

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ МУЗЕЙНОЇ СФЕРИ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Смаглій Катерина Василівна

доктор філософії в галузі історії,
директор Київського офісу Інституту Кеннана,
доцент кафедри історії України та музеєзнавства
Київського національного університету культури та мистецтв

Fulbright Scholar Program, 2012–2013,
Kennan Institute, Woodrow Wilson International Center for Scholars

Анотація. Стаття розглядає основні проблеми музейної сфери в Україні, аналізує зміст музейних реформ, що відбулися в країнах – членах ЄС за останні 20 років, та пропонує основні напрями реформування музейної галузі на основі кращих практик західноєвропейського музеєзнавства.

Ключові слова: музеєзнавство, реформи, аналітичні центри, культурні права, культурна розмаїтість.

Annotation. This article studies the main problems of the Ukrainian museum sector, analyzes museum reforms in the EU-member states over the last 20 years, and suggests the major vectors of museum reform in Ukraine based on the best practices of the Western European museology.

Keywords: museum sector, reforms, analytical centers, cultural rights, cultural diversity.

Вступ. Музеї України як інститути національної пам'яті, що зберігають, вивчають, інтерпретують та експонують культурні цінності країни, можуть відігравати значну роль у процесі гуманітарного розвитку нації, продукування її консолідуючих духовних сенсів, формування інформаційного та освітнього простору. Однак музейна сфера нашої держави залишається на маргінесі пріоритетів державного будівництва, що спричиняє її глибоку та системну кризу. За останні десять років в Україні змінилося вісім міністрів культури, але ані їх число, ані число ухвалених ними програм і резолюцій не позначилися на рівні інновацій у культурі та не привели до системних реформ у музейній царині.

Музейна справа України охоплює 546 національних і комунальних музеїв, 497 музеїв і музейних кабінетів, які діють у складі вищих навчальних закладів, понад 4000 музейних класів і кімнат у загальноосвітніх школах та близько 800 музеїв у віданні підприємств і організацій [7].

Однією з ключових проблем музейної сфери країни часто називають брак фінансування та неефективну модель державного управ-

ління. Музеї особливо гостро відчули свою вразливість до економічних потрясінь у момент фінансової кризи 2008–2009 рр., коли видатки Державного бюджету на розвиток музейної галузі скоротилися в чотири рази, а недофінансування музейної сфери навіть за такими базовими статтями, як зарплата персоналу, оплата комунальних платежів і послуг охорони, ледь не призвело до закриття деяких музейних закладів (підрахунки та висновки громадської організації «Український центр розвитку музейної справи»).

Однак біди українських музеїв не лише від браку коштів, їхні проблеми значно глибші, адже більшість із них давно втратили зв'язок із суспільством та своїми відвідувачами, перетворилися на консервативні науково-дослідні інституції, які не знають, якою мовою, як і про що сучасний музей має говорити зі своєю аудиторією. Українські музеї фактично не проводять маркетингові дослідження й не аналізують очікування публіки від своїх програм і сервісів¹. Вітчизняним музеям бракує критичного переосмислення своїх експозицій. Остерігаючись різких змін музейного наративу, куратори переважно вдаються до косметичних, а не до докорінних змін експозиційної роботи. Очевидною є й відсутність місії та візії розвитку більшості музеїв, їх слабкий зв'язок із місцевими громадами та небажання (чи то невміння) відповідати на запити суспільства, пропонуючи відвідувачам нові сервіси та програми.

В Україні фактично відсутня державна музейна стратегія. Очевидним є також брак системних досліджень загального стану музейної царини, елементарної статистики щодо культурних практик населення та його очікування від музейних закладів. Останні події в Україні – як-от анексія Криму та військова операція на Донбасі – проявили системну слабкість органів державної влади у сфері управління музейною мережею країни, коли Міністерство культури та підпорядкований йому управлінський апарат виявилися неспроможними керувати закладами культури на окупованих територіях, брати ситуацію під свій контроль та імплементувати стратегію збереження й евакуації музейної спадщини країни². Міністерство культури конста-

¹ Чи не єдину спробу проаналізувати музейну аудиторію зробив у 2013 р. музей Богдана та Варвари Ханенків [див. 8; 9].

² Бездіяльність Міністерства культури в перші тижні та місяці сепаратистських проявів на Сході України поставила під ризик музейні колекції в Донецькій та Луганській областях. Унаслідок артобстрілів 20–21 серпня було знищено тисячі експонатів Донецького обласного краєзнавчого музею, а багата колекція Донецького художнього музею опинилася під ризиком повного розкрадання [4].

тувало, що за двадцять років незалежності Україна так і не розробила систему захисту музейної спадщини як у ситуації військового нападу, так і в разі стихійного лиха [5].

Ця стаття не ставить за мету системний аналіз проблем, з якими стикаються музеї України. Радше говоритимемо про можливі шляхи виходу із сьогоднішньої кризи. На основі вивчення кращих практик музеїв США та країн Європейського Союзу спробуємо запропонувати деякі шляхи реанімування музейного середовища країни та окреслимо основні напрями реформаторських зусиль, які необхідно терміново вжити новому керівництву держави.

1. Науково-методичне забезпечення. Однією з проблем українського музейництва є відсутність спеціалізованої науково-дослідної інституції – аналітичного центру, який має вивчати питання теорії та практики музейної справи, готувати проекти нормативних актів та галузевих стандартів, опрацьовувати й популяризувати зарубіжний досвід.

У західних суспільствах недержавні аналітичні центри – так звані *think tanks* – мають суттєвий вплив на формування державної політики, розроблення стратегій та ухвалення управлінських рішень. Зокрема експерти таких відомих аналітичних центрів, як Інститут Брукінгза, Центр Вудро Вілсона, Аспенський інститут тощо, залучаються органами влади до вироблення стратегій і конкретних рішень у сферах, де ці центри вже працюють і мають вагомий науковий розробки.

В Україні працює кілька громадських організацій, які частково виконують функції недержавних аналітичних центрів у музейній сфері. Серед них громадські організації «Український центр розвитку музейної справи» (УЦРМС), «Агенція культурних стратегій», «Демократія через культуру», український комітет Міжнародної ради ICOM та інші. Також працює державний аналітичний інститут «Український центр культурних досліджень». Ці організації роблять акцент на реалізації системних, послідовних проектів задля активізації комунікації у професійному середовищі, сприяння формуванню професійного музейного лобі у країні, налагодження зв'язків між українськими фахівцями та їхніми зарубіжними колегами. Однак індивідуальних чи колективних зусиль цих організацій виявляється недостатньо для розроблення національної концепції музейної реформи.

Навесні 2012 р. при Міністерстві культури України було створено спеціальний консультативно-дорадчий орган – Музейну раду, яка

мала перетворитися на дієвий інструмент включення професійної музейної спільноти до формування та реалізації національної музейної політики. За президентства В. Януковича очільники Мінкульту проводили показові консультації з членами ради (як це було у випадку з призначенням нового директора Львівської галереї мистецтв після трагічної загибелі Бориса Возницького). У більшості ж випадків вона використовувалася Мінкультом лише як ширма, що мала продемонструвати удавану «відкритість» і «прозорість» влади, її готовність прислухатися до думки професійної спільноти. Насправді ж Музейній раді бракувало реальних механізмів впливу на керівництво Міністерства культури, а рішення ради мали лише дорадчу функцію та не зобов'язували владу їх виконувати.

Одним із важливих документів, розглянутих і затверджених Музейною радою під час засідання 25 квітня 2013 р., став проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної галузі до 2018 р. Текст документа був розроблений Українським центром культурних досліджень у тісній співпраці з музейними фахівцями під час регіональних «круглих столів» та семінарів, ініційованих і проведених Національним інститутом стратегічних досліджень при Президентові України протягом грудня 2011 – травня 2012 рр. У вересні–жовтні 2012 р. згідно з процедурою, визначеною чинним законодавством, Концепція програми пройшла громадське обговорення [1].

Окрім іншого, Концепція визначила такі пріоритетні напрями розвитку музейної справи до 2018 р.:

- удосконалення нормативно-правової бази шляхом розроблення низки нормативних актів;
- підвищення ролі музеїв як державотворчого чинника завдяки упровадженню нових державних стандартів державної справи та посилення просвітницької функції музеїв;
- формування музейного простору через активізацію міжмузейної комунікації;
- захист майнових комплексів музейних установ та модернізація матеріально-технічної бази музейної справи;
- удосконалення порядку обліку пам'яток Музейного фонду України;
- розвиток реставраційної справи;
- підготовка кадрів та підвищення престижу музейної професії;
- запровадження конкурсних механізмів фінансування музейних проєктів.

На жаль, прийнята за основу ще в 2013 р., Концепція так і залишилася на папері. Цей важливий документ, попри свої благі наміри та ґрунтовну підготовчу роботу, поповнив і без того багату колекцію ухвалених, але не імplementованих стратегій, програм і декларацій, що приймалися впродовж останніх двадцяти років різноманітними діячами культури з метою привернення уваги урядовців до численних проблем гуманітарної сфери.

Концепції також бракувало посилань на результати конкретних соціологічних опитувань, експертної оцінки й аналізу, які б обґрунтовували потребу в тих чи інших пріоритетних напрямках нової музейної стратегії. Концепція також не продемонструвала зв'язку між тим, наскільки повно сучасні українські музеї відповідають запитам та потребам своїх цільових аудиторій.

Звернувши увагу на «невміння музеїв використовувати для своїх потреб інструменти громадянського демократичного суспільства, пасивність у налагодженні ефективної співпраці із недержавними організаціями» та «відсутність мотивації для самостійного пошуку музеями партнерів для співпраці», розробники стратегії не змогли навести конкретні приклади того, яким чином музеї можуть впливати та вже впливають на соціально-економічний розвиток громад, поживляють бізнес-середовище, сприяють створенню нових робочих місць і стимулюють розвиток туризму в регіонах. Саме на таких показниках, а не на ідеалістичному прагненні ошчасливити всіх музейних працівників можливістю освоєння додаткових бюджетів мають ґрунтуватися серйозні державні програми розвитку сфери культури.

Мусимо констатувати, що сьогодні в українському суспільстві запит на музейну реформу фактично відсутній. Складається враження, що єдиною зацікавленою стороною у втіленні зазначеної музейної Концепції була сама «армія» музейних працівників, яка звикла працювати за старими підходами і яку певною мірою задовольняє стан повного (хоч і незначного) державного фінансового утримання. Справжня ж музейна реформа мала б передбачати не лише збільшення коштів на підтримку музейної сфери країни, але й змін принципів, на яких ця підтримка надається. У складних економічних умовах та в ситуації стрімкого розвитку конкуруючих культурних закладів та індустрій (кіно, відеоігор, комп'ютерних технологій) музеї мають постійно доводити своє суспільне значення, а не сприймати тезу про важливість своєї соціальної функції як аксіому. Як зазначає Томіслав

Шола, засновник міжнародного конкурсу «Краще у спадщині» [14], музеям слід постійно пам'ятати, що їх виживання у сучасних умовах залежить від постійного зворотного зв'язку з відвідувачами, від здатності доводити й демонструвати ту практичну користь, яку вони дають публіці та суспільству [10].

Одним із ключових етапів розроблення Концепції має стати процес збору нових, об'єктивних і комплексних соціологічних досліджень щодо стану музейної галузі України, так само як показників їх впливу на життя та розвиток місцевих громад. Лише на основі таких консолідованих даних, з урахуванням інформації щодо стану музейних колекцій, їх культурної та матеріальної цінності, професійного рівня музейних працівників, рівня відвідуваності закладів, кількості та якості їхніх сервісів та програм, рівня інтеграції музеїв до європейських та міжнародних структур, держава зможе виробити стратегію створення й унормування музейної мережі, оптимізації кадрового складу музеїв та започаткування загальнонаціональних проєктів розвитку музейного маркетингу.

Успішний приклад вироблення такої стратегії подає Національний інститут музеїв та публічних колекцій Польщі (Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – NIMOZ) [15]. Цей урядовий інститут був створений у 2011 р., він є відповідальним за формування та імплементацію музейної політики й допомогу музеям. Місія інституту полягає у розвитку інновації в менеджменті музеїв, розробленні нової регулятивної бази й нових освітніх програм, здійсненні моніторингу поточного стану музеїв, виданні професійних журналів для музейної спільноти. У 2013 р. Інститут розпочав новий проєкт під назвою «Музейна статистика» [14], метою якого стало вивчення поточного стану музейного сектору. Аналізу підлягали *всі* музеї країни, незалежно від статусу, розміру, структури або роду діяльності. Інститут також розробив стратегію міжнародного розвитку музеїв Польщі, їх наближення до європейської музейної спільноти через поширення інформації про кращі практики, музейні інновації як у сфері збереження та захисту колекцій, так і у сфері їх інтерпретації. Стратегія також передбачала конкретні кроки задля кращої поінформованості інших країн – членів ЄС щодо музейної спадщини Польщі, її багатства та розмаїтості.

Таким чином, першочергова рекомендація уряду та Міністерства культури України стосується створення спеціалізованого державно-

го аналітичного центру, який би провів моніторинг музейної сфери відповідно до чітко розроблених критеріїв та надав пропозиції щодо оптимізації мережі, оновлення системи управління музеями, започаткування інноваційних музейних програм тощо.

2. Створення нового музейного дискурсу. За часів радянської влади українські музеї та заклади культури виконували переважно пропагандистські функції. Їхні освітні програми та експозиції ставили за мету формування нової «советської» людини, вихованої на засадах ідеалів комуністичної партії та сконструйованого за радянськими лекалами погляду на історію. У радянській імперії музеї формували «правильні» експозиції та нав'язували своїй аудиторії «правильні» партійні меседжі, уникаючи будь-яких проявів інакшумства та вільної інтерпретації тих чи інших подій, героїв та суспільних процесів.

Після розвалу комуністичного режиму в країнах Східної Європи тамтешні музеї пережили справжній професійний ренесанс. Вони пройшли шлях оновлення й демократизації, пошуку інноваційних освітніх проектів для дітей та дорослих, започаткування нових просвітницьких програм, заснованих на зв'язку між культурою та наукою. В Україні, на жаль, ці зміни відбувалися вкрай повільно, музейні експозиції майже не оновлювалися – чи то через брак коштів на оновлення матеріально-технічної бази, чи то через брак нових ідей, чи то через складність представлення нових, табуйованих раніше тем.

Саме тому в сучасному українському музеї вряди-годи відсутня справжня історична перспектива та порушений масштаб історичного сприйняття. У більшості музеїв країни на нас чекає незграбне нагромадження експонатів, що навряд чи сприяють тому, аби відвідувачі вели правдивий діалог зі своїм минулим. Для переважної більшості краєзнавчих музеїв характерна традиційна періодизація на добу козаччини, революції 1917 року, Другої світової війни (якій буде відведено найбільше виставкових залів) та забронзовілих експозицій на кшталт «видатні мелітопольчани» (за потреби замінити на «харків'яни» «полтавчани» або «вінниччани»), що є зібранням портретів депутатів міськради та обласної державної адміністрації у позолочених підрамниках.

Презентуючи результати роботи Несторівської групи, її учасники говорили про потребу нової ціннісної основи, стратегічного бачення та уявлення про те, в якій країні ми хочемо жити [3]. Якщо музеї

хочуть бути актуальними та відповідати потребам сучасного суспільства, а не запитає голів місцевих рай-, міськ- та держадміністрацій, вони мають зробити рух від цінностей виживання та пристосування до вимог держпаратів до цінностей самовираження, самопізнання, самоідентифікації.

Як зазначає у своєму «Маленькому музейному маніфесті» Орхан Памук, лауреат Нобелівської премії та засновник «Музею невинності» у Стамбулі, сьогоднішнім та завтрашнім завданням музеїв є розповідь не про державу, а про людину, яка впродовж віків переживала жорстокі труднощі. За Памуком, музеї варто оцінювати не за тим, наскільки добре чи погано вони представляють державу або певну частину історії, а за тим, чи розкривають вони гуманізм людини. Саме розкриття цієї людської здатності є нагальним для сьогодення завданням музеїв України.

3. Децентралізація музейного управління та відокремлення музеїв від держави. Революція гідності стала актом переосмислення українцями свого минулого, і тому саме зараз ці ментальні зрушення мають знайти своє відображення в музейних експозиціях. Професійна музейна спільнота просто зобов'язана вжити кроків задля того, щоб зробити свої експозиції *актуальними*, внести корекції до тематики, мови та способів інтерпретації своїх колекцій. Досягти ж цього неможливо без надання закладам культури повної культурної автономії. Музеї мають бути повністю відокремленими від державної ідеології та отримати професійну незалежність. Для цього призначення директорів музеїв має відбуватися шляхом проведення відкритих конкурсів, а політикою музеїв мають опікуватися незалежні музейні ради, до складу яких мають входити публічні особи, представники бізнесу та ЗМІ, а не чиновники з місцевих управлінь культури.

На жаль, навіть після Революції гідності ми знов спостерігаємо «рух по колу» та бачимо нові спроби «узурпувати» музейну політику, зробити музеї знаряддям державної пропаганди (чи то контрпропаганди на російську пропаганду). Нове керівництво Мінкульту не поспішає з проведенням відкритих конкурсів за заміщення вакантних посад директорів національних музеїв та не стимулює розвиток музейних закладів як інституцій, що відображали б культурну та національно-етнічну розмаїтість країни. На цю проблему в одному зі своїх нещодавніх інтерв'ю звернув увагу відомий історик і публічний інтелектуал Ярослав Грицак: «У мене є відчуття, що влада в гу-

манітарних питаннях повертається до політики часів президентства Ющенка <...>. Нарощуючи, по моделі Ющенка, націоналізацію без урахування історичних та культурних особливостей кожного окремого регіону, влада робить помилку... Потрібно не будувати націю – вона вже побудована, <...> – націю потрібно модернізувати» [2]. Влад Троїцький ставить питання ще гостріше: «гуманітарну сферу знову хочуть використовувати як проститутку. Ніхто не каже, що не потрібно робити певні патріотичні речі. Але це виходить патріотизм у найвужчому й кондовому розумінні. Це відкидає нас у минуле і фіксує на поразці» [6].

Щоб стати сучасними, українські музеї мають стати *правдивими*. А отже, мати право вивчати й інтерпретувати малодосліджені історичні теми, визначати свою експозиційну та виставкову діяльність без втручання місцевих адміністрацій, політичних партій та урядів. Цей шлях давно пройшли наші найближчі сусіди. Одним із найважливіших завдань музейної реформи після розвалу комуністичного ладу в країнах Східної Європи та Балтії стало звільнення музейних закладів від ідеологічних нашарувань та обмежень, а також від жорсткого державного контролю на користь культурної та професійної автономії музеїв. У декількох країнах Східної Європи на законодавчому рівні був закріплений статус музеїв як *незалежних від держави інституцій*. Зокрема у 1996 р. в Естонії був ухвалений Закон про музейну діяльність, який підкреслив ідеологічну незалежність музейних інституцій від держави, попри те, що колекції музеїв належать державі (як і право моніторити ефективність управління цими колекціями) [11, 13].

У підсумку нова модель музейного управління в Україні має передбачити обмеження впливу державних інституцій (уряду, місцевих адміністрацій тощо) на діяльність музеїв. Стратегія має перетворити музеї на громадські організації, вільні від політики та елітарності інституції, що були б відкритими до співпраці з усіма членами суспільства. Найважливіше – музеї мають сфокусувати свої зусилля на забезпеченні культурного розмаїття відповідно до Конвенції ЮНЕСКО 2005 р.

4. Посилення ролі незалежних громадських рад. Музейна політика також має враховувати думку й очікування громадськості. Створення Музейної ради при Мінкульті стало першим правильним кроком у цьому напрямі. Проте ця рада повинна мати *реальні* механізми впливу на рішення очільників гуманітарного блоку. Повноваження

Музейної ради необхідно унормувати на рівні закону – так, як це було зроблено нашими найближчими сусідами.

Зокрема у 2004 р. Естонія ухвалила поправки до Закону про музейну діяльність, запровадивши поняття «Музейної ради» при Міністерстві культури. Закон легітимізував роботу ради, *зобов'язав* Мінкульт виконувати її рекомендації та передбачив широке представництво у ній різних гілок влади та громадських організацій. До складу ради увійшли не лише представники музеїв, але й депутати парламенту, представники місцевих державних адміністрацій, представники відповідних закладів освіти – університетів культури та громадських організацій. До обов'язків ради входить розроблення пропозицій щодо управління музейною галуззю, оцінка діяльності окремих музеїв та перевірка стану їх колекцій.

Маємо визнати, що без унесення змін до законодавства та легітимізації повноважень Музейної ради всі її дії та рішення залишатимуться без належної уваги відповідальних за розроблення та втілення національної культурної політики. Музейній спільноті та уряду необхідно ініціювати зміни до закону про музейну діяльність, легітимізували роботу ради й чітко окреслити її склад, повноваження та засоби контролю втілення прийнятих нею рішень.

5. Оптимізація мережі, адміністративна реформа та зміцнення регіональних зв'язків між музеями. Із року в рік Україна уникає проведення болісної дискусії щодо доцільності збереження вкрай розгалуженої мережі музейних закладів. Ми майже не оцінюємо соціальний ефект від тих, нехай і малих, бюджетних інвестицій у культурну сферу, які щороку здійснює Уряд на користь закладів культури. За двадцять років незалежності ми не провели жодної фахової дискусії стосовно питання, а чи може Україна дозволити собі фінансову підтримку величезної кількості малих (малоефективних і маловідвідуваних) музейних закладів у різних куточках нашої країни?

З урахуванням поточної політичної та економічної ситуації в країні ця проблема набуває щодалі більшої актуальності. Однак якщо держава муситиме вдатися до оптимізації музейної мережі, то за якими критеріями будуть ухвалюватися рішення щодо збільшення або зменшення рівня державної підтримки окремих музейних закладів? Це знову повертає нас до питання здійснення системного аналізу відвідуваності музеїв, співвідношення між рівнем їх надходжень від продажу квитків та супутніх послуг та рівнем загальної

кількості музейних працівників. Результати такого дослідження, якби воно з'явилося, можуть стати досить невтішними для багатьох національних музеїв країни, які лише номінально «працюють» у своїх закладах. Інколи доходить до анекдотичних ситуацій, як то сталося з новопризначеною директоркою Національного музею історії України Тетяною Сосновською. У результаті перевірки роботи методичних відділів музею (яких виявилось аж три, з офісами, розкиданими по всьому Києву) пані Сосновська не могла відшукати більше половини працівників свого музею, які й самі не могли пригадати облич та прізвищ деяких своїх «колег». Здається, реформи в нашій країні мають розпочатися з колективного читання чиновниками «Мертвих душ» М. Гоголя.

Після розпаду Радянського Союзу у країнах Балтії було закрито всі музеї, які слугували лише засобами комуністичної пропаганди. Було закрито сотні музейних закладів, що працювали при великих державних підприємствах і в колгоспах. А зекономлені кошти використали задля збереження тих інституцій, які мали потенціал стати справжніми рушіями розвитку культури в країні.

Ще один шлях до проведення музейної реформи можна «підглядіти» в Норвегії, де на основі ідеї промоції міжрегіональної співпраці та підвищення професійного рівня музейних працівників усі музеї країни було консолідовано й об'єднано у відповідні професійні мережі. Двадцять регіональних музеїв було включено до національної музейної мережі з єдиною адміністрацією. Тепер цим двадцяти музеям не потрібно утримувати власних маркетологів, спеціалістів із зовнішніх комунікацій та фандрейзингу. У результаті реформи всі двадцять музеїв почали обслуговувати високопрофесійні групи фахівців, здатні розробити й утілити єдину для всієї мережі стратегію міжмузейного менеджменту та маркетингу.

Другим рівнем здійснення норвезької реформи було створення професійних музейних мереж, що об'єднали різнопрофільні заклади – «літературні», «дитячі», «природничі», «технічні» музеї тощо. Така форма управління стимулювала співпрацю між музеями, їх спільне розроблення концепцій виставок і тем досліджень, якщо ті вимагали професіоналізації та особливих знань і навичок. За нової адміністративної системи управління музеям стало легше розробляти спільні мережеві проекти, готувати грантові заявки, жвавіше контактувати між регіонами та окремими музейними закладами. За координацію роботи в межах однієї професійної музейної мережі був

відповідальний *один музей* із найбільшим досвідом та авторитетом серед музейної спільноти. Наприклад, Національна галерея мистецтв Норвегії була призначена відповідальною за розвиток і підтримку комунікації з усіма художніми музеями Норвегії. Задля поглиблення співпраці між музеями, архівами та бібліотеками у 2003 р. у Норвегії було створено окремий державний департамент – Норвезький департамент у справі архівів, бібліотек та музеїв (the Norwegian Archive, Library and Museum Authority). Це дозволило подолати штучні бар'єри між ключовими культурними інституціями на місцевому рівні.

У процесі регіональної консолідації з 2002 р. у доволі небідній Норвегії було закрито 800 (!) музеїв і на їх основі через об'єднання колекцій та створення нових адміністративних команд відкрито 80 нових музеїв. Таке об'єднання дозволило розвинути адміністрування регіональних музеїв, поліпшити їх співпрацю й ефективніше використовувати державні кошти. Опитування Міністерства культури показало, що лише 60 % музейних працівників підтримали реформу, вбачаючи в ній загрозу національній культурній спадщині. Ті ж, хто підтримав, були особливо задоволені посиленням музейного менеджменту – як у плані управління колекціями, так і у плані фінансового, маркетингового та комунікаційного менеджменту. Звичайно, що реформа була болісною, але вона дозволила підтримати найкращих, а не розпорозувати ресурси на фінансування неефективних команд і закладів із колекціями (експозиціями) низької якості та цінності [12].

Норвезький досвід може бути взятий до уваги Міністерством культури України хоча б у сенсі пошуку механізмів, які б сприяли об'єднанню вітчизняних музеїв у професійні мережі та фінансуванню семінарів, під час яких музейні працівники з одного «цеху» мали б можливість обмінюватися досвідом і кращими практиками. Безперечно, Міністерство культури у співпраці з місцевими управліннями культури має розпочати системну оцінку роботи музеїв на основі розроблених критеріїв ефективності та не боятися розпочинати процес консолідації, злиття або закриття музеїв, які є неактуальними, які втратили зв'язок із місцевими громадами та які не відіграють жодної ролі у їх економічному та соціальному зростанні.

6. Забезпечення прозорого державного та недержавного фінансування музеїв. На тлі скорочення державного фінансування та неефективного управління музеями мусимо думати над впровадженням альтернативних методів музейного менеджменту та

маркетингу. Сьогодні вимагає від музеїв повного «перезавантаження», динамічності, інноваційності та підприємливості, чого неможливо досягти без збільшення їх бюджетного та позабюджетного фінансування.

Задля поживлення культурних процесів і посилення конкурентності між закладами культури в 1994 р. в Естонії було створено Культурний ендаумент Естонії. Він зареєстрований як окремий благодійний фонд, але працює під наглядом Міністерства культури. Ендаумент приймає заявки від закладів культури на фінансування окремих розвиткових проєктів. Це примушує керівників музейних закладів мислити стратегічно над важливими проєктами, які мають суспільне значення. До складу експертної ради ендаументу входять поважні представники громадськості. Його бюджет наповнюється за рахунок акцизу з продажу алкогольних і тютюнових виробів. У 1998 р. парламент Естонії також прийняв Закон про збереження спадщини (Heritage Conservation Act), яким питання поліпшення та модернізації матеріально-технічної бази музеїв задля перетворення їх на привабливі інституції, що сприяють соціалізації та патріотичному вихованню молоді, було визнано пріоритетом державної політики. У рамках цього закону парламент зобов'язав уряд Естонії виділити кошти на побудову нових сучасних і технологічно оснащених приміщень для національних музеїв (зокрема для Національної галереї мистецтв). Щоб забезпечити фінансування цих проєктів, уряд у 2002 р. видав постанову, за якою податок з роботи казино та інших ігрових закладів спрямовується на розвиток культури та спорту (The Gambling Tax Act, 2002).

Із 2003 р. в Угорщині діє правило, за яким умовою подовження фінансування для музеїв є подання до Міністерства культури короткострокового маркетингового плану разом із планом виставкової та експозиційної роботи на рік. Такі зміни були необхідні для того, щоб музеї з (псевдо) науково-дослідних інституцій перетворювалися на організації, орієнтовані на роботу з громадою та музейною аудиторією.

Створення національного культурного ендаументу жваво обговорювалося в Україні після Євромайдану. Ці дискусії слід активізувати й розпочати адвокаційну кампанію задля забезпечення прозорого фінансування культури та модернізації культурної політики країни. Задля зменшення залежності музеїв від державного фінансування ми маємо розширити можливості музейних адміністра-

торів щодо залучення позабюджетних коштів на розвиток колекцій, експозицій та просвітницьких програм. Цього можна досягти шляхом розвитку партнерських відносин між музеями та громадськими організаціями, а також завдяки упровадженню елементів соціального підприємництва в музеях. Світова практика демонструє, що лише 30–50 % бюджету музеїв забезпечує держава, решта ж складається з добровільних пожертв від меценатів або надходжень від платних музейних послуг. Така модель управління і фінансування створює «три точки опори», які й забезпечують стабільність музейних організацій.

Завдяки розвитку Інтернет-технологій музеї та заклади культури сьогодні мають фантастичні можливості для краудфандингу та Інтернет-фандрейзінгу. Окрім розвитку Інтернет-платформ для проведення прозорих національних фандрейзінгових компаній, уряд може започаткувати Національну культурну лотерею. Така Лотерея успішно працює у Великій Британії з 1994 р. (Heritage Lottery Fund) [17]. Національна Лотерея на підтримку спадщини підтримує розвиток як музеїв, так і місцевих парків, археологічних об'єктів, бібліотек та архівів. З моменту свого заснування в 1994 р. Лотерея підтримала понад 36 тис. проектів по всій Великій Британії на загальну суму 5,9 млрд фунтів стерлінгів. Менеджментом Лотереї опікується громадська організація, яка отримала право від парламенту країни на продаж лотерейних квитків і спрямування всіх надходжень на підтримку національної культурної спадщини. Нагляд за розподілом коштів здійснює Департамент у справах культури, медіа та спорту Великої Британії.

Однією з останніх ініціатив Лотереї став проект Heritage Enterprise. Він передбачає розвиток бізнес-проектів у занедбаних приміщеннях, якщо вони мають історичну цінність. Аби стимулювати процес перетворення закинутих та захарашених об'єктів на центри ділової, культурної та громадської активності, Лотерея пропонує бізнесменам брати в управління будівлі, що занепадають, і пропонує їм грантову підтримку у розмірі від 100 тис. до 5 млн фунтів стерлінгів на організацію ремонтних робіт. Таким чином, Лотерея дає нове життя будівлям, які потребують вартісного ремонту, повертає їх до комерційного використання, поліпшує зовнішній вигляд міст і створює кращі умови для відпочинку, життя та праці місцевих громадян.

В останні роки декілька благодійних фондів і програм міжнародної технічної допомоги здійснили спробу розвитку в Україні соціаль-

ного підприємництва, яке могло б стати рушійною силою розвитку музейних сервісів та комерційної діяльності музеїв. На жаль, уряд України не зміг повною мірою скористатися перевагами цих програм і вжити необхідних кроків на законодавчому рівні задля того, щоб надати соціальному підприємництву юридичного статусу й запропонувати представникам малого та середнього бізнесу певні податкові пільги за участь у розвитку, які вирішують соціальні проблеми окремих вразливих груп або верств суспільства. Підтримка соціального підприємництва у сфері культури могла б дати важливий поштовх для розвитку супутніх сервісів закладів культури та зробити їх привабливішими для музейних аудиторій.

7. Підвищення професійного рівня музейних працівників.

Спеціалісти музейної сфери констатують в Україні доволі низький рівень підготовки та підвищення фахової кваліфікації музейних кадрів. У багатьох музеях відсутні фахівці із сучасних технологій, музеї не готові працювати в конкурентних умовах і втілювати нові методи роботи. Упродовж останніх п'яти років розвитком музейного професіоналізму опікувалися переважно благодійні фонди – «Україна 3000», Міжнародний фонд «Відродження», фонд Ріната Ахметова «Розвиток України». Коли у 2011 р. було організовано міжнародну конференцію «Громадська реформа музейного менеджменту та маркетингу», директори найбільших українських музеїв згадували, що останній раз Міністерство культури збирало їх на курси підвищення кваліфікації ще до здобуття Україною незалежності.

Сьогодні в Україні виходить лише два професійних видання для музейних фахівців – «Музейний простір» та «Музеї України». Журнал «Музейний простір» фінансується переважно за рахунок грантів від благодійних фондів. Однак питаннями фінансування музейного журналу мають опікуватися не благодійні фонди, а держава. Підвищення професійного рівня музейних працівників неможливе без існування фахового музейного видання. Це вимагає від уряду передбачення державного фінансування професійних музейних видань. Так, наприклад, в Угорщині виходять три музейні журнали, які повністю фінансуються державою – *Угорські Музеї* (Magyar Múzeumok), *Музейна справа* (Múzeumi Közlemények), *Музейне Кафе*. Кожен з них орієнтований на різні кола читачів – від фахівців музейної справи до пересічних відвідувачів, які цікавляться музеями.

Отже, Музейна рада має вносити рекомендації уряду України щодо передбачення в Державному бюджеті України коштів на фінан-

сову підтримку журналу «Музейний простір» та започаткування інших академічних видань у музейній галузі.

Висновки. Таким чином, у цій статті ми розглянули декілька основних напрямів реформування музейної сфери України, що стосуються таких важливих аспектів, як науково-методичне забезпечення музейної царини, розроблення нового музейного дискурсу, децентралізація музейного управління та відокремлення музеїв від держави, посилення ролі незалежних громадських рад, оптимізація мережі та адміністративна реформа, забезпечення прозорого державного та недержавного фінансування музеїв, а також підвищення професійного рівня музейних працівників. Хочеться вірити, що принаймні деякі з рекомендованих вище кращих практик європейського музеєзнавства будуть використані новою демократичною владою нашої країни.

Література

1. «Відбулося засідання Громадської ради при Міністерстві культури України» [Електронний ресурс] // Музейний простір. – 2013. – 25 квітня. – Режим доступу: <http://prostir.museum/ua/post/30127>.
2. Грицак Я. «Порошенко втрачає час, Яценюк тягне нас вниз» [Електронний ресурс] / Ярослав Грицак // Ukr. Media. – 2015. – 13 лютого. – Режим доступу: <https://ukr.media/politics/225671/>.
3. «Договір гідності заради сталого розвитку. Україна-2025». Документ Несторівської групи, презентований 28 лютого 2015 р.
4. Зруйновано головний музей історії Донеччини [Електронний ресурс] // Історична правда. – 2014. – 21 серпня. – Режим доступу: <http://www.istpravda.com.ua/short/2014/08/21/144124/>.
5. Інтерв'ю з першим заступником міністра культури України Олесею Островською-Лютою, 22 серпня 2014 року [Електронний ресурс] // Еспресо ТВ. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=u1viBQmUEZs>.
6. Марченко Ю. «Влад Троицкий: «Нет понятия украинской культуры. Есть или хорошая культура – или говно» [Електронний ресурс] / Юрий Марченко // Invent, 27 лютого 2015 р. – Режим доступу: <http://reinvent.platfor.ma/vlad-troitskiii/>.
7. Проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної справи на період до 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&act=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmincult.kmu.gov.ua%2Fmincult%2Fdoccatalog%2Fdocument%3Fid%3D300278&ei=nDT0VL6MAczbU5GahLAJ&usg=AFQjCNF3u7CgqQNbUDTWdJ0wzu16jW-tRg&sig2=kTXNyB5MBHuevD26OOSY3A>.
8. Шола Т. Вечность здесь больше не живет / Томислав Шола. – Тула: Музей-усадьба «Ясная Поляна», 2013.

9. *Apor P.* Museum Policies in Hungary 1990–2010 / Péter Apor // L. Eilertsen & A. B. Amundsen (eds.). *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia* (EuNaMus Report No. 3). – P. 91–100.
10. *Eilertsen L.* Norwegian Cultural Policy and Its Effect on National Museums / Lill Eilertsen // L. Eilertsen & A. B. Amundsen (eds.). *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia* (EuNaMus Report No. 3). – P. 43–69.
11. *Kuutma K.* Museum Policy in Transition from Post-Soviet Conditions to Reconfigurations in the European Union / Kristin Kuutma & Paavo Kroon // L. Eilertsen & A. B. Amundsen (eds.). *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia* (EuNaMus Report No. 3). – P. 70–90.
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.thebestinheritage.com>.
13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nimoz.pl.
14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nimoz.pl/en/our-activity/museums-statistics>.
15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hlf.org.uk/Pages/Home.aspx>.