



## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МУЗЕЙНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ МУЗЕЙНОЇ РЕФОРМИ



Катерина Смаглій

### Музейна реформа: європейський досвід для України

Стаття розглядає основні проблеми музейної сфери в Україні, аналізує зміст музейних реформ, що відбулися в країнах-членах ЄС та пропонує основні напрямки реформування музейної галузі на основі найкращих практик західноєвропейського музеєзнавства.

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

This article studies the main problems of the Ukrainian museum sector, analyzes museum reforms in the EU-member states 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

Під час виступу на церемонії вручення Шевченківської премії у Національному музеї ім. Тараса Шевченка 9 березня 2015 року Президент України Петро Порошенко заявив, що інструментом для реформ в Україні має стати нова культурна політика, відображена у Стратегії реформ «Україна-2020»<sup>1</sup>. Президент відзначив, що в сучасній українській культурі «розвиваються не відомі раніше процеси», які державі важливо підтримати.

На початку 2015 року Міністерство культури України значно активізувало свою роботу з розробки нової довгострокової культурної стратегії, в якій поважне місце зайняли питання музейної реформи. 16 квітня 2015 року дослідницький інститут Мінкульту – Український центр культурних досліджень – презентував попередній варіант Проекту Довгострокової стратегії розвитку української культури<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> П. Порошенко. Зброєю у боротьбі з ворогом стане культурна політика // Українська правда, (9 березня, 2015 року). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2015/03/9/7060925/#5510960054360132>

<sup>2</sup> Презентація Довгострокової стратегії розвитку української культури, розробленої Українським центром культурних досліджень, відбулася в Національному заповіднику «Софія Київська» 16 квітня 2015 року. Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/403903>

Стратегія визначила п'ять основних далекосяжних цілей, серед яких: 1) визнання центрального місця культури в загальнонаціональному розвитку та унікальності української національної ідентичності; 2) забезпечення державної підтримки культурного розмаїття України; 3) державна підтримка національного культурного продукту; 4) посилення ролі культури в соціально-економічному розвитку України; 5) забезпечення підтримки інновацій, нових знань, креативних індустрій, що відповідають викликам ХХІ століття.

Основними принципами стратегії були визначені: демократичність (через розширення участі громадськості у прийнятті політичних рішень, реалізації програм і проектів, оцінці досягнутих результатів), прозорість (через систему публічних обговорень, громадських та експертних рад), децентралізація у державному та галузевому управлінні культурою, стабільність та мирне співіснування. Її пріоритетами були названі:

1) розширення форм фінансування культури (через поєднання державних та недержавних фондів, прийняття законів щодо податкових стимулів інвесторам в культуру; систему грантової підтримки, інвестиційних програм та програм пільгового кредитування);

2) модернізація управління галуззю культури через децентралізацію та кадрову оптимізацію, підвищення рівня державного і недержавного менеджменту, впровадження системи навчання шляхом запровадження нових навчальних курсів, розвиток культурного обміну, культурної дипломатії та каналів промоції національної культури.

Що ж до системного реформування музейної галузі, то в цьому питанні Стратегія зазначила, що музеї та заповідники мають стати відкритим універсальним простором, який об'єднує минуле, сучасне й майбутнє. Підвищення ж рівня державного і недержавного менеджменту у сфері охорони та збереження культурних об'єктів має відбуватися через впровадження сучасних технологій в музейну діяльність та електронного обліку музейних колекцій; стимулювання до постійного підвищення освітньо-професійного рівня музейників; розвиток музейної педагогіки: створення музейних програм для дітей та дорослих, покликаних розвивати інтерес до історії, культури та мистецтва<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Міністерство культури України, Довгострокова стратегія розвитку української культури. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/docscatalog/document?jsessionid=3443E37A8673D475E4C54D8C7CF26063.app1?id=404819>

Очевидно, що представлена Стратегія культурного розвитку ще потребуватиме прийняття чіткого плану дій з реалізації всіх намічених пріоритетів та принципів. За кожним з її положень – починаючи від ідеї створення спеціальних культурних фондів та завершуючи програмами стажування для фахівців у сфері культури – мають стояти деталізовані плани заходів із зазначенням джерел фінансування, виконавців та відповідальних за втілення тих чи інших напрямків. Без такого робочого документу Стратегія ризикує залишитися ще одним правильним, але так і не втіленим документом.

Водночас необхідно зазначити, що впровадженню зазначених ініціатив сприятиме аналіз досвіду проведення музейних реформ, що відбулися впродовж останніх десяти років у країнах ЄС. На основі вивчення шляхів реформування музейної сфери в трьох посткомуністичних країнах – Естонії, Польщі та Угорщині, у цій статті спробуємо запропонувати деякі шляхи реанімування музейного середовища країни та окреслити основні напрямки реформаторських зусиль, які необхідно терміново вжити новому керівництву держави.

## 1. Науково-методичне забезпечення: брак «мозкових центрів» для розвитку музейництва

Однією з проблем українського музейництва є відсутність спеціалізованої науково-дослідної інституції – аналітичного центру, який би вивчав питання теорії та практики музейної справи, готував проекти нормативних актів та галузевих стандартів, опрацьовував та популяризував зарубіжний досвід серед музейних фахівців України.

Брак аналітичних центрів, що спеціалізувалися б на вивченні питань культурної політики загалом та музейництва зокрема, призводить до майже повної відсутності системних досліджень загального стану музейної царини України. Сьогодні складно повірити в те, що в нашій державі **немає достеменної інформації щодо загального числа музеїв країни**, стану їх колекцій, повного реєстру музейних цінностей, уявлення про число фахівців, задіяних у музейній сфері. За відсутності даних про такі базові речі, як загальне число музейних закладів, чи можемо говорити про глибокий аналіз культурних практик населення та очікування публіки від музейних закладів?

У західних суспільствах недержавні аналітичні центри – так звані «think tanks» – мають суттєвий вплив на формування державної політики, роз-

робку стратегій та ухвалення управлінських рішень. Зокрема, експерти таких відомих аналітичних центрів, як Інститут Брукінгса, Центр Вудро Вілсона, Аспенський інститут тощо, залучаються органами влади до вироблення стратегій та конкретних рішень у сферах, де ці центри вже працюють і мають вагомий науковий розробки. Найвідомішими світовими аналітичними центрами, що працюють у сфері культури, є Intercult у Швеції<sup>1</sup>, Center for Cultural Policy Studies<sup>2</sup> в Данії, Cultural Diplomacy Institute<sup>3</sup> в Німеччині, Americans for the Arts<sup>4</sup> у США, International Intelligence on Culture<sup>5</sup> у Великобританії, ProCulture<sup>6</sup> у Чеській Республіці тощо.

В Україні працює кілька громадських організацій, які частково виконують функції недержавних музейних аналітичних центрів. Серед них ГО «Український центр розвитку музейної справи» (УЦРМС), ГО «Агенція культурних стратегій», ГО «Демократія через культуру», український комітет Міжнародної ради ICOM та інші, однак їм ще бракує інституційної спроможності, фінансової незалежності та професійних навичок для проведення загальнонаціональних досліджень щодо стану музейної сфери, розробки культурних стратегій та здійснення реального впливу на владу в питаннях втілення цих стратегій. Задля справедливості треба зазначити, що слабкими в Україні є не лише аналітичні центри, що працюють у сфері культури. Брак впливу на політику та відірваність від реального політичного процесу є «хворобами», на які страждають майже всі «мозкові центри» України<sup>7</sup>.

Одним з ключових етапів розробки музейної реформи має стати процес збору нових, об'єктивних та комплексних соціологічних досліджень щодо стану музейної галузі України, показників їх впливу на життя та розвиток міс-

цевих громад, очікувань аудиторії від музейних закладів. 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 проектів розвитку музейного маркетингу.

Успішний приклад вироблення такої стратегії подає Національний інститут музеїв та публічних колекцій Польщі (Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – NIMOZ)<sup>8</sup>. Цей урядовий інститут був створений у 2011 році, він є відповідальним за формування та імплементацію музейної політики й допомогу музеям. Місія інституту полягає у розвитку інновацій в менеджменті музеїв, розробленні нової регулятивної бази та нових освітніх програм, здійсненні моніторингу поточного стану музеїв, виданні професійних журналів для музейної спільноти. У 2013 році Інститут розпочав новий проект під назвою «Музейна статистика»<sup>9</sup>, 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 найкращі 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 Міністерству культури України стосується створення спеціалізованого державного аналітичного центру для вивчення стану музейництва та проведення ним регулярних моніторинрів музейної сфери відповідно до чітко розроблених критеріїв та надання пропозиції щодо оптимізації мережі, оновлення системи управління музеями, започаткування інноваційних музейних програм тощо.

<sup>1</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intercult.se>

<sup>2</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cks.iva.ku.dk>

<sup>3</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.culturaldiplomacy.org/index.php?en>

<sup>4</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.americansforthearts.org>

<sup>5</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.internationalintelligenceonculture.org>

<sup>6</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.proculture.cz>

<sup>7</sup> Такими були результати дослідження, проведеного на замовлення Проекту «Об'єднуємося заради реформ» (UNITER), див. «Оцінка досліджень з аналізу політики в Україні», Фонд «Демократичні ініціативи» (Березень, 2013). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dif.org.ua/modules/pages/upload/file/ukr\\_ua\\_asmnt\\_ukr\\_think\\_tanks.pdf](http://dif.org.ua/modules/pages/upload/file/ukr_ua_asmnt_ukr_think_tanks.pdf)

<sup>8</sup> Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nimoz.pl](http://www.nimoz.pl)

<sup>9</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nimoz.pl/en/our-activity/museums-statistics>

## 2. Створення нового музейного дискурсу

За часів радянської влади українські музеї та заклади культури переважно виконували пропагандистські функції. Їх 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 інакodomства та вільної інтерпретації тих чи інших подій, героїв та суспільних процесів.

Після розвалу комуністичного режиму у країнах Східної Європи, тамтешні музеї пережили справжній професійний ренесанс. Вони пройшли шлях оновлення та 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 та складність представлення нових, табуйованих раніше тем.

Саме тому в сучасному українському музеї часто 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 «вінничани»), що є зібранням портретів депутатів міськради та обласної державної адміністрації у позолочених підрамниках.

На превеликий жаль мусимо констатувати, що більшість музеїв України давно втратили зв'язок із суспільством та своїми відвідувачами. Як сказав би Томіслав Шола, вони перетворилися на консервативні науково-дослідні інституції, які не знають «якою мовою, як і про що сучасний музей має говорити зі своєю аудиторією»<sup>1</sup>. Українські музеї фактично не проводять маркетингових досліджень

та не аналізують очікування публіки від своїх програм та сервісів<sup>2</sup>, їм бракує критичного переосмислення своїх експозицій. Остерігаючись різких змін музейного нарративу, куратори переважно вдаються до косметичних, а не докорінних змін експозиційної роботи. Очевидною є й відсутність місії та візії розвитку більшості музеїв, їх слабкий зв'язок з місцевими громадами та небажання (чи то невміння) відповідати на запити суспільства пропонуючи відвідувачам нові сервіси та програми.

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<sup>3</sup>. Якщо музеї хочуть бути актуальними та відповідати потребам сучасного суспільства, а не запитам голів місцевих рай-, міськ- та держадміністрацій, вони мають рухатися від цінностей виживання та пристосування до вимог держапаратів до цінностей самовираження, самопізнання, самоідентифікації.

Для того, щоб стати цікавими своїй публіці, українські музеї мають повернутися обличчям до людини, скинути з себе ілюзорні уявлення про те, що лише вузькому колу професіоналів-музейників під силу розповісти історію про те, «wie es eigentlich gewesen?»<sup>4</sup>. 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 сьогоднішнього завданням музеїв України. У сучасних європейських музеях сьогодні це досягається шляхом популярного методу *storytelling* – тобто розповіді про історичне минуле на основі представлення індивідуального,

<sup>2</sup> Чи не єдиною спробою проаналізувати музейну аудиторію зробив у 2013 році музей Богдана та Варвари Ханенків. Див.: Ганна Рудик. Наші відвідувачі // *Музейний простір*. – №2 (8). – 2013. – С. 16–20; Ганна Рудик. Відвідувачі музею як об'єкт дослідження. Автори, концепції, джерела // *Музейний простір*. – 1 (7). – 2013. – С. 18–21.]

<sup>3</sup> «Договір гідності заради сталого розвитку. Україна-2025» – документ Несторівської групи, презентований 28 лютого 2015 року.

<sup>4</sup> «Як все відбулося насправді» – знаменита фраза, що належить Леопольду фон Ранке, розробнику методології сучасної історіографії, заснованої на абсолютизації архівних джерел. За Ранке, «[історії] задача – це лише показати, як все відбувалося насправді (wie es eigentlich gewesen)» (зі вступу до «Історії романських та германських народів з 1494 до 1535 pp.», 1824).

<sup>1</sup> Шола Т. Вечность здесь больше не живет. Толковый словарь музейных грехов. – Тула: Музей-усадыба «Ясная Поляна», 2013. – С. 20.

особистого досвіду пересічних людей, що стали свідками історичних подій, їх власної оцінки минулого. Глорифікація державних діячів, полководців чи національних героїв поступово відходить у минуле, поступаючись демократичному дискурсу, що складається з розповідей про життя звичайних людей та їх розмаїтий історичний досвід.

### 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 заходів 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 при збереженні жорсткого контролю за виконанням музеями функцій збереження спадщини. 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 ніяк не чиновники з місцевих управлінь культури.

На жаль, навіть після Революції Гідності ми знову 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 на заміщення вакантних посад директорів національних музеїв та не стимулює розвиток музейних закладів як інституцій, що мають відображати культурну та національно-етнічну розмаїтість країни.

На цю проблему в одному зі своїх нещодавніх інтерв'ю звернув увагу відомий історик та публічний інтелектуал Ярослав Грицак: «У мене є відчуття, що влада в гуманітарних 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»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Грицак Я. Порошенко втрачає час, Яценюк тягне нас вниз / Ярослав Грицак // Ukr.Media, 13 лютого 2015 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.media/politics/225671/>

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»<sup>2</sup>.

Щоб стати сучасними, українські музеї мають стати *правдивими*. А значить, мати право вивчати та 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 році 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).

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 року.

### 4. Посилення ролі незалежних громадських рад

Музейна політика також повинна враховувати думку й очікування громадськості. Створення Музейної ради при Мінкульті стало першим правильним кроком у цьому напрямку. 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.

<sup>2</sup> Марченко Ю. Влад Троїцький: «Нет понятия украинской культуры. Есть или хорошая культура – или говно» / Юрий Марченко // Re: Invent, 27 лютого 2015 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reinvent.platfor.ma/vlad-troitskii/>

Зокрема, у 2004 році Естонія ухвалила поправки до Закону про музейну діяльність, ввівши поняття «Музейної ради» при Міністерстві культури. Закон легітимізував роботу ради, зобов'язав Мінкульт виконувати її рекомендації та передбачив широке представництво у ній різних гілках 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.

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

### **5. Фінансування музеїв, оптимізація мережі та зміцнення міжрегіональних зв'язків**

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 в культурну сферу, які щорічно 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 та маловідвідуваних) музейних закладів у різних куточках нашої країни?

З урахуванням поточної політичної та економічної ситуації в країні ця проблема набуває все 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 і супутніх послуг та рівнем загального числа музейних працівників. Результати такого дослідження, якщо б 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.

Сьогодні Україна не повинна боятися проводити широкомасштабну переоцінку потреб у розгалуженій мережі музейних закладів. Визначення цих потреб, безперечно, має відбуватися на основі опитування самих місцевих громад – а чи готові вони й далі утримувати музейні заклади з власних податків? Музеї мають бути готовими до здорової конкуренції з іншими закладами культури, що можуть виявитися успішнішими у задоволенні культурних запитів місцевого населення.

Після розпаду Радянського Союзу у країнах Балтії були закриті всі музеї, які слугували лише засобами комуністичної пропаганди. Закрилися сотні музейних закладів, що працювали при великих державних підприємствах та колгоспах. Зекономлені ж кошти були використані задля збереження тих інституцій, що мали потенціал стати справжніми рушіями розвитку культури в країні.

Іще 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 двадцятьма музеям не потрібно утримувати власних маркетологів, спеціалістів із зовнішніх комунікацій та фандрейзингу. В результаті реформи всі двадцять музеїв почали обслуговувати високопрофесійні групи фахівців, здатні розробити та втілити 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, їхню спільну розробку концепцій виставок та тем досліджень, якщо ті вимагали про-

фесіоналізації та особливих знань та 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 та підтримку комунікації з усіма художніми музеями Норвегії. Задля поглиблення співпраці між музеями, архівами та бібліотеками, у 2003 році у Норвегії був створений 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 року у доволі небідній Норвегії було закрито 800 музеїв (!), а на їх основі через об'єднання колекцій та створення нових адміністративних команд відкрито 80 нових музеїв. Таке об'єднання дозволило розвинути адміністрування регіональних музеїв, покращити їх співпрацю та ефективніше використовувати державні кошти. Опитування Міністерства культури показало, що 60 % музейних працівників не підтримали реформу, вбачаючи у ній загрозу національній культурній спадщині. Ті ж, хто підтримав, були особливо задоволені посиленням музейного менеджменту – як у плані управління колекціями, так і в плані фінансового, маркетингового та комунікаційного менеджменту. Звісно, що реформа була болісною, але вона дозволила підтримати найкращих, а не розпоршувати ресурси на фінансування неефективних команд та закладів із колекціями (експозиціями) низької якості й цінності<sup>1</sup>.

Норвезький досвід може бути взятий до уваги Міністерством культури України хоча б у сенсі пошуку механізмів, які б сприяли об'єднанню музеїв України у професійні мережі та фінансування семінарів, під час яких музейні працівники з одного «цеху» мали б можливість обмінюватися досвідом та найкращими 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 і не відіграють 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 бюджетного та позабюджетного фінансування музеїв.

Задля поживлення культурних процесів та посилення конкурентності між закладами культури у 1994 році в Естонії був створений 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 проектів. Це примушує керівників музейних закладів мислити стратегічно над важливими проектами, що мають суспільне значення. До складу експертної ради Ендаументу входять поважні представники громадськості. Його бюджет наповнюється за рахунок акцизу з продажу алкогольних та тютюнових виробів. У 1998 році парламент Естонії також прийняв Закон про збереження спадщини (Heritage Conservation Act), яким питання покращення 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 та технологічно оснащених приміщень для національних музеїв (зокрема, для Національної галереї мистецтв). Щоб забезпечити фінансування цих проектів, уряд у 2002 році видав постанову, за якою податок з роботи казино та інших ігрових закладів спрямовується на розвиток культури та спорту (the Gambling Tax Act, 2002)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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; 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.

Із 2003 року 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 та 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 адміністраторів 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 відсотків 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-фандрейзингу. Окрім розвитку Інтернет-платформ для проведення прозорих національних фандрейзингових кампаній, уряд може започаткувати Національну культурну лотерею. Така лотерея успішно працює у Великобританії з 1994 року (Heritage Lottery Fund)<sup>1</sup>. Національна лотерея на підтримку спадщини підтримує розвиток як музеїв, так і місцевих парків, археологічних об'єктів, бібліотек та архівів. З моменту свого заснування у 1994 році, Лотерея підтримала більше 36 000 проектів по всій Великобританії на загальну суму 5,9 мільярдів фунтів стерлінгів. Менеджментом Лотереї опікується громадська організація, яка отримала право від Парламенту Великобританії на продаж лотерейних квитків та спрямування всіх надходжень на підтримку національної культурної спадщини. Нагляд за розподілом коштів

здійснює Департамент у справах культури, медіа та спорту Великобританії.

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 покинутих та занедбаних об'єктів на центри ділової, культурної та громадської активності, Лотерея пропонує бізнесменам брати в управління занепадаючі будівлі та пропонує їм грантову підтримку у розмірі від 100 тисяч до 5 мільйонів фунтів стерлінгів на організацію ремонтних робіт. Таким чином, Лотерея дає нове життя будівлям, що потребують вартісного ремонту, повертає їх до комерційного використання, покращує зовнішній вигляд міст і створює кращі умови для відпочинку, життя та праці місцевих громадян.

В останні роки декілька благодійних фондів та програм міжнародної технічної допомоги зробили спробу розвивати в Україні соціальне підприємництво, 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 та зробити необхідні кроки на законодавчому рівні задля того, щоб надати соціальному підприємству юридичного статусу та запропонувати представникам малого й 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

В Україні спеціалісти музейної сфери констатують 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 та втілювати нові методи роботи. Упродовж останніх п'яти років розвитком музейного професіоналізму переважно опікувалися благодійні фонди – «Україна 3000», Міжнародний фонд «Відродження», фонд Ріната Ахметова «Розвиток України». Коли у 2011 році було організовано міжнародну конференцію «Громадська реформа музейного менеджменту та маркетингу», директори найбільших українських музеїв згадували, що останній раз Міністерство культури зби-

<sup>1</sup> [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hlf.org.uk/Pages/Home>.



рало їх на курси підвищення кваліфікації ще до здобуття Україною незалежності.

Сьогодні в Україні виходить лише два професійні видання для музейних фахівців – «Музейний простір» та «Музеї України». Журнал «Музейний простір» переважно фінансується 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 виходить три музейні журнали, які повністю фінансуються державою – *Угорські Музеї* (Magyar Múzeumok), *Музейна справа* (Múzeumi Közlemények), *Музейне Кафе* – кожен з яких 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 фінансову підтримку журналу «Музейний простір» та започаткування інших академічних видань у музейній галузі.

Розглянувши декілька основних напрямів реформування музейної сфери України, що стосуються таких важливих аспектів, як науково-методичне забезпечення музейної царини, розробка 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, нам залишається лише висловити сподівання на те, що бодай деякі з рекомендованих вище найкращих практик європейського музеєзнавства будуть використані новою демократичною владою нашої країни.