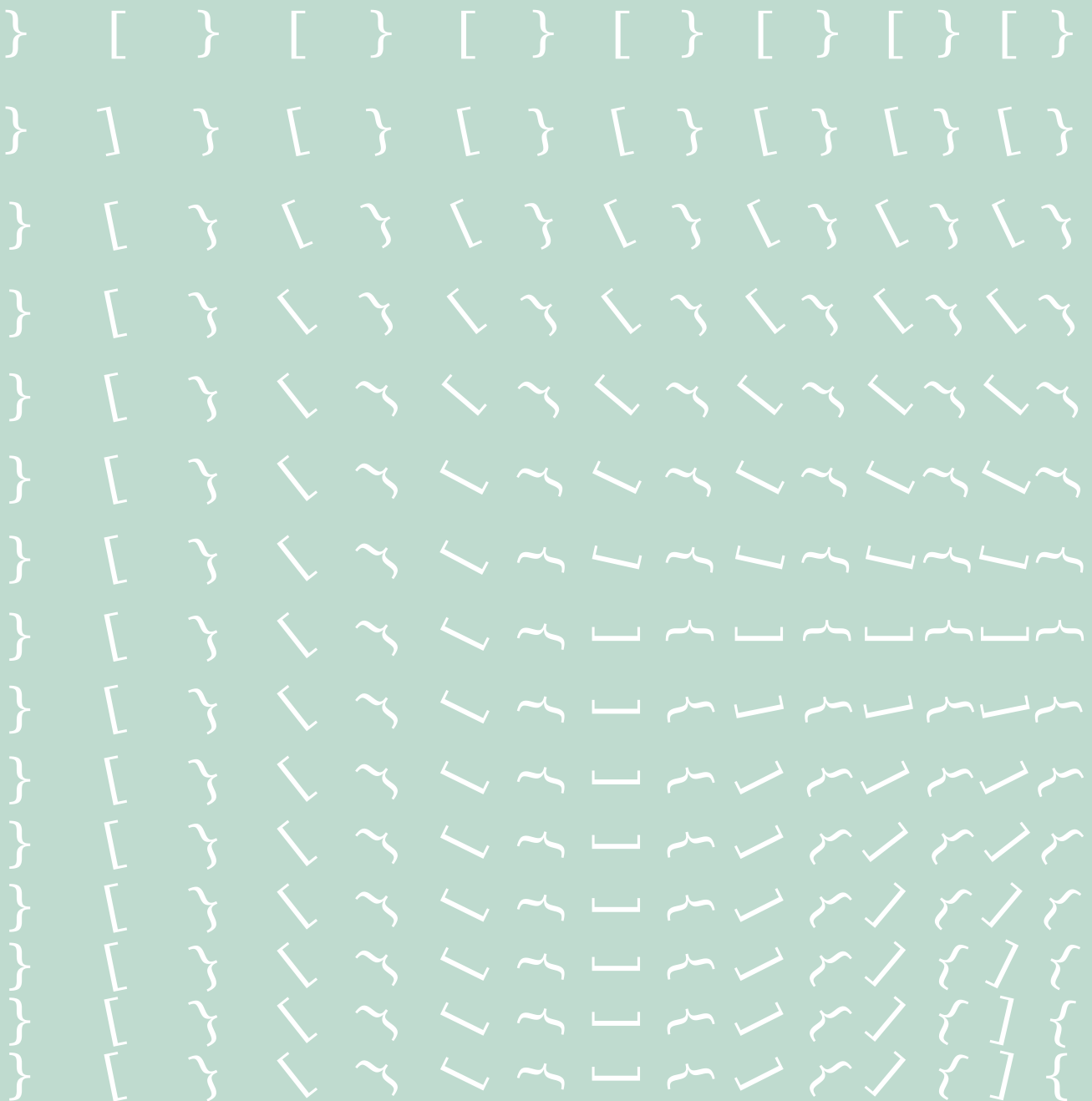
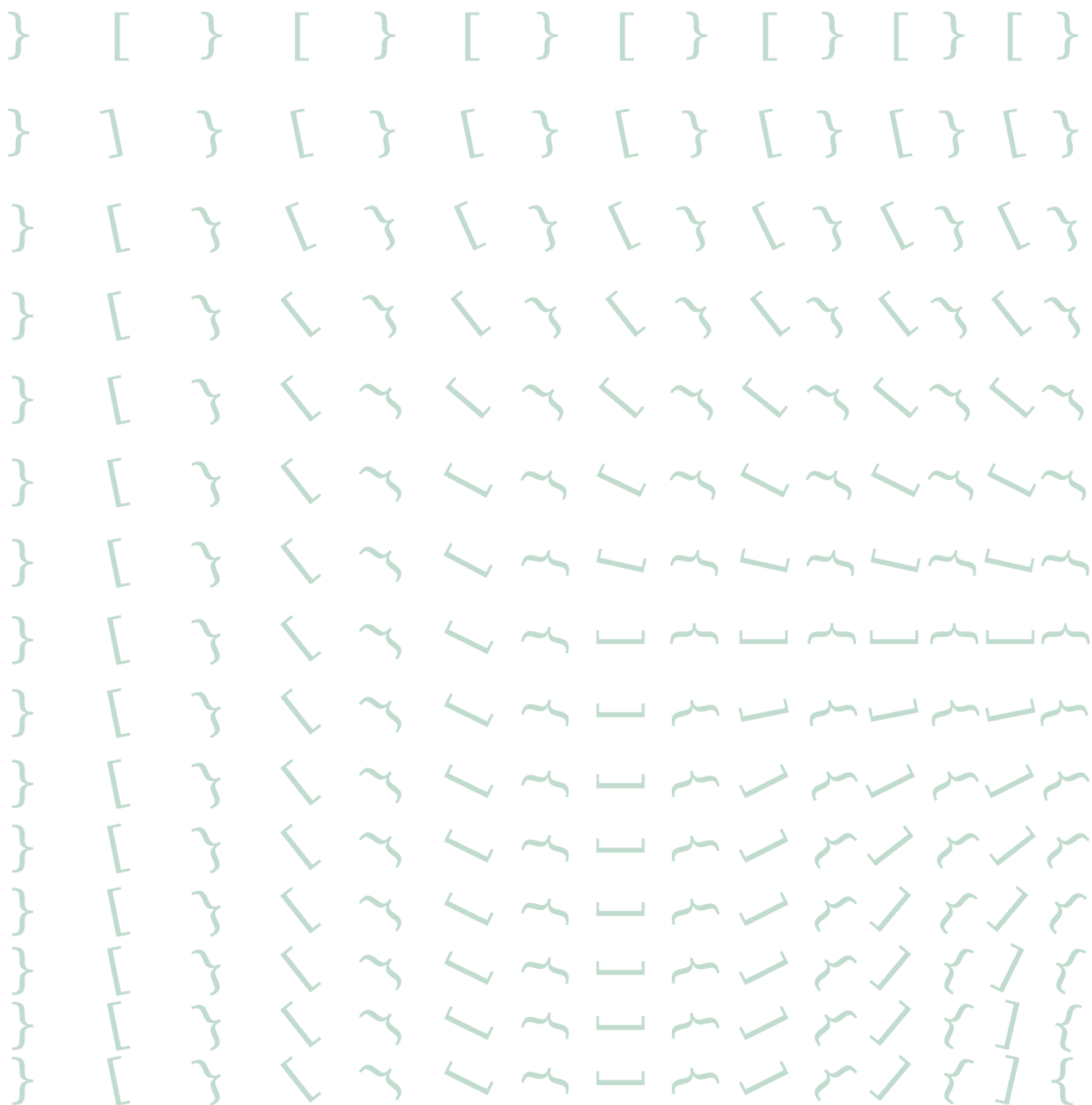


[Культурний сектор України в умовах війни: Виклики – Потреби – Заходи]

Конференція-воркшоп

Мистецький арсенал, Київ,
10-11 квітня 2025





Дисклеймер: Усі заяви та рекомендації є результатом обговорень у робочих групах, до яких увійшли представники та представниці українського сектору культури, які брали участь у конференції. Це не заяви та рекомендації організаторів заходу.

ВІТАННЯ ТА ПОДЯКИ

Goethe-Institut в Україні (Київ), Ukraine Art Aid Center e.V. (Берлін) та ALIPH – Міжнародний альянс захисту культурної спадщини в зоні конфліктів (Женева) мали честь організувати конференцію *«Культурний сектор України в умовах війни: Виклики – Потреби – Заходи»*, що відбулася в Мистецькому арсеналі в Києві 10-11 квітня 2025 року.

Подія об'єднала сесії дванадцяти робочих груп експертів з усієї України та продемонструвала, що – в інтересах збалансованого представництва та інклюзивності – надзвичайно важливо проводити подібні зустрічі безпосередньо всередині країни, що перебуває у стані війни. З огляду на численні висновки конференції, було вирішено не лише опублікувати коротку заяву з підсумками, але й підготувати цей, більш розширений звіт. Ми глибоко вдячні всім колегам з України, які поділилися своїм досвідом і знаннями, а також формації Lanka.pro за створення письмової версії всього сказаного.

Подія мала статус офіційної підготовчої зустрічі до Конференції з відновлення України в Римі в липні 2025 року. Ми сподіваємося, що міжнародна спільнота візьме до уваги потреби сектору культури та його надзвичайну важливість для стійкості та відновлення народу України. Ми також глибоко вдячні багатьом організаціям, їхнім представникам та представницям, які забезпечили успіх цього заходу. Їх надто багато, щоб перерахувати тут, але ми все ж хотіли б висловити окрему вдячність за підтримку Федеральному міністерству закордонних справ Німеччини (Берлін), Представництву Європейського Союзу в Україні, UNESCO, Міністерству культури та стратегічних комунікацій України (Київ), House of Europe (проєкту, що фінансується ЄС та впроваджується Goethe-Institut в Україні), Robert Bosch Stiftung та Ernst von Siemens Kunststiftung.

Фабіан Мюльталер
Директор Goethe-Institut в Україні

Йоханнес Натан
Президент Ukraine Art Aid Center e.V.

ЗМІСТ

Вступ: про проєкт і методологію	5
---------------------------------------	---

Розділ 1. Огляд стану сфери культури та культурної спадщини України навесні 2025 року	9
--	----------

1.1 Вплив війни з лютого 2022 року.....	9
1.2 Заходи для покращення поточної ситуації	10
1.3 Огляд видів підтримки	11
1.4 На шляху до відновлення: рекомендації для міжнародних партнерів	12
1.5 На шляху до відновлення: рекомендації для органів влади в Україні.....	14

Розділ 2. Секторальний погляд.....	16
---	-----------

2.1 Мережі захисту культурної спадщини.....	16
2.2 Заповідники.....	18
2.3 Архіви	20
2.4 Музеї.....	21
2.5 Споруди культурної спадщини	24
2.6 Збереження/реставрація рухомої спадщини	25
2.7 Бібліотеки.....	27
2.8 Література	29
2.9 Театр	31
2.10 Кіно.....	32
2.11 Музика	35
2.12 Сучасне мистецтво.....	37

Контекст відновлення, ключові підсумки та наступні кроки	39
--	----

Список учасників та учасниць	41
------------------------------------	----

Сектор культури в Україні опинився у центрі багаторівневої кризи, спричиненої повномасштабною війною, системними структурними обмеженнями та необхідністю одночасної трансформації та виживання. Проте саме в ці роки стало особливо очевидним, що культура не є прикрасою чи розвагою — вона є основою національної безпеки, джерелом стійкості, ресурсом зцілення та колективної сили.

Попри обмежені ресурси, численні інституції та організації продовжують працювати — іноді без прямої участі у публічних дискусіях, але з не менш важливою роллю у збереженні соціальної тканини країни. У формуванні політик важливо враховувати голоси не лише тих, кого ми чуємо, а й усіх, хто тихими щоденними діями робить внесок у спільну справу.

За даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України (далі – МКСК), з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну станом на 25 березня 2025 року в Україні пошкоджено 1419 об'єктів пам'яток культурної спадщини; 197 закладів культури із близько 32 тисяч були змушені релокуватись, а ще близько 2200 залишаються на тимчасово окупованих територіях. 41% населення залишається повністю виключеним з культурного життя. В умовах військового стану країни такі розриви набувають критичного характеру.



Культурні послуги — від читання та спілкування до відвідування театрів, бібліотек, музеїв, концертних залів, галерей — є не лише інструментами розвитку, а й важливими засобами подолання стресу. Участь у культурному житті посилює психологічну стійкість, підтримує адаптацію, зменшує соціальну ізоляцію. Саме тому інфраструктура культури відіграє ключову роль у підтримці громад, особливо в умовах агресії та кризових ситуацій.

Сектор культури також має вагоме економічне значення. Створення робочих місць, залучення інвестицій, розвиток місцевих ініціатив та туризму — усе це реальні прояви економічної дії культури. Її відновлення має плануватись уже сьогодні — як частина стратегії економічної стійкості та зростання.

Фізична присутність міжнародних організацій в Україні стала надзвичайно важливою — такі організації, як ALIPH, Ukraine Art Aid Center, World Monuments Fund, 4CH, SUCHO відкрили представництва після початку повномасштабного вторгнення, підвищивши таким чином ефективність і сталість їхньої підтримки.

Організації, які вже були присутні в Україні, такі як ЄС, UNESCO, Британська Рада, збільшили рівень підтримки. Це стосується і Goethe-Institut в Україні з його спеціальними програмами підтримки України та великими партнерськими мережами, а також проектами ЄС — House of Europe та EU4Culture. USAID з початком повномасштабного вторгнення також збільшив підтримку, проте повністю вийшов з України навесні 2025 року.

Цей звіт створено в контексті тривалої роботи над Стратегією культури 2025–2030, яка є не лише документом Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, а й спільною справою всієї держави. Ціль цього документа — сприяти осмисленню втрат, фіксації фактів, підготовці до ризиків і розробці сталого, інклюзивного, локально вкоріненого та культурно чутливого відновлення.

Висловлюючи вдячність донорам і міжнародним партнерам за вже надану підтримку, спільнота дієвців культури в Україні водночас наголошує: відновлення потребує дій уже зараз. І ці дії мають ґрунтуватися на співучасті, прозорості, гідності, здатності діяти на випередження. Усі зусилля з підготовки цього документа були спрямовані саме на це — зробити сектор культури видимим, почутим і здатним до впливу.



Про проєкт

Цей звіт є результатом партисипативного процесу, що складався із конференції-воркшопу та підготовки підсумкового тексту за участі представників та представниць професійного середовища.

Конференція «Культурний сектор України в умовах війни: Виклики – Потреби – Заходи» була організована Goethe-Institut в Україні (Київ), Ukraine Art Aid Center e.V. (Берлін) та Міжнародним альянсом захисту культурної спадщини в зоні конфліктів (ALIPH, Женева). Захід відбувся у партнерстві з МКСК та Федеральним міністерством закордонних справ Німеччини та за підтримки House of Europe (фінансується Європейським Союзом та впроваджується Goethe-Institut в Україні), Ernst-von-Siemens Kunststiftung та Robert Bosch Stiftung.

Учасниками та учасницями конференції стали міжнародні та українські делегати, зокрема, представники UNESCO, Делегації Європейського Союзу та провідних українських інституцій культури України як з державного, так і незалежного секторів. Подія мала статус офіційної підготовчої зустрічі до Конференції з відновлення України в Римі (10–11 липня 2025 року) та ставила за мету донести чітке повідомлення: культура та культурна спадщина — не периферія, а ключові чинники відновлення України.

Організатори прагнули провести цю подію саме у Києві, щоб зібрати думки та безпосередній досвід колег в Україні, які особисто відчували наслідки війни.

ГЕОГРАФІЯ УЧАСНИКІВ ТА УЧАСНИЦЬ ПРОЄКТУ



Методологія

Конференція зібрала понад 60 експертів та експерток з сектору культури та культурної спадщини з усієї України для того, щоб оцінити потреби та перспективи сфери зараз та в майбутньому. Експерти працювали у дванадцяти робочих групах, кожна з яких складалася з чотирьох–п'яти учасників, що репрезентували різні типи організацій, точки зору, рівні ієрархії та регіони. Робочі

групи представляли такі сектори: музеї, заповідники, архіви, бібліотеки, театри, споруди культурної спадщини, а також музика, література, сучасне мистецтво, кіно, збереження/ реставрація рухомої спадщини, мережі захисту культурної спадщини. Вибір секторів був зумовлений практикою організаторів та їхнім досвідом роботи в Україні.

Після пленарного відкриття, під час двох тригодинних сесій у рамках конференції експертні групи підготували короткі заяви, в яких описали основний вплив повномасштабного вторгнення на сектор, найнагальніші потреби станом на квітень 2025 року та в найближчому майбутньому, а також короткі рекомендації для міжнародних партнерів та української влади. Всі секторальні заяви були представлені та обговорені на заключному пленарному засіданні конференції, а також письмово уточнені після заходу в режимі відкритих правок.

Результатом цього процесу стали два документи: коротка заява за результатами конференції та цей повний звіт, який також включає висновки та рекомендації робочих груп. Розділ 1 «Огляд стану сфери культури та культурної спадщини» репрезентує пріоритети та ключові тези, спільні для всіх або більшості робочих груп. Розділ 2 «Секторальний погляд» пропонує заглиблення у специфіку дванадцяти окремих секторів. У формулюваннях та структурі тез від кожного сектору збережені стилістичні особливості напрацювань робочих груп.



РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД СТАНУ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ТА КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ НАВЕСНІ 2025 РОКУ

1.1 Вплив війни з лютого 2022 року

Крім системних прогалин сектору культури, які існували і до 2022 року, повномасштабна війна спровокувала ряд додаткових невідкладних загроз та ризиків, які вплинули на роботу всіх сфер сектору:

1. **Безпосереднє руйнування пам'яток у зв'язку з бойовими діями** та гібридні атаки росії на українську культурну ідентичність — систематичне і цілеспрямоване нищення та викрадення об'єктів спадщини, маніпулювання наративами та апропріація української культури, кібератаки на цифрову інфраструктуру.
2. **Загибель, втрата здоров'я або житла, зміна місця проживання дієвців культури** внаслідок нападу росії на Україну призводить до втрати або відтоку кадрів зі сфери — під загрозою передача знань (зокрема, у рідкісних професіях), втрата фахової експертизи, що підсилюється деградацією мистецької освіти, а також виснаження управлінської ланки, яка потребує надскладних компетенцій у ситуації, що склалася.
3. Повітряні та наземні атаки, а також обмеження в енергопостачанні загострюють проблему **нестачі фондосховищ і безпечної інфраструктури для збереження колекцій та захисту людей**. Це підвищує ризик втрати культурної спадщини і спричиняє стресові умови праці. Частина закладів культури знищені або не мають умов для роботи (відсутність укриттів, електрики, опалення, сховищ, обладнання тощо).
4. Новий етап колонізації та **культурної окупації** на тимчасово окупованих територіях (стосується як інституцій культури, так і людей). На цю загрозу наразі немає системних відповідей.
5. **Незалежний сектор культури знаходиться під ще більшою загрозою, ніж до повномасштабної війни** (відсутність базових заробітних плат, майже повна відсутність фінансування програмної діяльності, відсутність можливості бронювання фахівців від мобілізації). Відчутне зменшення фінансування з державного бюджету, нестабільність ґрантової підтримки та складність доступу до міжнародних ресурсів унеможливають сталу програмну роботу.
6. **Гостра необхідність актуалізації протоколів та логіки евакуації** змушує інституції приймати ризиковані «сірі» рішення або бездіяти через правові ризики.
7. **Брак доступних спеціалізованих реєстрів**, узгоджених форм документування, а також цифрової інфраструктури унеможлиблює облік втрат як культурної спадщини, так і сектору культури загалом, а також відповідну координацію дій.
8. **Неповороткість управління, зарегульованість і правові бар'єри** не дозволяють сфері культури діяти оперативно навіть за наявності ресурсів, зокрема, це стосується питань фінансового управління, управління майном, розвитку команди.
9. **Відсутність чіткої координації між державними та місцевими органами влади** створює розпорошення відповідальності й неузгодженість дій, зокрема, між МКСК, місцевими органами влади й інституціями, які діяли в полі з високими ризиками. Це призвело до невиправданих втрат часу і можливостей порятунку колекцій.
10. **Зміна профілю та кількості аудиторій** внаслідок переміщення населення, еміграції та загального стресу. Запит на культурний продукт зріс, при цьому в організацій культури через обмежене фінансування та брак людей зменшились можливості відповідати на нові потреби. Зміна форматів роботи, ізоляція закладів культури у прифронтових територіях, зміна їхніх функцій змушує інституції переосмислювати себе, не маючи достатніх ресурсів на це. В усіх секторах фіксується сильна психологічна втома та вигорання команд.
11. **Навички нового часу**. Бракує технічної спроможності, стандартів, обладнання та фахівців для оцифрування, збереження й обміну знаннями. Також сектору культури та культурної спадщини загалом поки що не вистачає розуміння, як працювати з травматичним досвідом як суспільства, так і власних інституцій. Відсутні чіткі етичні рамки для організації роботи в умовах війни та постійного стресу.
12. **Руйнування звичних ланцюгів логістики та комунікації**. Через розірвані професійні зв'язки втрачено контакти між інституціями; ускладнилася взаємодія між партнерами.
13. **Нівелювання інтересів культури** у політиці національної безпеки — попри формальні заяви про намір, сфера культури все ще не отримала пріоритету у порядку денному державної політики.

Повномасштабне вторгнення росії посилює наявні проблеми сектору культури та водночас пришвидшило формування горизонтальних зв'язків і мережових рішень всередині сектору — багато організацій взяли на себе функції, які раніше делегувалися державі. Через відсутність гнучких процедур та належної підтримки з боку держави організації були змушені самостійно реагувати на кризу, шукати міжнародні партнерства та адаптуватися до нових ролей. Попри зростання згуртованості, мобілізацію ресурсів і появу нових можливостей, **сектор культури наразі перебуває у стані виснаження: скорочення команд, нестабільне фінансування та надмірне навантаження унеможливають тяглість і стратегічне планування.**

1.2 Заходи для покращення поточної ситуації

Найважливіші заходи, вжиті організаціями культури, аби впоратися з викликами, що постали перед сферою:

1. **Пошук альтернативних способів забезпечення матеріальних цінностей** через неможливість погодження планів евакуації з органами управління.
2. **Швидка адаптація та самоорганізація.** У відповідь на повномасштабне вторгнення інституціям культури довелося оперативно змінити формати власної роботи, взяти на себе відповідальність, приймати рішення на місцях. Команди пристосували свою діяльність до обмежень (відключення, повітряні тривоги тощо) та почали практикувати взаємозамінність ролей.
3. **Посилення міжінституційних партнерств.** Війна активізувала мережування і розуміння взаємозалежності гравців в окремих секторах і загалом у сфері культури. Організації — як на місцевому, так і на національному рівні — почали об'єднуватися для обміну ресурсами, досвідом і підтримкою.
4. **Підтримка та адаптація програм до нових аудиторій і вразливих груп.** Орієнтація на потреби ветеранів, ВПО, дітей, людей з інвалідністю; інтеграція цих груп у нові культурні формати та робота з темою соціальної згуртованості стали новою ціннісною пропозицією інституцій культури. Робота з пам'яттю та практиками меморіалізації також є частиною цього процесу.
5. **Посилення міжнародної співпраці та партнерств:** виставкові проекти, технічна й консультаційна підтримка, обмін досвідом. Українські інституції стали більш помітними на міжнародному рівні, розширили зовнішні зв'язки та участь у грантових програмах.
6. **Стратегія та суб'єктність.** Загроза знищення культурної ідентичності підсилила прагнення організацій культури **мислити стратегічно** та вибудовувати інституційну суб'єктність.
7. **Трансформація інституцій у гуманітарні хаби та шелтери** — адаптація до кризових умов, надання просторів для евакуйованих осіб та інших соціальних потреб. Виконуючи гуманітарні, освітні, психосоціальні та медіаційні функції, організації культури почали переосмислювати свою роль і формати діяльності.
8. **Освітні та просвітницькі ініціативи.** Організація навчання, стажування, обмін досвідом між досвідченими фахівцями й новими кадрами, підтримка фахового зростання у кризових умовах тепер є невід'ємною частиною реагування на кризу.
9. **Оцифрування культурних цінностей у різних секторах, документація культурної спадщини.** Розпочато важливі ініціативи: фотограмметрія, 3D-моделювання, сканування — як для нерухомої, так і рухомої спадщини. Також цифровий облік колекцій, перегляд та оновлення евакуаційних списків, надання послуг та сервісів онлайн тощо. Оцифрування збільшує можливості залучення нової аудиторії та надання нових сервісів.
10. **Підтримка релокованих митців, колекцій і установ.** Інтеграція переміщених організацій та фахівців у нові середовища, надання житла та устаткування для роботи стали важливими завданнями для місцевих органів влади та фахових середовищ на місцях.
11. **Великими зусиллями в Україні все-таки проходять міжнародні події,** зокрема, кінофестивалі, які залучають і привозять іноземців в Україну. Це важливо, адже це дозволяє партнерам особисто відчувати ситуацію та зміцнити зв'язки з Україною.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. **Мобільні простори та мультифункціональні хаби** є ефективними рішеннями для роботи на прифронтових територіях, вони демонструють приклади надання доступу не тільки до культурного продукту, але й адміністративних, освітніх, медичних послуг.
2. **Співпраця з військовими, зокрема, серед музейників** (документування війни, поповнення фондів тощо) є надзвичайно важливим фактором для збереження артефактів, що перебувають у зоні бойових дій. Така взаємодія підкреслює важливість культури як елемента стійкості та безпеки країни. Особливо важливим є залучення військових, які в цивільному житті мають фах у сфері культури.
3. **Робота зі спільнотами інституцій та організацій.** Збільшилася кількість меценатів організацій, започатковуються толоки, книжкові клуби, тощо — робота зі спільнотою стає способомгуртування всередині суспільства та формує потенційне джерело підтримки для організацій культури у кризові часи.
4. **Переосмислення підходів до експозицій та наративів.** Наприклад, музеї, які показували «порожні зали» як символ втрати, або театри, що адаптували репертуари з урахуванням потреб аудиторії. Гнучкі підходи до використання простору — з'явилися практики надання сценічних просторів іншим організаціям.
5. **Нові формати роботи,** що виникли як реакція на повномасштабне вторгнення, наприклад концерти та трансляції у підвалах, арт-терапевтичні формати тощо.
6. **Формування нової етики взаємодії.** На противагу конкуренції за ресурси виникла горизонтальна мережа взаємопідтримки серед гравців сфери. Також з'явилося більше практик кооперації з іншими секторами — освітніми, медичними, соціальними службами та організаціями.
7. **Нові технічні рішення у сфері безпеки та збереження.** Наприклад, були запроваджені неінвазивні методи дослідження спадщини, для резервного копіювання архівів використовувалися хмарні сервіси, під час затоплення Каховської ГЕС відбувалися унікальні георадарні дослідження під водою тощо.
8. **Проектний підхід.** Деякі команди державних установ почали запроваджувати проєктний підхід у роботі. Це крок до стратегічної трансформації системи управління. Такий підхід закладає основу для фінансової самостійності, інноваційності та гнучкості організацій.
9. **Зміна підходів бізнесу до підтримки культури.** Акцент змістився з пошуку податкових пільг на усвідомлену участь у суспільно важливих процесах. Бізнес починає розглядати підтримку культурних ініціатив як внесок у стійкість суспільства. Поширення такого підходу здатне забезпечити стійке та довготривале партнерство між сектором культури і бізнесом.

1.3 Огляд видів підтримки

Після початку повномасштабного вторгнення сектор культури мав досвід ряду програм підтримки, зокрема, від міжнародних організацій та донорів.

На думку учасників конференції, найбільш ефективними видами підтримки були:

1. **Рівноправна міжнародна співпраця з українськими організаціями.** Співпраця була ефективною тоді, коли українська сторона була не «реципієнтом», а повноцінним партнером у плануванні, навчанні, прийнятті рішень і комунікації. Це сприяло уникненню неактуальних підходів.
2. **Інституційна підтримка організацій.** Фінансування не окремих проєктів, а загальної діяльності інституції — базових витрат, операційної роботи, кадрів — стало критично важливим для стійкості.
3. **Інфраструктурні ґранти** — особливо на облаштування безпеки та доступності просторів.
4. **Цільове постачання матеріалів та обладнання.** Пряма матеріальна підтримка у вигляді технічних засобів, різних матеріалів (зокрема, пакувальних), генераторів, меблів, комп'ютерів тощо.
5. **Швидкі стипендії** з простою звітністю стали ефективною підтримкою для людей культури.
6. Інші гнучкі та швидкі **формати підтримки з мінімальною бюрократією** — швидке погодження та звітність у простій або довільній формі.
7. **Поєднання «м'якої» та «твердої» підтримки** — програми, що поєднували навчання, менторство або мережування з інфраструктурною або фінансовою допомогою (ремонт, закупівлі).

8. Програми, покликані **мотивувати професіоналів повертатися з-за кордону**.
9. **Ефективна самоорганізація іноземних організацій** покращує їхню спроможність надавати партнерську допомогу.

Найменш ефективними видами підтримки були:

1. Програми із довгими перемовинами, **надмірною централізацією та без гнучкості підходів**. Зарегульованість, довгі перемовини, відтермінування рішень, обмежена адаптивність програм — не відповідають контексту життя у війні.
2. Програми, що **ігнорують локальний контекст або мають «колоніальні» ознаки**. Освітні та культурні ініціативи мають передбачати участь українських фахівців, адже вони розуміють безпосередні реалії війни.
3. **Більший фокус підтримки на українцях за кордоном**. Особливо в перші місяці повномасштабного вторгнення більше можливостей було доступно українським дітям культури за кордоном, тоді як сектор культури всередині країни відчував брак допомоги.
4. **Некоординована підтримка та дублювання зусиль**. Відсутність загальної мапи донорської допомоги призводила до дублювання — кілька ініціатив паралельно працювали з одними й тими ж організаціями або темами, залишаючи інші поза увагою.

1.4 На шляху до відновлення: рекомендації для міжнародних партнерів



Фото: Валентина Науменко

Визнання української експертизи та досвіду

1. Допомога представникам сектору культури тут, в Україні, своєю роботою **захищати її державність та незалежність**.
2. Представлення української історії, літератури, кіно, мистецтва, тощо **як частини європейського культурного надбання**.

3. **Рівноцінне партнерство України та ЄС** замість формату отримувачів допомоги.
4. **Осмислення українського кризового досвіду** — він унікальний і буде корисним для європейських партнерів. Українці можуть і готові ділитись.
5. Надання можливості українським голосам звучати і **розказувати про досвід війни від першої особи** — надавати для цього необхідні ресурси та платформи.
6. **Включення інформації про Україну та українську культуру у навчальні програми.**
7. **Збільшення приїзду іноземних колег** в Україну на протигагу проєктам, що відбуваються тільки за кордоном.
8. **Усунення залишкової асоціації України з «регіоном росії»** в міжнародному інформаційному та культурному полі. Зокрема, цей підхід досі застосовується на стрімінгових платформах.

Формати співпраці

1. Врахування українського досвіду при розробленні **програм відновлення.**
2. **Системна інтеграція українських фахівців** до експертних, освітніх, реставраційних, дистрибуційних, законодавчих та інших ініціатив, які стосуються України.
3. Посилення різних форматів **геополітичних партнерств на регіональному рівні.**
4. Залучення України як партнера до **міжнародних виставкових проєктів.**
5. **Співпраця у сфері мистецької освіти** та оцифрування (зокрема, збільшення програм стажування).
6. Допомога при **адаптації українського законодавства до ЄС**, зокрема, у сфері охорони культурної спадщини та інституційної підтримки.
7. Рекомендації щодо **прямої співпраці з мережами, інституціями та громадськими об'єднаннями** на протигагу роботі винятково через державні інституції.
8. **Фасилітація міжнародних партнерств**, а також міжсекторних партнерств — між музеями, театрами, бібліотеками, кіноплатформами, освітніми структурами тощо.
9. **Підтримка співпраці з європейськими суспільними мовниками** для посилення дистрибуції українського кіно та інших культурних продуктів.
10. Спільні проєкти з іноземними партнерами **на прифронтових та деокупованих територіях**, відвідування цих територій іноземними партнерами для кращого розуміння контексту та досвіду.
11. **Страхування ризиків** щодо створення культурного продукту та співпраці в Україні.

Програми підтримки

1. Системна кластерна підтримка — фокус на **довгих** програмах, **підтримці працівників сектору.**
2. Запуск довгих **інвестиційних проєктів. Інституційна підтримка організацій** (і державного, і незалежного сектору) на протигагу виключно ґрантам на проєкти.
3. **Підтримка розвитку українських фахівців** — ґранти на дослідження, стипендії, резиденції, менторство, стажування — в першу чергу в Україні, але й за кордоном.
4. **Програми збереження рухомої та нерухомої спадщини** (реставраційні центри, фондосховища, обладнання, матеріали, підвищення кваліфікації, професійні), інтеграція сучасних технологій.
5. **Матеріально-технічна підтримка** для архівації, реставрації, цифровізації, евакуації, збільшення кількості мобільних форматів (бібліотеки, виставки, колекції).
6. Створення платформ, інструментів, ресурсів для **збереження даних та знань.**
7. **Налагодження горизонтальних зв'язків та партнерств для всіх секторів культури**, в тому числі мережі музейників, програми навчання та обміну для реставраторів.
8. **Підтримка галузевих об'єднань**, що представляють інтереси секторів, займаються моніторингом, адвокацією тощо.
9. Розширення та посилення роботи **деколонізаційних студій.**
10. **Програми розвитку навичок** (зокрема, робота із травмочутливим підходом та інклюзією).
11. Програми підтримки фахівців, які **повертаються до України після релокації.**
12. **Пріоритет підтримки малих і регіональних інституцій** — напругу, без проміжних ланок.

1.5 На шляху до відновлення: рекомендації для органів влади в Україні

Державна безпека

1. Інституційне визнання культури як елемента безпеки країни.

Державне законодавство та управління

1. Оновлення законодавства, **спрощення до мінімуму нормативно-правової бази**, закупівельних процедур та дерегуляція.
2. **Розширення переліку списку платних послуг**, які можуть надаватися державними та комунальними закладами культури (крім оренди).
3. Загальне **спрощення адміністрування** — і як наслідок, посилення спроможності установ реагувати на ризики.
4. **Оновлення класифікатора професій** та перегляд **тарифної сітки**.
5. Внесення змін до закону про **Український культурний фонд (УКФ)** — для забезпечення сталості роботи сектору важливі довгі проекти та інфраструктурні гранти.
6. **Підготовка належної законодавчої бази** для реформи мережі закладів культури та мистецької освіти, а також для розширення можливостей підтримки незалежних ініціатив.
7. Перегляд **закону про конкурси на посади керівників організацій** — необхідне поновлення відкритих конкурсів.
8. **Створення громадської ради та музейної ради** при МКСК.
9. **Прийняття закону про меценатство та державно-приватне партнерство** — це додаткові джерела підтримки та можливості для співпраці.
10. Оновлення законодавчої бази для **створення інституцій**, що займаються розвитком **окремих секторів** — зокрема, створення Інституту музики, профільної інституції у секторі кіно, відновлення роботи Національної комісії з питань повернення в Україну культурних цінностей тощо.
11. **Підтримка галузевих об'єднань та міжсекторних інституцій**.
12. Адаптація законодавства для **створення змішаних або іноземних команд** експертів для роботи в Україні, зокрема, у сфері реставрації.
13. Запровадження **санкцій проти розповсюджувачів російського контенту**. Сприяти прийняттю нормативно-правових актів для забезпечення набуття чинності закону про обмеження ввезення книжок з росії та білорусі.

Люди

1. **Зміни до законодавства щодо бронювання** від мобілізації аби не втрачати ключових спеціалістів — особливо вузькопрофільних.
2. **Забезпечення гідних фінансових умов праці** для представників сектору культури та культурної спадщини.
3. Потреба в **медичному страхуванні та психологічній допомозі** для представників сектору.
4. Запровадження **інструментів визнання та мотивації фахівців** — премії, стипендії тощо.
5. Оскільки після повномасштабного вторгнення спільноти та аудиторії організацій змінились, треба знову **навчатись як працювати з аудиторією**, зокрема, важливий фокус на інклюзії та травмоінформованому підході як стратегічних пріоритетах. Розвиток аудиторії — стратегічний напрямок роботи.
6. Системна **підтримка ветеранських ініціатив** в усіх секторах.
7. **Запровадження програми професійно-технічної освіти для реставраторів** (робота з нерухомими пам'ятками).
8. Люди у прифронтових регіонах вимушено **навчаються мистецькому фаху тільки онлайн**, це призводить до зниження рівня якості компетенцій. Необхідна відповідь на цей виклик.

Культурна спадщина

1. Створення **міжвідомчої структури, що опікується культурною спадщиною** у підпорядкуванні Кабінету Міністрів України.
2. **Полегшення можливості управління спеціальним фондом бюджету** (оперативні кошти) для державних організацій.
3. **Спрощення процедури евакуації** культурних цінностей, розширення повноважень керівників інституцій за форс-мажорних обставин.
4. **Будівництво сховищ подвійного призначення та депозитаріїв** для збереження предметів державної і недержавної частини музейного фонду, документів архівного і бібліотечного фондів, а також створення відповідних умов для зберігання в існуючих фондосховищах.
5. **Налагодження каталогізації та альтернативних сховищ**, можливість збереження інформації на серверах за кордоном.
6. **Забезпечення доступу до об'єктів у сховищах**, зокрема, сприяння приїзду музейників до місць евакуації колекцій.
7. Запуск в окремих громадах пілотних проєктів, в основі яких лежить **місцева культурна спадщина**.

Програми підтримки

1. Розробка **довготривалих програм**: інфраструктурні ґранти, професійні резиденції, програми збереження кадрів тощо.
2. Розробка **системних секторальних програм підтримки** — наприклад, система закупівлі та дистрибуції українських книжок, цільові програми щодо реставрації тощо.
3. Розробка програм **інституційної підтримки незалежних гравців**.
4. **Програми підтримки для релокованих інституцій**, забезпечення релокованих фахівців житлом тощо.

Інфраструктура

1. Облаштування **сучасних, безпечних, інклюзивних просторів** для культурних подій (зокрема, для проведення музичних та театральних подій), особливо за межами великих міст.
2. **Переосмислення комунальної інфраструктури культури** та її пристосування до поточних потреб аудиторії. Перетворення застарілих комунальних установ на сучасні культурні простори та креативні хаби.
3. **Забезпечення належної матеріально-технічної бази** для інституцій: обладнання, ремонт, доступ до цифрових рішень.
4. Подолання браку **профільних медіа та фахової критики**.

Міжсекторна взаємодія

1. **Підтримка розвитку дуальної освіти**, розширення центрів дуальної освіти для всіх секторів.
2. Збільшення кількості навчальних **програм з деколонізації** та їх впровадження у систему формальної та неформальної освіти.
3. **Налагодження міжвідомчої, міжгалузевої та міжрівневої координації** — для синхронізації політик, освітніх підходів, збереження спадщини, підтримки релокованих інституцій і переосмислення ролі культури у розвитку громад.

РОЗДІЛ 2. СЕКТОРАЛЬНИЙ ПОГЛЯД

Цей розділ пропонує заглиблення у нюанси викликів та потреб різних секторів культури та культурної спадщини. Огляд нижче не є повною картиною кожного сектору, а радше фокусується на специфічній проблематиці, що притаманна професійним спільнотам учасників та учасниць робочих груп.



2.1 Мережі захисту культурної спадщини

Після 2014 року — та особливо з 2022-го — мережі захисту культурної спадщини стали основою горизонтального реагування. Частина з них активізувалась, виконуючи функції швидкої координації, зокрема, щодо порятунку колекцій, релокації інституцій, документації воєнних злочинів. Інші — зникли або тимчасово зупинилися. На фоні відсутності адекватних державних процедур саме культурні мережі розпочали пряме спілкування з міжнародними донорами. Це підсилило вагу громадянського сектору в міжнародному контексті.

Ключові виклики (виникли ще у 2014):

1. Оцифрування колекцій відбувалося в умовах небезпеки для роботи та під час переміщення об'єктів.
2. Відсутність єдиного реєстру/реєстрів цінностей унеможлиблює повноцінну фіксацію втрат.
3. Відсутність координування і адекватної комунікації з боку МКСК з громадськими організаціями та, зокрема, мережами.
4. Відсутність у команд технічних знань для реалізації процесів оцифрування, відсутність державної сертифікації для таких робіт.
5. Брак якісної мистецької освіти, відсутність єдиних освітніх програм і професійних стандартів позначилися на ефективності роботи у стресових умовах.
6. Брак координації між місцевими органами влади та державними органами.

У 2022 році суть викликів не змінилася, але вони масштабувалися і реагувати довелося значно швидше. Ступінь викликів сприяла подальшій розбудові національних мереж, розпочалась системна взаємодія з міжнародними донорами та професійними спільнотами. Саме операційна спроможність мереж підсилила громадський сектор та голос української культурної спільноти на міжнародному рівні. Деякі мережі використовували інструменти фінансової підтримки колег, що дозволяло оперативно реагувати на критичні потреби.

“Після початку повномасштабного вторгнення міжнародні партнери проявили високу ініціативність: самостійно організовували допомогу, публічно висловлювали солідарність, припинили співпрацю з російськими інституціями, запрошували українські інституції до співпраці над забезпеченням колекцій. Українські організації почали виступати як повноцінні учасники міжнародних мереж, а іноземні партнери — як їхні промоутери. Це не лише підсилило позиції українських мереж, а й посприяло укріпленню довіри у довгостроковій співпраці.”



Фото: Вікторія Сідорова, Національний музей історії України

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Самоорганізація та взяття відповідальності (іноді всупереч правилам).
2. Терміновий демонтаж експозицій та пакування.
3. Відновлення контактів між українськими організаціями та активізація мереж.
4. Налагодження міжнародних контактів, реагування на їхні запити та ініціативи.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Налагодження проактивної співпраці між установами, передусім для евакуації, розміщення людей, навіть у непризначених для цього приміщеннях.
2. Використання цифрових банківських платформ для підтримки колег в окупації або в зоні бойових дій як спосіб реагувати на критичні потреби.

Після початку повномасштабного вторгнення міжнародні партнери проявили високу ініціативність: самостійно організовували допомогу, публічно висловлювали солідарність, припинили співпрацю з російськими інституціями, запрошували українські інституції до співпраці над забезпеченням колекцій. Українські організації почали виступати як повноцінні учасники міжнародних мереж, а іноземні партнери — як їхні промоутери. Це не лише підсилило позиції українських мереж, а й посприяло укріпленню довіри у довгостроковій співпраці.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Підтримка навчання та стажування у сфері мистецької освіти, зокрема, для реставраторів.
2. Включення історії українського мистецтва та історії України в міжнародні освітні програми.
3. Надання рекомендацій щодо адаптації українського законодавства до вимог та стандартів ЄС.

1. Створення правової основи для роботи груп швидкого реагування у сфері культури, а також поновлення роботи служби з повернення культурних цінностей в Україну — як ключовий механізм відновлення ідентичності через спадщину.
2. Перегляд класифікатора професій (куратор виставок, культурний менеджер, сценограф та інші), тарифної сітки та розміру доплат до посадових окладів, надання права обласним адміністраціям переглядати тарифну сітку.
3. Спрощення процедури та розширення повноважень музеїв на час військового стану, призупинення дії окремих постанов щодо проведення тендерів та закупівель для сфери культури.
4. Поновлення роботи музейної та громадської рад при МКСК, а також служби повернення культурних цінностей.
5. Спрощення процедури евакуації культурних цінностей та системи погодження проведення реставраційних робіт.



2.2 Заповідники

Ключові виклики:

1. Для багатьох об'єктів культурної спадщини відсутні охоронні договори та належна документація, що унеможлиблює їхню ефективну охорону та реставрацію в умовах війни.
2. Відсутність чи невчасність виділення коштів для реставрації, неможливість їх використання (через низький рівень пріоритетності у черзі фінансування казначейства гроші надходять в кінці фінансового року — в цей час вже починаються холоди і проводити роботи стає неможливо).
3. Нестача фахівців рідкісних спеціальностей (пам'яткоохоронців, археологів, реставраторів).
4. Для організацій, що працюють у частково окупованих областях, складність координації з міжнародними партнерами. Позиція партнерів щодо цих територій ускладнює залучення ресурсів та технічної підтримки.
5. В умовах активних бойових дій пам'ятки зазнають ушкоджень — як унаслідок військової діяльності, так і через стихійну евакуацію. У багатьох випадках **ускладнено або взагалі унеможливлено доступ фахівців до об'єктів, за які вони відповідають**.
6. Використання релігійних та історичних об'єктів як інструменту гібридної війни — для позбавлення спільнот ідентичності та свідомого нищення спадщини. Ситуацію ускладнює закон про охорону культурної спадщини, де відсутній єдиний алгоритм використання культових споруд. Потрібні відповідні зміни також у законодавстві про оренду та про релігійні організації.
7. Зміщення акцентів у діяльності заповідників — від охорони культурної спадщини до виконання соціальних функцій, які водночас не фінансуються та не мають юридичного підґрунтя. Це створює розрив між очікуваннями від інституцій і наявними можливостями їх реалізовувати. Загалом важливою зміною є збільшення частки представників вразливих груп серед аудиторії.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Оцифрування нерухомих пам'яток (фотограмметрія, створення креслень, цифрових моделей місцевості (за допомогою ручних сканерів та дронів).
2. Оцифрування рухомої спадщини (3D моделювання для збереження музейних фондів).
3. Розвиток фахівців, взаємне навчання — зокрема, щодо застосування технологій.
4. Розробка проєктів з технічного комплексного моніторингу пам'яток. Проведення інноваційних неінвазивних досліджень (використання неруйнівних методів для визначення способів реагування споруд на потенційні ударні хвилі і коливання: магнітометрія, георадарна зйомка, використання методу сейсмічних збуджень, розробка розрахункових напружено-деформованих моделей).
5. Практика укладення тристоронніх угод між донором, підрядником і бюджетною інституцією для здійснення робіт на територіях заповідників — з метою уникнення зайвої бюрократії.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Співпраця з силами оборони. Під час відтоку води на Каховській ГЕС спільна група з музейників та військових у якості неформальної ініціативи увійшла у «сіру зону», аби виявити нові об'єкти. Практику можна масштабувати на деокупованих територіях.
2. Застосування технологічних інновацій: ендоскопія мозаїк, досвід роботи з мокрою археологічною деревиною (зокрема з козацькими чайками на Хортиці), розробка георадарів, які добре працюють у водному середовищі.
3. Процедури та протоколи, що з'явилися як оперативне реагування, досі не були повністю описані та відрефлексовані, а це дозволило б їхнє подальше масштабування.



Фото: Історико-культурний заповідник «Більськ», Полтавська область

Сектор отримав цінну матеріально-технічну підтримку від ALIPH, Ukrainian Art Aid Center, UNESCO, чеських та німецьких партнерів, серед якої найбільше затребуваними є обладнання для аварійного енергозабезпечення (зокрема, Esoflow, незамінні для об'єктів з сигналізацією, а також сонячні електростанції), пакувальні матеріали, комп'ютерна техніка (ноутбуки — в тому числі вживані, але з потужними акумуляторами — є критично необхідними), акселерометри, сейсмографи, системи вертикального відслідковування, резервні сховища даних, вакуумні столи для реставрації.

Важливими є академічні й партнерські ініціативи — наприклад, співпраця з Лісабонським університетом, Інститутом ядерної фізики у Флоренції та Німецьким археологічним інститутом, польською Академією спадщини для України. Ефективними виявилися й меценатські моделі: пряме фінансування робіт підрядників без проміжних структур.

Натомість деякі великі міжнародні програми, зокрема, від UNESCO, виявилися надмірно бюрократизованими, малорезультативними або недоступними для бюджетних установ.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. На етапі створення і підтримки комплексних планів розвитку територій обов'язкове залучення фахівців з охорони спадщини для уточнення підходу відновлення міст із урахуванням філософії реставрації.

Рекомендації для органів влади в Україні:

2. Підтримка закупівель спеціального обладнання та переобладнання існуючих фондосховищ, а також будівництво кількох депозитаріїв для музейних колекцій на території України.
3. Підтримка створення системи профільного стажування фахівців (в тому числі міжнародного).
1. Створення інституту головного консерватора в Україні та на рівні кожної області (на основі польського законодавчого досвіду). Це дозволить залучати фахівців з охорони спадщини до розробки планів відновлення територій.
2. Створення регіональних реставраційних центрів під юрисдикцією обласних історичних музеїв.
3. Визнання іноземних сертифікацій з реставрації в Україні.
4. Налагодження чіткої взаємодії заповідників та органів охорони культурної спадщини із Cultural Property Protection (CPP).
5. Виявлення та обстеження пам'яток археології, які перебували в зоні бойових дій, та — за необхідності — їхнє дослідження.
6. Розробка плану реагування на надзвичайні ситуації для об'єктів культурної спадщини (Державна служба надзвичайних ситуацій, міністерства культури, оборони, довкілля, регіонального розвитку).
7. Запровадження системи математичного моделювання аналізу ризиків для пам'яток архітектури та історії (у співпраці з науково-дослідницькими інститутами, Інститутом будівельних конструкцій, Інститутом геофізики Субботіна та іноземними колегами (Лісабонський університет)).
8. Створення єдиної бази даних оцифрованих експонатів та забезпечення її збереження, наповнення та управління нею, а також навчання спеціалістів щодо використання.



2.3 Архіви

Ключові виклики:

1. Сектор зіткнувся з юридичними ризиками для працівників підрозділів, що залишилися на окупованих територіях; під загрозою опинилася безпека приватних даних, зокрема через руйнування та розкрадання; на деокупованих територіях постала проблема взаємодії з працівниками із посттравматичним стресовим синдромом.
2. Змінилися формати роботи та цільові аудиторії (збільшилася кількість людей із безпосереднім досвідом війни, військових, зросли запити на онлайн-послуги). Разом із тим в організацій скоротилася перспектива планування (до року).
3. Важливим викликом є переосмислення бачення архівної справи: криза стратегії, виклик щодо нової візії та позиціонування в майбутньому — немає розуміння, що доведеться відновлювати. Архіви почали трансформуватись у бік публічних просторів, однак без стратегічної підтримки цей вектор розвитку залишається нестабільним.
4. Відсутність розуміння подальшої долі цифрових копій. Є потреба у покращенні умов зберігання паперових копій та їхньої безпеки, облаштуванні серверних, якісному програмному забезпеченні.
5. Брак вузькоспеціалізованих фахівців — потрібні хіміки, біологи, реставратори з різних матеріалів, ІТ-архівісти, екскурсоводи, комунікаційники. Короткострокові курси не вирішують проблему перекваліфікації чи здобуття освіти.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Налагодження безперервної роботи — допоміжним був досвід, отриманий під час пандемії COVID-19. Облаштування укриттів для проектної діяльності.
2. Екстрені рішення для збереження матеріалів — пріоритезація оцифрування найважливішого.
3. Великі установи здійснювали навчання локальних інституцій, що збільшило спроможність сектору.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Навчання — більш досвідчені колеги ділилися досвідом із новими діловодами: як скласти номенклатуру, як цифрувати, як зберігати. Стажування для новопризначених архівістів — до повномасштабного вторгнення воно було більш точковим.
2. Робота з новими спільнотами — значним внеском стало залучення до роботи людей з порушеннями слуху, а також освітні заходи для аудиторії щодо піклування про домашні архіви.
3. Для резервного копіювання була налагоджена співпраця з британськими архівами, які надали хмарні платформи та забезпечили резервне збереження матеріалів за кордоном.

Сектор отримав підтримку у вигляді базового технічного забезпечення (сканери, принтери, шафи, реставраційні матеріали), зокрема, завдяки фандрейзинговим кампаніям за кордоном (Німеччина). Окремо відзначаються міжнародні освітні формати — літні школи для архівістів (МРА) та лекції, які посприяли професійному розвитку і створенню нових партнерств. Проте, існують питання щодо системності міжнародної допомоги, оскільки трапляються часті випадки задвоєння можливостей (зокрема надання та налаштування сканерів) без розуміння системних потреб.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

- Синхронізуватися між собою щодо типів надання допомоги та системної оцінки потреб.

Рекомендації для органів влади в Україні:

- Для осмисленого оновлення системи архівів взяти до уваги необхідність стратегічного планування за участі Міністерства регіонального розвитку України, голів Обласних військових адміністрацій та Державної архівної служби.

2.4 Музеї



Ключові виклики:

1. Втрата персоналу — у багатьох музеях залишилась лише мінімальна кількість співробітників (при цьому ситуація в національних музеях краща).
2. Юридичні та фінансові бар'єри — музеї не можуть ефективно оперувати навіть донорськими коштами, відсутні механізми швидких (екстрених) фінансових операцій.
3. Пошкодження будівель-пам'яток архітектури внаслідок вибухів: втрата вікон, пошкодження дахів, охоронної та пожежної сигналізації, систем опалення тощо.
4. Відсутність інформації про безпекову ситуацію та централізованих безпекових рішень — для прийняття безпекових рішень для своїх інституцій керівництво та команди музеїв змушені були керуватися інформацією із соцмереж та з власних джерел.
5. Обмеження на діяльність — зокрема, заборона на масові заходи, обмежені можливості для проведення виставкової та дослідницької діяльності (зокрема через брак кадрів та фінансові обмеження), що унеможлиблює нормальне функціонування багатьох музеїв.
6. Фізичне навантаження та ґендерна нерівність — значна частина фізичної роботи, зокрема, пакування та переміщення важких експонатів, лягла на жінок, часто без відповідних засобів або допомоги.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Впровадження цифрових інструментів, систем цифрового обліку та документації колекцій, фіксація місцезнаходження предметів. Окрема роль належить проектам на зразок Memory Savers Program | SUCHO.
2. У низці музеїв (особливо тих, які мали попередній досвід з 2014 року), було створено евакуаційні групи з чітким розподілом обов'язків (координатори, фондовики, фотофіксація), що дозволило більш оперативно діяти в кризових умовах.
3. Зросла кількість виставкових колаборацій (зокрема, за участі великих музейних інституцій), підтримки книжками, обладнанням, а також консультацій з іноземними експертами.



Фото: Микола Кушнір, Чернівецький музей історії та культури євреїв Буковини



Фото: Сергій Омельник, Харківське відділення Національного науково-дослідного реставраційного центру України

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Переосмислення музейної експозиції в умовах відсутності колекцій. Прикладом є музеї, які, евакуювавши експонати, тимчасово експонують «порожні» зали як частину нової наративної практики — експозицію «порожнечі», що документує досвід війни та втрати. Такий підхід робить навіть відсутність експонатів змістовною подією та спонукає до рефлексії.
2. Адаптація форматів роботи з відвідувачами. Багато музеїв переорієнтували свою програмну діяльність на потреби внутрішньо переміщених осіб, людей з досвідом ПТСР або громади в умовах стресу. Формати публічних лекторіїв, зустрічей, історичних бесід про місце, куди люди приїхали, стали особливо затребуваними. Музей перетворюється на простір діалогу, підтримки та інтеграції.
3. Використання цифрових інструментів. Створення віртуальних турів і виставок (зокрема, проєкт «Музей»), запуск онлайн-продажу квитків і цифрових продуктів — не лише відповіді на виклики війни, але й важливий інструмент модернізації музейної інфраструктури. Це відкриває доступ до культурного контенту в умовах обмеженої фізичної присутності.
4. Зосередження на локальній історії та «повернення голосу» місцевим громадам. У багатьох регіонах з'явився інтерес до історії. Музеї стали майданчиками для процесу переосмислення, перепривласнення місцевої спадщини, коли спільноти активніше долучаються до створення змістів, реконструкції наративів та збереження пам'яті.

Професійна допомога від міжнародних партнерів включала надання детальних протоколів щодо пакування, евакуації та збереження колекцій (зокрема від ALIPH та Ukraine Art Aid Centre), а також консультації від зовнішніх експертів. Завдяки підтримці міжнародних програм, музеї були забезпечені якісними пакувальними матеріалами, фотообладнанням, будівельними матеріалами для виготовлення тари та технічним устаткуванням для роботи з фондами. Окремо варто відзначити нові методичні посібники і тренінги, зокрема, під егідою UNESCO. Водночас зберігається потреба у ширшій доступності цих матеріалів, наприклад, для регіональних музеїв, які часто залишаються поза основними каналами поширення знань.

Міжнародні програми мають враховувати особливості українського контексту, зокрема, обмеження у бюджетному кодексі, і передбачати можливість гнучкого та швидкого використання коштів.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Підтримка менторських програм з написання ґрантів. Ефективною є не лише передача знань (як-от онлайн-навчання), а й супровід від ідеї до реалізації проєкту.
2. Освітні формати від міжнародних колег. Тренінги з евакуації, реставрації, створення експозицій тощо, бажано з приїздом фахівців в Україну або з практичною частиною.
3. Платформи для партнерства між українськими та міжнародними музеями. Онлайн- або гібридні простори для налагодження співпраці, спільних виставок, стажувань, експертного обміну.
4. Мобільні реставраційні виїзди до регіональних музеїв. Потреба у фахових виїзних консультаціях щодо стану колекцій залишається актуальною з огляду на обмеженість можливостей фахівців на місцях.
5. Адвокація на міжнародному рівні. Представлення інтересів українських музеїв у світовій культурній політиці: на форумах, у виставкових проєктах, у стратегічних документах. Це важливо для посилення міжнародної присутності і політичної підтримки.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Створення відкритого онлайн-середовища для обміну шаблонами документів та перекладеними й адаптованими протоколами роботи (пакування, евакуації, фондового обліку тощо) — як для великих, так і для малих музеїв.
2. Забезпечення представництва МКСК в Раді Національної Безпеки та Оборони України.
3. Розвиток міжсекторної співпраці на рівні центральної влади (координація між міністерствами економіки, фінансів, освіти, регіонального розвитку, цифрової трансформації та юстиції).
4. Навчання місцевої влади щодо потенціалу культури та роботи з ним. Запуск коротких курсів про те, як працює ця система (наприклад, на базі Києво-Могилянської бізнес-школи, Аспен інституту тощо).

Додаткові коментарі від робочої групи:

1. Замість терміну «евакуація» у більшості випадків коректніше вживати формулювання «(тимчасове) переміщення колекцій (в безпечніші умови)».
2. Пропонується використовувати термін «фахівці» замість «людський капітал/ресурс».
3. Важливо брати до уваги різницю реалій і запитів між музеями різного штибу — національними, столичними, центральними установами, обласними (методичними центрами) та малими регіональними музеями.
4. Термінологічно важливо розділяти художників-реставраторів для рухомої спадщини та реставраторів для нерухомої спадщини.



2.5 Споруди культурної спадщини

Ключові виклики:

1. Сфера працює у стані правової фрагментації: відсутні спільні платформи доступів до документації, єдині реєстри, система акредитації міжнародних фахівців. Відсутнє корелювання між різними формами, також відсутнє використання зібраних даних, аналізу їх практичності та оперативності.
2. Неврегульованість між постановами та колізії з містобудівним законодавством створюють перешкоди для захисту пам'яток (зокрема, між Постановами №1342 та № 4144). Міністерство інфраструктури не враховує об'єкти культурної спадщини в реєстрах пошкоджень.
3. Бракує фондів для фінансування першочергових протиаварійних заходів у розпорядженні органів місцевої влади, а донорські програми залишаються складними для ініціатив на місцях.
4. Для більшої частини об'єктів культурної спадщини, що є житловим фондом, відсутня документація, не визначений «предмет охорони», охоронні договори.
5. Спостерігається низький рівень обізнаності власників пам'яток щодо власних прав і обов'язків, а також відчутний брак міжсекторної співпраці та проактивного підходу до пом'якшення ризиків і убезпечення пам'яток.
6. Відсутність реєстрів реставраторів, можливості перевірки їхніх сертифікатів і кваліфікації для донорів. Нестача сертифікованих фахівців (архітекторів, майстрів, реставраторів).
7. Закритий доступ до архівних документів науково-проектних інституцій про пам'ятки (облікова документація, креслення, хіміко-технологічні аналізи). Багато документації знаходиться у руках авторів проєктів.
8. Брак матеріалів та розуміння, які захисні матеріали більш ефективні для довгострокового захисту пам'яток.
9. Відсутність муніципальних програм реставрації історичної забудови, історичних ареалів, що дозволяли б залучати донорів до відновлення житлової історичної забудови.
10. Відсутність єдиного центру надання компетентних рекомендацій.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. У громадах створювалися робочі групи з документування пошкоджень пам'яток (комунальні служби міста, ДСНС, правоохоронці, пам'яткоохоронці), що змінило підхід до зруйнованих об'єктів — їх почали сприймати як спадщину, а не будівельне сміття. Створювалися тимчасові сховища для збереження цінних фрагментів пошкоджених будівель після сортування.
2. Адвакація збереження радянської архітектурної спадщини, створеної українськими митцями з місцевих матеріалів. Робота з «незручною» спадщиною.
3. Започатковано професійну організацію НеМо, розроблено методики, реєстри та партнерські осередки.
4. Львівська національна академія мистецтв України запровадила програми з реставрації монументального живопису та готує дворічний курс післядипломної освіти для реставраторів вікон, металевих конструкцій за зразком німецьких ремісничих шкіл з реновації. Необхідно розробити професійні стандарти під цю програму.
5. Ініціатива Ukraine Crisis Management Fund від WMF сприяла залученню міжнародної підтримки.

У секторі особливо ефективними були ініціативи, спрямовані на навчання, документування та стабілізацію об'єктів. Також помітною була рання консультативна допомога для убезпечення пам'яток. Приклади включають співпрацю з Польським інститутом Polonika (оцифрування пам'яток і використання цих даних при підготовці науково-проектної документації), німецьким товариством міжнародного співробітництва GIZ та World Monuments Fund (навчання та мережування).

Водночас сектор наголошує на необхідності впровадження єдиних стандартів сумісності, збереження та передачі зібраних даних — донори могли б взяти на себе відповідальність щодо введення таких стандартів. На жаль, припинився проєкт навчання молодих архітекторів за підтримки USAID. Існує потреба забезпечити студентів сучасними технологіями, ввести інтердисциплінарність між архітекторами, реставраторами та мистецтвознавцями (йдуть перемовини з грецькою організацією Heritage).

Окремо є застереження щодо залучення волонтерів, які не мають відповідної фахової підготовки і досвіду роботи із пам'ятками/елементами пам'яток.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Урахування культурної спадщини як ключового елемента інтегрованого розвитку територій.
2. Підтримка впровадження зручних для користувача та екологічно безпечних технологій у реставраційній практиці.
3. Підтримка створення платформ та інструментів для інтеграції професійних даних і знань на міжнародному, державному та громадському рівнях.
4. Підтримка навчальних ґрантів для майстрів-реставраторів.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Запровадження прозорих механізмів управління та фінансування у сфері культурної спадщини.
2. Для муніципалітетів — запрошення іноземних фахівців з розвитку територій для запровадження спільного професійного досвіду із взаємним визнанням документів із підтвердження компетенцій, а також визнання проєктів, розроблених іноземними спеціалізованими компаніями для України
3. Ініціювання пілотних проєктів з інтегрованого розвитку на основі культурної спадщини в окремих громадах.



2.6 Збереження/реставрація рухомої спадщини

Ключові виклики:

1. В умовах війни вимоги ефективності праці такі ж високі, як і до неї. Часом обсяг роботи збільшується без урахування морально-психологічних факторів. Працівники евакуйованих музеїв є соціально незахищеними.
2. Фінансування на забезпечення статутної діяльності значно скоротилося. Разом з тим, є обмеження на купівлю розхідних матеріалів та обладнання за кошти держбюджету, зокрема спецфонду (Постанова № 590).
3. Робота музеїв в евакуації має більше викликів (спецстатус обмежує публічну роботу, залучення волонтерів, ускладнена логістика організації роботи реставраторів тощо). В умовах війни навантаження на музеї, які прийняли евакуйовані колекції, збільшилось.
4. Евакуація відбувалась швидко, не завжди був час пакувати по групах зберігання та відповідні пакувальні матеріали. Важливо забезпечити періодичне перепакування та інвентаризацію, моніторинг стану збереженості за групами зберігання із залученням художників-реставраторів різних реставраційних спеціальностей.
5. В музеях, які приймають евакуйовані колекції, стало менше вільних площ. Ці музеї мають враховувати як налагоджувати роботу з прийнятими музеями. Архіви та бібліотеки мають такі ж самі виклики.
6. Виклики з придбанням реставраційних матеріалів, переважна більшість яких виробляється за кордоном (час, ціна).



Фото: Сергій Омельник, Харківське відділення Національного науково-дослідного реставраційного центру України

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Розуміння як залучати донорські кошти (як управлінська навичка).
2. Формування коаліції з іншими музеями. Збереження колекцій в різних музеях, не обов'язково шукати один, який прийме все.
3. Проєкти перепакуння евакуйованих колекцій та реставрації евакуйованих речей на місці. Оплату логістики, проживання та добові частково покрили донори. Важливо, що були комбіновані групи з працівників музеїв із різними завданнями та реставраторів.

Ефективною формою підтримки стали стипендії на п'ять місяців у розмірі 200 євро від ALIPH, які надавалися з мінімальними вимогами до звітності. Їхня унікальність полягала у гнучкості використання — фахівці могли спрямовувати кошти як на особисті, так і на професійні потреби, що дозволило зберігати фаховість і продовжувати роботу в складних умовах.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Підтримка програм практичного навчання та стажування нових кадрів, зокрема, за кордоном — у провідних музеях, архівах, реставраційних центрах. Особливу увагу варто приділити опануванню нових методик, матеріалів та підходів.
2. Також актуальними є розробка проєктної документації, а також закупівля та встановлення обладнання для підтримки мікроклімату у фондосховищах.
3. Зробити фокус на потребі об'єднання фахівців через професійні мережі реставраторів.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Виділення коштів на відрядження, підтримку статутної діяльності, збільшення кількості працівників, покращення умов праці (Координація на рівні МКСК та органами місцевого самоврядування).
2. Більше свободи дій для керівників на місцях та захищеність в умовах після війни. Є необхідність діяти зараз на випередження, а відповідальність (в тому числі кримінальна) може настати потім.



Ключові виклики:

1. На деокупованих та прикордонних територіях бібліотеки часто не відновлюють роботу через руйнування приміщень, відсутність ремонтів та технічної бази. В окремих громадах бібліотеки залишаються єдиним безкоштовним і відкритим публічним простором, але не мають ані фінансування — в тому числі на придбання літератури та періодичних видань — ані укріплень, ані техніки (хоча б комп'ютерів), ані кадрового забезпечення для стабільного функціонування (зокрема, через відтік програмістів та низький рівень підготовки в бібліотечній справі).
2. Спостерігається зростання інтересу до книжок українською мовою, особливо серед тих, хто пережив окупацію. Водночас бібліотеки не встигають реагувати на зміну запитів і часто не готові до роботи з новими аудиторіями, зокрема ветеранами та ВПО (фізична недоступність приміщень, інформаційна безбар'єрність), а також до запуску нових форматів (надання послуг, створення коворкінгів тощо).
3. Роботу з документальною спадщиною ускладнює як відсутність інституційної пам'яті, так і відсутність відповідального за збереження. Також бракує синергії з іншими секторами (зокрема, з Міністерством освіти і науки).

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Розвиток надання цифрових послуг через сайти бібліотек — зокрема, релоковані бібліотеки з окупованих територій також продовжують просвітницьку роботу.
2. Розвиток програм інтеграції та соціалізації, а також психосоціальної підтримки на базі бібліотек для працівників та відвідувачів — для дорослих, дітей, ветеранів, ВПО.
3. Бібліотеки задіяні в багатьох волонтерських проєктах — ініціюють або беруть участь — це розширює сферу діяльності бібліотек. Органи місцевого самоврядування почали залучати бібліотеки у процеси соціальних та гуманітарних проєктів у громадах.
4. Надання просторів бібліотек для виставок місцевих художників, презентацій книжок, кінопоказів (з тифло- та сурдоперекладом), концертів, ігрових програм, подібних заходів.
5. Розширення категорій користувачів бібліотек та надання релевантних послуг з використання інформаційних та матеріальних ресурсів бібліотеки. Особливо варто реагувати на вражених війною представників громади, зокрема, надавати їм навички використання цифрових технологій.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Мобільні бібліотеки — модель мобільного центру, який може надавати бібліотечні, адміністративні та інші послуги, подорожуючи громадами.
2. Бібліотека може надавати посередництво та доступ до реєстрів та державних послуг (адміністративні, медичні та освітні послуги).
3. Бібліотеки також стають хабами цифрової освіти, зокрема, надають допомогу щодо технологій людям літнього віку, також є приклади, коли бібліотеки проводять інструктажі щодо роботи зі смартфонами для незрячих людей.
4. Бібліотеки займаються меморіалізацією місцевої історії та пам'яті — мають дані про загиблих, нагороджених, про цивільних тощо. Також бібліотеки займаються краєзнавчою роботою щодо свого регіону, зокрема, щодо нематеріальної культурної спадщини.
5. Надання послуг мовних клубів іноземних мов та української мови, створення мейкерспейсів.
6. Відповідно до нового закону про авторське право та Марракеського договору, бібліотеки мають право без дозволу суб'єктів авторського права та без сплати авторської винагороди адаптувати твори до потреб людей з інвалідністю — записувати аудіокниги, друкувати книги шрифтом Брайля тощо. При цьому розповсюдження можливе лише серед осіб, які цього потребують. Однак найчастіше бібліотеки не мають для цього обладнання. Іноземні бібліотеки мають для цього тифлокомплекс (проте він потребує обслуговування людиною, яка володіє шрифтом Брайля для редагування текстів).

Серед ефективних прикладів підтримки бібліотек — локальні ініціативи, як-от «ковчеги» (мобільні станції, які пересуваються регіонами) для порятунку та оцифрування документальної спадщини, реалізовані Українською бібліотечною асоціацією у співпраці з чеськими партнерами.

Особливо результативними виявилися комплексні програми, що поєднували інфраструктурну та освітню підтримку: зокрема, масштабний проєкт IREX поєднав ремонти приміщень із навчальними заходами, підсиливши спроможність бібліотек як центрів громад. Також були реалізовані точкові постачання техніки (генератори, комп'ютери, хмарні сервіси) для бібліотек, зокрема, проєкт Siemens у Тернопільській та Рівненській областях. Червоний Хрест, UNESCO, PEN та Goethe-Institut надали тематичну підтримку — від гуманітарної допомоги та психологічної підтримки до освітніх матеріалів і книжкових валізок.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Допомога в оцифруванні документальної спадщини (матеріально-технічна база, навчання) та створенні єдиної платформи для її збереження і надання відкритого доступу до неї.
2. Розвиток проєкту мобільних бібліотек, що передбачає обладнання транспортних засобів меблями, документами, технікою, доступом до інтернету, мобільним кінотеатром тощо — для надання послуг в населених пунктах, де немає бібліотек (як альтернатива утриманню стаціонарних бібліотек, особливо на деокупованих територіях).
3. Надання обладнання для забезпечення безбар'єрності (в першу чергу для осіб з інвалідністю, осіб, що постраждали внаслідок війни), вдосконалення просторів для використання і розширення сфери послуг — коворкінгів, мейкерспейсів тощо.
4. Вдосконалення книгосховищ — освітлення, клімат-контроль, оновлення обладнання. Підтримка відновлення бібліотек або будівництво нових (зруйновані на деокупованих територіях). Загалом потрібно більше твердих проєктів та комплексне удосконалення просторів.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Внесення змін до законодавства, зокрема бюджетного, для забезпечення автономії бібліотек. Спільне місцеве та державне фінансування, можливість участі у ґрантових програмах. Віднести видатки на придбання літератури в перелік захищених видатків, таких як заробітна плата та комунальні послуги. Підняти розмір заробітної плати бібліотечним працівникам задля встановлення різниці у розмірі заробітної плати між обслуговуючим персоналом та спеціалістами.
2. У співпраці з Міністерством освіти і науки — забезпечення тифлокомплексу та робочих місць для осіб з інвалідністю для адаптації та використання навчальних матеріалів для груп дітей, підлітків та студентів з інвалідністю.
3. Відновлення ґрантового фінансування від Інституту книги для закупівлі книжок для публічних бібліотек. Домогтися широкого охоплення бібліотек комплектуванням через Інститут книги.
4. Забезпечення сталості та послідовності роботи МКСК у сфері роботи бібліотек.
5. Удосконалення системи підготовки бібліотечних кадрів (вища і передвища освіта), підтримка розвитку дуальної освіти.
6. Сприяння працевлаштуванню релокованих бібліотекарів відповідно до кваліфікації зі збереженням зарплати та забезпеченням житлом. Така ініціатива також буде вирішувати проблему нестачі кадрів.
7. Передусім посилення державного фінансування бібліотекам областей прикордоння, де найбільша кількість знищених та зруйнованих бібліотек. Встановлення коефіцієнтів доплати до заробітної плати бібліотечним працівникам цих областей.

2.8 Література



Ключові виклики:

1. Загострилися структурні проблеми сектору: відсутність спроможної асоціації видавців, нестача ґрантів на фахові медіа та літературну критику, неможливість отримання кредитів для видавців тощо.
2. Поглибились «культурні діри» — втрачено багатьох авторів, тексти яких не будуть написані (загинуло уже більше 200 представників та представниць сектору).
3. Видавці змушені шукати нові стилі комунікації щодо української позиції стосовно росії та продовження війни — люди втомлені, але не готові здаватися.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Відновлення фестивалів, зокрема, у прифронтових містах, запуск ініціатив на базі домівок письменників.
2. Книгарні перетворювались на місця зустрічей і взаємопідтримки, а також місця пам'яті.
3. На державному рівні було запроваджено кешбек на купівлю книжок.
4. Заборона російської літератури та посилення уваги до перекладачів (Drahoman Prize).
5. Важливою була присутність української літератури на ярмарках у Буенос-Айресі та Гвадалахарі, а також на провідних європейських ярмарках.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Програма «Спадщина — простір для роботи» — коаліція інституцій задля підтримки культурних ініціатив у прифронтових громадах.
2. Капітолівка — проекти пам'яті закатованого росіянами письменника Володимира Вакуленка та дослідниці його щоденників, поетки Вікторії Амеліної, що також загинула від удару російської ракети.
3. Студійні візити PEN Ukraine до прифронтових громад із залученням іноземних літераторів та медіа.
4. Ініціатива «Книга на фронт» Культурного десанту налагодила постачання актуальної художньої літератури військовим на передовій.



Фото: Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого, Київ

Для сектору особливо важливою є координація міжнародних організацій з українськими фахівцями у розробці навчальних та промоційних програм. Потребує вдосконалення система рекомендацій, зокрема, інтеграція українських голосів у процес відбору літератури та ліцензування. Ефективною була технічна підтримка, яка дозволила адаптувати процеси книговидання до нових реалій.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Системна промоція української літератури на міжнародних ринках для взаємодії та встановлення партнерств з європейськими дієвцями, створення репутації постійного учасника міжнародного процесу.
2. Підтримка участі українців у міжнародних книжкових ярмарках, фестивалях у тандемі з локальними спікерами, підтримка національних стендів та участі іноземних спікерів на них.
3. Розвиток менторських програм і підтримка молодих спеціалістів. Підтримка експертності за рахунок конференцій, лекторіїв, дослідницьких хабів; підтримка освітніх кураторських виставок як міждисциплінарних форматів популяризації культури та мовних курсів — як інструментів культурної дипломатії.
4. Резиденції для авторів, перекладачів, дослідників — в Україні та за кордоном. Гранти на дослідження в галузі літератури, культури, перекладознавства, літературної критики. Підтримка напрямів: україністика, студії з деколонізації, російські та постколоніальні студії (в контексті критичного аналізу).
5. Сприяння наданню приміщень для україноорієнтованих ініціатив, закупівлі українських книжок для іноземних бібліотек, а також підтримка логістики.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Модернізація книжкової інфраструктури та дистрибуції, запровадження політики «єдиної ціни» на книжки.
2. Підписні моделі для бібліотек, освітніх установ, читачів. Запровадження програм закупівель книжок для бібліотек в програмному портфоліо Українського культурного фонду.
3. Спеціальні програми підтримки книжкової продукції для української діаспори, рекомендації включення творів української літератури в шкільну програму.
4. Підвищення привабливості роботи в секторі: медичне страхування, студійні візити, психологічна допомога, організація ретритів. Підтримка батьків, де один із членів сім'ї перебуває на службі, а інший опікується дитиною.
5. Запровадження премій за внесок у розвиток галузі (наприклад, Премія Читомо).
6. Проведення тематичних конференцій для культурних менеджерів, нетворкінг-події для налагодження співпраці. Можливі формати: speed dating, менторство один-на-один.
7. Підтримка регіональних ініціатив з розвитку читання та встановлення «національних полиць» в українських бібліотеках із добірками ключових творів, перекладів та досліджень.
8. Впровадження санкцій для агенцій, письменників і видавництв, які поширюють російську пропаганду або виправдовують злочини проти людства.
9. Сприяння затвердженню нормативно-правових актів, щоб закон про обмеження ввезення книжок з росії та Білорусі запрацював.

2.9 Театри



Ключові виклики:

1. Кадровий голод — сектору терміново потрібні спеціалісти, яких неможливо залучити онлайн, особливо це стосується технічного забезпечення театральних заходів (звук, світло). Зараз пріоритет бронювання віддано творчим фахівцям, але не враховані технічні спеціалісти — через мобілізацію театр втрачає необхідних співробітників. Ситуацію ускладнює відсутність якісної профільної освіти та можливостей для професійного зростання, що формує нульовий потенціал розвитку кадрів.
2. Театральні проєкти мають довгий цикл реалізації, що ускладнює пошук фінансування навіть на базові витрати (особливо для незалежних театрів).
3. Емоційне напруження призводить до конфліктів у колективах і погіршує весь процес створення та виробництва вистав. Конкурси на керівні посади відсутні через військовий стан, що підриває екосистему сфери.
4. Відсутність належної фіксації процесів створення вистав, через що втрачається значний обсяг нематеріальної культурної пам'яті. Театральне мистецтво залишається без архівування й документації.
5. Театр залишається поза широким суспільним запитом: брак об'єднуючого інтересу або відчуття потреби у театрі як важливій культурній і суспільній інституції.
6. Сектор не має інструментів чи створеного простору для залучення та адаптації внутрішньо переміщених працівників театру. Це ускладнює збереження професійного середовища і посилює кадровий дефіцит.
7. Відсутність узгодженої державної політики у сфері театру. В Україні немає спільної візії розвитку державних і незалежних театрів. Відсутність політичної волі до об'єднання і співпраці призводить до незбалансованого фінансування і посилює розрив між різними сегментами сектору.
8. Відсутність системних зв'язків і контролю щодо ефективності реалізації програм, зокрема, ініційованих Українським культурним фондом. Наразі державні політики не відповідають запитам сектору, використовуючи інструменти, що ускладнюють розвиток та якісну комунікацію.
9. Відсутність інструментів підзвітності й комунікації між закладами культури і органами місцевого самоврядування (розуміння мети, інтегральної ідеї, місії).

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Налагодження партнерств між театрами: державні театри надають свої сцени для виступів театрів із прифронтових територій, активізувалася комунікаційна підтримка між установами, організовано освітні заходи та взаємні запрошення режисерів для постановки вистав у різних театрах.
2. Підтримка інклюзивних проєктів, зокрема за фінансування ПриватБанку, відкрила новий напрям роботи у секторі: проведено тренінги з інклюзії для працівників театрів, впроваджено аудіодескрипції, облаштовано пандуси, встановлено поручні для доступності театрів для людей з інвалідністю. Ця практика стала новою для сектору та заклала основу для ширшого доступу до театрального мистецтва.
3. Актуалізація роботи з тригерами у виставах — театри почали враховувати психологічні особливості аудиторії під час створення вистав. Здійснюються попередження глядачів про можливі тригерні елементи (гучні звуки, контрастні світлові ефекти). У окремих випадках глядачам пропонуються засоби захисту, наприклад, затички для вух. Це допомагає зменшити стрес і травматизацію серед відвідувачів, особливо серед людей, що мають досвід війни або переміщення.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. У суспільстві зросла потреба глибше вивчати українську культуру, історію та явища, пов'язані з національною ідентичністю (зокрема теми «Розстріляного Відродження» та колоніалізму). Театри почали працювати з залученням нової аудиторії.
2. Деякі державні театри (зокрема імені Івана Франка, Лесі Українки, Марії Заньковецької) створили проєктні відділи та почали активно працювати з грантовими програмами. Це перший крок до реформування традиційної моделі управління театрами.

Отримання інституційної підтримки від міжнародних партнерів на базову діяльність стало безпрецедентним явищем у секторі. Це дозволило не лише зберегти команди, а й розвивати нові напрямки. Надання обладнання для підтримки безперервної роботи в умовах війни (зокрема, обігрівачів, павер-банків, технічного забезпечення) допомогло установам адаптуватися до кризових умов. Театральні команди отримали ґранти на виробництво вистав, що дозволило продовжити художню діяльність і залучити нову аудиторію.

Відкриття доступу до міжнародних резиденцій, навчальних програм та фестивалів посприяло професійному зростанню й презентації українського театру на міжнародній арені. Водночас українські театральні колективи зіткнулись з проблемою екзотизації за кордоном — тематичне обмеження лише «війною» або надмірна драматизація українського досвіду стали викликом для повноцінної участі у культурному діалозі.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Відмова від практики зведення представників української театральної спільноти та російської на спільних міжнародних майданчиках — без диференціації пропутінських і опозиційних культурних діячів (адже вони просувають неоімперіалістичний наратив, чим легітимізують російську агресію). Іноді погодження на спільну участь з росіянами висувається як умова участі в проєкті, що є неприйнятним.
2. Накладення санкцій на російський культурний контент за прикладом економічних санкцій. Закцентувати увагу міжнародної спільноти на культурному геноциді, який здійснювала росія щодо українських діячів культури впродовж століть, і не понесла за це покарання.
3. Розробка програми інституційної підтримки театрів, особливо незалежних, яка братиме до уваги специфіку роботи організацій сектору. Розуміння важливості паритетного фінансування театральних інституцій на рівні з репрезентацією інших мистецьких медіумів.
4. Створення незалежної організації (наприклад, Театрального кризового центру) для забезпечення моніторингу, збору та аналізу даних, та визначення потреб сектору на постійній основі з метою налагодження двосторонньої комунікації між Україною та європейськими партнерами.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Створення карти наявних інституцій культури та потреб громад за прикладом того, як це вже робить УКФ. Розробка механізмів доступності, формування потреби у споживанні перформативного продукту та виховання нового покоління глядачів поза мегаполісами.
2. Ініціювання деколонізації освітніх програм та радикальної реформи кадрового складу установ театральної освіти. Розробка політики протидії харасменту в установах театральної освіти.
3. Зміна трудових договорів і налагодження прозорої системи звітування керівників театральних установ.
4. Створення наглядової ради театрів та контроль відсутності конфлікту інтересів.
5. Відновлення та оптимізація конкурсних процедур для керівних посад театральних інституцій.



2.10 Кіно

Ключові виклики:

1. Втрата великої кількості фахівців ремісничих професій, якими зазвичай володіють чоловіки. Нині відсутній механізм бронювання, оскільки кіно не вважається стратегічним сектором економіки. Це також позначається на репрезентації України за кордоном, в той час як росіяни там активно представлені.

2. Не вистачає промоції українського кіно. За кордоном досі відсутнє розуміння процесів в українському кіно та культурі загалом. росія використовує українське кіно як власний спадок, і її вплив досі дуже сильний. Триває культурна апропріація українського кіно та культури, тому необхідна системна робота з публікаціями про українське кіно за кордоном.
3. Відсутність національного фінансування сектору кіно — війна тільки підсилила цей процес і створила виправдання «не на часі». Державні програми підтримки кіно відсутні, а без національного фінансування неможливо співпрацювати міжнародно, окрім спорадичних ініціатив. Саме державний фонд дає гарантії для копродукцій.
4. Кінотеатри переживають нелегкі часи: відбувається фізичне знищення мережі кінотеатрів. Повітряні тривоги та атаки впливають на рішення аудиторії про походи в кіно, а отже, бізнес-показники кінотеатрів погіршуються.
5. Кінотеатри не отримують заохочення працювати з дітьми та вразливими аудиторіями.
6. Робота з аудиторіями відсутня як стратегічний напрямок роботи в Україні. У людей є запит на деколонізаційні знання, проте кінотеатри не працюють з цим стратегічно.
7. Відсутній фокус на кінопам'яті. Кіноархів є поза системою підтримки спадщини — війна відтермінувала визначення статусу кіноархіву. Кіноспадщина незахищена, відсутня системна передача знань.
8. Відсутність однієї профільної інституції (або платформи) відповідальної за сферу кіно та промоцію — при цьому кількість запитів від закордонних партнерів до сектору після 2022 року тільки збільшились.
9. Відсутність культури виховання глядача — наприклад, кінопрограми в школі. Існує потреба у великій кількості освітнього продукту про кіно для аудиторії — відео-пояснення про кінотовиробництво, кіноспадщину України (і для закордону, і всередині України).
10. Відсутність системи промоції кіно — а саме системи кіно клубів, журналів, програми про кіно на телебачення, тощо.
11. Зріс попит на перегляд кіно онлайн, але немає системних підходів до розвитку онлайн дистрибуції, особливо малими та нішевими гравцями.
12. Відсутність коштів на фінансування студентського кіно, просідає нове покоління творців кіно.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Всі проекти Українського інституту для підтримки українського кіно за кордоном — вони мали репутаційний вплив, а також дали можливість забезпечувати виїзд чоловіків за кордон на фестивалі та проекти. Представництва Українського інституту у Берліні, Парижі, Амстердамі сприяють промоції кіно. Було б добре мати там у командах аудіовізуального аташе.
2. Війна активізувала мережування і розуміння взаємозалежності. Спільнота зміцнилась, зокрема відстояла Довженко-центр.
3. Суспільне запустило відділ спільного виробництва — це і нові робочі місця, і нові конкурси на створення фільмів.
4. Міжнародні кінофестивалі в Україні все ж проходять (Молодість, ОМКФ, Docudays UA) і навіть привозять іноземних гостей. Триває робота фестивалів індустриальних платформ — вони також залучають міжнародну експертизу.
5. Takflix та інші українські дистриб'ютори відстоюють авторські права на іноземній території, що сприяє збереженню ідентичності для українців за кордоном та виконує просвітницьку функцію для іноземців.

"Не вистачає промоції українського кіно. За кордоном досі відсутнє розуміння процесів в українському кіно та культурі загалом. росія використовує українське кіно як власний спадок, і її вплив досі дуже сильний. Триває культурна апропріація українського кіно та культури, тому необхідна системна робота з публікаціями про українське кіно за кордоном."



Фото: Валентина Науменко

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Generation Ukraine ARTE — складна, багатоелементна програма підтримки (повний цикл від пітчінгу до реалізації прав), де включений елемент дистрибуції з боку європейських суспільних мовників. Подібний формат програм підтримки слід масштабувати.
2. Програма промоції та дистрибуції українських фільмів, наприклад, proMotion у партнерстві з Eurimages. Це модель видачі коштів на маркетинг та розробку стратегій просування українських фільмів.
3. European Solidarity Fund for Ukrainian Films (ESFUF) продемонстрував приклад реагування на виклики фінансування кіновиробництва.
4. Персональні стипендії для фахівців, наприклад, від House of Europe.

Водночас неефективною залишається практика надання ґрантів на розробку ігрових проєктів без подальшого супроводу: відсутність відповідальності за результат і критеріїв оцінки ефективності знижує вплив таких інвестицій.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Фінансування для ESFUF для збільшення підтриманої кількості проєктів.
2. Масштабування програм повного циклу підтримки створення українського ігрового та документального кіно по типу Generation Ukraine ARTE.
3. Підтримка програм для європейських дистриб'юторів з промоції та дистрибуції українських фільмів (за моделлю proMotion).
4. Створення страховими компаніями спеціальних програм страхування ризиків кіновиробництва в Україні — це допоможе збільшити кількість копродукцій з Україною.
5. Приїзд міжнародних експертів в Україну замість створення програм підтримки за кордоном (для освітніх програм, творчих зустрічей, тощо).
6. Спільна з Україною ревізія інформації про кіноспадщину та артефакти.

1. Створення інституції, яка лобіює та просуває інтереси сектору кіно. Формування фахових політик для сектору, а не з орієнтацією на приналежність до влади.
2. Реформа врядування Держкіно (сфокусувати роботу інституції на циклі кіновиробництва та дистрибуції) — відкритий доступ громадськості до документації Держкіно. Конкурсне призначення керівників підпорядкованих установ та закладів, а також на посаду голови Держкіно.
3. Повернення відкритого фінансування та системи відкритого доступу (наприклад, конкурси пітчінгів), створення рівних можливостей для всіх представників сектору.
4. Підтримка копродукцій — долучення України до ESFUF як повноправного члена фонду із внесками, запровадження пітчінгу для українських копродукційних проєктів, коли держава дає 20%. При цьому половина експертів має бути міжнародною.
5. Створення інфраструктури центрально розташованих кінотеатрів (не в торгових центрах) в містах мільйонниках. Кінотеатри мають пропонувати розширений доступ до європейських, українських та класичних фільмів.
6. Збереження та оцифрування кіноспадщини. Розробка гібридної моделі фінансування для Довженко-центру як національного кіноархіву, розвиток європейської моделі синематеки на базі Довженко-центру.
7. Зміна форми власності державних студій на приватну з заборонаю перепрофілювання.

2.11 Музика



Ключові виклики:

1. Відтік кадрів — втрачено перший оркестр ранньої музики в Україні, зменшилася кількість представників домінантно-чоловічих (тих, на яких грають здебільшого чоловіки) інструментів (дерев'яні, мідні духові), нестача фінансування та кадрів для профільних медіа — Лірум, The Claquers.
2. З повномасштабним вторгненням відбулося переосмислення пріоритетів з боку державної підтримки: музичний продукт — особливо класична музика — дорогий, цикл створення — тривалий, тому він став депріоритетизований.
3. Назріла проблема перегляду якості культурного продукту, створеного організаціями, що отримують фінансування від держави, а також надбавок відповідно до системи статусів — національний/заслужений/народний. Ця система зовсім не включає фрілансерів та представників незалежного сектору.
4. Запит на український музичний продукт виріс, а експортноздатної пропозиції мало, як часом немає й технологій для його створення:
 - записи (наприклад Будинок звукозапису Українського радіо працює лише з одним оркестром, для інших — на комерційній основі; кількість звукорежисерів меншає через мобілізацію, здійснюються концертні записи, проте студійні — скорочуються);
 - ноти (існує лише одне фахове видавництво Музична Україна, воно малоефективне. При цьому є конкретні ініціативи відцифрованих нот і їхньої дистрибуції — цим займаються Львівська філармонія, Ukrainian Scores);
 - нерозвинена система авторського права та роялті ускладнює експорт музичного продукту за кордон.
5. Освітні установи не готують менеджерів, комунікаційників, критиків, продюсерів, а саме представники цих професій мали б вирішувати поточні виклики для сектору.
6. Стрімінгові сервіси досі представляють українську музику як частину регіону росії, а також пропонують російські треки для прослуховування та переглядів аудиторією з України.
7. Тренд появи кон'юнктури та «паразиткування» митців на темі війни.

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Посилення міжнародної співпраці, зокрема Open Opera Ukraine, Національний будинок музики, продемонстрували успішні приклади виходу на міжнародний рівень. Львівська філармонія долучилась до трирічного проєкту Creative Europe.
2. Розширення діяльності — у Харкові готується безпечна локація для концертів, з'являються ініціативи з арт-терапії тощо.
3. Нові аудиторії — робота із залученням ветеранів та для ветеранів, відбувається розширення взаємодії з дитячою аудиторією.
4. Вимога підвищення якості продукту та актуалізації програм сприяла відсіюванню неспроможних представників сектору.
5. Поява та розширення форматів роботи зі спільнотами — наприклад, Open Opera Ukraine працює з аматорськими хорами, медіа Лірум проводить редакційну музичну премію «Золота Зоря».
6. На експорт генерується більше продукту, налагоджена системна робота над релізами.

Особливо оригінальні/винахідливі підходи, що можуть слугувати моделлю для сфери в цілому:

1. Практика залучення напівсценічних постановок для опери (це потребує менше ресурсу і є більш екологічною практикою).
2. З'явилися нові унікальні формати для сектору, наприклад, залучення сучасного драматурга в оперу XVII століття, перегляд та обговорення музичних кліпів.
3. Використання нових оригінальних просторів: Squat17b, Національний заповідник «Києво-Печерська лавра», підвали у Харкові.
4. Інклюзивні проєкти з Міністерством у справах ветеранів.

Сектор ефективно скористався можливостями гастролей — виступи, зокрема в Elbphilharmonie та Hamburg Staatsoper, покривали річні бюджети окремих організацій. Важливу роль відіграли цільові ґранти — як персональні від Goethe-Institut чи Zaïks, так і проєктні — від Creative Europe, ALIPH, Opera Vision, культурних центрів і посольств Австрії, Німеччини та Франції. Отримані ґранти охоплювали мережування, організацію майстер-класів, оцифрування, здійснення записів, розвиток інфраструктури тощо. Підтримка надходила також від приватних донорів (Bechstein), організацій, що працюють з медіа (Media Development Foundation, Mediengeist) та держави (конкурс композиторів ім. Скорика).

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Відкриття ґрантових програм для державних концертних установ, що дозволить їм брати участь у міжнародній підтримці на рівні з незалежними ініціативами.
2. Інвестиції в концертну інфраструктуру для якісного виходу українських виконавців на ринок ЄС.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Створення Українського інституту музики.
2. Прозорість державної політики та сталості планування у секторі, застосування європейських норм у розбудові інфраструктури, системи освіти для сектору та вимірювання цінності.



Фото: Валентина Науменко



2.12 Сучасне мистецтво

Ключові виклики:

1. Негативний вплив війни на навчальний процес, особливо у системі формальної освіти — навчання здебільшого відбувається онлайн, у прифронтових містах є небезпека для офлайн-навчання. Вже є пласт людей, які здобували фах у перформативному мистецтві тільки онлайн, що впливає на якість компетенцій.
2. Втома від онлайн-життя і запит на офлайн-активності, потреба у безпечних фізичних просторах для культурних подій.
3. Інструменталізація жертв і страждання в сучасному мистецтві шкодять сектору.
4. Велика кількість запитів від іноземних організацій на участь у міжнародних партнерських проєктах (наприклад Creative Europe) тільки через те, що організації представляють Україну. При цьому їм не надається роль рівноправного партнера.
5. Через брак людей погіршилась якість проєктів, стає важче їх масштабувати.
6. Робота сектору проходить в умовах винятково обмежених ресурсів (відсутність інституційної підтримки) та зміни аудиторії (у аудиторії змінилось сприйняття, за яким не завжди легко встигнути).

Найважливіші заходи, які були вжиті установами у сфері, щоб упоратися з викликами війни:

1. Після повномасштабного вторгнення організації якомога швидше відкрили свої двері. Організації стали притулками для всіх, хто евакуювався, швидко трансформувались під запит і ситуацію, стали гуманітарними хабами. ЄрміловЦентр став місцем проведення ледь не всіх заходів у Харкові завдяки наявності укриття
2. Створення програм підтримки для митців, надання місця для роботи для релокованих митців. Нові програми були сфокусовані на власному регіоні — для розуміння, хто з'явився та залишився, з ким далі працювати.
3. Організації почали долучати до своєї роботи волонтерів, студентів мистецьких та культурологіч-

них спеціальностей, наприклад ЄрміловЦентр. Таким чином організації тимчасово змогли компенсувати брак кадрів — наскільки це можливо.

4. Робота зі сценаріями — що має робити організація у разі погіршення ситуації.
5. Проговорення з командою планів щодо мобілізації, відслідковування запитів людей — аудиторії та професійної спільноти — і адаптація програми та проєктів відповідним чином.

Рекомендації для міжнародних партнерів:

1. Програми, які допомагатимуть повертати людей в Україну (довгостроково або короткостроково).
2. Будь-які програми, що працюють з прифронтовими територіями — кемпи для ментального відновлення, резиденції без обов'язкового кінцевого результату.
3. Важливо проводити активності саме на території України, щоб могли долучитись і чоловіки.
4. Серед проєктних ґрантів варто пріоретизувати проєкти міжнародної співпраці, як, наприклад, у House of Europe.
5. Занурення та краще розуміння закордонними партнерами реальності життя в Україні.
6. Підтримка міжнародних партнерських проєктів, мережування, крос-секторальних проєктів, нетворкінгових зустрічей саме на території України.
7. Передача українським організаціям устаткування та обладнання, наприклад, музичних інструментів, освітлення тощо.
8. Співпраця у сфері мистецької освіти — спільні освітні програми, аби люди в Україні мали доступ до освіти за кордоном онлайн, з короткостроковими офлайн інтенсивами.

Рекомендації для органів влади в Україні:

1. Управління ризиками, пропрацювання урядом та органами місцевої влади сценаріїв щодо можливого просування росіян (або інших ризиків, пов'язаних з війною).
2. Створення програм підтримки для незалежного сектору.
3. Підтримка кадрів, інвестування в людей та розвиток спроможності організацій — а не в підтримку утримання будівель без змістовного наповнення, наприклад, програма Community reBuilding (CEDOS), програми перетворення старих культурних просторів у нові — наповнені змістом.
4. Відновлення базової інфраструктури в системі мистецької освіти — відремонтувати туалети, забезпечити опалення, надати матеріали для роботи (наприклад глина).
5. Аудит фінансування культури на місцевому рівні (наприклад, 40 млн гривень на рік виділяється на роботу будинку культури в Дніпрі, який фактично зачинений), створення міських фондів культури. Потреба в оцінці ефективності коштів, які йдуть на державні інституції (наприклад, театри).
6. Пожвавлення місцевих дієвих осередків, аби вони збирали локальні колекції сучасного мистецтва.
7. Убезпечення колекцій сучасного мистецтва, які вже збираються Національними художніми музеями.
8. Програми підтримки для найкращих випускників профільних вузів, наприклад, фінансова підтримка протягом року після випуску.
9. Програми підтримки для незалежних митців — відкриті та закриті бази митців, платформи, стипендії, як приклад — Western States Arts Federation в США.
10. Підняти питання ефективності поточних спілок — є запит на їхнє реформування.

Сьогодні

Основний вектор зусиль повинен бути скерований на поточну роботу, підтримку громад, програмну діяльність. Це сформує силу всередині країни для ефективного відновлення. Якщо чекати до завершення війни, можна втратити те, що є.

Візія

Дієвці культури не мають цілісного бачення, що саме і яким чином потрібно відновлювати. Є потреба у формуванні такої візії, оскільки кожен сектор культури має свої специфічні потреби. Водночас, саме ці фахівці можуть запропонувати громадам культурно чутливу оптику до стратегій відновлення, що бере до уваги контекст та унікальність кожної місцевої спільноти.

Термінологія

Слово «відновлення» має багато семантичних відтінків, і саме дієвці культури можуть запропонувати суспільству наративи, пов'язані із відродженням, оновленням, реконструкцією, відбудовою, загоєнням ран, уявленням майбутнього, наданням нових сенсів. Крім того, враховуючи, що в контексті культурної спадщини законодавчо визначеним відповідником терміну «відновлення» є «реставрація», консультації з реставраторами є обов'язковими для тих учасників процесу відновлення, що працюють з урбаністичними середовищами та концептуальними планами розвитку територій.

Стейкхолдери

Ключовими партнерами дієвців культури у сфері відновлення є органи державної та місцевої влади, що опікуються питаннями економіки, фінансів, юстиції, регіонального розвитку, освіти, цифрової трансформації, європейської інтеграції та закордонними справами. Окрему важливу роль відіграють Агенція з розвитку туризму та міжнародні партнери.

Ключові питання на перетині секторів, що стосуються відновлення:

- Відновлення наративів, повернення України у контекст європейської історії;
- Гармонізація стандартів та синхронізація із законодавством ЄС;
- Зміцнення спроможності якісного використання коштів, скерованих на реконструкцію та розвиток;
- Підсилення внеску культурної спадщини в економічне відновлення, практика податкових пільг для інвестицій в культуру, державно-приватні партнерства;
- Запуск проєктів створення інституцій з новим типом управління — як моделей змін (в тому числі з урахуванням принципів інклюзивності і безбар'єрності);
- Розвиток середньої спеціальної освіти, аби готувати фахівців, що будуть стабілізувати та відновлювати міста через 5-10 років;
- Переосмислення та цифровізація інфраструктури культури і використання її розв'язкового потенціалу для громад в цілях відновлення;
- Збереження місць пам'яті війни, робота не лише з давньою спадщиною, а й подіями сьогодення;
- Перетин сфери мистецтва та відновлення здоров'я — значний потенціал для взаємодії між міністерствами культури та охорони здоров'я;
- Міністерства соціальної політики та ветеранів можуть стати партнерами у питаннях соціальної згуртованості, усної історії та нематеріальної культурної практики;
- Взаємне інформування та використання досліджень колег в контексті відновлення. Наприклад, матеріали програм Київської школи економіки на кшталт соціології, антропології було б ефективно використовувати для потреб культури;
- Інтеграція з українською та міжнародною наукою з точки зору набуття

нових навичок та передачі знань молоді;

- Підтримка зв'язків для збереження ідентичності тих, хто виїхав, а також робота над їх поверненням;
- В контексті становлення сталого миру — співпраця із силовими відомствами для кращої фіксації злочинів проти спадщини та інституцій;
- Участь у побудові архітектури післявоєнного світу та нової системи цінностей і безпеки.

Ключові підсумки та тези

- Праця в умовах війни — це ненормальна ситуація, тому всі заходи, спрямовані на зупинку дій росії, покарання винних та недопущення подібних агресій у майбутньому, є пріоритетними.
- Тема та термін «відновлення» потребує культурно чутливого підходу, що враховує контекст переосмислення старої системи, а також філософії реставрації та фахової реконструкції об'єктів спадщини.
- На тлі інтеграції до ЄС важливо не лише відновлювати, а й творити нові моделі інституцій, гармонізувати стандарти, фіксувати досвід і формувати візію майбутнього, де культура — повноцінний гравець європейської історії.

Наступні кроки

- Обговорення представлених рекомендацій дванадцяти експертних груп а рамках Конференції з відновлення України в Римі 10-11 липня 2025 року;
- Поширення матеріалів звіту серед стейкхолдерів в Україні та за кордоном;
- Використання тез документа для наступних професійних та візійних обговорень у сфері культури, а також заохочення українських дієвців культури брати участь у співтворенні процесів відновлення, враховуючи потреби інших секторів та спільне баченням майбутнього.

ЗАГОЄННЯ РАН ВІДБУДОВА
ВІДРОДЖЕННЯ РЕГЕНЕРАЦІЯ
[ВІДНОВЛЕННЯ}
РЕКОНСТРУКЦІЯ ОНОВЛЕННЯ
УЯВЛЯННЯ МАЙБУТНЬОГО

СПИСОК УЧАСНИКІВ ТА УЧАСНИЦЬ

 [МУЗЕЇ]	1	Юлія Литвинець	Національний художній музей України
	2	Марія Рошко	Дніпропетровський національний історичний музей ім. Д. І. Яворницького
	3	Віра Ярова	Харківський художній музей
	4	Жанна Клочко	Сумський обласний краєзнавчий музей
	5	Вікторія Водоп'ян	Запорізький обласний краєзнавчий музей
	6	Юлія Ваганова	Музей Ханенків
 [ЗАПОВІДНИКИ]	1	Неля Куковальська	Національний заповідник «Софія Київська»
	2	Оксана Повякель	Національний музей народної архітектури та побуту України «Пирогово»
	3	Наталія Реброва	Національний архітектурно-історичний заповідник «Чернігів стародавній»
	4	Світлана Охріменко	Національний заповідник «Хортиця»
	5	Ігор Корост	Історико-культурний заповідник «Більськ»
	6	Максим Остапенко	Національний заповідник «Києво-Печерська лавра»
 [АРХІВИ]	1	Олександр Лашко	Державна архівна служба України
	2	Соф'я Каменева	Державний архів Київської області
	3	Ірина Лопушинська	Державний архів Херсонської області
	4	Анастасія Холявка	Міський медіаархів Центру міської історії, Львів
	5	Віталій Сосницький	Державний архів Харківської області
 [БІБЛІОТЕКИ]	1	Світлана Кравченко	Українська бібліотечна асоціація
	2	Вікторія Лісогор	Маріупольська центральна бібліотека
	3	Валентина Ярошук	Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека
	4	Валентина Кальченко	Сумська обласна наукова бібліотека
	5	Наталія Розколупа	Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого
	6	Ірина Шестопап	Національна бібліотека України для дітей
 [ТЕАТРИ]	1	Валерія Тягун	Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької
	2	Тамара Трунова	Київський академічний театр драми і комедії на лівому березі Дніпра
	3	Анастасія Гайшенець	Київський національний академічний драматичний театр імені Івана Франка
	4	Вероніка Складарова	Parade-fest
	5	Тетяна Голубова	Театр «Нафта»

СПИСОК УЧАСНИКІВ ТА УЧАСНИЦЬ

 [СПОРУДИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ]	1	Катерина Кублицька	Ініціативна група SaveKharkiv
	2	Катерина Гончарова	World Monuments Fund, WMF
	3	Андрій Гривняк	Skeiron
	4	Василь Рожко	NeMo: Ukrainian Heritage Monitoring Lab
	5	Олена Воробйова	Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації
 [МУЗИКА]	1	Ольга Кононенко	Національний будинок органної та камерної музики України
	2	Богдан Сегін	Львівська національна філармонія імені Мирослава Скорика
	3	Юлія Ніколаєвська	Харківський національний університет мистецтв імені І. П. Котляревського
	4	Олексій Бондаренко	Lirroom Media
	5	Анна Гадецька	Open Opera Ukraine
 [ЛІТЕРАТУРА]	1	Тетяна Пилипчук	Харківський літературний музей
	2	Олена Одинока	Український інститут книги
	3	Юлія Козловець	Міжнародний фестиваль «Книжковий Арсенал»
	4	Ольга Петришин	Український інститут
	5	Оксана Хмельовська	Читомо
 [СУЧАСНЕ МИСТЕЦТВО]	1	Альона Каравай	Простір сучасного мистецтва «Асортиментна кімната»
	2	Божена Пеленська	Арт-центр «Jam Factory»
	3	Наталія Іванова	Центр сучасного мистецтва «ЄрміловЦентр»
	4	Андрій Палаш	DCCC, Культура Медіальна
 [ЗБЕРЕЖЕННЯ/РЕСТАВРАЦІЯ РУХОМОЇ СПАДЩИНИ]	1	Світлана Стрельнікова	Національний науково-дослідний реставраційний центр України
	2	Світлана Гага-Шереметьєва	Відділ наукової реставрації, консервації та експертизи рухомих пам'яток, Національний заповідник «Києво-Печерська лавра»
	3	Марина Фенюк	Державний центр збереження документів Національного архівного фонду
	4	Леся Гануляк	Кафедра реставрації творів мистецтва, Львівська національна академія мистецтв
	5	Євгенія Калугіна	Слов'янський краєзнавчий музей
	6	Ольга Долінська	Хмельницький обласний художній музей

 [МЕРЕЖІ ЗАХИСТУ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ]	1	Ігор Тимець	Центр допомоги мистецтву України, УААС
	2	Катерина Кулай	ГО «Музей для змін», Одеський національний художній музей
	3	Мілена Чорна	Асоціація українських музеїв
	4	Валентина Бочковська	Український культурний фонд
	5	Ольга Гончар	Музейний кризовий центр
 [КІНО]	1	Олена Гончарук	Національний центр Олександра Довженка
	2	Надія Парфан	Takflix
	3	Наталія Мовшович	Суспільне
	4	Денис Іванов	Arthouse Traffic
	5	Андрій Халпахчі	Міжнародний кінофестиваль «Молодість»

[Партнери та спонсори]



Ministry of Culture
and Strategic Communications
of Ukraine



UKRAINE-Förderlinie



Ukraine Recovery
Conference
10-11 July 2025 - Rome, Italy



Auswärtiges Amt



Robert Bosch
Stiftung



Funded by
the European Union



unesco