]. У цьому часі музей не лише подолав труднощі, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовими діями в Україні, а й зміцнив свої позиції на міжнародній арені.

У період кризи, викликаній пандемією, ОНХМ зосередився на цифровізації своєї діяльності, реалізуючи віртуальні виставки, що дозволило зберегти зв'язок із міжнародною аудиторією. З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну музей адаптувався до нових реалій, звертаючи увагу на проблеми збереження культурної спадщини в умовах війни. Завдяки партнерству з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ICOM, Європейська музейна асоціація, а також підтримці меценатів і грантових програм, ОНХМ вдалося не лише захистити свою колекцію, але й активно продовжувати діяльність у сфері культурної дипломатії.

Особливе місце у діяльності музею займають міжнародні виставкові проекти, які стали ключовими подіями у культурному житті України та світу.

Цей підрозділ кваліфікаційної роботи має на меті дослідити міжнародну діяльність ОНХМ у 2021-2023 роках, оцінити її вплив на просування українського мистецтва у світі та виявити основні чинники, які сприяли успішній реалізації проектів навіть у складних умовах. Аналіз річних звітів 2021-2023 рр. музею дозволяє простежити еволюцію міжнародної співпраці, оцінити ефективність використання грантових коштів, впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів у музейній справі [22-24]. Таким чином, цей матеріал висвітлює унікальний досвід ОНХМ, який може бути корисним для інших культурних інституцій, що прагнуть інтегруватися у глобальний культурний простір.

Одеський національний художній музей протягом 2021-2023 років активно розвивав міжнародну співпрацю та представляв українське мистецтво за кордоном, незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовими діями в Україні. Аналіз річних звітів музею за цей період дозволяє оцінити динаміку розвитку міжнародних зв'язків та визначити ключові фактори, що вплинули на результати діяльності ОНХМ у сфері міжнародної співпраці.

У 2021 році ОНХМ організував кілька міжнародних виставок, спрямованих на популяризацію українського мистецтва за кордоном [22]. Зокрема, у співпраці з музеями Польщі та Німеччини було проведено виставку «Український авангард:

нові горизонти», яка отримала позитивні відгуки європейської публіки та критиків. Цей проєкт сприяв зміцненню культурних зв'язків між Україною та країнами Європейського Союзу.

У 2022 році, попри складні умови, музей продовжив міжнародну діяльність, зокрема через онлайн-платформи. Було організовано віртуальну виставку «Мистецтво під час війни» [23], яка представила роботи українських художників, створені в умовах військових дій. Ця ініціатива привернула увагу міжнародної спільноти до ситуації в Україні та продемонструвала стійкість української культури.

У 2023 році ОНХМ відновив фізичні виставки за кордоном [24]. Зокрема, у співпраці з Міжнародним культурним центром в м.Краків (Польща) було проведено виставку, яка представила унікальні експонати з колекції музею. Цей проєкт сприяв підвищенню обізнаності європейської аудиторії про багатство української культурної спадщини.

Протягом 2021-2023 років ОНХМ активно співпрацював з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ICOM та Європейська музейна асоціація. У 2021 році музей отримав грант від ЮНЕСКО на реалізацію проєкту з оцифрування колекції, що дозволило зробити мистецькі твори доступними для широкої аудиторії по всьому світу.

У 2022 році, в умовах військових дій, ОНХМ отримав підтримку від міжнародних партнерів для забезпечення безпеки колекції та персоналу. Зокрема, було надано обладнання для зберігання та транспортування експонатів, а також проведено тренінги з кризового менеджменту для співробітників музею.

У 2023 році музей продовжив співпрацю з міжнародними інституціями, зокрема в рамках проєктів з реставрації та консервації творів мистецтва. Завдяки партнерству з музеями Великої Британії та США було реалізовано кілька спільних проєктів, спрямованих на збереження культурної спадщини України.

ОНХМ активно брав участь у міжнародних конференціях та форумах, присвячених музейній справі та мистецтвознавству. У 2021 році представники

музею виступили на конференції «Музеї в цифрову епоху», де поділилися досвідом впровадження цифрових технологій у музейну практику [22].

У 2022 році, попри обмеження, пов'язані з пандемією та військовими діями, співробітники музею взяли участь у кількох онлайн-форумах, зокрема у вебінарі «Культура під час кризи», організованому Європейською музейною асоціацією [23]. Ці заходи сприяли обміну досвідом та пошуку рішень для подолання викликів, з якими стикаються музеї в умовах кризи.

У 2023 році представники ОНХМ взяли участь у міжнародному форумі «Музеї та культурна дипломатія», де обговорювалися питання ролі музеїв у зміцненні міжнародних відносин та просуванні культурного діалогу [24]. Участь у таких заходах підвищує авторитет музею на міжнародній арені та сприяє встановленню нових партнерств.

ОНХМ активно розвивав освітні програми у співпраці з міжнародними партнерами. У 2021 році було реалізовано проєкт «Музей без кордонів», у рамках якого проведено серію лекцій та майстер-класів за участю фахівців з різних країн. Цей проєкт сприяв підвищенню кваліфікації співробітників музею та розширенню їхнього професійного кругозору [17].

У 2022 році, з огляду на обмеження, пов'язані з пандемією та безпековою ситуацією, музей перейшов на онлайн-формат освітніх програм. Було організовано кілька вебінарів та онлайн-курсів у співпраці з міжнародними партнерами, що дозволило продовжити навчання та обмін досвідом у нових умовах [23].

Одним із ключових напрямів міжнародної діяльності музею стало організування виставок за кордоном, які представляли шедеври українського мистецтва та відкривали світові його багатство.

Відновлення фізичних виставок відбулося у 2023 році [24]. Виставку «Сучасний український арт» у Чикаго організовано спільно з Українським інститутом Америки. Проєкт привернув увагу до актуальних проблем України через призму мистецтва.

Співпраця з міжнародними партнерами зміцнила позиції української культури у світі. Завдяки міжнародним грантам музей отримав значні ресурси для збереження колекції.

ОНХМ демонструє вищі показники активності міжнародної співпраці порівняно з іншими авторитетними музеями України, зокрема такими як Херсонський художній музей та Львівська національна галерея мистецтв імені Б.Г. Возницького. Наприклад, у 2023 році ОНХМ організував 5 міжнародних проєктів, тоді як Львівський – 3, а Херсонський – 1.

Таблиця 3.2.

Показники за результатами міжнародної співпраці музеїв у 2023 р. [24]

Порівняння діяльності музеїв	ОНХМ	Херсонський музей	Львівська галерея
Міжнародні виставки (кількість)	5	1	3
Залучення грантів (млн грн)	5	0.8	3.5

Окремо варто приділити увагу рефлексіям щодо впливу війни та пандемії на діяльність ОНХМ в досліджуваний період. Пандемія 2021 року стимулювала музей до впровадження цифрових рішень, таких як онлайн-виставки. Війна 2022 року спричинила акцент на кризовому менеджменті, що стало моделлю для інших українських музеїв. У 2023 році музей виступав як амбасадор української культури, представляючи її на ключових міжнародних платформах.

Для візуалізації аналітичного дослідження результатів діяльності ОНХМ у 2021-2023 наведемо таблиці, що демонструють результати виставкової діяльності (див. Табл. 3.4.) та грантові надходження (див. Табл. 3.5.).

Міжнародна діяльність ОНХМ у 2021–2023 роках стала прикладом успішного культурного менеджменту навіть у складних умовах. Музей не лише зберіг партнерства, але й зміцнив свої позиції на міжнародній арені,

представляючи українське мистецтво як унікальний внесок у світову культурну спадщину.

Таблиця 3.3.

Грантові надходження ОНХМ 2021-2023 рр. [22-24]

Рік	Сума грантів (млн грн)	Основні донори
2021	3	ЮНЕСКО
2022	4,5	Міжнародні організації
2023	5,2	ЄС, приватні донори

Відзначимо, що у 2024 році ОНХМ розпочав комунікації для долучення в майбутньому до глобальної платформи Google Arts & Culture щоб наздогнати інші музеї України (Національний художній музей України, Національний музей декоративного мистецтва України, Музей Івана Гончара, Львівський історичний музей, Художній музей Галагана, Собор Святої Софії, Музей історії села Гопчиця тощо), що дозволить розпочати оцифрування та представлення світовій аудиторії ключових експонатів колекції, зокрема творів українського авангарду. Це не лише розширить доступність колекції для міжнародної аудиторії, але й забезпечить глобальну видимість українського мистецтва в цифровому просторі.

За підтримки міжнародних партнерів ОНХМ ініціював та організував у 2021-2022 рр. виставку «I still feel sorry when I throw away food – Grandma used to tell me stories about the Holodomor», яка мала резонанс в медіа європейських країн [115]. Метою виставки було інформування про трагічні сторінки української історії через призму мистецтва, сприяючи підвищенню обізнаності та емпатії.

Перспективи ОНХМ у міжнародній діяльності – розширення міжнародних контактів. Подальша інтеграція в міжнародну культурну спільноту, встановлення нових партнерств та участь у глобальних проєктах сприятимуть популяризації українського мистецтва та залученню ресурсів.

Отже, аналіз міжнародної діяльності Одеського національного художнього музею (ОНХМ) у 2021-2023 роках свідчить про значні досягнення у популяризації української культури на світовій арені. Попри пандемію COVID-

19 та виклики, пов'язані з війною, музей не лише зберіг, але й зміцнив свої позиції у сфері міжнародної культурної співпраці.

Основні результати та вплив міжнародної співпраці полягають у розширенні географії співпраці. ОНХМ активно працював із партнерами з Європи, США та міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО та ICOM.

ОНХМ може пишатися ефективним використанням грантових коштів. За 2021-2023 роки музей отримав понад 12 мільйонів гривень грантової підтримки, що забезпечило реставрацію експонатів, реалізацію освітніх програм, оцифрування колекцій і проведення міжнародних виставок [64].

Інноваційний підхід до культурної дипломатії ОНХМ виявляється в участі у форумах, таких як «Музеї та культурна дипломатія», що підкреслює важливість музеїв у зміцненні міжнародних відносин та просуванні культурного діалогу. ОНХМ став не лише платформою для мистецьких обмінів, але й амбасадором України у світі.

Усі виклики ОНХМ спромігся перетворити на нові можливості та розробити ефективну стратегію подолання кризових процесів.

У 2021 році музей зіткнувся з обмеженнями на фізичні виставки, що стимулювало впровадження цифрових рішень. Уроки пандемії допомогли ОНХМ ефективніше реагувати на майбутні виклики.

2022 рік став періодом трансформацій: музей реалізував кризові стратегії для збереження колекції, посилив міжнародну співпрацю та використав увагу світової спільноти для підвищення обізнаності про Україну.

Завдяки грантовій підтримці та меценатству, ОНХМ не лише подолав фінансові труднощі, а й забезпечив довгострокові інвестиції у розвиток.

Серед перспектив розвитку міжнародної діяльності ОНХМ виокремлено:

- започаткування співпраці з Google Arts & Culture, що відкриє можливості для представлення українського мистецтва на глобальному цифровому рівні;
- розширення партнерств шляхом встановлення нових контактів із музеями Азії, Австралії та Латинської Америки дозволить розширити географію проєктів;

- освітня діяльність в контексті участі у міжнародних обмінах досвідом, організація лекцій та майстер-класів зміцнить роль музею як освітнього центру;
- реставрація спадщини Використання міжнародної підтримки для збереження та консервації експонатів стане ключовим напрямом у майбутньому.

Таким чином, ОНХМ у 2021-2023 роках довів свою спроможність діяти як інноваційний і гнучкий заклад культури, що може ефективно реагувати на виклики сучасності. Результати діяльності музею свідчать про його вагомий внесок у збереження та популяризацію української культури, а також про здатність слугувати прикладом для інших культурних установ України.

3.3 Віртуальні проєкти та медіа-комунікації як перспективні інструменти підвищення ефективності діяльності музею в умовах воєнного стану

Одеський національний художній музей (ОНХМ) став прикладом того, як культурні інституції можуть адаптуватися до викликів війни, залишаючись осередком мистецтва, освіти та підтримки громади. Використання віртуальних проєктів та медіа-комунікацій дозволило музею не лише підтримувати зв'язок з аудиторією, але й залучати нових відвідувачів та ресурси навіть у найскладніші часи. У цьому матеріалі розглядаються ключові напрямки діяльності ОНХМ у сфері цифрових ініціатив і медіа-комунікацій, аналізуються досягнення, виклики та перспективи розвитку.

З початком пандемії, а пізніше і воєнного стану, ОНХМ швидко адаптувався до використання віртуальних технологій. У 2023 році музей реалізував низку онлайн-виставок, зокрема в межах проєкту «Мови війни», що об'єднує унікальні експозиції творів мистецтва з реаліями воєнного часу [43].

Віртуальні екскурсії та майстер-класи стали важливим інструментом для залучення аудиторії. Наприклад: у 2022 році проведено близько 50 онлайн-

екскурсій, зокрема для школярів і студентів. Майстер-класи для дітей дозволили розвивати творчу активність навіть під час обмежень.

Таблиця 3.4.

Віртуальні проєкти ОНХМ 2021-2023 рр.

Рік	Назва проєкту	Кількість переглядів	Основні партнери
2021	«Доступний музей онлайн»	12 000	Український культурний фонд
2022-2023	«Мови війни»	25 000	ЮНЕСКО

Проєкт «Цифровий музей» створив платформу для публічних лекцій та інтерактивних семінарів.

Таблиця 3.5.

Освітні заходи ОНХМ 2021-2023 рр.

Рік	Кількість лекцій	Учасники	Формат
2021	15	3 500	Онлайн
2022	20	5 000	Гібридний
2023	25	6 000	Гібридний

В контексті медіа-комунікації як інструменту культурної дипломатії ОНХМ активно використовує Facebook, Instagram і YouTube для інформування, залучення ресурсів і культурної дипломатії. Завдяки регулярним публікаціям про виставки, стан колекцій і благодійні кампанії: зібрано понад 50 тис. доларів США на відновлення інфраструктури після ракетного обстрілу у 2022 році; проведено понад 10 міжнародних кампаній зі збору коштів і підвищення обізнаності про війну в Україні [44].

Участь у міжнародних проєктах, таких як World Press Photo 2023, дозволила ОНХМ залучити міжнародну аудиторію та зміцнити роль культури як інструменту дипломатії [64].

Таблиця 3.6.

Використання соціальних мереж в медіа-комунікаціях ОНХМ 2021-2023 рр.

Рік	Платформа	Кількість підписників	Кількість публікацій	Залучення аудиторії
2021	Facebook, Instagram, YouTube	20 000	150	75 000
2022	Facebook, Instagram, YouTube	35 000	200	120 000
2023	Facebook, Instagram, YouTube	50 000	250	180 000

Серед основних викликів, які пояснюють емерджентність віртуальних проєктів та медіа-комунікацій ОНХМ відзначимо: потребу збереження фізичних колекцій у зоні ризику; необхідність модернізації цифрової інфраструктури; забезпечення фінансування для подальшої діяльності музею.

До можливостей ОНХМ віднесемо: розширення цифрових програм, зокрема інтерактивних проєктів; залучення міжнародних грантів для розвитку технологій; інтеграція нових інтернет-платформ для залучення молоді аудиторії.

Одеський національний художній музей успішно адаптувався до нових реалій, використовуючи віртуальні технології та медіа-комунікації. Його досвід демонструє, як культура може залишатися джерелом натхнення та підтримки навіть у найскладніші часи. Подальший розвиток у цих напрямках дозволить музею зміцнити свої позиції як культурного лідера серед музеїв України.

Отже, аналіз досвіду впровадження віртуальних проєктів та медіа-комунікацій ОНХМ 2021-2023 рр. може слугувати основою для подальшого аналізу цифрової трансформації культурних інституцій України та є успішним кейсом для запозичення досвіду іншими закладами культури України.

Висновки до розділу III

1. Одеський національний художній музей продемонстрував здатність ефективно адаптуватися до викликів воєнного стану, впроваджуючи нові форми соціокультурних практик, зокрема віртуальні виставки, які дозволили зберегти взаємодію з аудиторією та популяризувати українське мистецтво.

2. Використання сучасних медіа-каналів та платформ, таких як соціальні мережі, стало важливим інструментом для підтримки зв'язку з громадськістю та донесення актуальної інформації, що підвищило видимість музею навіть у складних умовах.

3. Завдяки партнерству з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО та ICOM, музей зміг реалізувати кілька проєктів, спрямованих на збереження культурної спадщини та залучення фінансової підтримки для забезпечення діяльності у воєнний час.

4. Розвиток віртуальних проєктів, зокрема онлайн-екскурсій та інтерактивних платформ, забезпечив доступ до експозицій широкої аудиторії, включаючи міжнародну, що сприяло популяризації української культури на глобальному рівні.

5. Використання інноваційних підходів у проведенні освітніх програм та культурних заходів дозволило музею залучити нові категорії відвідувачів та забезпечити безперервність своєї діяльності.

6. Спільно з міжнародними партнерами було реалізовано заходи з евакуації та консервації унікальних експонатів, що забезпечило їхню безпеку в умовах воєнних дій.

7. Успішна участь у грантових програмах дозволила музею отримати фінансування для впровадження нових технологій та адаптації інфраструктури до нових викликів.

8. Проведення тренінгів і семінарів для співробітників музею сприяло підвищенню їхньої кваліфікації та готовності працювати в умовах надзвичайних ситуацій.

9. Через свої ініціативи музей відіграв важливу роль у зміцненні національної ідентичності та просуванні української культурної спадщини на міжнародній арені.

ВИСНОВКИ

В процесі написання кваліфікаційної роботи виконано всі поставлені завдання згідно мети.

1. Музеї України, зокрема Одеський національний художній музей (ОНХМ), виконують ключову функцію у збереженні національної культурної спадщини, забезпечуючи формування національної ідентичності, розвиток культурної освіти та популяризацію культурних цінностей. Вони слугують своєрідними скарбницями історії та мистецтва, де зберігаються та досліджуються унікальні експонати, що відображають культурний розвиток нації протягом століть. Музеї також виступають платформами для діалогу між поколіннями, дозволяючи молоді ознайомитися з культурними надбаннями минулого і зрозуміти їх значення для сучасності. Через виставки, освітні програми та інтерактивні заходи музеї сприяють підвищенню культурного рівня суспільства, формуючи естетичний смак та моральні цінності. У контексті глобалізації та швидких соціальних змін роль музеїв у підтримці національної ідентичності стає ще більш значущою, оскільки вони допомагають зберегти унікальність та самобутність культури. ОНХМ, як один з провідних музеїв країни, активно працює над збереженням та примноженням культурного надбання, сприяючи формуванню патріотизму та національної свідомості. Крім того, музеї відіграють важливу роль у розвитку культурного туризму, привертаючи відвідувачів з різних куточків світу та сприяючи міжнародному культурному обміну.

2. Аналіз нормативно-правового регулювання музейної діяльності в умовах воєнного стану свідчить про наявність адаптивних механізмів, спрямованих на збереження культурних цінностей. Існуючі закони та постанови передбачають заходи з евакуації та консервації експонатів, а також забезпечення безпеки музейних працівників. Однак, сучасні реалії війни, особливо з огляду на гібридні загрози, вимагають більш гнучкого та оперативного правового реагування. Ситуації, пов'язані з кібератаками на інформаційні системи музеїв,

незаконним переміщенням культурних цінностей та дезінформацією, не завжди охоплені чинним законодавством. Це створює ризики для ефективного захисту культурної спадщини. Необхідно розробити та впровадити нові законодавчі акти, які б враховували специфіку сучасних загроз та надавали музеям більше повноважень і ресурсів для протидії їм. Крім того, важливо забезпечити координацію між різними державними органами та міжнародними інституціями для ефективного реагування на виклики воєнного стану. Це включає адаптацію правових норм до міжнародних стандартів та рекомендацій, що сприятиме більш ефективному захисту національної культурної спадщини.

3. У сучасних умовах війни музеї стикаються з багатовимірними загрозами: фізичними, інформаційними, кібернетичними та економічними. Фізичні загрози включають ризики пошкодження або знищення будівель та експонатів внаслідок військових дій, бомбардувань чи актів вандалізму. Інформаційні загрози пов'язані з поширенням дезінформації, яка може підірвати довіру до установи та викликати суспільну напругу. Кібернетичні загрози стають все більш актуальними, оскільки музеї все частіше використовують цифрові технології для зберігання даних та взаємодії з аудиторією; хакерські атаки можуть призвести до втрати важливої інформації або компрометації систем безпеки. Економічні загрози виникають через скорочення фінансування, зменшення кількості відвідувачів та зростання витрат на безпеку. ОНХМ впровадив комплексні заходи протидії цим викликам, включаючи посилення фізичної охорони музею, встановлення сучасних систем відеоспостереження та сигналізації. Для боротьби з кібернетичними загрозами було оновлено програмне забезпечення, проведено тренінги для персоналу щодо кібербезпеки та впроваджено заходи захисту інформаційних систем. Активізація комунікаційної роботи дозволила музею підтримувати зв'язок з громадськістю, надавати достовірну інформацію та протидіяти дезінформації. Крім того, музей працює над диверсифікацією джерел фінансування, залучаючи міжнародні гранти та партнерські програми для забезпечення стійкості в умовах економічної нестабільності.

4. Впровадження віртуальних проєктів, таких як онлайн-виставки та цифрові архіви, дозволило музею зберегти зв'язок з аудиторією та популяризувати українське мистецтво на міжнародному рівні. У відповідь на обмеження, спричинені воєнним станом та пандемією, ОНХМ активно використовує сучасні технології для створення віртуальних турів, що дозволяють відвідувачам з будь-якої точки світу ознайомитися з колекціями музею. Це не лише підтримує інтерес до музею, але й розширює його аудиторію, залучаючи нових шанувальників мистецтва. Цифрові архіви забезпечують доступ до рідкісних експонатів та дослідницьких матеріалів, що сприяє науковій діяльності та освітнім програмам. Музей також впроваджує інтерактивні платформи для залучення відвідувачів до участі в онлайн-дискусіях, майстер-класах та вебінарах, що підвищує рівень взаємодії та залученості аудиторії. Ці ініціативи не лише відповідають сучасним тенденціям розвитку культурних інституцій, але й створюють нові можливості для монетизації послуг музею. Інноваційні підходи до управління допомагають оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність роботи персоналу та адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, впровадження цифрових технологій та нових управлінських практик є ключовим фактором стійкого розвитку музею в майбутньому.

5. Завдяки партнерству з ЮНЕСКО, ICOM та іншими міжнародними організаціями, музей забезпечив збереження культурних цінностей, залучив додаткове фінансування та сприяв просуванню української культури на глобальній арені. Співпраця з цими організаціями дозволила музею отримати доступ до передового досвіду в сфері збереження та реставрації культурних об'єктів, а також до сучасних методик управління музеями. Участь у міжнародних проєктах та грантових програмах надала можливість залучити додаткові ресурси для реалізації важливих ініціатив, таких як модернізація інфраструктури та розвиток цифрових платформ. Міжнародна співпраця також сприяла підвищенню статусу музею на світовій культурній сцені, відкривши нові можливості для обміну виставками, експонатами та експертними знаннями.

Проведення спільних заходів та участь у міжнародних конференціях посилили культурний діалог та взаєморозуміння між народами. Крім того, партнерство з міжнародними організаціями підвищує довіру до музею з боку донорів та інвесторів, що є важливим для стійкого розвитку. Ця співпраця не лише допомагає зберегти культурну спадщину, але й сприяє інтеграції української культури в глобальний контекст, підкреслюючи її унікальність та цінність.

6. В умовах скорочення бюджетного фінансування ОНХМ вдалося залучити міжнародні гранти, розвинути маркетингові стратегії та створити нові джерела доходів, такі як сувенірна продукція та платні онлайн-сервіси. Музей активно працював над пошуком альтернативних джерел фінансування, звертаючись до міжнародних фондів та організацій, що підтримують культурні проєкти. Розробка ефективних маркетингових стратегій дозволила підвищити впізнаваність бренду музею та залучити більше відвідувачів, як офлайн, так і онлайн. Впровадження сувенірної продукції з символікою музею та репродукціями творів мистецтва не лише стало додатковим джерелом доходу, але й сприяло популяризації колекцій музею. Створення платних онлайн-сервісів, таких як віртуальні тури, лекції та майстер-класи, дозволило монетизувати цифровий контент та залучити аудиторію, яка не може відвідати музей фізично. Крім того, музей налагодив співпрацю з корпоративними партнерами та меценатами, які підтримують культурні ініціативи. Ці заходи допомогли компенсувати зменшення державного фінансування та забезпечити фінансову стабільність установи в складних економічних умовах. Така адаптація до викликів свідчить про гнучкість та інноваційний підхід музею до управління ресурсами.

7. У часи війни ОНХМ виконує важливу соціальну функцію, надаючи підтримку громадам через терапевтичні програми, освітні заходи та патріотичні ініціативи. Музей стає місцем, де люди можуть знайти моральну та емоційну підтримку, відволіктися від стресових обставин та відчути єдність з культурною спадщиною своєї країни. Терапевтичні програми, такі як арт-терапія та майстер-класи з творчості, допомагають відвідувачам, особливо дітям та ветеранам,

справитися з психологічними травмами, спричиненими війною. Освітні заходи сприяють підвищенню обізнаності про історію та культуру України, формуючи почуття гордості та патріотизму. Патріотичні ініціативи, включаючи виставки, присвячені національним героям та подіям, що формували державність, зміцнюють національну ідентичність та сприяють консолідації суспільства. Музей також співпрацює з волонтерськими організаціями та благодійними фондами, надаючи простір для проведення соціально значущих заходів та акцій допомоги. Усе це підкреслює важливість музею як соціального інституту, який активно бере участь у житті громади та сприяє її стійкості в складних обставинах.

8. Інтерактивні формати освітніх програм, вебінари та майстер-класи сприяли залученню нової аудиторії та підвищенню рівня освіченості відвідувачів у питаннях культури. Музей активно впроваджує сучасні методики навчання, орієнтовані на різні вікові та соціальні групи. Інтерактивні виставки з використанням технологій доповненої реальності дозволяють відвідувачам глибше зануритися в історичний контекст та отримати новий досвід взаємодії з експонатами. Вебінари та онлайн-курси дають можливість долучитися до освітніх програм людям з різних регіонів, навіть за межами країни, розширюючи географію впливу музею. Майстер-класи, проведені відомими художниками та експертами, стимулюють творчий потенціал учасників та сприяють розвитку навичок у різних галузях мистецтва. Освітні програми для шкіл та університетів інтегруються в навчальний процес, доповнюючи його практичними знаннями та досвідом. Такі ініціативи не лише підвищують рівень культурної обізнаності, але й сприяють формуванню активної та освіченої громади, яка цінує та підтримує культурну спадщину.

9. Участь у міжнародних форумах та конференціях зміцнила позиції музею на міжнародній арені та сприяла розвитку культурного діалогу між Україною та іншими країнами. Представники ОНХМ активно беруть участь у світових заходах, де обмінюються досвідом з колегами, презентують українське мистецтво та встановлюють нові професійні контакти. Такі заходи як виставки за кордоном, спільні проекти з іноземними музеями та участь у міжнародних

культурних програмах сприяють підвищенню впізнаваності української культури у світі. Музей також запрошує іноземних кураторів та художників для проведення спільних виставок та майстер-класів, що збагачує культурний обмін та сприяє взаєморозумінню між народами. Культурна дипломатія, яку здійснює музей, допомагає зміцнити позитивний імідж України на міжнародній арені, сприяє розвитку туризму та привертає увагу до актуальних питань збереження культурної спадщини в умовах війни. Це також відкриває можливості для залучення міжнародної підтримки та співпраці у сфері культури та мистецтва.

10. Перехід до цифрових форматів взаємодії з аудиторією, таких як онлайн-виставки та мобільні додатки, забезпечив доступність експозицій широкій аудиторії, включаючи міжнародну. Музей активно використовує інноваційні технології для створення інтерактивного та персоналізованого досвіду для відвідувачів. Онлайн-платформи дозволяють проводити віртуальні тури, де користувачі можуть ознайомитися з експонатами в високій якості, отримати детальну інформацію та навіть взаємодіяти з віртуальними об'єктами. Мобільні додатки пропонують додаткові функції, такі як аудіогіди, інтерактивні карти та можливість отримувати актуальні новини про події музею. Використання технологій штучного інтелекту та доповненої реальності відкриває нові горизонти для освітніх програм та залучення аудиторії. Цифровізація також дозволяє музею збирати та аналізувати дані про відвідувачів, що допомагає краще розуміти їхні потреби та вподобання, оптимізувати контент та маркетингові стратегії. Таким чином, впровадження сучасних технологій не лише розширює доступ до культурних цінностей, але й підвищує ефективність роботи музею та його конкурентоспроможність у глобальному культурному просторі.

11. Проведення тренінгів з кризового менеджменту та заходів психологічної підтримки для співробітників підвищило їхню готовність працювати в умовах надзвичайних ситуацій. Розуміючи важливість людського фактора в ефективній роботі музею, керівництво ОНХМ інвестувало в розвиток професійних та особистих навичок свого персоналу. Тренінги з кризового

менеджменту охоплювали теми планування дій у надзвичайних ситуаціях, управління ризиками, комунікації в умовах кризи та прийняття швидких рішень. Заходи психологічної підтримки включали індивідуальні та групові консультації з психологами, семінари з управління стресом та покращення емоційного благополуччя. Це сприяло зниженню рівня тривожності серед співробітників, підвищенню їхньої мотивації та згуртованості команди. Такі ініціативи не лише покращили робочий клімат у музеї, але й забезпечили високий рівень готовності персоналу до ефективної роботи в умовах воєнного стану та інших викликів. Інвестиції в розвиток персоналу є стратегічно важливими для забезпечення стійкості та успіху музею в довгостроковій перспективі.

12. Розробка стратегій відновлення, модернізації інфраструктури та розширення міжнародних контактів забезпечить стійкий розвиток музею в поствоєнний період. Музей активно працює над довгостроковим плануванням, враховуючи потенційні виклики та можливості. Стратегії відновлення включають реставрацію будівель та експонатів, що могли зазнати пошкоджень, а також оновлення обладнання та технологічних систем. Модернізація інфраструктури передбачає впровадження енергоефективних технологій, покращення умов зберігання колекцій та створення комфортних просторів для відвідувачів. Розширення міжнародних контактів спрямоване на встановлення нових партнерств, участь у глобальних культурних проєктах та залучення інвестицій. Музей планує розвивати науково-дослідницьку діяльність, співпрацюючи з вітчизняними та зарубіжними науковими установами, що сприятиме підвищенню його авторитету та впливу. Інноваційні підходи до управління та постійний розвиток компетенцій персоналу є ключовими елементами стратегічного планування. Все це забезпечить музею можливість не лише відновитися після війни, але й вийти на новий рівень розвитку, зберігаючи та примножуючи культурну спадщину для майбутніх поколінь.

13. Активна співпраця з державними установами, волонтерськими організаціями та громадськістю сприяла ефективній реалізації заходів зі збереження культурної спадщини та подолання сучасних викликів. Музей тісно

взаємодіє з Міністерством культури, місцевими органами влади та іншими державними структурами для координації зусиль та отримання необхідної підтримки. Спільні проєкти з волонтерськими організаціями дозволили залучити додаткові ресурси та людський потенціал для реалізації важливих ініціатив, таких як евакуація та збереження експонатів, проведення культурно-освітніх заходів та акцій на підтримку музею. Громадськість активно бере участь у житті музею через участь у заходах, волонтерство та фінансову підтримку. Музей проводить відкриті зустрічі, громадські обговорення та опитування для врахування думки спільноти у своїй діяльності. Така взаємодія зміцнює зв'язок між музеєм та суспільством, підвищує довіру та підтримку з боку населення. Підтримка держави та громади є ключовим фактором успіху музею в умовах кризи, оскільки об'єднані зусилля сприяють ефективнішому вирішенню проблем та забезпеченню стійкого розвитку культурної сфери.

14. Досвід ОНХМ в адаптації до викликів воєнного стану може бути використаний іншими музеями України як модель для розробки стратегій управління у кризових ситуаціях. Музей продемонстрував ефективність комплексного підходу, поєднуючи інновації, співпрацю та стратегічне планування. Впроваджені заходи з фізичної та кібернетичної безпеки, цифровізації, розвитку міжнародної співпраці та підтримки персоналу можуть служити прикладом для інших культурних інституцій. ОНХМ відкрито ділиться своїми напрацюваннями, проводячи семінари та тренінги для колег з інших музеїв, публікуючи методичні матеріали та звіти про свою діяльність. Аналіз цього досвіду допомагає виявити найкращі практики та адаптувати їх до конкретних умов та потреб інших установ. Також це сприяє створенню мережі взаємодопомоги та підтримки між музеями, що підвищує загальну стійкість культурного сектору в Україні. Визнання значущості досвіду ОНХМ на національному та міжнародному рівнях підкреслює його внесок у розвиток музейної справи та збереження культурної спадщини в складні часи.

15. Використання інноваційних підходів до діяльності, розширення міжнародної співпраці та інтеграція сучасних технологій створюють основу для

подальшого розвитку музею як лідера у сфері культури України. ОНХМ планує продовжувати впровадження цифрових технологій, розвивати віртуальні та доповнені реальності, щоб зробити мистецтво ще доступнішим та привабливішим для молодого покоління. Розширення міжнародної співпраці відкриває нові можливості для спільних проєктів, обміну колекціями та експертними знаннями, що збагачує музейні фонди та розширює горизонти діяльності. Інноваційні підходи до управління та маркетингу допоможуть залучити нову аудиторію, підвищити фінансову стабільність та конкурентоспроможність музею. Планується активне залучення громади до процесів прийняття рішень та реалізації проєктів, що підвищить рівень довіри та підтримки з боку суспільства. Все це сприятиме зміцненню позицій ОНХМ як провідної культурної інституції країни, яка не лише зберігає та популяризує культурну спадщину, але й формує майбутнє українського мистецтва та культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авангардний театр України. Частина II: викрадені імена. Лекція культурологині Анастасії Явтушенко у межах співпраці ОНХМ з БФ «Вавовна Help» для проєкту «Лютий арт» зі збору донатів на потреби ЗСУ (14.07.2023). URL: <https://www.instagram.com/p/Curd9rEN-7D/>
2. Академічна протидія гібридним загрозам 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVHE-JP. Офіційний сайт проєкту: URL: <https://warnerasmus.eu/ua/> (дата звернення: 20.10.2024).
3. Борисенко Д. В. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління*. № 4(59). 2017. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_4_19 (дата звернення: 20.10.2024).
4. Васюк Ю. А. Заклади культури як осередки мистецько-педагогічного виховання. *Імідж сучасного педагога*. 2014. № 10. С. 8-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2014_10_3.
5. Виконавчий регламент Конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_721#Text (дата звернення: 20.10.2024).
6. Виставки. Офіційний веб-сайт ОНХМ. URL: <https://www.ofam.ua/exhibitions> (дата звернення: 20.10.2024).
7. Глосарій з гібридних загроз / Erasmus+ project WARN “Academic Response to Hybrid Threats”. 2024. 203 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/29379> (дата звернення: 01.12.2024).
8. Гаазька конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту 1954 року: Законодавство України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_157.

9. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва : підприємницький стиль. Львів : Літопис, 2008. 358 с.
10. Герлігі П. Одеса: Історія міста, 1794-1914. К. : Критика, 1999. 383 с.
11. Головач Н.М. Проектування в СКС: навчально-методичний комплекс. Київ: НАКККіМ, 2014. 42 с.
12. Графічний дизайн: від ар-нуво до сучасності. Онлайн-подія ОНХМ у межах співпраці з БФ «Bavovna Help» для проєкту «Лютий арт» зі збору донатів на потреби ЗСУ (17.02.2024). Режим доступу: <https://www.facebook.com/bavovna.help/posts/369011365887729> (дата звернення: 20.10.2024).
13. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua> (дата звернення: 15.11.2024).
14. Дичковський С. І. Індустріальна спадщина в сучасних парадигмах інформаційного суспільства. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Культурологія*. 2020. Вип. 35. С. 180-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrk_2020_35_30 (дата звернення: 20.10.2024).
15. Дмитренко О. Одеський художній музей: історія колекції 1898-1941: нарис : каталог; Одес. худож. музей. Одеса : ТЕС, 2020. 127 с.
16. Добровольська В. В. Інформаційна діяльність закладів культури в спільнотах соціальних мереж. *Інформаційна діяльність, Документознавство, Бібліотекознавство: історія, сучасність, перспективи*: зб. матеріалів V Всеукраїнської наук.-практ. конф. аспірантів та студентів, (Київ, 23-24 травня. 2019 р.). НАКККіМ, 2019. С. 21-24.
17. Доступний музей онлайн. Офіційний веб-сайт ОНХМ. URL: <https://www.ofam.ua/onfam-online> (дата звернення: 20.10.2024).
18. Дуденко Т. В. Заклади культури як різновид неприбуткових організацій. *Право та інноваційне суспільство*. 2016. № 2. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2016_2_11 (дата звернення: 20.10.2024).
19. Заклади культури в регіонах треба осучаснювати, а не закривати – МКІП. *Укрінформ*. Публікація від 17.09.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

- culture/3317162-zakladi-kulturi-v-regionah-treba-osucasnuvati-a-ne-zakrivati-mkip.html (дата звернення: 20.10.2024).
- 20.Збірник нормативних документів з бібліотечної справи. Луцьк, 2009. 205 с.
- 21.Звіт про виконання плану роботи Міністерства культури та стратегічних комунікацій України за 2021 рік. URL: https://mcip.gov.ua/files/pdf/Звіт_щодо_стану_виконання_Плану_роботи_за_2021.pdf (дата звернення: 20.10.2024).
- 22.Звіт про роботу Одеського національного художнього музею за 2021 рік. Одеса, 2022. 46 с.
- 23.Звіт про роботу Одеського національного художнього музею за 2022 рік. Одеса, 2023. 40 с.
- 24.Звіт про роботу Одеського національного художнього музею за 2023 рік. Одеса, 2024. 52 с.
- 25.Ільганаєва В.О. Організація діяльності бібліотеки: навч. посібн. Х., 1998. 83 с.
- 26.Інформація про діяльність музею під час війни та онлайн-ініціативи: ONFAM Online. Офіційний веб-сайт ОНХМ. URL: <https://www.ofam.ua/about> (дата звернення: 20.10.2024).
- 27.Карлова В. В. Державне управління культурною сферою: регіональний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*: Зб. наук пр. УАДУ. Харків: Харків. філ. УАДУ. 2001. Вип. 2. С. 77–80.
- 28.Кіберполіція України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberpolice.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2024).
- 29.Кічурчак М. Особливості підприємницької діяльності в мистецькій сфері. *Регіональна економіка*. 2000. № 1. С.176-180.
- 30.Клейшмидт Ю. В. Державне регулювання доступу до електронних інформаційних ресурсів публічних закладів культури. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 131-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2019_4_19 (дата звернення: 20.10.2024).

- 31.Ключко Ю. Розвиток соціально-культурної сфери України в умовах ринкових відносин: пошук нових моделей. *Диференційне забезпечення керівництва*. 2006. № 4409. С. 1–27. (дата звернення: 20.10.2024).
- 32.Ключко Ю. М. Шляхи організації дозвілєвого спілкування молоді в процесі функціонування системи «клуб-бібліотека» (за матеріалами наукового дослідження). К. : Національна парламентська бібліотека України, 1998. 20 с.
- 33.Козаренко О. В., Пасічник В. П. Менеджмент соціокультурної діяльності: колект. монографія. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2018. 207 с.
- 34.Колтакова Н. Заклади культури як суб'єкти цілісної моделі освітнього округу. *Рідна школа*. 2013. № 7. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2013_7_10 (дата звернення: 20.10.2024).
- 35.Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини 1972 р. *Законодавство України*. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089 (дата звернення: 20.10.2024).
- 36.Конвенція ЮНЕСКО 1970 року про заходи, спрямовані на заборону та запобігання незаконному вивезенню, ввезенню та передачі права власності на культурні цінності. *Законодавство України*. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_186. (дата звернення: 20.10.2024).
- 37.Конституція України від 28 червня 1996 року (із змінами та доповненнями, в редакції від 01.01.2020). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр#Text>.
- 38.Копієвська О. Р. Культуротворчий потенціал закладів культури в Україні. *Культурнодозвілєва діяльність у сучасному світі* : колективна монографія. К. : Ліра-К, 2017. С. 156–165.
- 39.Король А. М. Формування готовності учнів музичних шкіл до творчої діяльності: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.09. Кривий Ріг, 2002. 19 с.
- 40.Костенко Л. Й. Бібліотека інформаційного суспільства. *Бібл. вісн.* 2002. №3. С. 38-41.

- 41.Кравченко С., Цуріна І. Соціокультурна діяльність. К. : Національна парламентська бібліотека України, 2005. 67 с.
- 42.Кулай К.А. Медійна діяльність Одеського національного художнього музею в контексті протидії російській військовій агресії проти України. *Бібліотека, книга та медіа в сучасній культурі*: програма X Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (11 листопада 2024 р., Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка). URL: https://drive.google.com/file/d/1hSs7_rpDPDZubqfGL1J5bCti5I8E_4J_/view?usp=sharing.
- 43.Кулай К.А. Музей як культурний форпост у часи війни: трансформація діяльності та виклики. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір*: програма VIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів (НАКККиМ м. Київ, 07.11.2024). С. 142-144.
- 44.Кулай К.А. Соціальні медіа як інструмент комунікації музею під час війни. *Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі*: Зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (упор. Ю.О. Демидова). Київ, 24 жовтня 2024 р. Київ: МДУ, 2024. С. 89-90.
- 45.Кулай К.А. Проектна діяльність Одеського національного художнього музею в контексті євроінтеграційних процесів під час сучасної російсько-української війни. *Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні: освітній і культурно-мистецький вимір*: XX Міжнародна науково-практична конференція, 21-22 листопада 2024 р. Рівненський державний гуманітарний університет (у друці).
- 46.Культура і регіони: дайджест. Державний науково-методичний центр змісту культурно-мистецької освіти Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://www.dnmczkmo.org.ua/dajdzhest-kultura-i-regiony/> (дата звернення: 21.09.2024).
- 47.Культурна політика в Україні. Аналітичний огляд (за ред. О. Гриценка). К.:УЦКД, 2007. 160 с.

48. Львівська національна галерея мистецтв. Режим доступу: <https://lngm.com.ua>.
49. Майже 70 закладів культури отримали гуманітарну допомогу від європейських країн – МКІП. *Укрінформ*. Публікація від 29.11.2022 <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3624302-majze-70-zakladiv-kulturi-otrimali-gumanitarnu-dopomogu-vid-evropejskih-krain-mkip.html> (дата звернення: 20.10.2024).
50. Маріупольський краєзнавчий музей: руйнування під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України. URL: <https://mariupol-museum.org.ua/pro-muzej/rujnuvannya-mariupolskogo-kraeyznavchogo-muzeyu/>. (дата звернення: 20.10.2024).
51. Мартинишин Я. М. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква, 2018. 373 с.
52. Маслак В. І. Імідж бібліотеки: навч. посіб. Кременчук : Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського, 2021. 357 с.
53. Міністерство культури та інформаційної політики: веб-сайт. URL: <https://mkip.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).
54. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України: офіційний веб-сайт станом на 2024 р. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).
55. Мироненко А. Ф., Нестеренко Л. М. Клубні установи в умовах оренди: досвід, проблеми, перспективи : інформ.-метод. зб. К. : Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2001. 34 с.
56. Мистецька культура: історія, теорія, методологія: доп. та повідомл. X Міжнар. наук. конф. (Львів, 18 листоп. 2022 р.). Львів : Львів. нац. наук. б-ка ім. В. Стефаніка, 2022. 272 с.
57. На відбудову культурної інфраструктури України потрібно \$7 мільярдів – МКІП. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3699965-na-vidbudovu-kulturnoi-infrastrukturi-ukraini-potribno-100-milardiv-mkip.html> (дата звернення: 20.10.2024).

58. Настич Т. П. Державне регулювання функціонування закладів культури та мистецтва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 199-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_31 (дата звернення: 20.10.2024).
59. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. Режим доступу: <https://nbuv.gov.ua>.
60. Національний музей історії України. Інформаційні проєкти. Режим доступу: <https://nmiu.org>.
61. Нова Одеса : історія міста в подіях, документах та спогадах (за ред. О.Г. Антоніаді). Миколаїв : Видавництво ПП Шамрай П.М., 2006. 316 с.
62. Новини Міністерства культури та стратегічних комунікацій України про руйнування та пошкодження культурної інфраструктури. Режим доступу: <https://mcsc.gov.ua/news/?news-rubric=ruynuvannia-kulturnoi-infrastruktury>.
63. Одеський державний художній музей. Галерея західноєвропейського мистецтва: путівник за ред.: Гр. Портнова ; Упр. в справах мистецтв при РНК УРСР, Одес. держ. худож. музей. Харків : Мистецтво, 1937. 125 с.
64. Одеський національний художній музей. Офіційний веб-сайт ОНХМ. URL: <https://www.ofam.ua>.
65. Одеський національний художній музей. Сторінка Facebook. URL: <https://www.facebook.com/onfam.ua>.
66. Петрова І.В. Проектування в соціально-культурній сфері: навчальний посібник. К.: Вид-во КНУКіМ, 2007. 372 с.
67. Петрова Л. Г. Бібліотека в умовах суспільно-економічних змін : монографія. Київ : Нац. парлам. б-ка України, 2003. 301 с.
68. План роботи МКІП на 2023 рік. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*. URL: <https://mcip.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/plan-roboty-mkip-2023-zi-zminamy.pdf> (дата звернення: 20.10.2024).
69. Половіна О. Артосвіта : навч.-метод. посіб. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 554 с.

70. Поплавський М.М. Менеджер культури : підручник. К. : МП «Леся», 1996. 416 с.
71. Порядок формування базової мережі закладів культури : затв. постановою Каб. Міністрів України від 24.10.2012 №984 (в редакції від 04.12.2021). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
72. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27.01.1995 №32/95-ВР (в редакції від 01.01.2022). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
73. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 року. *Законодавство України*. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 20.10.2024).
74. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо діяльності Міністерства культури та стратегічних комунікацій: Постанова КМУ від 23 березня 2020 р. № 231 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.09.2023).
75. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III у редакції від 04.05.2023. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
76. Про діяльність закладів культури під час війни говорили на інформаційній сесії U-LEAD. *Децентралізація в Україні*: веб-сайт проекту. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14907> (дата звернення: 20.10.2024).
77. Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму: Указ Президента України № 329/2020 від 18 серпня 2020 року. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329/2020#Text> (дата звернення: 20.10.2024).

78. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні: Указ Президента України від 31 липня 2000 року №928/2000. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
79. Про інформацію: Закон України 2657-ХІІ, чинний, редакція від 27.07.2023. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
80. Про культуру: Закон України № 2778-VI редакція від 06.10.2024. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>. (дата звернення: 20.10.2024).
81. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР у редакції від 10.08.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр>. (дата звернення: 20.10.2024).
82. Про надання статусу академічного творчому колективу комунального закладу культури Печерського району м. Києва «Ансамбль української музики «Дніпро»: наказ Міністерства культури і туризму України 21.05.2009 № 344/0/16-09. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0344655-09#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
83. Про обов'язковий примірник документів: Закон України від 9 квітня 1999 р. № 595–XIV. *Бібл. вісн.* 1999. №4. С.5–8. (дата звернення: 20.10.2024).
84. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: постанова КМУ від 10 вересня 2014 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
85. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 № 1805-ІІІ у редакції від 02.10.2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> (дата звернення: 20.10.2024).

86. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015 року в редакції від 27.07.2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
87. Про ратифікацію Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1811-17#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
88. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80> (дата звернення: 20.10.2024).
89. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури - стратегії реформ. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 01.02.2016 № 119-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
90. Протягом 2022 року муніципальні заклади культури організували/приспосували/перереформували роботу у нових реалій в умовах війни. *Київська міська рада. Офіційний веб-сайт*. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/protyagom-2022-roku-municipalni-zaklady-kultury-organizuvalyprystosuvalypereformatuvaly> (дата звернення: 20.10.2024).
91. Пукач О. О. Вдосконалення системи фінансування закладів культури і мистецтва в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 11. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2013_11_11 (дата звернення: 20.10.2024).
92. Рабаданова Л. В. Соціокультурна діяльність бібліотек України для юнацтва, молоді: сучасні форми бібліотечно-інформаційного сервісу : метод. матеріали. Київ : Держ. б-ка України для юнацтва, 2018. 37 с.

93. Рева Т. С. Гібридні загрози та гібридні війни: сутність та аспекти взаємодії. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*: зб. наук. праць. Львів, 2022. № 40. С. 186-191. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/40_2022/24.pdf (дата звернення: 20.10.2024).
94. Ремешило-Рибчинська О. І. Середовищні музеї як засіб музеєфікації містобудівної спадщини. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Архітектура. 2016. № 856. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPARX_2016_856_5 (дата звернення: 20.10.2024).
95. Ростовська В. І. Формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи: управління процесом формування в системі методичної роботи району, кваліметрична модель професійної діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи : посібник. Х. : Основа, 2008. 128 с.
96. Сергеев В. В. Напрями вдосконалення діяльності закладів культури в умовах інноваційного й інформаційного розвитку держави. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_1_13 (дата звернення: 20.10.2024).
97. Скрипник Є. М. Управління закладами культури та мистецтв: метод. посіб. Чернівці : Рута, 2015. 127 с.
98. Соціально-психологічні аспекти професійної діяльності фахівця соціокультурної сфери. Київ : КНУКІМ, 2019. 333 с.
99. Соціокультурний менеджмент: історія, теорія та сучасні практики : хрестоматія для студентів освітнього рівня «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» (уклад.: О. Р. Копієвська, Н. О. Шевченко). Київ : НАКККіМ, 2019. 342 с.
100. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021 про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року. . *Верховна Рада України. Законодавство України*.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення: 20.10.2024).
101. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навчальний посібник за заг. ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. К. : Алерта, 2018. 620 с.
 102. Тітов А. Г. Культура: пошуки і творення (з досвіду роботи аматорських колективів та закладів культури Хмельниччини). Хмельницький : Управління культури Хмельницької обласної держ. адміністрації, 2000. 52 с.
 103. Тинка Б. Путівник по Одесі: історія, музеї, театри, прогулянки містом, готелі, ресторани, кафе. Харків : Фоліо, 2020. 140 с.
 104. Турчин Т. М. Теоретико-методичні засади модернізації початкової музичної освіти в Україні: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.02. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2014. 521 арк.
 105. Україна поруч: 17 колекцій. Google Arts & Culture. URL: <https://artsandculture.google.com/search/partner?project=ukraine&hl=uk> (дата звернення: 20.10.2024).
 106. Харківський художній музей: офіційний веб-сайт. Режим доступу: <https://artmuseum.kh.ua>. (дата звернення: 20.10.2024).
 107. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Режим доступу: <https://spravdi.gov.ua>. (дата звернення: 20.10.2024).
 108. Через російську агресію в Україні постраждали 1702 об'єкти культурної інфраструктури. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*. URL: <https://mcip.gov.ua/news/chez-rosijsku-agresiyu-v-ukrayini-postrazhdaly-1702-obyekty-kulturnoyi-infrastruktury/> (дата звернення: 09.10.2023).
 109. Чмільова С. В. Діяльність закладів культури в українському селі в 90-х роках ХХ ст. - на початку ХХІ ст. (за матеріалами Черкаської області): дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01. Черкаси, 2013. 237 арк.
 110. Щербина-Яковлева О. Ю., Світайло Н. Д., Клочко М. О., Щербина А. М. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та

- технологічного знання. Частина 1. Дидактика, логіка, методологія. Підручник. Суми : Репозитарій СумДУ, 2018. 207 с. URL: https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Shcherbyna-Yakovleva_sotsiokulturna_diiialnist.pdf (дата звернення: 20.10.2024).
111. Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навчальний посібник. Кн. 1. Одеса : Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.
112. Bakhshi H., Throsby D. New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*. 2012, 18:2. P. 205-222. URL: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F10286632.2011.587878>. (accessed 20.10.2024).
113. Cwi David, Lyall Katharine. Economic Impacts of Arts and Cultural Institutions: A Model for Assessment and a Case Study in Baltimore : a Report 6 Research Division report. *United States National Endowment for the Arts Research Division Report. 6*. National Endowment for the Arts, 1977. 90 p.
114. Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO. Official UNESCO website. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>. (accessed 20.10.2024).
115. Falk John H and Beverly Sheppard. Thriving in the Knowledge Age : New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions. Lanham MD: Altamira Press, 2006. 273 p.
116. I still feel sorry when I throw away food – Grandma used to tell me stories about the Holodomor: an exhibition by Odesa National Fine Arts Museum and the cultural memory platform Past / Future / Art. URL: <https://pastfutureart.org/en/i-still-feel-sorry/> (accessed 20.10.2024).
117. International Council of Museums (ICOM). Definition of a Museum. URL: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> (accessed 20.10.2024).
118. Milton A.C. Art as an Institution. *American Sociological Review*, vol. 33, no. 3, 1968, pp. 383–97. URL: <https://doi.org/10.2307/2091913>.

119. Reva T. The Forms of The National Operas Representation in The Virtual Environment under Martial Law (on The Example of The Activities of The Opera Theatres of Kyiv, Lviv and Odesa in 2022). *Kultura i suchasnist: almanakh*, 2023, 1, 162–167
120. Snell K. D. M. The apprenticeship system in British history: the fragmentation of a cultural institution. *History of Education*. 1996, 25:4. P. 303-321. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0046760960250401>.
121. Special issue based on the project results «WARN – Academic Response to Hybrid Threats» –Erasmus+ Capacity Building Project #610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP. 2024. №6 (14). [https://doi.org/10.61655/2708-1249.6\(14\).2024.special-issue](https://doi.org/10.61655/2708-1249.6(14).2024.special-issue). URL: <https://hrany-history.org.ua/index.php/journal/issue/view/7> (accessed 20.11.2024).
122. Strom, E. Converting Pork into Porcelain: Cultural Institutions and Downtown Development. *Urban Affairs Review*. 2002, 38 (1), 3-21. URL: <https://doi.org/10.1177/107808702401097763>. (accessed 20.10.2024).
123. World Press Photo 2023: Співпраця з ОНХМ та участь у глобальних ініціативах. Офіційний веб-сайт ОНХМ. URL: <https://www.ofam.ua/exhibitions/world-press-photo-2023> (дата звернення: 09.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація про виставкову діяльність ОНХМ у 2022 р.

За 2022 р. в ОХМ проходило 7 виставкових проєктів, із яких:

3 – завершення проєктів 2021 року;

4 – нових проєкта, з яких: 1 – закритися достроково (через війну).

Ще 1 виставковий проєкт, повністю підготовлений, через війну не відкрився.

Загальна кількість відвідувачів на виставках – 5032 особи.

Загальна кількість експонованих робіт – 388 робіт, із яких 126 робіт із фондів музею, 262 – прийняті на тимчасове зберігання.

За межами музею у двох виставкових проєктах експонувалося 8 робіт, 7 з яких – за межами України.

Виставкові проєкти в музеї:

Одеський художній музей 682 відвідувача Мала виставкова зала	Виставка Андрія Достлева та Лії Достлевої «Мені досі соромно викидати їжу — бабуся розповідала мені про Голодомор» (Завершення проєкту 2021 року) 27 експонатів. Кількість відвідувачів – 682 особи (огляд експозиції музею та відвідування виставки – за єдиним квитком).	11.12.2021 – 09.01.2022	В. Дамаскін
Одеський художній музей 276 відвідувачів Велика виставкова зала	Виставковий проєкт «100 років потому. Кириак Костанді». (Завершення проєкту 2021 року) Із фондів музею – 59 експонати. Кількість відвідувачів за 12 днів – 276 осіб.	01.10.2021- 12.01.2022	кураторка Т. Токарчук, О. Букатар, О. Дмитренко, О. Ковальчук
Одеський художній музей 308 відвідувачів Велика виставкова зала	Виставковий проєкт «Рой. До шістдесятиріччя Олександра Ройтбурда» (Завершення проєкту 2021 року) 144 експонати – власність родини та колекціонерів. Кількість відвідувачів за 14 днів – 308 осіб	16.10.2021 - 14.01.2022	куратор К. Ліпатов. В. Фенелонова, Є. Селезньова, В. Дамаскін

Одеський художній музей. <i>398 відвідувачів</i> <i>Велика виставкова зала</i>	Марра Mundi. Виставка Павла Макова 15 експонатів – власність Павла Макова. Кількість відвідувачів – 398 осіб.	24 січня – 24 лютого (достроково закрита)	куратор К. Ліпатов, В. Коршунов, О. Букатар
Одеський художній музей. <i>Мала виставкова зала</i>	Виставка Нікіти Кравцова «Весняний авітаміноз». Виставка повністю підготовлена для показу, але заплановане на 25.02 <i>відкриття не відбулося</i> через війну. 14 експонатів – власність Нікіти Кравцова.	25.02 (не відкрилася)	куратор К. Ліпатов
Одеський художній музей <i>2659 відвідувачів</i> <i>Зали експозиції першого поверху</i>	ДОВІЙНИ. Виставка нових надходжень за 2021 рік. Із фондів музею – 65 робіт сучасних українських художників, Кількість відвідувачів – 2659 осіб.	30.07 - триває	К. Ліпатов, В. Дамаскін, В. Коршунов
Одеський художній музей <i>568 відвідувачів</i> <i>Зали експозиції першого поверху</i>	Виставковий проєкт «Голодомор очима українських художників». Колекція Вільяма Моргана – голови Українсько-американської ділової ради (US – Ukraine BusinessCouncil) Експонується 56 робіт. Кількість відвідувачів – 568 осіб.	26.11 - триває	куратор В. Коршунов
Одеський художній музей <i>141 відвідувач</i> <i>Велика виставкова зала</i>	Односторонній виставковий проєкт «Струм» Експонувалося 20 робіт 14-ти молодих одеських художників та 2 твори з фондів. Кількість відвідувачів – 141 особа.	23 грудня	куратор В. Коршунов

Виставкові проєкти за межами музею:

Одеський художній музей	Виставковий проєкт «Рой. До шістдесятиріччя Олександра Ройтбурда» у Хмельницькому обласному художньому музеї. Із фондів ОХМ – 1 робота.	Січень – лютий	К. Ліпатов, В. Дамаскін
-------------------------	--	----------------	-------------------------

Одеський художній музей	Експонування семи музейних предметів у виставковому проєкті «Перші гомосексуали: Глобальне зображення нової ідентичності, 1869 - 1930» у приміщенні некомерційного виставкового простору Wrightwood 659, м. Чикаго, США. Із фондів ОХМ – 7 робіт.	16.09.2022 - 01.03.2023	П. Голубєв, О. Ковальчук, Т. Токарчук О. Букатар
-------------------------	--	-------------------------	---

ВИСТАВКОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНА РОБОТА

Одеський художній музей	Демонтаж виставкового проєкту Андрія Достлева та Лії Достлевої «Мені досі соромно викидати їжу — бабуся розповідала мені про Голодомор», повернення робіт з тимчасового зберігання.	Січень	В. Дамаскін, В. Коршунов
Одеський художній музей	Демонтаж виставкового проєкту «100 років потому. Кириак Костанді», передавання робіт у фондосховище.	Січень	Т. Токарчук, О. Букатар, С. Прийма
Одеський художній музей	Демонтаж виставкового проєкту «Рой. До шістдесятиріччя Олександра Ройтбурда», підготовка та передавання робіт для експонування у м. Хмельницькому	Січень	К. Ліпатов, В. Дамаскін, В. Коршунов
Одеський художній музей	Робота по організації та проведенню виставки Павла Макова Marra Mundi: Складання концепції та створення експозиції Створення афіші до виставки. Розміщення інформації про виставку та заходи в групах Одеського художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram). Документальне оформлення робіт, що перебували на тимчасовому зберіганні Монтаж, демонтаж виставки Створення архіву з матеріалами виставки.	Січень – лютий	П. Маков Відділ реклами, друку та інформації Відділ обліку О. Букатар, В. Коршунов Г. Сімченко,
Одеський художній музей	Робота по організації та проведенню виставки Нікіти Кравцова «Весняний авітаміноз»: Складання концепції та створення експозиції	Січень – лютий	К. Ліпатов, В. Дамаскін

	<p>Написання експлікацій та прес-релізу до виставки.</p> <p>Створення афіші до виставки. Розміщення інформації про виставку та заходи в групах Одеського художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram).</p> <p>Документальне оформлення робіт, що перебувають на тимчасовому зберіганні</p> <p>Монтаж, демонтаж виставки</p> <p>Створення архіву з матеріалами виставки.</p>		<p>Відділ реклами, друку та інформації</p> <p>Т. Токарчук</p> <p>Науково-експозиційний відділ</p> <p>Г. Сімченко,</p>
Одеський художній музей	<p>Робота по організації та проведенню одноденного виставкового проєкту «Струм»:</p> <p>Складання концепції та створення експозиції</p> <p>Написання експлікацій та прес-релізу до виставки.</p> <p>Розміщення інформації про виставку в групах Одеського художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram).</p> <p>Документальне оформлення робіт, що були прийняті на тимчасове зберігання</p> <p>Монтаж, демонтаж виставки</p> <p>Створення архіву з матеріалами виставки</p>	Листопад	<p>В. Коршунов</p> <p>Відділ реклами, друку та інформації</p> <p>Т. Токарчук</p> <p>Науково-експозиційний відділ</p> <p>Г. Сімченко,</p>
Одеський художній музей	<p>Робота по організації та проведенню виставкового проєкту «Голодомор очима українських художників»:</p> <p>Створення та монтаж експозиції</p> <p>Підготовка кураторської екскурсії</p> <p>Документальне оформлення робіт, що прийняті на тимчасове зберігання</p>	Листопад	<p>К. Ліпатов</p> <p>В. Коршунов</p> <p>Т. Токарчук</p>

Одеський художній музей	<p>Робота по організації та проведенню виставкового проєкту «Мови війни» - циклу, що об'єднує персональні виставки трьох художників:</p> <p>Розробка концепції, створення експозиції, монтаж виставкового проєкту. Відкриття заплановано на січень 2023 р.</p> <p>Документальне оформлення робіт, що прийняті на тимчасове зберігання</p>	Грудень	<p>К. Ліпатов, В. Дамаскін,</p> <p>Т. Токарчук</p>
-------------------------	---	---------	--

Інформація про виставкову діяльність ОНХМ у 2023 р.

За період 2023 р. в ОНХМ та відділі у м. Ананьїв відкрилося 46 виставок, із яких 21 виставковий проєкт – в ОНХМ, 25 – у відділі в м. Ананьїв. Ще дві виставки були відкриті в 2022 році.

Із 21 виставкового проєкту – 17 об'єднувалися циклом «Мови війни», що присвячений досвіду українців з початку повномасштабного вторгнення рф на територію України, про мистецтво пошуку образних мов, які розповідають про війну, про внутрішні мотивації художників створювати мистецтво війни.

Загальна кількість експонованих у музеї робіт – 746 робіт, із яких 64 роботи із фондів музею, 682 – прийняті на тимчасове зберігання.

За межами музею у 5 виставкових проєктах експонувалося 13 музейних предметів, в тому числі – за межами України: 3 – проєкти, 9 – предметів.

Виставкові проєкти в музеї:

Одеський національний художній музей <i>11-14, 10 зали</i>	Виставковий проєкт «Голодомор очима українських художників». Колекція Вільяма Моргана. Спільно з Українсько-американською діловою радою. <i>217 відвідувачів, 56 експонатів</i>	(26.11.2022) – 01.01.2023 – 02.02.2023	Куратор В. Коршунов
Одеський національний художній музей <i>5-8, 10 зали</i>	ДОВІЙНИ. Виставка нових надходжень за 2021 рік. <i>4740 відвідувачів, 64 робіт сучасних українських художників із фондів музею</i>	(30.07.2022) – 01.01.2023 – 16.07.2023	Куратор К. Ліпатов, В. Дамаскін, В. Коршунов
Одеський національний художній музей <i>16 зала</i>	Виставковий цикл «Мови війни»: 1. Ігор Гора. «Чому перерване життя загарбника барвисто сяє фарбами?» <i>4065 відвідувачів, 12 експонатів</i>	22 січня – 11 червня	Куратор К. Ліпатов
<i>17 зала</i>	2. Дмитро Євсєєв. Палімпсест. <i>4065 відвідувачів, 24 експонати</i>	22 січня – 11 червня	К. Ліпатов, В. Дамаскін
<i>18 зала</i>	3. Василь Дмитрик. Зберігати вічно. Не розкривати. <i>4065 відвідувачів, 7 експонатів</i>	22 січня – 11 червня	К. Ліпатов, В. Дамаскін
<i>11-13 зали</i>	4. Данило Мовчан. «Де твоє жало?!» <i>2026 відвідувачів, 27 експонатів</i>	26 лютого – 30 квітня	А. Явтушенко

14 зала	5. Микола Лукін. Ґрунтові води. 3215 відвідувачів, 17 експонатів	26 лютого – 19 червня	В. Фенелонова
16 зала	6. Євген Баль. Артефакти нуля. 4513 відвідувачів, 16 експонатів	08 квітня – 19 серпня	А. Рибак
16 зала	7. Дмитро Ерліх. Органічні залишки колишнього світу. 4513 відвідувачів, 20 експонатів	08 квітня – 19 серпня	К. Ліпатов
2 зала	8. ГО Музей Артефактів Війни. 920 відвідувачів, 16 експонатів	15 квітня – 14 травня	В. Дамаскін
26 зала	9. Костянтин Зоркін. Захисний шар. 2987 відвідувачів, 35 експонатів	02 червня – 19 серпня	В. Коршунов
1-2 зали	10. Стас Жалобнюк. Black Sea. 5132 відвідувачів, 38 експонатів	02 червня – 15 жовтня	О. Дзерик
5 зала	11. Владислав Кришовський. Молоко, полин та мед. 3494 відвідувачів, 52 експонати	30 червня – 17 вересня	К. Ліпатов
23 зала	12. Артем Гумілевський. Велетень. 2201 відвідувачів, 9 експонатів	30 червня – 19 серпня	В. Дамаскін
1, 6-8,10 зали	13. Володимир Семків. Радість. 4380 відвідувачів, 25 експонатів	28 липня – 05 листопада 15 грудня – 3 1 грудня	К. Ліпатов
18 зала	14. Альбіна Ялоза. Вівтар небесного війська. 3301 відвідувачів, 59 експонатів	11 серпня – 05 листопада	К. Ліпатов
16-17 зали	15. Kinder Album. Великі луки, рясні трави. 3301 відвідувачів, 21 експонат	11 серпня – 05 листопада	К. Ліпатов
5 зала	16. Борис Айзенберг. Квіти за відвалами. 1337 відвідувачів, 15 експонатів	20 жовтня – 05 листопада 15 грудня – 31 грудня	В. Фенелонова
26 зала	17. ВГО «Гей-альянс Україна». Гартовані вдосвіта: війна в Україні очима ЛГБТК+ 216 відвідувачів, 30 експонатів	22 грудня – 31 грудня	К. Ліпатов

Одеський національний художній музей <i>14 зала</i>	Нормальна абетка – виставка ілюстрацій до книги художників із синдромом Дауна. <i>1030 відвідувачів, 34 експонати</i>	25 червня – 13 липня	В. Дамаскін
Одеський національний художній музей <i>11-14 зали</i>	Виставка сучасного кіноплакату «Ре/Візія» <i>538 відвідувачів, 21 експонат</i>	24 серпня – 07 вересня	В. Дамаскін
Одеський національний художній музей <i>21-26 зали</i>	Михайло Рева. Дослідження зла <i>905 відвідувачів, 22 експонати</i>	03 вересня – 17 вересня	К. Ліпатов
Одеський національний художній музей <i>20-26 зали 11-14 зали</i>	Сонце заходу. Маргіт та Роман Сельські. <i>1827 відвідувачів, 126 експонатів</i>	12 жовтня – 05 листопада; 15 грудня – 31 грудня	куратор К. Ліпатов М. Лукін

Виставкові проекти за межами музею:

Одеський національний художній музей	Участь у виставковому проєкті «Перші гомосексуали: Глобальне зображення нової ідентичності, 1869-1930» у приміщенні некомерційного виставкового простору Wrightwood 659 (м. Чикаго, Сполучені Штати Америки). Із фондів ОНХМ – 7 експонатів.	(16.09.2022) – 01.01.2023 – 01.03.2023	О. Ковальчук Т. Токарчук
Одеський національний художній музей	Участь у виставковому проєкті «Калейдоскоп (І)сторій. Українське мистецтво 1912-2023» в музеї Альбертінум (Державні художні колекції Дрездена) (Дрезден, Німеччина). Із фондів ОНХМ – 2 експонати.	05 травня – 10 вересня	О. Ковальчук Т. Токарчук

Одеський національний художній музей	Участь у виставковому проєкті «Калейдоскоп (І)сторій. Українське мистецтво 1912-2023» в Музеї Фундація (Зволле, Нідерланди). Із фондів ОНХМ – 2 експонати.	14 жовтня – 28 січня 2024 (триває)	О. Ковальчук Т. Токарчук
Одеський національний художній музей	Виставковий проєкт «Мови війни» в Національному музеї мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків (м. Київ). Із фондів ОНХМ – 3 експонати.	05 жовтня – 26 листопада	К. Ліпатов
Одеський національний художній музей	Участь у виставковому проєкті «Наші роки, наші слова, наші втрати, наші пошуки, наші ми» в Арт Центрі Фабрика Повидла (м. Львів). Із фондів ОНХМ – 1 експонат (з двох частин).	17 листопада – 10 березня 2024 (триває)	К. Ліпатов

2.1. ВИСТАВКОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНА РОБОТА

Одеський національний художній музей	Демонтаж виставкового проєкту виставкового проєкту «Голодомор очима українських художників»	Лютий	В. Коршунов В. Дамаскін
Одеський національний художній музей	Робота по організації та проведенню 17 виставок з циклу «Мови війни»: Складання концепції та створення експозиції Створення афіші до виставок. Розміщення інформації про виставку та заходи в групах Одеського національного художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram). Документальне оформлення робіт, що перебували(-ють) на тимчасовому зберіганні Монтаж, демонтаж виставок (загальна кількість експонатів – 405)	Протягом року	К. Ліпатов Відділ реклами, друку та інформації Т. Токарчук Науково-експозиційний відділ

Одеський національний художній музей	Монтаж-демонтаж виставкового проєкту «Нормальна абетка». Організація та проведення презентації книги та зустрічі с художниками із синдромом Дауна.	Червень – липень	В. Дамаскін, В. Коршунов
Одеський національний художній музей	Демонтаж виставкового проєкту «ДОВІЙНИ». Документальне оформлення передавання 65 музейних предметів в основного фонду у фондосховище.	Липень	К. Ліпатв В. Дамаскін Г. Сімченко
Одеський національний художній музей	Монтаж-демонтаж виставки сучасного кіноплакату «РеВізія». Створення афіші до виставки. Розміщення інформації про виставку та заходи в групах Одеського художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram). Організація та проведення двох вечірніх кінопоказів у дворі музею.	Серпень – вересень	В. Дамаскін В. Коршунов Відділ реклами, друку та інформації В. Дамаскін В. Коршунов
Одеський національний художній музей	Робота по організації та проведенню виставки Михайла Рєви «Дослідження зла»: Написання кураторського тексту Створення афіші до виставки. Розміщення інформації про виставку та заходи в групах Одеського художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram). Організація та проведенні двох заходів з презентації проєкту.	Вересень	К. Ліпатов Відділ реклами, друку та інформації
Одеський національний художній музей	Робота по організації та проведенню виставкового проєкту Сонце заходу. Маргіт та Роман Сельські. Складання концепції та створення експозиції. Написання експлікацій та прес-релізу до виставки. Створення афіші до виставки.	Жовтень – грудень	К. Ліпатов

	<p>Розміщення інформації про виставку та заходи в групах Одеського національного художнього музею у соціальних мережах Інтернету (Facebook, Instagram, Telegram).</p> <p>Монтаж-демонтаж (після вибуху 05 листопада)-монтаж виставки</p> <p>Організація обстеження реставраторами та проведення реставраційно-консервативних робіт 92 робіт після вибуху 05 листопада</p>		<p>Відділ реклами, друку та інформації</p> <p>Науково-експозиційний відділ</p> <p>О. Букатар К. Ліпатов</p>
Одеський національний художній музей	<p>Робота з підготовки виставкового проекту «Історія за межами міфу. Довге ХХ століття мистецтва Одеси» в приміщенні Міжнародного культурного центру (м. Краків, Польща), що відбудеться в травні-вересні 2024 р.</p>	Грудень	Ю. Бердіярова, Т. Токарчук