

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ
ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ОБРАЗОТВОРЧОГО
МИСТЕЦТВА І АРХІТЕКТУРИ
ФАКУЛЬТЕТ ТЕОРІЇ ТА ІСТОРІЇ МИСТЕЦТВА
КАФЕДРА ТЕОРІЇ ТА ІСТОРІЇ МИСТЕЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА
освітнього рівня «бакалавр»

на тему: **Політика України в галузі музейної справи (2000-2022 рр.)**

Виконала: студентка V курсу ,бакалавру,
заочна форма навчання
спеціальності 023 «Образотворче мистецтво,
декоративне мистецтво, реставрація»
освітньо-наукової програми
«Мистецтвознавство. Теорія та історія
мистецтва»
МТІМ/
ПОДОЛЬСЬКА ВАРВАРА ДЕМ'ЯНІВНА

Керівник: Кандидат історичних наук, доцент
АНДРЕС ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА

Рецензент: Доктор філософії, ст. викладач
ПІТЕНІНА ВАЛЕРІЯ ЄВГЕНІВНА

Київ - 2023

АНОТАЦІЯ

Подольська В. Д. “Політика України в галузі музейної справи (2000-2022 рр.)”. Робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за ОНП «Мистецтвознавство. Теорія та історія мистецтва». – НАОМА, Київ, 2023

За мету дипломної роботи поставлено виявити та розглянути на фактичних прикладах особливості трансформації феномену музею в ХХІ столітті: як ці трансформаційні процеси відбуваються у Європі, та в Україні. Реалізація мети досягнута шляхом послідовного ознайомлення з різними складовими музейної галузі.

Перший розділ “Історіографія. Джерельна база. Методологія дослідження” присвячений характеристиці використаних джерел, стану вивченості теми та представлено методологічний інструментарій дослідження.

У другому розділі “Феномен музею у сучасному світі” на основі дослідження історіографії питання феномену музею в межах ХХ-ХХІ століть, окреслено концептуальні моделі та функції музейних установ, обґрунтовано вагомість їхньої ролі та потребу розвитку. Відповідно до сучасних моделей та функцій музею визначено нові перспективні вектори їхньої діяльності у межах їх науково-дослідної, експозиційної та культурно-освітньої практик.

Третій розділ “Європейський досвід державної культурної політики у галузі музейної справи та впровадження нових методів діяльності музеїв” ознайомлює із європейським досвідом державного регулювання музейної галузі в аспектах їх нормативно-правового забезпечення, моделі управління та фінансування, а також наведено приклади того, як музеї змінюють себе, адаптують до вимог сучасності.

Четвертий розділ “Актуальний стан та тенденції розвитку галузі музейної справи України” ознайомлює з моделлю державного забезпечення музейної галузі в аспектах нормативно-правового регулювання, фінансування та науково-методичного забезпечення. На основі офіційних статистичних даних проаналізовано динаміку розвитку стану галузі. на конкретних прикладах у вигляді музейних проектів продемонстровано трансформаційні процеси, що відбуваються у галузі з 2012 року по сьогодні.

Наукова новизна полягає у тому, що вперше проаналізовано та узагальнено фактичний довід музеїв у імплементації нових підходів у науково-дослідницькій, експозиційній та культурно-освітній діяльності. Розгорнутий фактологічний аналіз та співставлення європейській практик державного забезпечення галузі музейної справи дав змогу вичленувати спільні риси та розбіжності. Аналіз ефективності державної культурної політики України у галузі музейної справи, а також її актуального стану, динаміки розвитку дав змогу продемонструвати позитивні трансформаційні процеси у галузі музейної справи України та виділити вектори діяльності музеїв, котрі потребують більшої уваги.

Бакалаврська дипломна робота виконана самостійно та не містить плагіату

Структура роботи. Основний текст складається зі вступу, чотирьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи – 79 сторінок.

Ключові слова: галузь музейної справи, новітні підходи, методи діяльності музеїв, експозиційна практика, нормативно-правове забезпечення, модель фінансування, науково-методичне забезпечення, інновації.

ANNOTATION

Podolska V. D. "Policy in the field of museum affairs of Ukraine (2000-2022 years)" - work for obtaining a bachelor's degree in the specialty "Art History. Theory and History of Art." - NAIA, Kyiv, 2023

The purpose of the thesis is to identify and consider the peculiarities of the transformation of the museum phenomenon in the twenty-first century: how these transformational processes are taking place in Europe and in Ukraine. This goal was achieved through a consistent examination of the various components of the museum industry.

The first section, "Historiography, Source Base, Research Methodology," is devoted to the characterization of the sources used, the state of research on the topic, and presents the methodological tools of the study.

In the second chapter, "The Phenomenon of the Museum in the Modern World," based on the study of the historiography of the museum phenomenon in the twentieth and twenty-first centuries, the conceptual models and functions of museum institutions are

outlined, the importance of their role and the need for development are substantiated. In accordance with the modern models and functions of the museum, new promising vectors of their activities within the framework of their research, exhibition, cultural and educational practices are identified.

The third section "European experience of the state cultural policy in the field of museums and the introduction of new methods of museum activities" introduces the European experience of state regulation of the museum industry in terms of their regulatory and legal support, management and financing models, and also provides

examples of how museums are changing themselves and adapting to the requirements of the present.

The fourth section, "Current Status and Trends in the Development of the Museum Industry in Ukraine," introduces the model of state support for the museum industry in terms of legal regulation, financing, and scientific and methodological support. Based on official statistics, the author analyzes the dynamics of the industry's development. specific examples in the form of museum projects demonstrate the transformation processes that have been taking place in the industry since 2012 to the present day.

The scientific novelty is that for the first time the actual experience of museums in implementing new approaches in research, exhibition, cultural and educational activities is analyzed and summarized. The detailed factual analysis and comparison of European practices of state support for the museum sector made it possible to identify common features and differences. The analysis of the effectiveness of the state cultural policy of Ukraine in the field of museums, as well as its current state and dynamics of development, made it possible to demonstrate positive transformational processes in the field of museums in Ukraine and to highlight the vectors of museums' activities that require more attention.

The bachelor's thesis is completed independently and does not contain plagiarism

Structure of the work. The main text consists of an introduction, four chapters, eight subsections, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 79 pages.

Keywords: museum industry, new approaches, methods of museum activities, exhibition practice, regulatory and legal support, financing model, scientific and methodological support, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1: ІСТОРИОГРАФІЯ. ДЖЕРЕЛЬНА БАЗА. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	9
1.1. Історіографія дослідження.....	9
1.2. Джерельна база дослідження.....	11
1.3. Методологія дослідження.....	12
РОЗДІЛ 2: ФЕНОМЕН МУЗЕЮ У СУЧАСНОМУ СВІТІ.....	15
2.1. Історія розвитку явища музею та теоретичного осмислення його функцій на межі ХХ-ХХІ століть.....	15
2.2. Новітні підходи у методах діяльності музеїв у ХХІ ст.....	19
2.3. Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ХУДОЖНІХ МУЗЕЇВ.....	24
3.1. Європейський досвід державного забезпечення функціонування галузі музейної справи.....	24
3.2. Досвід впровадження нових підходів у музейній діяльності передових художніх музеїв Європи.....	34
3.3. Висновки до розділу 3.....	41
РОЗДІЛ 4: АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ УКРАЇНИ.....	42
4.1. Актуальний стан музейної галузі України та її державне забезпечення.....	42
4.2. Трансформаційні процеси у галузі музейної справи України на прикладі досвіду художніх музеїв у 2012-2022 рр.....	54
4.3. Висновки до розділу 4.....	65
ВИСНОВКИ.....	68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Тенденції розвитку культури на початку ХХІ ст. справляють вагомий вплив на сучасний музей. Цей період в музейній практиці пов'язаний з кардинальним переосмисленням ролі музею, відповідно й засад його функціонування, включаючи напрями і форми експозиційної, культурно-освітньої та науково-дослідницької практик. В сучасних умовах музей розглядається як засіб розширення інформаційного і культурного горизонту, як інструмент інтерпретації дійсності або минулого, що в історичному контексті активізує процеси комунікації та взаємодії різних культур. Розвиток інформаційно-комунікативних технологій, ріст кількості конкурентних для музеїв індустрій вимагає від музейних установ більшої гнучкості та інтеграції нових моделей та механізмів своєї діяльності, які відповідали б потребам суспільства і його розвитку. Музеям України на противагу європейським дуже складно приймати виклики сучасності та адаптуватися до нових умов. На це є ряд причин, серед яких вбачається насамперед неефективна модель державної культурної політики у галузі музейної справи. Нині у нашій країні відсутнє усвідомлення потенціалу музейної царини: того, який вплив музей за умов належної державної підтримки може мати на процеси гуманітарного розвитку нації, продукування її консолідуючих духовних сенсів, формування інформаційного та освітнього просторів, економічного зростання через активізацію туризму. Дані обставини потребують глибокого аналізу сучасного етапу розвитку феномену музею, моделі його функціонування і державної культурної політики підтримки галузі музейної справи України і світу та визначають актуальність теми дослідження. Актуальність визначається також потребами теоретичного наукового узагальнення світового досвіду у сфері музейної галузі на межі

XX–XXI ст., та можливістю практичного застосування цього досвіду Україною з метою вдосконалення музейної справи в сьогоденних умовах.

Метою дослідження є виявлення та обґрунтування специфіки розвитку і функціонування музейної справи в Україні та світі в XXI столітті.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність послідовного вирішення наступних **завдань**, розв'язання яких і обумовило структуру роботи:

- на основі дослідження історіографії питання феномену музею в межах XX–XXI століть визначити функції музейних установ як культурних і соціальних інститутів, розкрити їхню роль в якості вагомих для держави інституцій, обґрунтовуючи потребу їхнього розвитку;
- виявити перспективні напрями розвитку методів роботи музеїв, які могли б підвищити їх соціокультурне значення в межах експозиційної, культурно-освітньої та науково-дослідницької практик.
- ознайомитись зі європейським досвідом управління музейною галуззю: дослідити практики правового, науково-методичного забезпечення, фінансування галузі провідних країн Європи, а також розглянути нові практики в діяльності європейських музеїв художнього профілю.
- визначити та проаналізувати етапи розвитку та сучасний стан музейної галузі України, з'ясувати модель функціонування музейної галузі, її нормативно-правове та науково-методичне забезпечення, порядок управління, фінансування.
- виявити проблемні вектори державної культурної політики стосовно розвитку сучасного музею і музейної діяльності в Україні.
- розглянути український досвід запровадження нових практик у музеях художнього профілю.

Предметом дослідження є культурна політика України.

Об'єктом дослідження є нові підходи України та світу методах удосконалення музейної справи у перших десятиліттях XXI століття.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що було вперше проаналізовано та узагальнено фактичний досвід художніх музеїв у імплементації нових підходів у науково-дослідницькій, експозиційній та культурно-освітній діяльності. При здійсненні розгорнутого фактологічного аналізу та співставлення європейській практик державного забезпечення галузі музейної справи вичленовано спільну структуру державного управління галуззю. Проаналізовано ефективність державної культурної політики України у галузі музейної справи, а також описано актуальний стан та проаналізовано динаміку розвитку музейної справи та основі статистичних даних з державних джерел. Огляд реалізованих за останні десять років музейних проектів дав змогу продемонструвати позитивні трансформаційні процеси у галузі музейної справи України та виділити вектори діяльності художніх музеїв, котрі потребують більшої уваги.

Практична значимість роботи полягає в тому, що концептуальні положення, висновки, викладений досвід діяльності музейних закладів та рекомендації можуть бути враховані у процесі викладання й підвищення своєї компетентності стосовно цієї тематики, а також процесі підготовки матеріалів для публікації в якості тез та матеріалів для конференцій. Матеріали даної дипломної роботи можуть бути використані в практиці роботи і подальшому розвитку музейної галузі України.

Методи дослідження ґрунтуються на теоретичному вивченні питання українського та світового досвіду державного регулювання та забезпечення функціонування музейної галузі, у зіставленні світових практик з вітчизняною з позицій подальшої модернізації і вдосконалення музейної справи України. Музей позиціоновано як цілісну, комплексну, багаторівневу і багатофункціональну соціокультурну систему, що само організується, тому дослідження має міждисциплінарний характер.

Структура роботи. Основний текст складається зі вступу, чотирьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи – 79 сторінок.

Бакалаврська дипломна робота виконана самостійно та не містить плагіату.

РОЗІЛ 1: ІСТОРИОГРАФІЯ ТА ДЖЕРЕЛЬНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Історіографія дослідження

З огляду на те, що ракурс даного дослідження має на меті побудувати послідовний ланцюг ідей: від питання про роль музею та їхнього значення для суспільства до практичного досвіду державного і місцевого забезпечення виконання його функцій, хотілося б виділити кілька векторів розвитку наукової думки.

Дослідження питань ролі та функцій музею розроблялося впродовж кількох століть, починаючи з XIX ст.: теоретичне осмислення методології музейної справи, питання про виникнення та сутність музею викладено у безлічі іноземних авторів. Зокрема Й. Бенеш, А. Ліхтварк [26], А. Рейхвен, Г. Кершенштейнер та Г. Фройденталь, Ф. І. Шмідт [71] акцентують на науково-дослідницькому та освітньому аспекті діяльності музею [29], З. Странський [28], Т. Шола, К. Хадсон [27], П. Рікер, П. Нора [30] розглядають музей у його філософсько-культурологічному вимірі [62], а Д. Камерон [81], Д. Банах, та інші розвивають у своїх працях ідею музею як соціального інституту, що, даючи можливість інтерпретувати минуле, за умов ефективної музейної комунікації, може приймати активну участь у формуванні світогляду майбутнього суспільства [62]. Це був довгий тернистий шлях визначення поняття музею та його функцій, яке досі триває. Однак на даному етапі (2022) Міжнародною радою музеїв (ICOM) [87] подано найбільш повні два визначення, що враховують усі можливості розвитку потенціалу музейного закладу та наголошують на його інклюзивності. Серед вітчизняних авторів, котрі здійснювали огляд розвитку світової думки з питання феномену музею та його ролі є Р. Маньковська [28; 30; 34], В. Снагощенко [2], І. Яковець, П. Вербицька, Т. Миронова [35], Н. Панас, Є. Ковальчук.

Дослідження таких дисциплін як музейна соціологія та психологія, на яких сьогодні мусять базуватися основні методи роботи музеїв викладено у українських науковців Ф. Шміта [71], І. Медведевої, В. Карпова [20], Т. Куцаєвої та О. Харченко, О. Караманова [75]. Ці дослідники зазначають, що процеси зближення наук музеології, соціології та психології почав відбуватися ще на початку 20 ст., проте практичне застосування соціологічних та психологічних досліджень почалося у 80-их роках ХХ ст. у світі та лише у 10-их роках ХХІ ст. в Україні. На даному етапі українські дослідники все частіше висвітлюють це питання, актуалізуючи його.

Що стосується теоретичного осмислення світового досвіду державного інституціонування музеїв, то у вітчизняних працях воно здійснювалося доволі вибірково: праця І. Шапки [72] присвячена досвіду Великої Британії, Ю. Шумілін та В. Оприщук [44] вивчають досвід Французької Республіки, К. Смаглій поверхнево торкається музейної політики у пострадянських державах, Норвегії та Угорщині [63]. Оповідь К. Смаглій була зроблена на основі видання EuNaMus Report No 3 “Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia” [83; 91], у котрому зібрані статті про музейну політику різних європейських країн. Але більш емко тема культурної та музейної політики викладено у праці Mason T. and Weeks J. “From Australia to Zanzibar: Museum Standards Schemes Overseas” (2002) [95]. Тема світових інноваційних практик у діяльності музеїв поверхнево розкривається у статтях О. Сизона [65], Є. Червоного [70], С. Кускової [24], Белікової М. [6], О. Комової [23] та інших.

Питанню державного регулювання музейної галузі України присвячено не так багато праць та вони носять фрагментарний характер або оглядають його у дуже загальній площині: С. Здіорук, Н. Малиш, Т. Шлепакова [73], Є. Бородін [5], К. Смаглій [63] розглядають модель державного управління галуззю у негативному вимірі, наголошуючи на необхідності адаптації політики у галузі музейної справи до викликів сучасності, О. Безгін та О.

Успенська розглядають проблему недофінансування галузі з боку пошуку нових альтернативних шляхів її виходу з кризового становища.

Вивчення нових підходів у діяльності музеїв українськими дослідниками доволі ґрунтовно вивчається, як уже зазначалося, проте у зв'язку з відносно недавніми спробами українських музеїв імплементації новітніх підходів цей досвід ще не задокументований (за винятком окремих статей у інтернеті та постів у соціальних мережах). Однією зі спроб виявлення накопиченого досвіду інноваційної роботи музейних установ було зроблено А. Пожоджук [54] у 2022 році.

1.2. Джерельна база дослідження

Представлена робота досліджує практичний український та європейський досвід імплементації державних культурних політик у галузі музейної справи та досвід впровадження нових методів діяльності музеїв. Розглядаються приклади останніх десяти років, інформація про які міститься в Інтернет мережі. Відповідно, основу джерельної бази складають не опубліковані книги, а переважно електронні джерела. Інформацію про Європейський досвід управління музейної галуззю (3.1) було отримано на основі видання EuNaMus Report No 3 “Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia” [83; 91] - спеціалізоване видання звіту про музейну політику від CORDIS (дослідницький центр Європейської Комісії). Також на базі інформації у вигляді базового наповнення сайту, статей та звітів про діяльність, розміщених на офіційних сайтах Міністерств культури [84; 93; 96; 104], музейних асоціацій [98; 82], музейних/культурних рад [75; 76; 103] відповідних країн (Великобританія, Франція, Норвегія, Естонія, Польща, Литва). Дані про досвід нових методів діяльності черпались з відеолекцій провідних представників музейного середовища в рамках проекту «Динамічний музей» (2013) [12; 31], з новин, розміщених на сайтах художніх музеїв [101; 107; 108; 109] або окремих ЗМІ [85; 88; 89; 100] та в окремих іноземних статей на тему (Magiciens de la terre, retour sur une exposition

légendaire [12], Rebecca Amsellem. Qui est le public du Musée des arts et métiers? [94], James M. Bradburne. A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society [79]). Аналітичні звіти про вивчену аудиторію світових музеїв знайдено на сайті консалтингового агентства Morris Hargreaves McIntyre [99], що спеціалізується на вивченні аудиторії для закладів культури.

Для пункту 4.1. були використані наступні джерела: Закони України, Накази та нормативні акти доступні на офіційному веб порталі Верховної Ради України [7; 8; 9; 9; 10; 11; 43; 49], статті з інформаційного порталу “Музейний простір” [13; 22; 48], збірники статистики “Заклади культури, фізичної культури та спорту” за 2010-2017 роки від Державної статистичної служби України [64], паспорти бюджетних програм музеїв України [17; 50], Аналітична записка [67] та аудиторський звіт [73] присвячені дослідженню системи оцінювання та фінансування музеїв та окремі наукові статті на тему державного управління музейною справою у різних виданнях (Є. . Бородін [5], О. Коваленко, Т. Шлепакова [73], Є. Ковальчук, К. Смаглій [63]). Для написання пункту 4.2. були використані Звіти про діяльність Українського культурного фонду та реєстри грантоотримувачів (2018-2022), розміщені на сайті УКФ [56; 57; 58; 59; 60; 67], статті опубліковані на медіа ресурсах українських музеїв [16; 25; 38; 39; 46; 55; 68; 69], а також українських ЗМІ [1; 40; 45; 66; 74], інформація про програми отримана на медіа ресурсі УКФ UACulture [86], та сайтах House of Europe [110], UNESCO [111] та інших.

1.3. Методологія дослідження

Методологія дослідження демонструє, що для вирішення поставленої наукової проблеми, що має міждисциплінарний характер, були застосовані різні системи методів, підходів і прийомів. Відтак, послідовність задіяних теоретичних методів дослідження виглядає наступним чином:

1. Морфологічний аналіз ліг в основу всього дослідження та передбачав розбиття досліджуваного об'єкту (досвід України та світу у методах управління та удосконалення музейної справи на рівні державної культурної політики та інституційному рівні) на характеристики та атрибути. Метод полягав у виконанні послідовних етапів: точне формулювання задачі, що відображає основну вимогу до об'єкту дослідження, розділення об'єкту на функціональні елементи (структура роботи), побудова морфологічної моделі на основі вивчених матеріалів про можливі варіанти об'єкту та виокремлення найбільш раціональних варіантів конкретних рішень.
2. Історичний метод дав змогу дослідити виникнення, формування процесів теоретичної концептуалізації моделі музею у межах ХХ-ХХІ ст. та наукового осмислення змін музейної парадигми, зумовлену переходом до постіндустріальної, постмодерної стадії розвитку суспільства.
3. Синтез та систематизація - методи, що були використані для упорядкування та класифікування перспективних напрямків діяльності музеїв у межах їх експозиційної, культурно-просвітницької та науково-дослідницької практик.
4. Порівняльний (аналоговий) аналіз застосовувався у процесі співставлення досвіду державного регулювання галузі музейної справи певних європейських країн між собою та з досвідом України з метою виявлення зв'язків, закономірностей та суперечностей. На основі цього аналізу вичленовано спільну морфологічну модель функціонування забезпечення музейної галузі країн Європи на державно-управлінському рівні та виявлено відмінності з українською моделлю.
5. Контент-аналіз передбачав якісно-кількісний метод вивчення документів (у нашому випадку текстових і табличних даних з державної статистики, звітів та аудиту), що характеризується

об'єктивністю висновків та інтерпретації результатів. Цей аналіз мав на увазі і застосування графічного методу візуалізації в інтерпретації отриманих результатів відображених у додатках для їх унаочнення.

Таким чином вдалося дослідити сучасний контекст, в якому розвивається музей, змінюється музейна парадигма, систематизувати та структурувати нові підходи у діяльності музеїв, пояснити необхідність їх імплементації (розділ 2), узагальнити модель функціонування музейної справи на державно-управлінському рівні та порівняти практики кількох європейських країн (розділ 3) з українською моделлю, виявити динаміку розвитку галузі музейної справи України (розділ 4).

РОЗДІЛ 2: ФЕНОМЕН МУЗЕЮ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

2.1. Історія розвитку явища музею та теоретичного осмислення його функцій на межі XX-XXI століть.

Починаючи з кінця XX ст. по сьогодні вивчення **питання феномену музею та його місця у XXI ст.** інтенсифікувалось. Дослідження проблематики музею, як вагової складової культури, його ролі, історичних етапів розвитку посилилося через активні глобалізаційні процеси та зміну парадигми суспільного розвитку, що знаменували початок епохи постмодерну. Згідно з цими дослідженнями, музей є одним з інститутів культури, що вимагає аналізу питання необхідності його присутності в культурі, оприявлення його зв'язку зі змістом культури, її соціальними функціями. Звідси й сучасне широко вживане визначення музею, як соціокультурної інституції.

Історія розвитку музейної справи є достатньо вивченою та вона демонструє еволюцію ідейного значення музею для суспільства. Однак зміни в музеї починаються з XIX століття, коли починається теоретичне осмислення їхніх функцій. Ще з середини XIX ст. з'явилися перші спроби теоретичного впорядкування ролі та функцій музею - Г. Коул та Д. Гудд першими озвучили освітню сутність музею та вбачали його ціль в ознайомленні з певними ідеями через музейні експонати. Новаторські ідеї Д. Гудда одержали подальший розвиток у дослідженні Б. Гілмана. Він виклав філософські основи діяльності художнього музею як центру культури, закріплюючи за музейною освітою найважливішу функцію – сприяти засвоєнню культури шляхом розвитку

здатності особистості відчувати і сприймати навколишній світ [2, с. 3]. Концепції, які акцентують на музейно-педагогічній спрямованості діяльності музею, утверджуються в Європі зусиллями німецьких науковців А. Ліхтварка, А. Рейхвена, Г. Крешенштайнера та Г. Фройденталя, Ф. І. Шмідта. На зламі ХІХ - ХХ століть вони пишуть теоретичні праці, закладаючи основи музейної педагогіки та музеєзнавства. А. Ліхтварк у своїй науковій доповіді до Мангеймської конференції 1913 року “Музей як освітня та виховна установа” обґрунтував педагогічну цінність музейних колекцій, запропонував модель побудови освітнього процесу “від речі” (безпосереднього спілкування з експонатами) до їх творчого осмислення, інтерпретації, формування особистого емоційного звернення [26, с. 7]. Ф.І. Шмідт писав про створення музеєм особливо емоційного, насиченого для сприйняття знань середовища, про навчання й виховання за допомогою творчості і про об’єднання музеєм у єдину комунікативну систему творця, продукту його творчості й людей, що сприймають твір мистецтва (в контексті художніх музеїв) [71, с. 11]. Г. Фройденталь розробив спеціальну методику музейної роботи зі школярами [29, с. 113]. Навколо цих ідей будуються й сьогоденні праці присвячені питанням музейної комунікації. Крім того, у ХІХ ст. помітним доробком у розвитку даної теми стали праці російського філософа М. Федотова, у котрого поняття “музей” зайняло одне з центральних місць у його філософській системі. У праці “Музей, его смысл и назначение” (1913) філософ називав музей “вищою установою єдності”, одним із духовних витоків внутрішнього світу людини, інститутом соціальної пам’яті, способом втілення минулого в сьогоденні. Він писав, що “музей містить у собі всю науку про людину й природу як вираження волі Божої...” [28, с. 5] Вчений розробив ідейно-теоретичне обґрунтування культурно-освітньої діяльності музею і ретельно, на безлічі прикладах розкрив його виховний потенціал.

У другій половині ХХ століття дослідження музею містило тенденцію розширення проблемного поля аналізу музею, збільшення напрямів його концептуалізації [62, с. 4]. Надалі зарубіжні автори, розвиваючи концепцію

музею як регулятивного механізму культури, сформулювали нові завдання для теоретиків і практиків музейної справи. Зокрема з'явилися новаторські підходи до музейництва, яке розглядається як складова “heritology” — науки про спадщину та “mnemosophy” — науки про спадщину та всі соціальні інститути, що зберігають людський досвід (музей, як інститут пам'яті). Вперше ці терміни запропонував в 1982 р. хорватський музеєзнавець Т. Шола. Така концепція значно поглибила теоретичний зміст поняття “музей” та розширила практичне поле діяльності музею. Від впливом французької та німецької шкіл у Європі було введено нове поняття “музеалізації”, що позначало специфічний процес засвоєння реальності, у рамках якого центр ваги переносився “речей як таких” на їхній зміст, в якому реальність стає культурною матеріальністю (З. Странський). Згідно з чеським музеологом, що ввів це поняття, музей є образною моделлю та засобом адаптування людини до культури через відновлення цілісності світосприйняття [28, с. 3 - 5]. Американець К. Хадсон у своїй праці “Соціальна історія музеїв” також наголошує на просвітницькій функції музейного простору, його наповнення [27, с. 245]. Згідно з цими спробами світового співтовариства дати визначення поняттю “музей” є підстави сприймати його соціокультурним інститутом, що сам по собі генерує сучасну та майбутню культуру шляхом збереження і актуалізації найбільш цінної частини всіх видів спадщини. Можна цей феномен сформулювати й так: музеї через музейні предмети, як “вузлики пам'яті” впливають на формування пам'яті в усіх її формах (колективної, індивідуальної, національної, історичної, культурної) [30, с.149].

Цікаве місце у дослідженнях музейної справи, ролі музею посідає праця Д. Камерона “Музей: Храм чи Форум?” (1972) [81]. Він запропонував концепцію, згідно з якою музей виступає в двох іпостасях. Музей-храм виступає як місце “накопичення досвіду”, наукового та дослідницького центру та має засади консерватизму. Оскільки орієнтація тільки на “храмові” функції музею (накопичення, зберігання, дослідження пам'яток історії та культури) може призвести до відчуження від соціуму, а культурна спадщина

не розкриє свою цінність, Д. Камерон пропонує другу іпостась. Музей-форум має на меті побудову діалогу з аудиторією та пропонує бути близькою по суті та формі соціальній платформі. Ці положення корелюють з, введеним в обіг цим дослідником, поняттям “музейної комунікації”. Безліч наступних науковців наголошують на важливості музейної комунікації, розробляючи її положення та методи здійснення (Ф. Вайдахер, В. Фоміна, І. О. Яковець, О. Пастернак та ін.) [3, с.14]. На базі ретроспективного аналізу особливостей формування місії музею, що пройшов тривалий еволюційний шлях розвитку, можна констатувати, що на сьогоднішній момент зусиллями світового співтовариства окреслилися найбільш поширені концептуальні моделі музею, серед яких:

- музей як науково-дослідна і освітня установа (дослідники німецької школи)
- музей як інструмент інтерпретації свідчень (партисипативний музей), що впливає на формування у відвідувача специфічної світоглядної системи людини, її шкалу цінностей через взаємодію з історико-культурними цінностями, що накопичило людство. (З. Странський, Т. Шола, К. Хадсон, П. Рікер, П. Нора)
- музей як комунікативна система (Д. Камерон) [62, с. 5].

Ознайомившись зі шляхом становлення концептуальних засад музею, можна визнати, що оскільки наш національні та загальносвітові ідентичності базуються на загальній сукупності культурної спадщини, він має значущість для цивілізації, як важливого ресурсу для розуміння історичної реальності та інвестування в майбутнє людства.

Найбільш повно та ідеологізовано сенси та місію музею подала Міжнародна рада музеїв (ICOM). Відповідно до її визначення у статуті організації, “Музей - це некомерційна постійно діюча організація на службі суспільства, яка збирає, зберігає, досліджує, інтерпретує та експонує матеріальну і нематеріальну спадщину. Відкриті для громадськості, доступні та інклюзивні, музеї сприяють різноманітності та сталості світу. Їхня робота

та комунікація ґрунтуються на засадах етики і професійності, передбачають залученість громад і пропонують різноманітний досвід для освіти, насолоди, роздумів і обміну знаннями” [3, с. 3].

2.2. Новітні підходи у методах діяльності музеїв ХХІ ст.

Глобалізаційний світ у якому ми живемо нині швидко змінюється: відбувається інтернаціоналізація щоденного життя, міграція з економічних та інших причин, колосальні політичні зміни, поставання нових демократичних та воєнних конфліктів. Культурна політика високорозвинених постіндустріальних держав почала активно реагувати на ці процеси: від початку 80-их на державному рівні були засновані нові історичні та художні музеї зі структурно новими концепціями (Національний музей японської історії, Музей цивілізації у Канаді, двокультурний музей Те Папа у Новій Зеландії, Національний музей Австралії та Німецький історичний музей у Берліні). На відміну від експозицій 19 ст., ці нові музеї подавали множинне бачення культури та історії, з багатьох точок зору, часто у супроводі порівнянь з міжнародного контексту і з посиленою увагою на політичній історії, використовуючи традиційні методи експозиційної діяльності. Однак спосіб подачі змінився - об'єкти стали протиставлятися таким чином, щоб робити історичні зв'язки та ситуації видимими для глядача [12].

Впродовж останніх 30 років, як соціологи, так і музеєзнавці вдалися до аналізу цієї хвилі нових музеїв, розглядаючи їх в рамках постмодерністської парадигми. Згідно цього аналізу, розробка сталих стратегій для розвитку сучасного суспільства визначається питаннями зростання екологічних проблем планетарного масштабу, глобалізацією ринків, підвищенням значення дозвіллевої діяльності, падіння значущості національних держав, розмивання традиційних зв'язків як сім'я або шлюб, втрата традицій та зростанням доступу до інформації. Як ці фактори позначаються на діяльності музеїв? Якщо музей бажають виховувати взаєморозуміння суспільства та

поглиблювати знання про минуле та культуру своїх країн, тепер вони мусять подавати інформацію у багатовимірному ключі, шукаючи аналогії з історіями та культурами суспільств з різних куточків світу.

Хороший приклад такого підходу продемонструвала знаменита виставка “Маги землі” (Центр Помпиду, 1989) відомого французького куратора Жана-Юбера Мартена. В ній було представлено до уваги глядачів роботи сучасних митців західної культури та культури регіонів Африки та Океанії. Де вони поставали в однаково величному вигляді. Подібне включення п’ятдесяти не західних митців сприяло децентралізації уявлення про мистецький центр у західній традиції мистецької практики, утвердження ідеї рівності культур і валідації не західного мистецтва. У центрі Помпиду дана концепція позначається терміном “мондіалізація” та передбачає подачу більш повноцінної картини про розвиток цивілізації планети Земля. Схожі ідеї наслідувалися Жаном-Юбером Мартеном і надалі у виставці “Carambolages” (Париж, 2016) та “Бывают странные сближения” (Москва, 2022), котрі пропонували незвичайну практику споглядання мистецтва: відсутність підписів, пояснень, маршруту за хронологічним порядком. Натомість твори були розміщені таким чином, щоб глядач їх зіставляв, порівнював, проводив аналогії, щоб представити доказ нашої схожості, існування певних усталених схем у свідомості людства, доказ існування когнітивного несвідомого. Як зазначає Ж. Ю. Мартен, це позначається зміщенням фокусу з історії мистецтва на людину, що його творить або споглядає (“антропологічний підхід”) [94]. Нині музеї відходять від глобалізації і зосереджуються на культурному розмаїтті, толерантності та збереженні національної ідентичності.

Західні соціологи Т. Адорно, П. Бурдьє присвятили свої дослідження вивченню художніх смаків та культурним перевагам різних соціальних груп, розуміння дистанції між «високою» і «популярною» культурою. Безліч теоретичних і прикладних досліджень дозволяють виявити тенденції у зміні

соціальної мотивації та споживацької поведінки у сфері культури: фактично вони слугують підставою для того, щоб говорити про формування аудиторії «нового типу», інтереси якої фокусуються на перетині кордонів зазначених сфер. У так званих «нових культурних споживачів» розмиваються кордони між “елітарною” та “масовою” культурами. Сучасний «культурний ресурс» дуже динамічний і те, що ще вчора здавалося радикальним новаторством, сьогодні вже стає класикою [42, с. 104]. Як уже зазначалося раніше, зміна епохи модерну на постмодерн обумовлюється еволюцією людського мислення, появою нової його якості, яку можна назвати «некласичним раціональним мисленням». Головні тенденції такого мислення характеризуються створенням плюралістичної моделі світу (діалог культур), побудовою синергетичної картини світу (комплексне бачення), спробою освоєння хаосу, а не його впорядкування, зміною аксіологічної системи людства (цінність - інформація), розумінням того, що культура не є однозначною та не піддається верифікації [41, с. 72]. Відповідно до головних рис мислення постмодерністичної людини, соціологами та музеологами спільно виробляються нові методики музейної комунікації, оскільки посилюється прагнення людей до новизни та різноманітності. Вони потребують:

- зміни музейного дискурсу (змісту представленої глядачу інформації)
- розширення способів подачі інформації
- розширення сфери діяльності музею (крім екскурсій та постійної експозиції та виставок - організація фестивалю, події (ніч у музеї приміром), освітньої програми, лекційного курсу і тд.)
- інклюзивності (можливості взаємодіяти з усіма групами суспільства без винятків, в т. ч. частково недієздатними особами) [79, с. 83]

Просування мультимедійних та інтерактивних технологій в музейній діяльності сьогодні набирає все більшої популярності. Завдяки новим технологіям з'являється можливість сформувати розвинену інформаційно-комунікаційну структуру. Сьогодні музеї не такі, як раніше:

зараз в них пропонується цілий ряд нових цікавих можливостей. У більшості музеїв використовуються такі інноваційні технології як: аудіогід, віртуальні екскурсії, сенсорні інтерактивні столи, інтерактивна книга MonkeyBook, безконтактні інтерактивні системи, імпресивні технології, технологія Smart Museum, голографічні куби і піраміди, панорамні зображення, доповнена та віртуальна реальність, технологія тифлокоментування для незрячих відвідувачів та інші [42, с. 113-117]. Соціальні практики сучасного музею являють собою рефлексію на загальносвітові процеси, що відбуваються в музейному світі.

Нове гуманітарне завдання музею визначене соціокультурною політикою, спрямоване на формування безбар'єрного середовища, рівних можливостей для всіх. А широке застосування інноваційних технологій в музейній діяльності дозволить вивести цю сферу послуг на новий рівень розвитку, завдяки створенню музейної експозиції з використанням мультимедійних технологій, а також дасть можливість задовольняти потреби різних верств населення.

2.3. Висновки до розділу 2

Таким чином, проаналізувавши теорію розвитку поняття музею, етапи концептуалізації феномену музею вдалося з'ясувати, що з розвитком суспільства, музей значною мірою розширив поле своїх функцій. Оскільки музей є місцем накопичення культурної спадщини, на якій базується наші національні та загальносвітові ідентичності, він має значущість для цивілізації, як важливого ресурсу для розуміння історичної реальності та інвестування в майбутнє людства. З усвідомленням цієї основоположної істини про музеї, у цих закладах почалися (з 1970-их років) трансформаційні процеси, в ході яких постали питання того, яким чином збільшити вплив музею на суспільство та ефективніше взаємодіяти з відвідувачем.

Застосування нових підходів у методах діяльності музеїв з кінця XX ст. спричинене зміною стадії розвитку суспільства на постіндустріальну,

постмодерною епоху, що характеризується утвердженням у суспільстві нового типу мислення та розмиттям кордонів між елітарною та масовою культурами. У зв'язку з цими обставинами музеологи, соціологи та психологи спільно працюють задля створення музею, котрий відповідав би вимогами сучасного відвідувача. Нині музей працює над формуванням доступного для всіх середовища, наповненого інноваційними засобами для здійснення своєї науково-дослідної, культурно-освітньої та експозиційної діяльності.

РОЗДІЛ 3: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ КЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ХУДОЖНІХ МУЗЕЇВ

3.1. Європейський досвід державного забезпечення функціонування галузі музейної справи

У тих країнах, де, як і в Україні, існують закони про музеї - а до них належать, наприклад, Польща, Естонія, Латвія, Франція, Італія, та інші, музейна справа та стандарти розвиваються, ґрунтуючись на визначеннях, закріплених законодавчо, а також на підзаконних актах. Однак у багатьох країнах, зокрема у Великобританії, Німеччині, США, країнах Скандинавії поняття "музей" не закріплено законодавчо, відповідно, відсутні спеціальні типи юридичних осіб, у рамках яких може розвиватися музейна діяльність. Законодавці цих країн прагнуть, навпаки, зрівняти музеї з іншими економічними суб'єктами, тож музеї змушені використовувати загальні для всіх суб'єктів юридичні форми комерційних або некомерційних організацій, такі як фонд, траст, товариство з обмеженою відповідальністю тощо, завдяки чому музеї інтегровані в економіку на загальних засадах [28, с. 5]. Отже першочергово варто виокреми ці дві категорії держав та розглянути як у них здійснюється музейна політика по окремоті.

Франція - є однією з найактивніших країн у плані використання потенціалу музейного середовища. Говорячи про законодавчу базу музеїв Франції, їх діяльність регулюється Законом "Про музеї Франції" від 2002 року. Текст цього закону переосмислює роль музею відповідно до очікувань суспільства (як важливого гравця на службі культурного розвитку та демократизації), диференціює музеї за статусом, визначає процеси

децентралізації управління музейними інституціями та визначає мінімальний набір спільних правил, щоб гарантувати фундаментальні засади роботи музеїв: захист колекцій, доступність для публіки тощо [96]. Діяльність щодо «пропонування та впровадження державної політики щодо музейної спадщини» було покладено на Управління музеїв Франції (DMF), пізніше Служба музеїв Франції (SMF) [44, с. 764]. Дана Служба Музеїв Франції в рамках Генерального директорату спадщини та архітектури опікується музейною політикою Міністерства культури Франції. Вона здійснює науково-технічний контроль та забезпечення національних музеїв (так зв. “Musées de France”), а також декількох освітніх і дослідницьких закладів у сфері культурної спадщини (École du Louvre, INHA, C2RMF) [96]. “Musées de France” - статус музею, що має додаткові можливості та підтримку від держави (еквівалент - акредитовані музеї в Англії). Служба є гарантом впровадження законодавства про музеї та спадщину: збереження та розширення публічних колекцій, довірених музеям. Крім того в систему управління введено посаду - радник з питань музеїв. Вони присутні в кожному регіональному управлінні з питань культури (DRAC). Їх сфера відповідальності: реалізація національної політики щодо музеїв (розгляд заявок кандидатів в число “Музеїв Франції”, проектів реконструкції чи будівництва музею тощо) [44, с. 764]. Крім того, у цій країні існує Об’єднання національних музеїв Франції (Réunion des Musées Nationaux, RMN) - представницький орган, що на правах комерційної структури, підписавши договори з музеями, отримує всі авторські права на зображення музейних предметів, їх інтерпретацію та реалізує товар з використанням цих зображень з метою одержання доходу і туристично-екскурсійної популяризації музейної мережі [18, с. 459]. Це є орган, через яких музей має можливість продавати сувеніри.

Оскільки музеї Франції активно використовуються в якості об’єктів туризму, культурна політика держави бере на себе відповідальність за фінансування цих закладів. Проте з 2012 року державні субсидії музеям мали

тенденцію до скорочення. Щоб впоратися з цим, музеї почали впроваджувати різні стратегії розвитку власних ресурсів. Відтоді у музеях рівень самофінансування сягає до 50 % [80, с. 205]. Завдяки використанню альтернативних джерел доходу, таких як спонсорство, оренда приміщень, партнерство, бутіки, ресторани, брендинг, благодійні фонди, тимчасові виставки та нові стратегії ціноутворення, музеї відкриваються для ринку та розширюють свій потенціал і навички [97].

Прийнятий у 2003 році Закон “Про меценатство” дуже сприяє розвитку спонсорських стратегій музеїв. Національні музеї отримують користь від приватних пожертв, краудфандингу. Деякі музеї пропонують «спонсорські квитки»: відвідувачі добровільно купують квиток за ціною, вищою за звичайну [18, с. 550]. Звісно ж найбільш традиційною формою самозабезпечення музеїв є продаж квитків (становить дві третини власних ресурсів) [97]. Обсяг цих ресурсів залежить від відвідуваності музею. Проте керуючись цілями культурної демократизації, музеями Франції було забезпечено більшу доступність, відповідно збільшення попиту та відвідуваності за рахунок можливостей безкоштовного відвідування. У національних музеях безкоштовний доступ до музею є у дітей (до 18), молоді віком від 18 до 25 років, які є громадянами ЄС, людей, що одержують соціальні мінімуми, ветеранів війни, людей з обмеженими можливостями, певних категорій фахівців у сфері освіти та культури. Також організуються дні безкоштовного доступу: перша неділя місяця, Дні спадщини тощо. Загалом у 2016 році безкоштовні відвідування становили 35% від загальної відвідуваності національних музеїв. Крім того, музеї впроваджують таку практику як щорічні акції: “Ніч у Музеї”, “Весна Музеїв”, події в Дні спадщини... Існують так звані абонементи на відвідування певних музеїв “Museum Pass” [18, с. 551]. Така музейна політика сприяє збільшенню значення музею в суспільстві.

Відповідно до офіційних даних Національного інституту статистики і економічних досліджень Франції, у країні на момент 2019 року в мережі

музеїв нараховувалося 1220 закладів зі статусом “Музеїв Франції” (всього близько 9 тис. закладів у приватній власності або у складі підприємств, закладів освіти т.д.), які відвідали понад 67 млн. осіб (з них 41 % - безкоштовні відвідування). Наступного року, з початком світової пандемії відвідуваність впала до 24 млн. осіб [75].

У Французькій республіці найкраща управлінсько-комунікаційна інформаційна система - національна музейна мережа (база даних) MERIMEE. Створена вона ще у 80-их роках та містить всю інформацію, отриману внаслідок інвентаризації культурної спадщини [18, с. 551]. Говорячи про доступність французького культурного продукту, Франція одна з перших запровадила широкомасштабну стратегію оцифрування своєї спадщини, що є пріоритетом у їхній культурній політиці. Франція є найбільшим учасником (за змістом та фінансуванням) такого проекту як “Europeana” - інтернет-порталу, який містить мільйони книг, картин, фільмів, музейних предметів та архівних записів, оцифрованих по всій Європі [44, с. 765].

Схожа музейна політика здійснюється у країнах, з інтегрованою історією незалежних держав, що впродовж століть формували музейне середовище: в Італії та Іспанії [95, с. 41].

Країни Східної Європи, пострадянські держави. У країнах Східної Європи схожим чином здійснюється державна політика у галузі музейної справи, проте зі своїми відмінностями. У таких державах як Польща, Литва, Латвія, Естонія є відповідне законодавство “Про музеї”. Їхні Міністерства культури беруть на себе функцію управління музейними мережами, або передають ці повноваження дорадчим органам, відповідальним за формування та імплементацію музейної політики й допомогу музеям. У Польщі діє Національний інститут музеїв та публічних колекцій Польщі (NIMOS) [103], в Естонії [82], Латвії та Литві діють Музейні ради при Міністерстві культури [91, с. 75]. У всіх цих країнах, окрім Музейних Рад, через які здійснюється фінансування, консультування та перевірка музеїв, реалізація освітніх програм для підвищення кваліфікації фахівців сфери,

існують ще Асоціації музеїв, що являють собою об'єднання фахівців музейної мережі задля спільного вирішення актуальних завдань, що стоять сьогодні перед музеями [82]. Однак, за музеями закріплений статус незалежних від держави інституцій (ідеологічна незалежність). Фінансування музеїв йде переважно від держави, проте як у формі стандартного бюджетування, так і через грантові фонди (пр. Культурний фонд (ендаумент) Естонії). Культурний ендаумент Естонії зареєстрований як окремий благодійний фонд та приймає заявки від закладів культури на фінансування окремих розвиткових проектів. Його бюджет наповнюється за рахунок акцизу з продажу алкогольних і тютюнових виробів [91, с. 77].

Часткове державне фінансування у вигляді стійкого бюджетування та надання можливості черпати додаткові кошти за рахунок грантових програм є класичною схемою для більшості країн Європи. Це примушує музеї мислити стратегічно над важливими проектами, які мають суспільне значення та ставати проактивними соціокультурними інститутами.

Великобританія. Для порівняння варто додатково розглянути державну музейну політику країни з відсутністю правових засад регулювання музейної діяльності. У Великобританії немає законодавства, що закріплює правові засади музейної діяльності, натомість існує зовсім відмінна модель державного управління галуззю музейної справи. Основним органом, відповідальним за здійснення музейної політики Англії є Департамент культури, ЗМІ та спорту (DCMS). Вони фінансують музейну мережу різними способами. В їхньому прямому підпорядкуванні знаходяться 14 музеїв (Музей Вікторії та Альберта, Британський музей, Тейт Модерн галерея та інші заклади національного значення) [84]. Щодо інших музеїв - вони забезпечуються місцевими та регіональними владами, а управлінські повноваження делегуються Раді мистецтв Великобританії (ACE), що забезпечує державну музейну політику країни та консультує уряд щодо завдань і пріоритетів сектору [76]. Рада мистецтв розробляє стандарти акредитації музеїв та здійснює її, відповідною комісією. Акредитація музею в

Англії є своєрідним підтвердженням того, що музей відповідає певним стандартам і принципам управління, збереження колекцій, здійснення освітньо-просвітницької роботи та інших послуг для відвідувачів. Процес акредитації вимагає від музею надати докази своєї ефективності та відповідності встановленим критеріям [95, с. 20]. Основні переваги акредитації музею включають: визнання стандартів якості (збереження колекцій та обслуговування відвідувачів), фінансові переваги (доступ до додаткових джерел, грантів, спонсорських програм), підтримку та консультацію (доступ до експертної підтримки, консультування та навчання музейних працівників) та престиж і довіру громадськості. Системою акредитування керує британське партнерство між Радою мистецтв Англії (ACE), урядом Уельсу (LCWG), Музейними галереями Шотландії (MGS) та Радою музеїв Північної Ірландії (NIMC) [76]. Крім цього існує ще Асоціація музеїв Великобританії, котра являє собою об'єднання фахівців середовища усієї музейної мережі та виконує науково-методичне забезпечення розвитку галузі музейної справи. Вони розробляють музейні стратегії, досліджують процеси розвитку суспільства, цифровізаційні процеси та переосмислюють моделі функціонування музею, ставлячи нові завдання [98].

Значна частина фінансування, як уже наголошувалося, іде саме від Департаменту культури, ЗМІ та спорту. Ним забезпечується 14 національних музеїв, а також вкладаються у фонди грантових програм. Однією з найбільших програм є гранти від Національної лотереї: з усіх грошей, витрачених на ігри Національної лотереї 25% іде на “добрі справи”, зокрема на реалізацію музейних проектів. Суми грантів коливаються від 1 тис. до 100 тис. фунтів стерлінгів [76]. Місцевими органами влади надається завдання фінансово підтримувати державні музеї, однак їхні внески недостатні музеїв. Тому значна роль у фінансуванні музеїв належить бізнесам та благодійним організаціям. Так, наприклад, Художній фонд (Art Fund - національна благодійна організація) збирає кошти для творів мистецтва в колекціях музеїв та галерей (реставраційна діяльність, експертиза тощо) [77]. На додачу, варто

зауважити, що музеї Британії юридично є підприємствами, що мають ті самі повноваження, що і у бізнесу (тому для них немає необхідності мати такий орган, як RMS у Франції). Приміром, Музей Вікторії та Альберта володіє 100% випущеного акціонерного капіталу V&A Enterprises Ltd (VAE) та V&A Holdings Ltd, які здійснюють торговельну діяльність від імені музею. Тобто цей музей має дочірні компанії, що своєю торговельною активністю забезпечують додаткові надходження закладу [112, с. 23].

У Великобританії музейний сектор провідним у туристичній галузі, яку регулює орган “VisitBritain”, що перебуває у складі Департаменту культури. Цей орган забезпечує туристичну привабливість музеїв, завдяки йому музеї досягають вищих показників відвідуваності [72, с. 278].

За оцінками Асоціації музеїв Великобританії, всього у країні існує близько 2500 музеїв, з них акредитовано майже 1800 закладів. Станом на березень 2022 року у країні нараховувалося 745 музейних підприємств згідно державної статистики. Станом на той період 195 таких підприємств мали розмір доходу менше 50 тисяч британських фунтів. При цьому було 15 підприємств з доходом понад п'ять мільйонів британських фунтів (національні). Лише ці національні музеї спонсоровані DCMS у період із січня по березень 2023 року відвідали 8,6 млн. осіб [105].

Загалом музейна політика цієї країни сильно відрізняється від політик інших європейських держав тим, що музеї є незалежними підприємствами, котрі, хоч і отримують частку державної підтримки, є доволі автономними структурами, що мусять особисто забезпечувати ефективну діяльність, залучати кошти на свої проекти та формувати підґрунтя для спонсорських взаємин з іншими підприємствами. Подібна політика у галузі музейної справи здійснюється в такій країні як Федеративна Республіка Німеччина [95, с.160].

Норвегія як країна-представник скандинавських музейних практик. У Норвегії та решти скандинавських країн, як і у Великобританії немає загального музейного закону, але музейна політика активно розробляється

через серію офіційних документів, що визначають організаційні структури, загальну сферу та специфіку цілі норвезьких музеїв. У 1999 році в Норвегії відбулася музейна реформа, котра значною мірою поліпшила стан справ у цій галузі. Однією з ключових змін у реформі було розділення музейних функцій на три окремі категорії: колекційну, виставкову та дослідницьку. Кожна з цих функцій отримала окреме фінансування та незалежність в управлінні. Це дозволило музеям більш гнучко орієнтуватися на свої основні завдання. Другим ключовим елементом реформи було створення двох структур музейних мереж: професійні мережі (у 2011 р. їх було 24) та національні (у 2009 р. їх було 20) [83, с. 45]. Національні мережі складаються з регіонально консолідованих музеїв, в яких посилені адміністрування, менеджмент та комунікація. Професійні мережі, що об'єднали різнопрофільні заклади – літературні, «дитячі», природничі, технічні музеї тощо, стимулювали співпрацю між музеями, їх спільне розроблення концепцій виставок і тем досліджень, якщо ті вимагали професіоналізації та особливих знань і навичок. Для кожної професійної музейної мережі визначався певний заклад, призначений «відповідальним музеєм». Наприклад, Національний музей мистецтва, архітектури та дизайну (Осло) є музеєм, відповідальним за професійну мережу музеїв мистецького профілю [83, с. 46].

Регіональні консолідаційні структури (національні мережі) з 2002 року скоротили близько 800 музеїв, на їх основі через об'єднання колекцій та створення нових адміністративних команд відкрито 80 нових музеїв (при чому 60 є бажаною кількістю). Таке об'єднання дозволило розвинути адміністрування регіональних музеїв, поліпшити їх співпрацю й ефективніше використовувати державні кошти. Хоча з приводу цього відважного кроку точилися серйозні дебати в музейному середовищі Норвегії, більшість музеїв погодилися реорганізуватися у нові заклади, оскільки було збільшено суму музейних грантів, що резервувалися для учасників мереж (додаткові 700 млн. норвезьких крон) [83, с. 46].

У Норвегії дуже розгалужена система управління та підпорядкування музеїв. Існують незалежні музеї з приватними фондами (як Норвезький народний музей) та саамські музеї, якими опікується саамський парламент (меншина корінних народів Норвегії, що має власну урядову систему у складі норвезької). Міністерство культури відповідальне за Національний музей мистецтва, архітектури та дизайну (відповідно всієї мережі мистецького профілю), Міністерство оборони відповідальне за мережу музеїв військового профілю (Музей Збройних Сил Норвегії), Міністерство освіти підпорядковує собі університетські музеї, а Міністерство захисту довкілля (Ministry of the Environment) відповідає за практичне впровадження Закону про норвезьку культурну спадщину та за національні пам'ятки, об'єкти та середовища за допомогою Управління культурної спадщини [83, с. 53].

У рамках реформи було створено нові музейні структури, зокрема Норвезького музейного фонду (Norwegian Museum Fund) і Ради державних музеїв (Council for State Museums). Норвезький музейний фонд відповідає за розподіл фінансових ресурсів між музеями, а Рада державних музеїв займається регулюванням та контролем за діяльністю державних музеїв [83, с. 52]. Також є Асоціація музеїв Норвегії, що об'єднує музеї Норвегії має на меті: працювати над подальшим розвитком напрямків діяльності музеїв, розробляти музейні стандарти, бути професійним місцем зустрічей для дебатів, розвитку навичок та обміну знаннями, співпраці, сприяти зміцненню ролі музеїв у суспільстві. Пріоритетний принцип, який ліг в основу музейної реформи - мультикультуралізм та сприяння розвитку культурної толерантності [92].

У Норвегії діє культурна політика моделі “витягнутої руки”, відповідно до якої держава виступає патронатом та забезпечує діяльність у сфері культури за посередництва певних відомств (Норвезького музейного фонду). У 2020 році Культурна рада Норвегії нарахувала 109 музеїв, з яких 70 - державні та отримують державне забезпечення під звітність, і 39 музеїв, що підтримуються приватними фондами або мають власні акціонерні товариства

[104]. На момент 2009 року 69% фінансового забезпечення музеїв відбувалося від державних органів [83, с. 63]. Зважаючи на відносно невелику кількість закладів (близько 70), державі легко їх утримувати. Також Управління культури (Kulturdirektoratet) має грантові програми для музейних закладів. Ними у період 2021–2023 років було підтримано 17 музейних проектів по всій країні, якими отримано гранти на загальну суму 45 млн. норвезьких крон [92]. Інші кошти надходять від реалізації квитків, меценатства тощо.

За даними 2021 року, в Норвегії існувало близько 100 державних музеїв (всього близько 1 200 музеїв). Статистика Норвезького статистичного управління щодо музеїв і колекцій, а також Рада культури Норвегії, у 2021 представила дані опитування, в якому взяв участь 101 музей. Згідно з ними за рік ці музеї Норвегії відвідали понад 6 млн. осіб. У порівнянні з даними 2018 року (до пандемії), коли 107 музеїв відвідали понад 10 млн. осіб, це є низький показник [106]. Проте враховуючи кількість населення країни (5,5 млн.), музейні заклади мають дуже хорошу відвідуваність.

Ми зрозуміли, що незалежно від того, закріплені права музеїв чи ні законодавчо, моделі розвитку музейної справи в аспектах їхнього підпорядкування та фінансування, у різних країнах буде дещо відрізнятися. Такі процедури в одних країнах будуть здійснюватися - на державно-управлінському рівні, а в інших - на рівні професійних організаціям, яким влада делегує ці обов'язки. Однак, здійснивши аналіз досвіду державного музейного управління обраних країн Європи, можна відзначити наявність спільних рис:

- більшість європейських країн мають виконавчий державний орган на кшталт Міністерства культури, на який покладаються функція управління та фінансування музейної мережі.
- Міністерства культури мають у своєму складі спеціалізовані відділи у справах музеїв (названа Музейною радою, Службою або інститутом

музеїв), або виконавчий позавідомчим державним орган (Рада мистецтв Англії), що є відповідальним за формування та імплементацію музейної політики, розвитку інновації в менеджменті музеїв, розробленні нової регулятивної бази або музейних стандартів й здійсненні моніторингу поточного стану музеїв, їхню підтримку.

- стабільне фінансове забезпечення йде від держави напряду через Міністерство культури або місцеві та регіональні влади (на утримання приміщень, належний догляд за колекціями що перебувають у власності держави, охорона культурної спадщини).
- музеям надається можливість залучати додаткові державні кошти на певні проекти через грантові програми. Це стимулює музеї розробляти цікаві проекти, підлаштовуючись під сучасність.
- характерне створення Музейних асоціацій на правах незалежних об'єднань музейних фахівців, що спільно працюють над вирішенням актуальних питань музейної справи.
- повна ідеологічна незалежність музеїв від держави, концепція демократизації та мультикультуралізму.

У розглянутих системі британського та французького музейного управління велике значення надається статусу музею та стандартам, яким мусить відповідати музей (акредитування). Оскільки статус музею відкриває нові можливості для музею, це є гарним засобом стимуляції музеїв підвищувати свою якість (відповідність стандартам).

Досвід усіх вищезгаданих країн подає високі показники ефективності (велика кількість відвідувачів та великий асортимент послуг) і безумовно деякі практики державного музейного управління можуть бути застосовані в Україні в міру своєї придатності до нашого політичного ґрунту.

3.2. Досвід впровадження нових підходів у музейній діяльності передових художніх музеїв Європи (науково-дослідна, експозиційна та культурно-освітня практики)

Дослідження. Як уже зазначалося раніше, одним з найважливіших елементів успішності музею є його орієнтація на потреби суспільства. Якщо музей втратить зв'язок із суспільством та своїми відвідувачами, то перетворилися на консервативну науково-дослідницьку інституцію, яка не знає, якою мовою, як і про що сучасний музей має говорити зі своєю аудиторією. У зв'язку з цим все частіше, починаючи з 2000 року, музеями проводяться соціологічні дослідження своєї аудиторії. Одним з найперших агентств, що усвідомили важливість подібних досліджень для закладів культури та розробили методи профілювання та структурування аудиторії за демографічними, психологічними, географічними та іншими показниками, було консалтингове агентство Morris Hargreaves McIntyre [99]. Вони починали з маленькому офісі з команди в 5 осіб, і за 20 років розрослися до потужної компанії, що має клієнтів та колег у Америці, Великобританії, Австралії та Новій Зеландії. Серед художніх музеїв, їхніми клієнтами були Британський музей, Tate галерея, Королівський музей Грінвіча, МОМА у Сан-Франциско та безліч інших. Приміром, для Британського музею у 2009 році ними було здійснене велике дослідження, що показало наступні результати. Провівши масштабне опитування відвідувачів, було отримано 15 категорій відповідей на питання “Навіщо ви прийшли до музею?”. На основі цих категорій було виокремлено 4 види мотивації, а також виявлено співвідношення відвідувачів з кожною мотивацією: соціальна (46%), інтелектуальна (40%), емоційна (12%) та духовна (2%). Однак ці показники будуть значною мірою відрізнятися від музею до музею, в залежності від профілю, а також виставки. У художніх музеях відсоток емоційної мотивації буде більшим. Також було виокремлено сегменти відвідувачів: люди, що займаються саморозвитком (28%), родини (25%), екскурсанти (22%), постійні відвідувачі (10%), поціновувачі мистецтва (13%), експерти (4%), школярі (4%). Також було виокремлено людей за поведінкою на категорії браузера (випадкові об'єкти), послідовник (слідують за порядком, визначеним експозицією), шукач (класифікує колекцію) та дослідник (шукає конкретні об'єкти). Також було досліджено у певних

експозиційних залах, які об'єкти користуються найбільшою популярністю, як довго відвідувач затримується біля кожного, яка послідовність огляду і т. д. Ці вище перелічені та інші знання допомогли музею адаптувати свої постійні експозиції під потреби публіки, зробити спеціалізовані гіді та мапи [31].

Подібне дослідження проводилося для галереї мистецтва Tate для виставки Rothko у 2004 році. З 50 анкетованих 86% планували читати настінні тексти, 61 % - прочитати буклет та 32% - скористатися безкоштовним мультимедійним туром [100]. Ці дані були підтвержені спостереженням поведінки відвідувачів, що мали схоже співвідношення. Однак з 2004 року багато що змінилося і, приміром, у Британському музеї (2009) панно з ввідним текстом не користувалися популярністю (біля нього не зупинялися довше ніж на 10 секунд), натомість перша при вході картина, фільм та об'єкт, до котрого можна доторкнутися мали великий попит [31].

Для музею мистецтв та ремесел у Парижі було здійснено дослідження аудиторії за демографічними показниками (2015). Довгий час стать не була вагомим фактором для характеристики відвідувача, однак з 2010 року є тенденція до скорочення числа відвідувачів чоловічої статі (жінки - 59%, чоловіки - 41%). Був здійснений аналіз аудиторії за факторами віку, місця проживання, здобутого освітнього рівня, професії, національності, мотивації відвідування тощо. Було опитано людей про якість та цікавість експозиції, вислухано зауваження [78, с. 147]. Вже у 2016 році в цьому музеї відбулася реекспозиція: розділено матеріал на логічні блоки, додано інформаційні та інтерактивні панелі.

Отже, як показує практика подібні психологічні та соціологічні дослідження є відносно новим підходом у методах діяльності музеїв та, оскільки акцент у музеї сьогодні є зміщеним з об'єкту на людину, ці дослідження здатні сприяти ліпшому розумінню аудиторії, та корекції експозиції відповідно до особливостей та бажань відвідувача.

Експозиційна та виставкова діяльність. Нині модель класичного експонування сильно змінилася та відходить від традиції побудови експозиції

за тематико-хронологічними принципами. Хороший приклад тому подає Музей сучасного мистецтва у Нью-Йорку, котрий у 2015 році оголосив про перехід до нових принципів формування основної експозиції та виставок. МоМА відійшов від чіткого структурування за жанрами та історичними періодами, надавши перевагу більш експериментальному, інтуїтивно принципу. Реконструкція здійснювалася за проектом архітектурного бюро Diller Scofidio + Renfro. Як пояснила Енн Темкін (куратор відділу живопису та скульптури), «музей відображає перехід від мислення за категоріями або мислення у так званих канонічних наративах до мислення у множинних історіях» [101]. Тепер музей має абсолютно нову структуру та заохочує відвідувачів бачити історію мистецтва на рівні співставлень, аналогій та у зрозумілому багатовимірному контексті.

Музеї постійно впроваджують нові методи експозиційної діяльності, щоб залучити та зацікавити відвідувачів. Існує декілька напрямків впровадження нових методів, які стали популярними останнім часом. Перш за все це інтерактивні дисплеї: музеї використовують сенсорні панелі, мультимедійні екрани та дисплеї, щоб дозволити відвідувачам взаємодіяти з експонатами. Це може бути відтворення звуків, руху, можливість переглядати фото, відео або докладну інформацію про предмети. І дійсно, сьогодні якість та цікавість музею вимірюється відвідувачами за ознакою наявності елемента «інтерактивності». Так, після реконструкції та оновлення музейної експозиції Національний музей у Варшаві (Muzeum Narodowe w Warszawie) широко використовує інтерактивні столи та підібрані за тематикою додатки. Сьогодні його відвідувачі мають змогу скласти мозаїку візантійської фрески XIII століття та в такий спосіб вивчати деталі образів святих, розглянути і порівняти техніку малюнків та ін. Як засвідчує досвід, інтерактивний екран розширює можливості презентації, підвищує ефективність взаємодії з аудиторією. Управління здійснюється, як правило, дотиком пальця до екрану. Таким чином, відвідувач сам може керувати інформаційним потоком, вибираючи цікаві теми або розділи експозиції. З іншої сторони інтерактивний

екран може містити наочні матеріали у вигляді електронних 3D фото-об'єктів [4, с. 50]. Це допомагає зробити екскурсію максимально якісною, доступною та зрозумілою для широкого кола відвідувачів. Художній музей у Базелі (Австрія, 2018 р.) провів виставку робіт Брейгеля, яку оформили в чудовий мультимедійний проект. Він включав інтерактивні ігри, фільми, тематичні екскурсії, сувенірну продукцію, а також можливість побачити картини на рентгенографії та через макрооб'єктив, що дав змогу розглянути найдрібніші деталі [21, 41 с.]. Подібний досвід пропонують передові музеї світу: Музей сучасного мистецтва у Нью-Йорку (MoMA) використовує сенсорні дисплеї для навігації по музею, отримання додаткової інформації про твори мистецтва, а також для інтерактивних експериментів та мультимедійних інсталяцій. Іншим прикладом є Британський музей у Лондоні - у ньому встановлені сенсорні панелі, touchpad-и, які надають детальну інформацію про експонати та дозволяють відвідувачам взаємодіяти з певними об'єктами, такими як віртуальні реконструкції античних скульптур. Інші музеї використовують різний інструментарій для інтерактивних мультимедійних ігор та експериментів: Технічний музей у Стокгольмі має велику кількість сенсорних панелей, екранів, які надають відвідувачам можливість досліджувати різні наукові концепції і принципи за допомогою різних інтерактивних демонстрацій. Крім того, музеї намагаються створити персоналізований досвід для відвідувачів, враховуючи їхні інтереси та потреби допомогою мобільних додатків. Лувр пропонує свій мобільний додаток, який містить аудіогіди, мапи музею, а також докладну інформацію про експонати та виставки. "Metropolitan Museum of Art" - додаток музею MET (Нью-Йорк), який надає доступ до великої кількості цифрового контенту, зображень, аудіогідів та відеоматеріалів. Рейксмузеум має свій мобільний додаток, що містить докладну інформацію про шедеври, додаткові матеріали та інтерактивні функції [102].

Музеї активно використовують елементи гейміфікації, гри, щоб зробити експозиції більш захоплюючими та цікавими. Це можуть бути інтерактивні

ігри, квести, загадки або групові активності, які стимулюють участь відвідувачів. Тейт Модерн запустили "Tate Sensorium" (2015) - дисплей, де відвідувачі можуть спробувати відчути особливі запахи, прослуховувати звуки та грати інтерактивні ігри, що доповнюють візуальний досвід від перегляду чотирьох картин. Приміром сприйняття картини «Фігура в пейзажі» Ф. Бекона доповнена смаком їстівного вугілля, морської солі, какао-крупки та димчастого чаю лапсанг-сушонг [107]. Безліч музеїв (Музей Прадо, Королівський музей витончених мистецтв Бельгії, Національна галерея Лондону) пропонують буклети з зображеннями фрагментів картин з експозиції, які дітям та їхнім батьками пропонується віднайти, можливо заповнити певний кросворд [85].

Нові технології. Музеї впроваджують технології віртуальної та доповненої реальності для створення імерсійних досвідів. Відвідувачі можуть використовувати VR-шоломи або мобільні пристрої для погруження у віртуальний світ або для перегляду додаткової інформації про експонати за допомогою AR-технологій. Національний музей Токіо має AR-додаток під назвою "The National Museum of Tokyo AR", який надає відвідувачам можливість переглядати додаткові ефекти та візуальні елементи, коли вони спрямовують свої мобільні пристрої на виставкові предмети [108]. Музей Гугенхайма використовує AR-технологію у своєму додатку "Guggenheim Museum", де відвідувачі можуть досліджувати виставки та отримувати додаткові інформаційні шари про твори мистецтва, використовуючи камеру свого мобільного пристрою [109]. За допомогою віртуальної реальності музеї можуть забезпечити віртуальні тури, виставки, віртуальну реконструкцію певних об'єктів та вивчення реакції відвідувачів на мистецтво. Цю технологію використовують МЕТ, Британський музей, Ермітаж та інші музеї [88].

Вихід на віртуальну арену. Британський музей у 2015 році випустив щорічний звіт згідно яким музей відвідало 6,7 млн осіб, а його віртуальна аудиторія склала близько 43,7 млн. осіб. Половина відвідувань сайту музею

припадає на іноземних поціновувачів мистецтва. За допомогою камер, що можуть якісно фотографувати навколишній простір на 360 градусів, музеї створюють віртуальні тури по своїм музеям, що залучають величезну кількість онлайн відвідувачів (Музей Орсе, Національний музей сучасного мистецтва у Сеулі, Пергамський музей у Берліні, Рейксмузеум в Амстердамі, Театр-музей Салвадора Далі та багато інших)[32].

Інклюзія. Музей Прадо у 2015 році запустив свій перший інноваційний проект, розрахований на слабозорих відвідувачів. Музей відкрив виставку під назвою *Touching the Prado* («Дотик до Прадо»). Експозиція складається з репродукцій шести шедеврів з колекції музею, включаючи версію «Мона Лізи», створеної у майстерні Леонардо да Вінчі, «Тріумф Бахуса» і «Кузню Вулкана» Веласкеса, «Портрет кавалера з рукою на грудях» Ель Греко та «Парасольку» Гойя. Усі експонати надруковано на 3D-принтері, тому було надано фактури і об'єму плоским поверхням картин, таким чином виходить тактильна картина. Крім тривимірних версій картин, експозиція включає також освітні матеріали на основі шрифту Брайля, аудіогід і спеціальні непрозорі окуляри, що призначені для відвідувачів із нормальним зором. Музей Ван Гога розробив програму "Meet Vincent van Gogh" з метою створення інклюзивного досвіду для людей з розумовими та фізичними обмеженнями використовують інтерактивні звукові та візуальні ефекти, щоб зробити виставку доступною для всіх [89].

Як показує практика, музей вже вийшли на абсолютно новий рівень взаємодії з відвідувачем. Вони у внутрішньому просторі мультимедійними засобами, або технологіями AR, VR забезпечують більш глибоке та тісне знайомство з колекцією. Освоїли віртуальний простір та пропонують відвідати музей онлайн, не виходячи з дому (особливо це освоєння віртуального простору активізувалося у 2021 році, коли на локдаун були зачинені всі заклади культури). Ці впроваджені нові підходи у методах діяльності музеїв підвищують статус музею у суспільстві та сприяють ліпшому виконанню музеєм своїх культурно-освітньої, виховної та комунікативної функцій.

3.3. Висновки до розділу 3

Здійснивши огляд досвіду провідних країн Європи у здійсненні державного регулювання галузі музейної справи та показників відвідуваності музеїв цих країн було відзначено, що музейна мережа функціонує досить ефективно. Це свідчить про належні умови державної підтримки, котра сприяє розвитку даних інституцій. Проаналізувавши ефективний досвід даних країн у державному забезпеченні галузі, було виокремлено спільні риси та розбіжності аби зрозуміти які елементи державної підтримки є ключовими для ефективного функціонування музейної мережі. Поміж найважливіших елементів є наявність спеціалізованого відділу, що займається питаннями музеїв у підпорядкуванні Міністерства культури та Асоціації музеїв. Ці два органи займаються виключно питаннями розвитку музеїв, їх управлінням, фінансовим та науково-методичним забезпеченням.

Окрім державного регулювання, ефективність діяльності музеїв Європи забезпечується самими музейними закладами: їх активною участю у веденні проектної діяльності. Вже з 2000-их років музеї почали вивчати свої аудиторії та підлаштовувати експозиції під потреби відвідувачів. в наступних роках музеї почали впроваджувати в свій простір інтерактивні та мультимедійні засоби, пізніше – інноваційні технології, що сприяють поліпшенню освітнього процесу та збагаченню емоційного досвіду відвідувача. З 2015 року музеї почали освоювати віртуальний простір та більше не прив'язані до місцевості – кожен з будь-якого куточку світу має можливість відвідати музей. З огляду на вихід музеїв на міжнародну арену (в Інтернет простір), його роль у суспільстві значною мірою зросла, а доступність до мистецтва стала запорукою виконання свого потенціалу музеїв.

РОЗДІЛ 4: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ

4.1. Актуальний стан музейної галузі України та її державне забезпечення.

Задля розуміння загального стану музейної галузі України пропонується розглянути ключові важелі державного регулювання даної галузі серед яких вбачаються нормативно-правова база, модель фінансового та науково-методичного забезпечення. Надалі буде здійснено статистичний аналіз стану галузі на основі даних отриманих з державних статистичних збірників (2010-2017 рр.), акцентуючи увагу на динаміці розвитку кількісних показників числа музеїв, їх відвідуваності, експозиційної діяльності, та профільного співвідношення.

Говорячи про **законодавчі засади** в системі державного управління музейною справою України, варто виокремити три групи нормативно-правових актів, спрямованих на соціальне, економічне та організаційне забезпечення розвитку музейної царини. До першої групи належить Закон України «Про культуру» [5], який одночасно адресується цілому ряду суб'єктів суспільних відносин, проголошуючи і юридично закріплюючи принципи, які лежать в основі правового стану і регулювання їх діяльності. Він визначає правові засади діяльності у сфері культури, регулює суспільні відносини, пов'язані зі створенням, використанням, поширенням, збереженням культурної спадщини та культурних цінностей, і спрямований на забезпечення доступу до них [7]. Серед правових засад для музейної справи є такі: встановлено право громадян на доступ до культурних цінностей шляхом ознайомлення з музейними колекціями, що належать до державної частини МФУ, гарантовано можливість утворення різних за формою власності та видами діяльності у сфері культури закладів культури, серед мережі яких позначені музеї. Суб'єктами діяльності у сфері культури є

наукові працівники, зокрема музейних закладів. Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування забезпечують: збереження культурних цінностей на території України, охорону культурної спадщини, захист історичного середовища, збереження МФУ, функціонування та розвиток мережі музеїв. Держава створює умови для провадження професійної творчої діяльності у сфері музейної справи. Цим законом забороняється приватизація пам'яток державної частини МФУ. Тобто даний закон є тим підґрунтям, відповідно до якого формуються основи державного управління музейною справою і стратегія державної політики в цій сфері.

Наступна група складається із таких спеціальних законів, що більш ґрунтовно описують права суб'єктів музейної галузі. Серед них найзмістовнішим є ЗУ «Про музеї та музейну справу». Ним визначено роль і функції музею, виокремлено види, визначено правові, економічні, соціальні засади створення та функціонування музею, закріплено особливості формування, вивчення, обліку, зберігання, охорони і використання МФУ, його правовий статус. Крім того є розділи про міжнародну діяльність музеїв, їх управління та підпорядкування, а також відповідальність за порушення законодавства. Інші спеціалізовані закони регулюють окремі аспекти музейної діяльності: ЗУ «Про охорону культурної спадщини» (ст. 17, 26, 33, 33-2, 35) відображає процеси музеєфікації рухомих і нерухомих об'єктів культурної спадщини, ЗУ «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» (ст. 14) спрямований на регулювання переміщення культурних цінностей. Віднесення предметів музейного значення до Музейного фонду України здійснюється у порядку, передбаченому «Положенням про Музейний фонд України» [8].

Серед спеціальних законів можна також виділити підгрупу «змінених» законів, до якої належить, зокрема, ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про музеї та музейну справу» 2009 року, який змінив можливості для пожвавлення економічної діяльності музеїв, визначив нововведення, які стосуються розширення можливостей музеїв щодо самостійної рекреаційної

та господарської активності, а також забезпечив охорону захищених статей видатків загального фонду державного та місцевого бюджетів для музеїв.

Окреме та вузько профільоване значення мають підзаконні нормативно правові акти, що є третім, комплексом документів: постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, укази Президента, інструкції, положення, що приймаються Міністерством культури та інформаційної політики України у сфері музейної справи [5, с. 4]. До прикладу, такими актами може затверджуватися створення нового державного музею або надаватися йому статус національного.

На перший погляд ця основоположна нормативно-правова база видається дуже ёмкою та конкретизовано, натомість наявність регулярних пропозицій щодо внесення змін до чинного законодавства піддає сумніву його ефективність. Серед таких пропозицій варто виокремити, розглянутий і затверджений Музейною радою у 2013 році, проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної галузі до 2018 року [47]. Текст документа було розроблено Українським центром культурних досліджень у тісній співпраці з музейними фахівцями під час регіональних «круглих столів» та семінарів [73, с. 4]. Даний документ визначав, аналізував та синтезував проблеми, пов'язані з кризовим станом музейної галузі України, серед яких зазначалися неефективна державна політика, несформованість громадянського суспільства в Україні, недорозвиненість музейної галузі, застаріла матеріально-технічна база, порушення майнових прав музеїв, кадрова проблема. Відповідно до цих пунктів були розроблені шляхи розвитку галузі. Проте концепція так і залишилася на папері. Крім того, у 2015 році була представлена до огляду Управління музейної справи та культурних цінностей (нині розформованого) Концепція змін до закону «Про музеї та музейну справу», що мала на меті з урахуванням європейського досвіду та часткової рецепції окремих юридичних норм Республіки Польщі, Статуту та Кодексу музейної етики ICOM оновити чинне законодавство України [22]. Продовжуючи тему пропозицій до удосконалення

законодавства, можна згадати і розроблений відповідно до Плану роботи МКУ на 2017 рік, ще один проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про музеї та музейну справу» [13]. Принциповими змінами якого мали бути: уточнення терміну «музей» та приведення його у відповідність до певних пунктів Закону України «Про культуру», та Законів України «Про освіту» і «Про наукову і науково-технічну діяльність», відповідно до яких музей не є освітнім закладом, оскільки не веде систематично учбовий процес (це стосується заміни словосполучення “культурно-освітня діяльність” на “культурно-просвітницька діяльність”), врегулювання порядку формування Державного реєстру національного культурного надбання (стаття 16), врегулювання на рівні Закону електронного обліку музейних предметів та надсилання інформації до електронного інформаційного ресурсу культурної спадщини і культурних цінностей (стаття 19). Інші ж зміни були косметичними, стосувалися уточнення понять та жодним чином суттєво не змінили б стан справ [48]. Зрештою цей законопроект поповнив і без того багату колекцію не ухвалених та не імплементованих стратегій, програм і декларацій, розроблених впродовж останніх тридцяти років незалежності музейним співтовариством з метою привернення уваги урядовців до численних проблем гуманітарної сфери.

Однак відбувалися і певні позитивні зрушення все ж відбувалися. Перш за все слід виокремити вже згадану нову редакцію Закону “Про музеї та музейну справу” 2009 року. У 2012 році при МКУ було створено спеціальний консультативно-дорадчий орган – Музейну раду, покликану перетворитися на дієвий інструмент долучення професійної музейної спільноти до формування та реалізації національної музейної політики [49]. Вона вела активну діяльність впродовж року, але згодом була або розформована, або веде підпільну діяльність. Того ж року ВРУ VIII скликання прийняла Закон "Про внесення змін до деяких Законів України щодо запровадження контрактної форми роботи в галузі культури та конкурсної процедури призначення керівника державного чи комунального закладу культури", яким передбачено

призначення на посади керівників державних та комунальних закладів культури, театрів, бібліотек, музеїв шляхом укладання контракту строком на п'ять років за результатами проведення конкурсної процедури [9]. Цей проект мав стати запорукою реформування кадрової політики в музейній галузі. Зокрема, принципи прозорості, рівності умов, об'єктивності вибору, що дозволить уникнути одноосібних кадрових рішень та підвищити ефективність і фаховий рівень керівництва музеїв. У 2017 році була створена державна установа “Український культурний фонд” з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі. Завдяки Грантовим програмам УКФ значною мірою пожвавилася проектна діяльність усього культурного сектору, зокрема і музейного [11]. У 2021 МКІПУ було створено, здавалося б вже існуючі до цього, Державну службу охорони музейної спадщини та Державну інспекцію культурної спадщини України, покликані для того, як стверджувала заступниця міністра, щоб створити та наповнювати реєстр культурної спадщини, адже за 30 років він так і не був створений, а також щоб посилити контроль за збереженням культурної спадщини, призначати штрафи в разі порушення правил, забезпечувати виконання охоронних договорів, та мати можливість швидко і фахово реагувати на порушення [14]. Що ж стосується Реєстру музеїв та реєстру національного культурного надбання, то досі невідомо у якому стані вони перебувають, адже суспільству вони не відкриті.

У державному веб порталі “Дія” представлений, так званий, “Реєстр національного культурного надбання”, який поступово розширюється, проте на даний момент його наповнення складають лише 226 об'єктів культурного значення, які перебувають у колекціях декількох національних музеїв [15]. Повільний темп наповнення реєстру пов'язаний зі складною процедурою внесення об'єктів до списку лише на підставі наказів МКІПУ. Отже, простежується певна активність органів державної влади у прийнятті важливих рішень для оптимізації роботи галузі. Щоправда, вони не виправдовують очікувань, тому що не зцілюють корінь проблем у структурі.

На думку безпосередніх працівників музейного середовища, існує безліч аспектів законодавчого регулювання музейної діяльності, що потребують уваги: починаючи від системи інвентарного та бухгалтерського обліку культурних цінностей до ідейного визначення поняття “музей”, що має розкривати більшу кількість функцій цієї установи, що мусить сильно трансформувати засади своєї діяльності у нашому постмодерністському, глобалізаційному світі.

Однією з ключових проблем музейної сфери країни часто називають брак **фінансування** та неефективну модель державного управління. Музеї особливо гостро відчували 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»).

Згідно Бюджетного кодексу України, що посилається на розділ V законодавства про культуру, фінансування музеїв, як частини закладів культури, здійснюється на нормативній основі за рахунок державного і місцевих бюджетів, а також коштів підприємств, організацій, громадських об'єднань та інших джерел [19, 1 с.]. З державного бюджету фінансуються лише музеї, що перебувають у прямому підпорядкуванні МКІП, за бюджетною програмою «Забезпечення діяльності національних музеїв, національних і державних бібліотек та культурно - просвітницьких центрів». Музейних закладів, які належать до сфери управління МКІП та мають статус національних станом на 2015 рік, всього 42 (з урахуванням філій та відділів) [10]. Крім того, з державного бюджету виділяються кошти на забезпечення функціонування Українського культурного фонду, у тому числі здійснення Фондом заходів з підтримки проектів. Отже, ці, надані УКФ кошти

державного бюджету мають можливість у вигляді виграного гранту піти на проект розвитку будь-якого музею країни [11].

Що стосується фінансування музейних закладів місцевими бюджетами, то воно здійснюється за однією із затверджених МФУ бюджетних програм під назвою «Забезпечення діяльності музеїв і виставок». Фактично ж, огляд звітів про виконання бюджету кількох обласних та міських адміністрацій продемонстрував нам абсолютну відсутність у списках цієї статті видатків (4040). На прикладі такого звіту 2021 року Запорізької міської ТГ, можна зрозуміти, що музеї цього міста фінансуються по іншим статтям видатків (театри, бібліотеки, палаци і будинки культури або інші культурні заклади і заходи) [17]. Таким чином можна визнати твердження музейників про фінансування галузі за залишковим принципом обґрунтованим.

Цікавим є і питання того, яким чином відбувається розподіл коштів між музеями та відповідно оплата праці персоналу музеїв. Відповідно до наказу МКУ 2005 року «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки», тарифні розряди посадових окладів працівників музеїв визначається в залежності від групи, до якої належить заклад. Усього цих груп 5: Національні, I, II, III та IV групи. Приналежність музею до однієї з цих груп визначається з залежності від трьох показників - профіль музею, кількість відвідувачів на рік та кількість експонатів основного фонду. Приміром, якщо художній музей має від 150 до 300 тис. Відвідувачів на рік та від 7,5 до 15 тис. експонатів, то він причисляється до II групи за оплатою праці [43]. Приміром, посадовий оклад завідувача основного відділу такого музею, згідно з Єдиним тарифним розрядом у 2022 році, буде складати від 6567 до 7464 грн. в місяць. Такий самий розмір заробітної плати передбачено і для директору музею IV групи. І досі фінансування музеїв певною мірою здійснюється у відповідності до архаїчних та спрощених кількісних показників. Тому фактично існуюча система критеріїв та показників спрямована радше на демотивацію музейних фахівців – як би ти не намагався ефективно працювати, це не впливає на

рівень матеріального заохочення. Таким чином формуються умови, що є чинником негативного відбору (фахівці з вищим потенціалом йдуть з музеїв) та деградації рівня професійного забезпечення галузі. Посилаючись на соціологічне дослідження «Українського комітету ради музеїв «ІКОМ», в ході якого були опитані 34 керівників музеїв з усієї України, можна оцінити ставлення самих музеїв до свого фінансування. Усі респонденти опитування стверджували, що музеї не отримують фінансування в достатній мірі, незалежно від підпорядкування. Музейні працівники відмічали, що значна частина коштів – бюджетні (зазвичай 80%–90%), а решта – власний заробіток та залучені ресурси. Тобто є істотне недофінансування галузі, що ставлять під загрозу фізичне існування музеїв в Україні. Одна з проблем - нестача коштів на утримання територій або будівель музею. Більшість будівель, у яких розташовані українські музеї (за виключенням новозбудованих), потребують капітального та поточного ремонту, а також проведення регулярних робіт із підтримки належних умов зберігання музейного фонду. Друга проблема - низька заробітна плата музейних працівників. Оскільки музеї не є конкурентними в сенсі оплати праці, існує проблема кадрового голоду. До музеїв не йдуть працювати випускники профільних навчальних закладів, притік молодих спеціалістів відсутній, досвідчені, навчені працівники йдуть з музеїв, переходять в інші сфери. Таким чином в музеях залишаються працівники переважно передпенсійного та пенсійного віку, які вже не звикли працювати за визначеними ще за радянських часів лекалами та не мають бажання щось змінювати. Крім того, через це до музеїв важко залучати фахівців різного спрямування: PR-ників, дизайнерів, соціологів, фотографів тощо. Як зазначають опитані музейні керівники, найбільші витрати йдуть на охорону музею, яку мусить забезпечувати держава [19, с. 50-55].

На основі аудиту здійсненого у 2021 році Державною аудиторською службою, що мав на меті оцінити ефективність планування, розподілу та використання коштів місцевого бюджету п'ятьма музеями Львова (Історичний музей, Музей історії релігії, Національний

літературно-меморіальний музей І. Франка, Державний меморіальний музей Михайла Грушевського, Історико-краєзнавчий музей, Палац мистецтв, етнографічний музей «Бойківщина») було виявлено відсотковий обсяг та джерела доходів музеїв. Основну частку (близько 50 %) складає дохід від реалізації квитків, близько 30 % - дохід від благодійних внесків, грантів, дарунків, близько 10 % від оренди нежитлових приміщень, а залишкові відсотки доходу музеїв складають надходження за рахунок бюджету розвитку місцевого бюджету та інших джерел (див. додаток 1) [2, с. 31]. Лише за рахунок виручки від квитків (ціна яких є вкрай заниженою, задля забезпечення інклюзії та привернення уваги непримхливого споживача своєю дешевизною) та благодійних внесків музей не здатен забезпечити собі достатній розвиток. Сьогодення вимагає від музеїв повного «перезавантаження», динамічності, інноваційності та підприємливості, чого неможливо досягти без збільшення їх бюджетного та позабюджетного фінансування. Саме тому, музеям сьогодні конче необхідно виходити зі стану державного утримання та почати роботу над пошуком додаткових, альтернативних джерел надходжень.

Коли йде мова про **науково-методичне забезпечення** музейної галузі, то мається на увазі певна структура(и), яка вивчає питання теорії та практики музейної справи, проводить соціологічні та психологічні дослідження музейної аудиторії, опрацьовує й популяризує зарубіжний досвід, надає фахову допомогу музеям та державі в управлінні галуззю. На більш практичному рівні це включає ведення аналітики, розробка рекомендацій по роботі з відвідувачем, дизайну експозиції, допомога з розвитком музею, організація програм підвищення кваліфікації для музейних співробітників тощо. Такого виду забезпечення, яким у світі опікуються певні аналітичні центри у складі державних структур, у нашій країні на жаль немає. Проте в Україні функції таких науково-дослідних інституцій частково виконує «Український центр культурних досліджень». У їхній діяльності акцент

робиться на реалізацію системних, послідовних проектів для активізації комунікації у професійному середовищі, сприяння формуванню професійного музейного лобі у країні, налагодження зв'язків між українськими фахівцями та їхніми зарубіжними колегами. В 2008 - 2016 роках в Україні працювало кілька громадських організацій, які також долучалися до цієї діяльності в якості недержавних аналітичних центрів у музейній сфері. Серед них громадські організації «Український центр розвитку музейної справи» (УЦРМС), «Агенція культурних стратегій», «Демократія через культуру». Досі активну діяльність ведуть український комітет Міжнародної ради ICOM, а також Інститут Кеннана та Інститут Гете [63, с.140]. Як ми вже знаємо, у багатьох країнах Європи наявний дорадчий орган при Міністерстві культури (Музейна рада у Латвії та Естонії, Інститут музеїв та публічних колекцій у Польщі, Рада мистецтв Англії), а також Асоціації музеїв, котрі проводять моніторинг музейної сфери відповідно до чітко розроблених стандартів, надають пропозиції щодо оптимізації мережі, оновлення системи управління музеями, започаткування інноваційних музейних програм. Музеї цих країн демонструють дуже високі показники ефективності, відповідно створення спеціалізованої науково-дослідної інституції – аналітичного центру (асоціації або ради), який би вивчав питання теорії та практики музейної справи, готував проекти нормативних актів та галузевих стандартів, опрацьовував й популяризував зарубіжний досвід є актуальним та вкрай необхідним заходом.

Що ж стосується питання вивчення аудиторії - то воно повсякчасно лягає на плечі самих музеїв. Більшість з них майже не проводять маркетингові дослідження й не аналізують очікування публіки від своїх програм та сервісів, адже це залежить, зокрема і від їхньої ресурсної спроможності. Але останнім часом музеї все більше відокремлюються від держави, намагаючись власними зусиллями актуалізувати зміст своїх колекцій та відповідати потребам аудиторії. Про це детальніше йтиметься у наступному підпункті 4.2.

Переходячи до найцікавішої частини **державного статистичного спостереження** за розвитком діяльності музейної галузі України, варто зауважити, що моніторинг галузі, що включатиме систематичне та комплексне спостереження та ведення аналітики майже не ведеться. Основною та єдиною формою державного статистичного спостереження музеїв донині слугує звітна Форма 8-нк, яка з 2021 року перестала бути обов'язковою для заповнення, але за інерцією продовжує використовуватися регіональними органами управління. Вона передбачає передачу відповідальному за музей відомству певних кількісних показників, поміж котрих кількість предметів основного фонду, відвідувачів, проведених виставок, опублікованих наукових видань, екскурсій, працівників та площі будівель музею. Представляючи виключно кількісні показники, нехтуючи якісними, скласти повноцінну картину про стан оцінюваного закладу неможливо. У зв'язку з цим у 2021 році професійним середовищем, а саме «Українським комітетом Міжнародної Ради Музеїв "ІКОМ"» була запущена дискусія, щодо запровадження нової системи оцінювання ефективності роботи музеїв за європейськими стандартами. В тому числі було здійснення дослідження викладене у аналітичній записці «Система оцінювання ефективності роботи музеїв України: актуальний стан, проблеми та перспективи» (2021) [19, с. 5]. Проте донині для аналізу загального стану музейної галузі нам доводиться користуватися звітами, здійсненими на основі заповнених Форм 8-нк.

Отже, згідно з Держаною статистичною звітністю, котра з 2017 припинилася публікуватися, ми маємо можливість оцінювати становище виключно на основі кількісних показників. Це не полегшує завдання аналітики стану музейної мережі, а отже необхідно піднімати питання про впровадження державного реєстру музеїв України. Варто відзначити, що існує дуже несприятлива умова, за якої отримані дані є дещо суперечливими: початок воєнних дій на сході України та окупація Автономної Республіки

Крим. Якщо, поглянути на показники (додаток 2), то з 2014 року статистика припинила враховувати дані про музеї Луганської, частково Донецької областей та АРК. Попри це кількість музеїв продовжує зростати: з 2014 по 2017 рік число музеїв України поповнилося на 31. Всього на момент останніх підрахунків в Україні нараховувалось 574 музеї (без урахування музеїв створених при підприємствах, установа та навчальних закладах, яких налічується близько 3 тисяч). Показники кількості відвідувачів також продовжують зростати: за 3 річний проміжок (2014-2017) число відвідувачів зросла на 2 млн. Що стосується розподілу музеїв по галузям, то на момент 2017 року найбільшу частку займають історичні та комплексні музеї (74%), поруч з ними літературні (7,8%), мистецькі (5,1%) та художні музеї (6,4%) охоплюють всього 19, 3% від загальної кількості музеїв. Найменшу кількість посідають галузеві музеї, природничі та інші (7%). У 2017 році музеї України відвідали 16,4 млн. осіб, поміж яких 2,7 млн. відвідали музеї художнього та мистецького профілю. Якщо поглянути на показники відвідуваності, то співвідношення відвідувачів до кількості музеїв у музеях кількох профілів буде відрізнятися. Так, наприклад, попри те, що художніх музеїв на тлі всіх інших всього 6,4 %, показники його відвідуваності доволі високі та складають аж 10,6 % у співвідношенні до загальної кількості відвідувачів. Хоч їх і менше, вони користуються попитом більшим аніж комплексні. Якщо говорити про виставкову діяльність, то ситуація залишається стабільною стосовно кількості організованих виставок, однак про їхню якість, або число відвідувачів тих виставок не звітується, відповідно нам тяжко судити про їхню успішність. Ще одне цікаве спостереження – відсоток людей, котрі були обслуговувані екскурсіями. З поміж загальної кількості відвідувачів на рік 33% відвідувачам проводять екскурсії, при чому 21 % - це є учні та студенти у складі груп, котрих ведуть наукові керівники або вчителі. І лише 12 % - добровільні слухачі [64]. Це знання нас переконує у тому, що екскурсійна діяльність, на реалізацію якої музеями виділяється багато ресурсів не має

відповідної репутації, до неї певно є упереджене ставлення серед відвідувачів, тому ці показники є відносно малими.

Здійснивши огляд стану музейної галузі України та її державного забезпечення, можна дійти висновку, що є кілька проблемних сфер. Сформовані законодавчі засади є доволі стійкими та забезпечують нормальну реалізацію завдань музеїв. Музейна спільнота однак вбачає в ній корінь проблем у галузі та робить постійні спроби реформування чинного законодавства. Фінансова ситуація у більшості музеїв країни (особливо регіональних) є вкрай незадовільною, адже музеї акредитуються згідно неефективної системи, залишаючись на маргінесі державних пріоритетів. Це зумовлює необхідність виходу музеїв зі стану державного утримання та пошуку нових шляхів самозабезпечення. Потребу в науково-методичному забезпеченні постійний орган або національний аналітичний центр не задовольняє, натомість здійснюються епізодичні акції з підтримки музейної справи зазвичай за рахунок приватних ініціатив. На рахунок огляду статистичних даних про діяльність музеїв України, варто відзначити, що на сьогоднішній день українським музеям бракує більш повноцінного розуміння своїх функцій та свого відвідувача, що обумовлює необхідність здійснення поглиблених досліджень відвідувачів: сегментації їх за ознаками статі, віку, зайнятості, вподобань, їхньої мотивації візиту до музею тощо.

4.2. Трансформаційні процеси у галузі музейної справи України на прикладі досвіду художніх музеїв у 2012-2022 рр.

Починаючи з 2012 року в Українському музейному середовищі активізувалися питання розвитку музейної справи та імплементації нових підходів у діяльності цих установ. З боку музейної спільноти почалася дискусія та аналіз проблем галузі: це добре простежується на рівні кількості публікацій на дану тему (публікації О. Сизона (2010) [65], Т. Миронової 2012 р. [35], Р. Маньковської (2013) [28; 30; 34], М. В. Белікової (2013) [6], Є. Червоний (2014) [70], К. Смаглій (2015) [63] та безліч інших). Крім того, саме

у цей час ГО “Український центр розвитку музейної справи” було започатковано проект видання журналу “Музейний простір” та відповідного веб сайту. у 2012 р. була створена Музейна рада при МКУ та розроблено проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної справи до 2018. Упродовж 2011-2015 років розвитком музейного професіоналізму опікувалися переважно благодійні фонди – «Україна 3000», Міжнародний фонд «Відродження», фонд Ріната Ахметова «Розвиток України» [63, с.152]. 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 [23, с. 20]. Наступним роком Фондом Ріната Ахметова “Розвиток України” було створено інформаційний проект “Динамічний музей” для моніторингу ситуації в музейній галузі України [51]. У рамках цього проекту було організовано конкурс на грант (10 млн. грн), чотири професійно-пізнавальні подорожі до музеїв Нідерландів, Німеччини, Росії та Великобританії для фахівців, курс лекцій від впливових експертів музейної сфери, лекторами були: Ксеркс Мазда (у 2012 - голова відділу освіти та взаємодії з аудиторіями Британського музею), Ганс Мартін Хінц (минулий президент Міжнародної ради музеїв ІКОМ у Німеччині), Гілем Шерф (колишній голова відділу скульптури в Луврі) та інші [52]. Власне, усі ці події значною мірою сприяли зацікавленню музеїв до нових форм просвітницької роботи, нових принципів формування та презентації музейних колекцій, адміністративної роботи.

Наступним великим рушієм у активізації музейної діяльності стало створення Українського культурного фонду у 2017 році. Серед пріоритетних напрямків УКФ: посилення ролі культури у суспільстві, інституційної та фінансової спроможності підприємств у сфері культури, сприяння творенню культурного продукту, інтернаціоналізація української культури. Фонд

грантовими програмами підтримує багато секторів культури, зокрема і сектор під назвою “Культурна спадщина”, до якого входять музейна справа, бібліотеки, архіви, ремесла, нематеріальна спадщина [67]. У перший рік роботи УКФ (2018) кількість заявок на грант від сектору культурної спадщини складала 168 од. (реалізовано 60 проектів, загальною сумою 24,6 млн. грн.) [56, с. 17]. Хоча у наступних роках кількість реалізованих проектів у даному секторі коливалася в межах тих самих чисел, навіть мала тенденцію до спаду (2019 - 66 проектів [57, с. 25], 2020 - 58 од. [58, с.15], 2021–49 од. [59, с. 20]), число поданих заявок на підтримку проектів зростала (у 2022 - 667 заявок від сектору “Культурна спадщина”) [60, с. 20].

Розглянемо музейні проекти реалізовані за підтримки УКФ. Їх можна поділити на певні категорії: заходи для музейних працівників (дискусії/соціологічні дослідження), забезпечення інклюзивності, цифровізація колекцій та створення веб платформ, порталів, виставкова діяльність та нові способи взаємодії з аудиторією.

Корисні проекти для музейних працівників. Першим проектом для музейної спільноти, підтриманим УКФ, став II Всеукраїнський музейний форум (Переяслав Хмельницький, 2018). Перший форум відбувся у Дніпрі. Учасниками заходу стали близько сотні представників музейних та освітніх закладів і науково-дослідних установ з 19 областей України, члени ICOMOS та співробітники МКУ. Програма форуму поєднувала пленарні й секційні засідання, зустрічі з обміну досвідом та дискусії, підсумки яких були викладені Р. Маньковською у статті “Всеукраїнський музейний форум: діалог із суспільством” [36, с. 307]. Того ж року фонд профінансував Освітні курси для музейних працівників (Житомир), в ході котрого просвічували музейників у питаннях музейної психології, маркетингу, дизайну експозицій, мультимедійних технологій і т. п. [56, с.110]. Серед схожих освітніх проектів для музейників, слід згадати “Школу музейних лідерів” (2018) [56, с. 50], а у 2023 році УКФ підтримала організацію заходу «Можливості програми ЄС

'Креативна Європа' для музейної сфери», в межах котрого відбувся воркшоп «Технічна сторона подачі грантової заявки на конкурси програми ЄС «Креативна Європа»» та панельна дискусія «Потреби української музейної сфери у проектному грантовому фінансуванні під час війни» (відвідати 80 представників музейних інституцій) [37].

Поміж проектів для музейництва, слід згадати й дослідницькі, що насправді мають важливіше значення аніж освітні. Поміж них, є вже згаданий проект ІКОМ “Музей- валіза без ручки чи символічний капітал?”, що мав на меті проаналізувати державну систему оцінювання музеїв та ставлення музейників до неї [19, с. 13]. Є такі соціологічні дослідження, що мусять бути вивчені музеями, як “Соціологічне дослідження культурних практик у Києві та Київській області” та “Комплексне соціологічне дослідження культурних практик населення України”. У першому вивчаються власне співвідношення видів дозвілля поширених серед населення міста Києва та області, вивчено канали інформування про культурні події, витрат і часу на дозвілля та інші питання [53]. Друге дослідження здійснене на базі телефонного опитування, яке охопило 1800 респондентів. Також було проведено 24 фокус-групові дослідження в ключових регіонах України. Результати показали, що музеї та виставки як улюблене дозвілля назвали ще менше респондентів – лише 7%, та виокремлені причини вибору такого виду дозвілля респондентами [61]. На жаль вкрай мало проектів вивчення аудиторій музеїв відбувається: жоден такий проект не був реалізований з УКФ, однак цим займається кожен музей особисто, якщо і займається.

Інклюзивність. Музей народної архітектури і побуту у Львові імені Климентія Шептицького створив проект «Музей на дотик» (2018) - що передбачає реалізацію партисипативних екскурсій та безпосередній контакт з експонатами, що ставив на меті розширити мапу досвідів, які можуть здобути відвідувачі у музеї [56, с.81]. Організатори проекту «Пінзель. Тактильна експозиція» (Львів, 2020) створили тактильну експозицію в музеї Пінзеля з 8

3D-друків скульптур майстра, провели навчання для працівників ЛНГМ з взаємодії з відвідувачами, що мають порушення зору [58, с. 91]. Тактильні копії шедеврів світового мистецтва та інші засоби доступності для Музею Ханенків (2021) - проект, в рамках котрого розроблено, виготовлено та впроваджено в діяльність музею певні засоби доступності для незрячих/слабооких людей (тактильні копії експонатів, таблички, мнемосхема музею) [74]. Найбільш адаптований для людей є Одеський художній музей, що здійснив проект “Доступний музей” (2021). Результатами було виготовлення тактильних 3D-копії п’яти скульптур, тифлографічних зображень чотирьох картин з колекції музею, оснащено музей аудіогідом з тифлокоментарями, системою навігації залами з інформаційними табличками зі шрифтом Брайля. Також для людей з порушеннями слуху було зроблено відео-експлікації для восьми картин з експозиції музею жестовою мовою, які можна подивитися за допомогою QR-кодів, розміщених поряд із відповідними картинами [16]. За підтримки УКФ задля більш доступного внутрішнього туризму було створено проект “Inclusive Travels in Ukraine” (2021) - онлайн каталог музейних закладів України, який містить деталізований опис наявних умов і зручностей для прийому всіх відвідувачів, включаючи людей з інвалідністю та представників маломобільних груп [90]. Музей Ханенків у 2019 р. створили інклюзивний веб-сайт музею, що адаптувавши та допрацювавши його у відповідності до найновіших міжнародних стандартів веб-доступності WCAG 2.1. [57, с.174]. У рамках проекту НЕОсвітній Арсенал від Мистецького Арсеналу (також за підтримки УКФ) було проведено лекцій та тренінги для музейників з метою ознайомлення спільнот з сучасними практиками взаємодії інституцій культури з відвідувачами з особливими потребами. Питанню інклюзивності та доступності нині приділяється значна увага серед музейних закладів [24, с. 35].

Цифровізація колекцій. Запровадження досвіду цифровізації колекції останнім часом набуло обертів. У 2018 році від Українського центру культурних досліджень було подано УКФ проект Створення віртуального музею нематеріальної культурної спадщини України. Цей музей реалізовано та ознайомлює відвідувачів із традиціями писанкарства, розписів та кераміки різних регіонів України, тим самим популяризуючи спадщину та демонструючи різноманіття української культури [56, с. 29]. Належної уваги потребує проект «Wayme» – команда дніпровських розробників за підтримки компанії UA-Travels, яка створила мобільний аудіогід музейних турів у Дніпрі [24, с. 34]. Завдяки проекту «Цифрова колекція художнього музею» (2020) від Миколаївського художнього музею ім. В.В. Верещагіна, колекція фарфору унікальної цінності стала доступною у цифровому форматі. На сайті запропоновано переглянути як фотографії, так і 3D моделі порцелянових виробів, послухати короткі відео з відомостями про цю колекцію [68]. 2021 року розпочато проект «Цифровий архів Львівської Національної галереї ім. Б. Г. Возницького». У його рамках передбачено оцифрування понад 1000 найцінніших експонатів галереї, 50 скульптур які можна оглянути у форматі 3D моделей [59, с. 46]. Полтавський художній музей ім. М. Ярошенка здійснив оцифрування колекції творів М. О. Ярошенка та її розміщення на своєму веб сайті (55 творів живопису, 264 - графіки) [69]. Національний художній музей разом з трьома іншими українськими музеями також став учасником 3-місячного проекту, реалізованого компанією Sensorama Academy за підтримки УКФ - «Створення імерсійних технологій для музеїв». В межах цього проекту музей отримав екскурсію для смартфонів з доповненою реальністю, яка включає 13 музейних творів з інформацією, доступною для ознайомлення, 3D-макет Братського монастиря, ікони якого зберігаються у музеї, а також візуалізацію фондосховища [54, с. 26]. Створена онлайн платформа Музею Івана Гончара в якісно новій формі презентує колекцію і діяльність Музею та, використовуючи цифрові технології й медіа інструменти, науковою сучасною мовою висвітлює українську традиційну

народну культуру. На сайті можна переглянути значну частину колекції (від вбрання, що можна обертати на 360 градусів до іконопису та зброї) [38]. Говорячи про популяризацію музеїв та їхніх колекцій у Інтернет просторі, не можна не згадати про проект “Музейний портал”, створений за спонсорства МАН України під егідою ЮНЕСКО, Порталу Сухомлинського та Лесі Українки. У 2018 році портал наповнився віртуальними турами по різних музеях України, зокрема НХМУ, Музеєм Сучасного мистецтва України (Київ), Музеєм Української домашньої ікони (Радомишль), Харківським художнім музеєм [39]. Нині, з розвитком інформаційних технологій, музеї намагаються робити привабливі для користувачів сайти та активніше інтегруватися у мережу. Яскравий тому приклад - проект ребрендингової кампанії Хмельницького обласного художнього музею “Час оновлення” (2020), який передбачав створення сайту з великою кількістю інформації, в тому числі доступними колекціями (4472 твори) [58].

Виставкова діяльність. Один з менш пріоритетних напрямків фінансування культури Українським Культурним Фондом - традиційна виставкова діяльність. Однак під покровительством УКФ все ж було здійснено чимало виставкових проєктів. Поміж них презентаційно-виставкові заходи у шести містах на Сході України під назвою “Під зорею Пінзеля. Барокове мистецтво і старої епохи. Це були дводенні виставки-презентації, які поєднували класичне барокове мистецтво кінця XVIII - поч. XIX ст., представлене творчістю І.Г. Пінзеля і традиційне народне мистецтво автентичних строїв та ужиткових речей всіх регіонів України. Ще один виставковий проєкт - «Золоті сторінки. Українське мистецтво другої половини 20 ст.» (2018). Основою експозиції стала колекція Закарпатського обласного художнього музею імені Й. Бокшая, який функціонує вже 70 років. Доповнили виставковий проєкт роботи з фондів імені Андрія Шептицького у Львові [56, с. 41]. За шість днів її відвідало більше 1000 осіб. У 2019 УКФ було підтримано виставку “Завод” у Національному музеї українського

декоративно-прикладного мистецтва, що продемонструвало широкому загалу явище майолікового виробництва Васильківським заводом 1960-1980-их років. Наступного року цей музей влаштував до 150-річчя відомої мисткині Катерини Білокур виставку "BILOKUR". увагу в проєкті приділили книзі «БІЛОКУР. BILOKUR» мистецтвознавиці О. Авраменко та аудіовізуальному гідю експозицією музею. У виставці було використано новітні технології: 20 картин видатної художниці «оживають» за допомогою мобільного додатка доповненої реальності SIMO AR [1]. Завдяки УКФ, осучаснив свою експозицію і Музей скла у Львові, доповнивши її мультимедійним та інтерактивним контентом (2020). Командою музею було здійснено багато якісних предметних фото та відеоряд роликів для експозиції, створено дві гри про процес виготовлення скляних виробів, у які можна зіграти на інтерактивних дошках у музейному просторі, оснащено експозицію аудіогідом (4 мови), спеціалізованою системою освітлення музейних предметів, особливими експозиційними тумбами з влаштованим світлодіодним освітленням [45; 59]. З цікавих проєктів, ще варто згадати виставку "Катерина Кричевська-Росандіч. Дороги. Straßen. Roads" (2021). Це є міжмузейний проєкт до 95-річчя з дня народження мисткині (Україна-США), що представляє в офлайн, онлайн та мультимедійному форматі широку ретроспективу життя та творчості художниці. Було влаштовано виставки (з мультимедійною складовою) у Музеї української діаспори та Київській національній картинній галереї, а також онлайн виставки на фейсбук сторінці музею діаспори та мультимедійні виставки у чотирьох інших музеях України [25]. Музей мистецтв Прикарпаття провели низку заходів за підтримки УКФ, присвячених творчості майстрині народного декоративного розпису Параски Хоми. Понад три з половиною тисячі людей відвідали виставки про життя та творчість народної мисткині, більше трьохсот людей взяли участь в майстер-класах з декоративного розпису [55; 59]. Розглянувши кілька виставок, підтриманих УКФ, можна дійти висновку, що, оскільки у суспільстві нині гостро стоїть питання прав жінок, Фонд має

пріоритет у фінансуванні проектів, присвяченим жіночим постатям в українській культурі.

Нові способи взаємодії з відвідувачем. Український музей усвідомлює сучасні тенденції розвитку музейної справи та намагається розширювати поле своєї взаємодії з відвідувачем. Серед незвичайних проектів - кілька ігор, музейних квестів для молодших груп аудиторії та ідеї актуалізації спадщини через нову інтерпретацію старих творів. “Трансформація художнього музею у сучасний культурний хаб” Миколаївського обласного художнього музею ім. В. Верещагіна передбачав: створення візуального «перекладу» мови картин відомих художників на мову сучасної аудиторії. Зокрема, дизайнери BRATY створили серію з 15 колажів на основі творів О. Мурашка, К. Петрова-Водкіна, В. Серова, В. Верещагіна, З. Серебрякової та інших митців, роботи яких зберігаються в колекції музею. На основі цих колажів була створена велика кількість промо-продукції, в тому числі і сувенірної. Друга складова проекту біла освітньою та передбачала проведення курсів та тренінгів по роботі з відвідувачем, музейному менеджменту для музейної спільноти [66]. У місті Одеса діє Благодійний фонд “Друзі музею”, що часто виступає ініціатором створення музейних проектів, особливо для залучення молоді аудиторії. У 2018 році вони подали до УКФ проект “Дитячий квест-путівник одеськими музеями», наступного року - проект “Скринька музейного знавця”, що є набором настільних ігор, що знайомлять дітей із колекціями одеських музеїв. А 2019 року Одеський муніципальний музей особистих колекцій імені О. В. Блещунова представив настільну гру «Збери колекцію, створи музей» [56, 61 с.]. Нині художні музеї пропонують безліч різноманітних майстер-класів, деякі дитячі програми на свята, флешмоби, кураторські екскурсії, лекції та дискусії, онлайн заходи, крос-секторальні проекти (на межі різних культурних сфер) та інші види діяльності. Міжнародний день музеїв - знакова подія, до якої музеями приурочено цікаві події. Заповідник “Софія Київська” до цього дня (18 травня 2023) організував

міжмузейний квест «Хранителі історії», НХМУ - онлайн-квест, у якому розкриваються цікаві сторінки з історії музею та колекції, Національний музей українського декоративно-прикладного мистецтва - інтерактивну виставку вишиванок [40, 46]. Національний художній музей України разом з трьома іншими музеями став учасником 3-місячного проекту, реалізованого компанією Sensorama Academy за підтримки УКФ «Створення імерсійних технологій для музеїв» (2019). В межах цього проекту музей отримав екскурсію для смартфонів з доповненою реальністю, яка включає 13 музейних творів з інформацією, доступною для ознайомлення, 3D-макет Братського монастиря, ікони якого зберігаються у музеї, а також візуалізацію фондосховища [75, 26 с.].

Окрім УКФ для музеїв України відкриті інші можливості фінансування своєї проектної діяльності. House of Europe - програма, що фінансується Європейським Союзом та надає гранти зокрема музейним інституціям. Приміром НМІУ від цього грантодавця отримав фінансування створення курсу відеолекцій до експозиції (2023). У House of Europe є дуже актуальні для українських музеїв програми зараз - Гранти на мистецькі проекти про вплив війни на довкілля та Програма порятунку культурної спадщини під загрозою знищення [112]. Також програма ЄС “Креативна Європа” має підпрограму “Культура”, що охоплює всі сектори культурних та креативних індустрій (за винятком аудіовізуального сектору та кіно) та підтримує проекти міжнародної співпраці. Проекти художніх музеїв не перемагали досі, проте проект POLYPHONY (2017) від музею Івана Гончара отримав фінансування. Це був науково-дослідний та культурно-мистецький проект культурного співробітництва Угорщини, України та Франції з метою фіксації останньої живої української пісенної традиції [79]. UACulture - медіа-ресурс Українського культурного фонду збирає перелік актуальних грантових пропозицій, інформацію про інституції, що підтримують культуру, тому може бути корисним у пошуку програми підтримки або спонсорів музейних

проектів [72]. ЮНЕСКО пропонує безліч програм, якими уже скористалися художні музеї України. Зокрема у 2022 році ЮНЕСКО підписала контракт спрямований на підтримку двох одеських музеїв, грантова підтримка складає 98 тис. доларів. Посередником виступила ГО “Museum for Change”, що є неприбутковою організацією діяльність котрої спрямована на допомогу музеям (першочергово одеським) [72]. За ініціативи цієї ж організації, ЮНЕСКО у жовні 2022 року профінансувала реставраційні роботи та закупівлю обладнання для чотирьох київських музеїв, зокрема Картинної галереї та Музею Ханенків, що постраждали внаслідок ракетної атаки 10 жовтня. Того ж року ГО «Музей сучасного мистецтва» і UNESCO об'єднали зусилля з метою забезпечити сталість мистецьких процесів і доступ до культурного життя в Україні. Був запущений конкурс “(Re)connection UA”, сума загальної підтримки склала 100 тисяч доларів з бюджету Heritage UNESCO Emergency Fund. Серед переможців варто виокремити проект створення публічного простору музею-майстерні АРВМ (Київ), Фонд збереження культурної спадщини Ади Рибачук та Володимира Мельниченка (АРВМ) [105]. До Міжнародного дня музеїв загальноєвропейська федерація асоціацій культури «Європа Ностра» (Europa Nostra) та Фонд світової спадщини (Global Heritage Fund) у партнерстві з Міжнародним альянсом із захисту спадщини в зонах конфлікту (ALIPH - International alliance for the protection of heritage in conflict areas) та Штабом порятунку спадщини (Heritage Emergency Response Initiative) заснували «Стипендію солідарності у збереженні культурної спадщини України» [72]. Як показує практика, світова спільнота зараз має готовність підтримувати український культурний сектор та забезпечувати схоронність культурної спадщини нашої країни, що в умовах війни перебувають у небезпеці.

Здійснивши огляд музейних проектів, можна констатувати, що українські музеї, хоча із певним запізненням у порівнянні з європейськими, потроху

виходять на новий рівень здійснення своєї мети: залучаючись підтримкою фондів (УКФ, світові грантові програми), вони:

- створюють форуми та освітні програми для музейних працівників, для підвищення їх кваліфікації та налагодження співпраці між музеями
- руйнують бар'єри взаємодії, роблячи свій простір та колекції доступнішими для усіх категорії відвідувачів (присутність колекцій у медіа просторі, віртуальні тури, інклюзивність тощо)
- організовують виставкові проекти із залученням інтерактивних та мультимедійних компонент (майстер-класи, відеолекції, квести, онлайн заходи)
- оновлюють бренд, адаптуючи під смаки сучасної аудиторії (ребрендинг NAMU, Миколаївського обласного художнього музею)
- впроваджують нові технології у свої виставкові або експозиційні проекти (наприклад, Augmented Reality у NAMU ТА виставка "BILOKUR" в українському музеї декоративно-прикладного мистецтва)

Таким чином, інтегруючи нові моделі та механізми своєї діяльності, музейні установи стають більш гнучкими, відповідають потребам суспільства та адаптуються до конкурентних умов, що виникають на тлі розвитку інформаційно-комунікативних технології, збільшення значення індустрій, що пропонують гарантовано цікаве проведення дозвілля.

4.3. Висновки до розділу 4

Таким чином, проаналізувавши питання державного регулювання музейної галузі України в аспектах нормативно-правового, фінансового та науково-методичного забезпечення, було з'ясовано – галузь з моменту здобуття незалежності нашої країни перебуває у занепаді. Цей факт підтверджує офіційна статистика про діяльність музейних установ, згідно

якої співвідношення кількості музеїв до кількості їх відвідувачів залишається незмінним. Незгоди музеїв вбачаються музейними працівниками та урядовцями у браку належного регулювання музейної мережі: недоліків у законодавстві про музеї, неефективній моделі фінансування та оцінювання діяльності музеїв, відсутності системи моніторингу стану галузі.

Увага до неефективної моделі державної культурної політики у галузі музейної справи, з боку українських музеїв поступово зникає. Музеї почали самостійно виходити зі стану державного утримання та «рятуватися». Створення Українського культурного фонду, що пропонує програми підтримки, стало тим рушієм, що змусило музеї вести активнішу проектну діяльність. На сьогоднішній день художні музеї з усіх куточків України стають інклюзивними, їхні колекції стають доступними у мережі, залучають для експозицій та мистецьких виставок інтерактивні та мультимедійні компоненти (відео лекції, онлайн заходи, квести, майтер-класи) впроваджують нові технології (AR, VR) та оновлюються відповідно до нових тенденції у методах діяльності світових музеїв.

Попри це, питання реформування політики у галузі музейної справи лишається актуальним. Першочерговими завданнями вбачається створення органу, котрий займався би питаннями науково-методичного забезпечення музейної мережі: розробка нормативних документів, проектів, стратегії розвитку галузі, аналітика стану галузі, розробка методичних рекомендацій для музейних закладів, нормальних критеріїв оцінювання якості роботи музеїв, організація заходів для підвищення кваліфікації, тощо. Забезпечивши це, музей зможе мати на колосальний вплив на процеси гуманітарного розвитку нації, продукування її консолідуючих духовних сенсів, формування інформаційного та освітнього просторів, економічного зростання через активізацію туризму.

ВИСНОВКИ

В підсумку проведеного дослідження було виявлено специфіку розвитку і функціонування музейної справи України та Європи в ХХІ столітті в аспектах державного регулювання галузі музейної справи та інституційного керування та методах впровадження нових підходів у діяльності музею.

1) На основі дослідження історіографії питання феномену музею в межах ХХ-ХХІ століть вдалося визначити, що в процесі теоретичного осмислення ролі музейної інституції, його перелік його функцій поступово розширюватися, таким чином, що на кінець ХХ ст. окреслилися три концептуальні моделі музею, що визначають його завдання :

- музей як науково-дослідна та освітня установа (дослідницька, інформаційна, екскурсійна, експозиційна, фондова, видавнича, реставраційна діяльність, комплектування музейних зібрань)
- музей як інструмент інтерпретації свідчень, що сприяє формуванню у відвідувача специфічної світоглядної системи, її шкалу цінностей, через взаємодію з історико-культурними цінностями, що накопичило людство (функція культурно-просвітницька та виховна)
- музей як комунікативна система (соціальна платформа для взаємодії, насолоди, роздумів і обміну знаннями)

Відповідно до цих моделей та функцій було визначено, що оскільки наш національні та загальносвітові ідентичності базуються на загальній сукупності культурної спадщини, музей, як інститут, що зберігає та інтерпретує цю спадщину має значущість для цивілізації, як важливого ресурсу для розуміння історичної реальності та інвестування в майбутнє людства. Таким чином було обґрунтовано потребу розвитку цих інституцій.

2) За допомогою інформації, отриманої з найсучасніших статей та лекцій на тему зміни сучасної культурної парадигми та тему новітніх методів

діяльності музею було виявлено перспективні напрямки розвитку роботи музеїв в межах культурно-освітньої, експозиційної та науково-дослідницької практик. Сучасний музей сьогодні передбачає: зміну музейного дискурсу, розширення способів подачі інформації через інноваційні форми взаємодії з відвідувачем (аудіогід, віртуальні екскурсії, сенсорні інтерактивні столи, безконтактні інтерактивні системи, імерсійні технології, доповнена реальність тощо), розширення сфери діяльності музею: крім традиційних методів експозиційної, виставкової та екскурсійної є необхідність у імплементації нових заходів (фестиваль, святкові події, музейний квест, освітня програми, лекційний курс, майстер-клас, тощо), інклюзивності (можливості взаємодіяти з усіма групами суспільства без винятків, в тому числі повністю або частково недієздатними особами);

3) Ознайомившись з досвідом державної політики у галузі музейної справи європейських країн (Франція, Польща, Естонія, Латвія, Великобританія, Норвегія) було визначено узагальнену модель функціонування галузі в аспектах державного правового регулювання та управління, фінансового та науково-методичного забезпечення. Відповідно до вивченого досвіду, переважна кількість оглянутих країн, незалежно від наявності або відсутності нормативно-правового регулювання музею та музейної діяльності, мають певні спільні риси:

- управління та фінансування музейної мережі покладено на державний виконавчий орган (Департамент або Міністерство культури); цей орган має у прямому підпорядкуванні певні музеї національного значення
- орган має у своєму складі спеціалізований відділ у справах музеїв (Музейна Рада у Литві, Естонії, Служба музеїв у Франції, Інститут музеїв у Польщі) або виконавчий позавідомчий орган (Рада мистецтв Англії, Рада державних музеїв у Норвегії), що є відповідальним за формування та імплементацію музейної політики, розвитку інновації в менеджменті музеїв, розробленні нової регулятивної бази або музейних

стандартів й здійсненні моніторингу поточного стану музеїв, розподіл фінансування та іншу підтримку;

- стабільне фінансове забезпечення йде від держави напряду через виконавчий орган (Міністерство культури), а також місцеві та регіональні влади (на утримання приміщень, належний догляд за колекціями що перебувають у власності держави, охорона культурної спадщини). Інші кошти можуть бути залучені музеями особисто через гранти, спонсорство, краудфандинг, фандрайзинг тощо. Обмежуючи державне фінансування держава стимулює вихід музейних закладів на новий рівень - підприємництва (окрім Норвегії).
- музеям надається можливість залучати додаткові державні кошти на певні проекти через грантові програми, та державні культурні фонди (Культурний фонд Естонії, Фонд Національної лотереї Великобританії). Це стимулює музеї розробляти цікаві проекти, підлаштовуючись під сучасність.
- характерне створення незалежних Музейних асоціацій на правах незалежних об'єднань музейних фахівців, що спільно працюють над вирішенням актуальних питань музейної справи.
- музеї Європи мають повну ідеологічна незалежність від держави, державною наголошується на концепції демократизації та мультикультуралізму.

4) Розглянувши досвід впровадження нових методів роботи передових художніх музеїв світу, вдалося зрозуміти, яким чином ці музеї залучають відвідувачів та як їм вдається, розширюючи межі своїх функцій підтримувати суспільну значущість.

5) Визначити та проаналізувати нормативно-правові засади функціонування, модель функціонування та науково-методичного забезпечення. Згідно отриманих в ході дослідження знань з'ясовано, що протягом всієї історії незалежної України державна політика не була націлена на сприяння

розвитку музейної галузі, а рушієм змін були громадські організації, самі музеї та їхні колективи. Найбільш вагомим недоліком є перш за все відсутність науково-методичного забезпечення, за рахунок котрого усі проблеми, включно з браком фінансування, кадрів, застарілого музейного дискурсу могли б бути вирішені. На основі статистичних даних отримано картину динаміки розвитку музейної галузі: число музеїв зростає, число відвідувачів також, однак у співвідношенні кількості відвідувачів до кількості музеїв, картина з року в рік залишається майже незмінною. Кількість художніх та мистецьких музеїв користуються попитом, частка відвідування таких музеїв дорівнює 16 % із загальної кількості.

б) Здійснивши огляд проектів музеїв художнього профілю, можна констатувати, що українські художні музеї, хоча із певним запізненням у порівнянні з європейськими, потроху виходять на новий рівень здійснення своєї мети: залучаючись підтримкою фондів (УКФ, світові грантові програми), вони: створюють форуми та освітні програми для музейних працівників, для підвищення їх кваліфікації та налагодження співпраці між музеями, руйнують бар'єри взаємодії, роблячи свій простір та колекції доступнішими для усіх категорій відвідувачів (присутність колекцій у медіа просторі, віртуальні тури, інклюзивність тощо), організують виставкові та мистецькі проекти із залученням інтерактивних та мультимедійних компонент (майстер-класи, відеолекції, квести, онлайн заходи), оновлюють бренд, адаптуючи під смаки сучасної аудиторії (ребрендинг NAMU, Миколаївського обласного художнього музею), впроваджують нові технології у свої виставки або експозиції (наприклад, Augmented Reality у NAMU ТА виставка "BILOKUR" в українському музеї декоративно-прикладного мистецтва).

Таким чином, інтегруючи нові моделі та механізми своєї діяльності, музейні установи стають більш гнучкими, відповідають потребам суспільства та адаптуються до конкурентних умов, що виникають на тлі розвитку

інформаційно-комунікативних технологій, збільшення значення індустрій, що пропонують гарантовано цікаве проведення дозвілля. Увага до неефективної моделі державної культурної політики у галузі музейної справи, в котрій лежить корінь незгод, українських музеїв поступово зникає. Музеї почали самостійно виходити зі стану державного утримання та «рятуватися». Створення Українського культурного фонду, що пропонує програми підтримки, стало тим рушієм, що змусило музеї вести активнішу проектну діяльність. І поступово потенціал музейної царини почне усвідомлюватися як державою, так і суспільством. Звернувши на себе увагу музей зможе мати на колосальний вплив на процеси гуманітарного розвитку нації, продукування її консолідуючих духовних сенсів, формування інформаційного та освітнього просторів, економічного зростання через активізацію туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 120-річчя Катерини Білокур: виставка з втраченими картинами й інтерактивна книга у проєкті «БІЛОКУР». The Village Ukraine. [Електронний ресурс] URL: <https://www.the-village.com.ua/village/culture/culture-promo/301665-katerina-bilokur-120> (дата звернення 13.06.2023).
2. Аудиторський звіт № 131323-21/. - Державна аудиторська служба України. Західний Офіс Держаудитслужби. - 26.04.2021. - С. 42. [Електронний ресурс] URL: https://dasu.gov.ua/attachments/72a989bd-118d-4fa1-ab7e-660c32643ca9_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82-%D0%BC%D1%83%D0%B7%D0%B5%D1%97.pdf (дата звернення 13.06.2023).
3. Банах В.М. Музейні інновації та інтерактивність у теорії та практиці музейної справи // Historical and cultural studies. 2016. Vol. 3, Num. 1. С. 1- 5.
4. Березнюк Т. Особливості та специфіка побудови інтерактивних музейних експозицій. - Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Музеєзнавство і пам'яткознавство. -2018. - Вип. 1. - С. 48-55. [Електронний ресурс]. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucamms_2018_1_6 (дата звернення 13.06.2023).

5. Бородін Є. І. Концептуальні засади державного управління музейною справою в Україні: нормативно-правовий аспект / Є. І. Бородін, Т. І. Шапаренко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2012, 10 с.
6. Белікова М. В. Музейний менеджмент в Україні та світі: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / М. В. Белікова, С. В. ГресьЄвреїнова // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 2. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_8 (дата звернення 13.06.2023).
7. Про культуру: Закон України [від 14.12.2010р. No 2778- VI] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення 13.06.2023).
8. Про музеї та музейну справу: Закон України [від 29.06.1995р. No 249/95] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 13.06.2023).
9. Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження контрактної форми роботи у сфері культури та конкурсної процедури призначення керівників державних та комунальних закладів культури” [№ 1657-VIII від 06.10.2016] // Верховна Рада України [сайт]: - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/955-19#Text> (дата звернення 13.06.2023).
10. Бюджетний Кодекс України. - Верховна Рада України. - 2010, № 50-51, ст.572.
11. Закон України “Про Український культурний фонд”. - Верховна Рада України. - 2017, № 19, ст.238.
12. Ганс Мартін Хінц. "Виклики та можливості. Музеї в глобалізованому світі" [відео-лекція]. - Київ. – 2012. [Електронний ресурс] URL: https://www.youtube.com/watch?v=_taPs7cf9AU&t=2144s&ab_channel=fdu_culture (дата звернення 13.06.2023).
13. Громадське обговорення проекту Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про музеї та музейну справу”. -2018. [Електронний ресурс]. – URL: <http://prostir.museum/ua/post/40233> (дата звернення 13.06.2023).
14. Держінспекція та Держслужба охорони культурної спадщини: що це і навіщо вони потрібні МКМС. - МКІПУ [сайт]: - URL: <https://www.mkip.gov.ua/news/3241.html> (дата звернення 13.06.2023).
15. Державний реєстр національного культурного надбання/ - портал “Дія” [сайт]: - URL: <https://data.gov.ua/dataset/fa0fe6c7-3803-426a-9655-a9d6b1112809> (дата звернення 13.06.2023).

16. Доступний музей: на слух і дотик. Одеський художній музей (OFAM). [Електронний ресурс] URL: <https://ofam.org.ua/inclusion/> (дата звернення 13.06.2023).
17. Звіт про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2021 рік. Запорізька міська адміністрація. [Електронний ресурс] URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1frcrfa3o1mrj1kh26n62btm54a.pdf (дата звернення 13.06.2023).
18. Іванюта І.В., Шпарага Т.І. Організація музейної справи Франції та її досвід для України [Електронний ресурс] URL: <http://geopolitika.crimea.edu/arhiv/2014/tom10-v-2/0100ivanjuta.pdf>. (дата звернення 13.06.2023).
19. Аналітична записка: Система оцінювання ефективності роботи музеїв України: актуальний стан, проблеми та перспективи.- ВГО «Український комітет Міжнародної Ради Музеїв "ІКОМ"». - проект № ЗСАН11-6976.-2020. - 109 с.
20. Карпов В. В. Соціологія музею: презентація на тлі простору і часу – К. : НАКККіМ. – 2015. – 168 с.
21. Кускова С. С. Сучасний музей: світові тенденції та український вимір. – 032 «Історія та археологія». – Магістерська робота. – Донецький національний університет ім. Василя Стуса. – Вінниця. – 2020. С. 106.
22. Концепція змін до Закону України “Про музеї та музейну справу” (2015). Музейний простір. [Електронний ресурс] URL: <http://prostir.museum.ua/post/36103> (дата звернення 13.06.2023).
23. Комова О. Напрями реформування музейної сфери Європи: досвід для України. Вісник Київського Національного лінгвістичного університету. 2023. Серія: Історія, економіка філософія, № 26. С. 11–23.
24. Кускова С. С. Сучасний український музей: новітні практики. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса 2 (11), 33-38, 2019.
25. «КАТЕРИНА КРИЧЕВСЬКА-РОСАНДІЧ. ДОРОГИ. STRASSEN. ROADS». Київська національна картинна галерея (KNAG). [Електронний ресурс] URL: <https://knag.museum/exhibitions/vistavka-katerina-krichevaska-rosandich-dorogi-strasen-roads/> (дата звернення 13.06.2023).
26. Лихтварк А. Музеи как образовательные и воспитательные учреждения. Образовательные и воспитательные задачи современного музея. – СПб., 1914. – С. 3.
27. А. Г. Лещенко. Кеннет Хадсон о социальной истории музеев.
28. Маньковська Р. Музеологія як наукова галузь: сучасний дискурс та проблема теоретичного інтегрування. Краєзнавство. -2009. -3. - С. 135-144.
29. Макеева, И. А. Педагогические аспекты музейной деятельности: историко-теоретический анализ. Вестник Череповецкого государственного университета. - №1 (3 (40)). – 2012. - С.113-117.

30. Маньковська Р. Музей в сучасному меморіальному полі: теоретичні підходи. - Зб. наук. ст. та тез наук. повід. за матеріалами дистанційної Міжнародної наук.-теор. конф. та наук. круглого столу «Культурна спадщина радянського періоду в сучасній Україні: від ностальгії – до переосмислення», Київ, 28 травня 2020 р. – К.: ІК НАМ України, 2020. – 176 с.
31. Ксеркс Мазда "Виклики та можливості. Музеї в глобалізованому світі" [відео-лекція]. - Київ. – 2012. [Електронний ресурс] URL: https://www.youtube.com/watch?v=9UNQVVgpYCY&t=2507s&ab_channel=fduculture (дата звернення 13.06.2023).
32. Марія Марковська Досліджувати, не виходячи з дому. 29 онлайн-музеїв, аби урізноманітнити уроки. [Електронний ресурс]. – URL: <https://nus.org.ua/articles/doslidzhuvaty-ne-vyhodyachy-z-domu-29-onlajn-muzeiv-aby-uriznomanitnyty-uroky/> (дата звернення 13.06.2023).
33. Новий закон "Про музеї та музейну справу" не є кращим, ніж був, - Мазурик. [Електронний ресурс] URL: https://zaxid.net/noviy_zakon_quotpro_muzei_ta_muzeynu_spravuquot_ne_je_krashhim_nizh_buv__mazurik_n1089107/amp (дата звернення 13.06.2023).
34. Маньковська Р. Сучасні музейні комунікації та перспективи їх розвитку / Руслана Маньковська // Краєзнавство. -2013. -3. - С. 75-84. - Режим доступу: http://resource.history.org.ua/publ/kraj_2013_3_75 (дата звернення 13.06.2023).
35. Миронова Т. Теоретичні особливості організації музейної справи у XXI столітті [Електронний ресурс] / Т. Миронова // Актуальні проблеми мистецької практики і мистецтвознавчої науки зб. наук. пр. (мистецькі обрії) / Нац. акад. мистецтв України, Ін-т проблем сучасного мистецтва. – Київ, 2012. – Вип. 4. – С. 318–320. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmpmn_2012_4_77 (дата звернення 13.06.2023).
36. Маньковська Р. Всеукраїнський музейний форум про діалог із суспільством / Р. Маньковська // Краєзнавство. -2017. - № 3-4. - С. 307. - URL: http://resource.history.org.ua/publ/kraeznavstvo_2017_3-4_ (дата звернення 13.06.2023).
37. Можливості програми ЄС «Креативна Європа» для представників музейної сфери. Креативна Європа. Україна [сайт] URL: <https://creativeeurope.in.ua/events/159> (дата звернення 13.06.2023).
38. Музей Івана Гончара [Електронний ресурс]. URL: <https://honchar.org.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
39. Музейний портал (Museum portal). [Електронний ресурс] URL : <https://museum-portal.com/> (дата звернення 13.06.2023).
40. Міжмузейний квест «Хранителі історії». Національний музей історії України (МІСТ). [Електронний ресурс] URL: <https://nmiu.org/dlia-simi/doroslym/mizhmuzeinyi-kvest-khranyteli-istorii> (дата звернення 13.06.2023).

41. Наконечна О. В. Сучасне мистецтво: зміна головної парадигми / Інтелект. Особистість. Цивілізація: зб. наук. пр. із соц.-філос. пробл. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 9. – С. 69–77.
42. Нагорна Анастасія Дмитрівна. Музейні практики: вітчизняний та зарубіжний досвід: «Сучасний досвід»: диплом...освітнього ступеня «магістр»: 027 «Музеєзнавство, пам'яткознавство»/ Рівненський державний гуманітарний університет. Рівне. 2020. С. 134.
43. Наказ “Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки”. - Міністерство Культури України. - 18.10.2005, № 745.
44. Оприщук В.В. Державна політика цифрового розвитку сфери музейної справи Французької Республіки: досвід для України. - Публічне управління та регіональний розвиток. - 2022, №17: 762-784.
45. Онлайн відкриття оновленої інтерактивної експозиції Музею скла у Львові [Електронний ресурс] URL: <https://www.facebook.com/GlassMuseumInLviv/videos/709476776586010/> (дата звернення 13.06.2023).
46. Онлайн-квест до Міжнародного дня музеїв. Національного художнього музею України (NAMU). [Електронний ресурс] URL: <https://namu.ua/novyny/%d0%bc%d1%96%d0%b6%d0%bd%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%bd%d0%b8%d0%b9-%d0%b4%d0%b5%d0%bd%d1%8c-%d0%bc%d1%83%d0%b7%d0%b5%d1%97%d0%b2> (дата звернення 13.06.2023).
47. Проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної справи на період до 2018 року. Музейний простір. [Електронний ресурс] URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
48. Порівняльна таблиця до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про музеї та музейну справу». Музейний простір. - 2018. Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/40233> (дата звернення 13.06.2023).
49. Про затвердження Положення про Музейну раду при Міністерстві культури України. Наказ Міністерства культури від 02.11.2016 № 983. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1518-16#n13> (дата звернення 13.06.2023).
50. Паспорт бюджетної програми КПКВК 3801190 на 2020 рік. - Наказ Міністерства культури, молоді та спорту України. - 21.02.2020. -№ 1017.
51. Проект "Динамічний музей". Історична правда. [Електронний ресурс] URL: <https://www.istpravda.com.ua/themes/museum/about/> (дата звернення: 13.06.2023).
52. Проект «Динамічний музей». Фонд Ріната Ахметова. [Електронний ресурс] URL:

- <https://akhmetovfoundation.org/news/video-lektsii-proektu-dynamichnyu-muzeu> (дата звернення 13.06.2023).
53. Презентація результатів дослідження «Культурні практики населення міста Києва та Київської області». УКРІНФОРМ. 2020. 58:05:00. [відео]. [Електронний ресурс] URL: https://www.youtube.com/watch?v=5ORlo0DLPQM&ab_channel=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC (дата звернення 13.06.2023).
 54. Пожоджук А. С. Інноваційні практики художніх музеїв України в роботі з відвідувачами у XXI ст.– кв. дисертація...освіт. рівня магістр. - НАОМА. -Київ. – 2022. С. 140.
 55. Проект «Творчість Параски Хоми». Офіційний сайт Музею мистецтв Прикарпаття. [Електронний ресурс] URL: <https://artmuseum.org.ua/index.php/zakhody/vystavky/44-proekt-tvorchist-paraski-khomi> (дата звернення 13.06.2023).
 56. Річний звіт УКФ (2018). Київ : Укр. культур. фонд, 2019. 142 с. [Електронний ресурс] URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/21012019/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%A3%D0%9A%D0%A4%202018.pdf> (дата звернення 13.06.2023).
 57. Річний звіт УКФ (2019). Київ : Укр. культур. фонд, 2020. 180 с. [Електронний ресурс] URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/14022020/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%A3%D0%9A%D0%A4%202019.pdf> (дата звернення 13.06.2023).
 58. Річний звіт УКФ (2020). Київ : Укр. культур. фонд, 2021. 144 с. [Електронний ресурс] URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/07092021/USF%20Print%20A5_c796812a8e272a6f7d8f1a8124ce6dbdfead0c60.pdf (дата звернення 13.06.2023).
 59. Річний звіт УКФ (2021). Київ : Укр. культур. фонд, 2022. 49 с. [Електронний ресурс] URL: https://ucf.in.ua/storage/docs/24042023/%202021%20%D0%A0%D0%86%D0%9A%20%D0%97%D0%90%D0%93%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99_62fe11f28f557e7560e6cdf029d278ed78e2ac17.pdf (дата звернення 13.06.2023).
 60. Річний звіт УКФ (2022). Київ : Укр. культур. фонд, 2023. 60 с. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/docs/26052023/%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%202022_a2af8de16597308c7d45433506e7fe5754c61f89.pdf (дата звернення 13.06.2023).
 61. Результати соціологічного дослідження культурних практик населення України. УКФ. [Електронний ресурс] URL: <https://ucf.in.ua/news/21-10-2021> (дата звернення 13.06.2023).

62. Снагощенко В. Еволюція концептуальних моделей сучасного музею. Світогляд - Філософія - Релігія. -2013. - Вип. 4. - С. 306-315.
63. Смаглій К. Музейна реформа: європейський досвід / Катерина Смаглій // Збірник конференцій / Будуємо Нову Україну – 2015. – 19 черв. – С.138 - 154.
64. Статистичний вісник (2010-2017) Розділ Заклади закладам культури, мистецтва, фізичної культури та спорту. Державна статистична служба України. [Електронний ресурс] URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
65. Сизон О. О. Інноваційні музейні заклади у світі та в Україні [Електронний ресурс] / О. О. Сизон // Географія та туризм : наук. зб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ, 2010. – Вип. 8. – С. 182–188. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_8_38 (дата звернення 13.06.2023).
66. Трансформація художнього музею у сучасний культурний хаб. -FB: Агенція розвитку Миколаєва. - 05:19. – 2019. [відео] URL: <https://www.facebook.com/watch/?v=393657301295028> (дата звернення 13.06.2023).
67. Український культурноий фонд. [Електронний ресурс] URL: <https://ucf.in.ua/en> (дата звернення 13.06.2023).
68. Цифрова колекція художнього музею – Онлайн каталог. [Електронний ресурс] URL: <https://museum.myart.org.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
69. Цифровий архів творів Миколи Олександровича Ярошенка. Полтавський художній музей ім. Миколи Ярошенка. [Електронний ресурс] URL: <https://catalog.gallery.pl.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
70. Сучасні концептуальні тренди розвитку музеїв [Електронний ресурс] / Є. В. Червоний // Наукові записки Державного природознавчого музею. – 2014. – Вип. 30. - С. 31–40. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzdpn_2014_30_5 (дата звернення 13.06.2023).
71. Шмит Ф. И. Исторические, этнографические, художественные музеи. Очерк истории и теории музейного дела. — Х., 1919.
72. Шапка І. С. Політика Великобританії у галузі музейної справи та роль музеїв у формуванні туристичного іміджу країни.- І. С. Шапка. - Економічна та соціальна географія. -2014. - Вип. 1. - С. 278-283. [Електронний ресурс]. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esg_2014_1_37 (дата звернення 13.06.2023).
73. Шлепакова Т. Л. Про деякі аспекти запровадження нових моделей управління в музейній галузі України (оглядова довідка за 2013–2015 рр.). Вип. 11/5. 2015.
74. Як створюються тактильні копії колекції мистецтва Музею Ханенків: фоторепортаж . Суспільне. Культура. [Електронний ресурс] URL: <https://suspilne.media/177326-ak-stvoruutsa-taktilni-kopii-kolektsii-mistectva-muzeu-hanenliv-fotoreportaz/> (дата звернення 13.06.2023).

75. Ministère de la Culture [Электронный ресурс] URL: <https://data.culture.gouv.fr> (дата звернення 13.06.2023).
76. Arts Council England [Электронный ресурс] URL: <https://www.artscouncil.org.uk/> (дата звернення 13.06.2023).
77. Art fund [Электронный ресурс] URL: <https://www.artfund.org> (дата звернення 13.06.2023).
78. Rebecca Amsellem. Qui est le public du Musée des arts et métiers ? Une analyse de la visite muséale comme bien d'expérience. Cahiers d'histoire du Cnam, 2015, Le Cnam et la Métrologie nationale depuis les Trente Glorieuses, vol.03 (1), pp. 143-161. fihal-03790272f.
79. James M. Bradburne. A New Strategic Approach to the Museum and its Relationship to Society. -Museum Management and Curatorship.-Elsevier Science Ltd. - Great Britain. -2001. – с.75-84.
80. Ballarini M. Musées et financements participatifs. Nouvelles pratiques et representations. - Réseaux 2020/1 (N° 219), pages 203-240.
81. DUNCAN F. CAMERON. The Museum, a Temple or the Forum, 1971.
82. Eesti Muuseumiühing [Электронный ресурс] URL: <https://muuseum.ee/> (дата звернення 13.06.2023).
83. 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.
84. GOV.UK [Электронный ресурс] URL: <https://www.gov.uk/> (дата звернення 13.06.2023).
85. Habiba Insaf. The Great Museum Mystery: 5 Games to get the most out of a museum visit. [Электронный ресурс] URL: <https://medium.com/habibainsaf/the-great-museum-mystery-5-games-to-get-the-most-out-of-a-museum-visit-c5e10d47c767> (дата звернення 13.06.2023).
86. House of Europe [Электронный ресурс] URL: <https://houseofeurope.org.ua/> (дата звернення 13.06.2023).
87. INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM) - Statutes. (eng). Paris. – ICOM. -1963.
88. Interactive Museum Exhibitions - Examples and Technologies. [Электронный ресурс] URL: <https://www.ditdot.hr/en/interactive-museum-exhibitions-examples-and-technologies#:~:text=A%20growing%20number%20of%20museums,a%20growing%20number%20of%20visitors> (дата звернення 13.06.2023).
89. International Institute for the Inclusive Museum [Электронный ресурс]. – URL: <https://inclusivemuseums.org/>.
90. “Inclusive Travels in Ukraine” [Электронный ресурс]. URL: <https://travels.in.ua/uk-UA/Index> (дата звернення 13.06.2023).
91. 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.
92. Kulturdirektoratet [Электронный ресурс] URL: <https://www.kulturradet.no/museum/museumsprogrammene> (дата звернення 13.06.2023).
93. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija [Электронный ресурс] URL: <https://lrkm.lrv.lt/lt/> (дата звернення 13.06.2023).
94. Magiciens de la terre, retour sur une exposition légendaire. / Centre Pompidou [Электронный ресурс] URL: <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/c5eRpey> (дата звернення 13.06.2023).
95. Mason T. and Weeks J. -2002. From Australia to Zanzibar: Museum Standards Schemes Overseas (A Research Project for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries). – С. 380.
96. Ministère de la Culture de France [Электронный ресурс] URL: <https://www.culture.gouv.fr/> (дата звернення 12.06.2023).
97. Musées nationaux : quelle stratégie de financement ? [Электронный ресурс] URL: <https://www.vie-publique.fr/en-bref/20046-musees-nationaux-quelle-strategie-de-financement> (дата звернення 13.06.2023).
98. Museums Association [Электронный ресурс] URL: <https://www.museumsassociation.org/> (дата звернення 13.06.2023).
99. Morris Hargreaves McIntyre [Электронный ресурс] URL: <https://www.mhminsight.com> (дата звернення 13.06.2023).
100. R. MEIJER, M. SCOTT. Tools to Understand: An Evaluation of the Interpretation Material used in Tate Modern's Rothko Exhibition. [Электронный ресурс] URL: <https://www.tate.org.uk/research/tate-papers/11/tools-to-understand-an-evaluation-of-the-interpretation-material-used-in-tate-moderns-rothko-exhibition> (дата звернення 13.06.2023).
101. MOMA. [Электронный ресурс] URL: <https://www.moma.org/> (дата звернення 13.06.2023).
102. MUSEUM BOOSTER. [Электронный ресурс] URL: <https://www.museumbooster.com/> (дата звернення 13.06.2023).
103. NIMOZ. [Электронный ресурс] URL: <https://nimoz.pl/> (дата звернення 13.06.2023).
104. Om Kultur- og likestillingsdepartementet [Электронный ресурс] URL: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/org/id569/> (дата звернення 13.06.2023).
105. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/>.
106. Statistics sentralbyrå. [Электронный ресурс] URL: <https://www.ssb.no/en/kultur-og-fritid/kultur/statistikk/museum-og-samlingar> (дата звернення 13.06.2023).

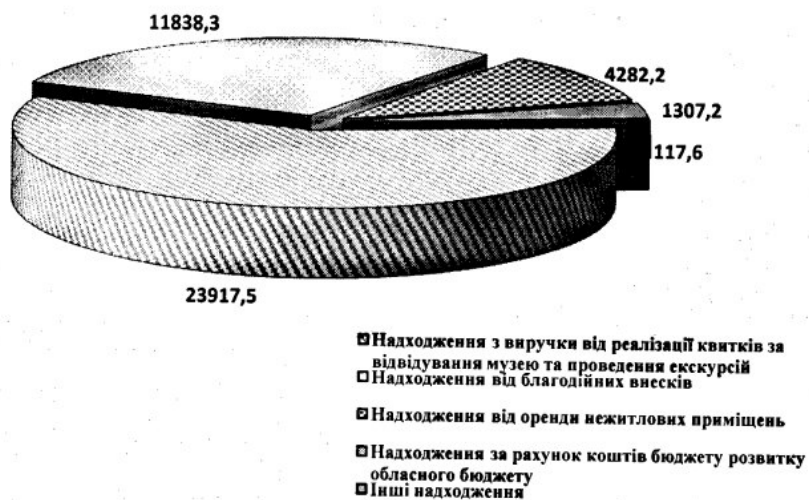
107. TATE MODERN. [Электронный ресурс] URL: <https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern> (дата звернення 13.06.2023).
108. Tokyo National Museum. [Электронный ресурс] URL: <https://www.tnm.jp/?lang=en> (дата звернення 13.06.2023).
109. THE SOLOMON R. GUGGENHEIM FOUNDATION. [Электронный ресурс] URL: <https://www.guggenheim.org/> (дата звернення 13.06.2023).
110. UACulture. [Электронный ресурс] URL: <https://uaculture.org/> (дата звернення 13.06.2023).
111. UNESCO. [Электронный ресурс] URL: <https://whc.unesco.org/> (дата звернення 13.06.2023).
112. Victoria and Albert Museum Annual Report and Accounts. - 2021-2022 [Электронный ресурс] URL: <https://vanda-production-assets.s3.amazonaws.com/2022/07/22/11/22/36/a0c26b56-5b8e-4d97-bda6-e9dd7c182010/VARPT22-220718-accessible.pdf> (дата звернення 13.06.2023).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Діаграма з Аудиторського звіту № 131323-21/. - Державна аудиторська служба України. Західний Офіс Держаудитслужби. - 26.04.2021.

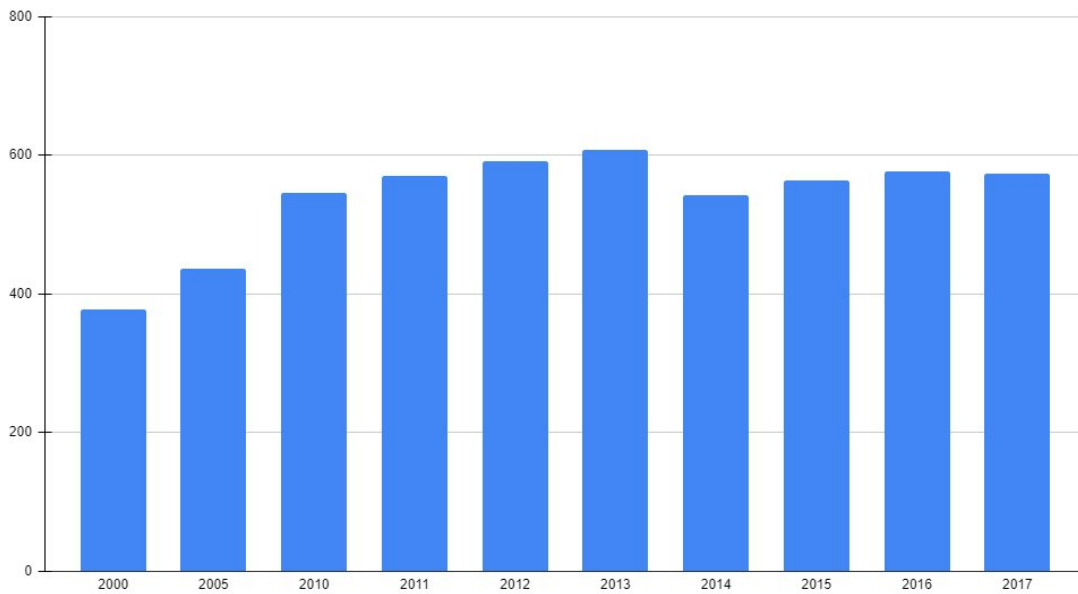
Діаграма 3
Надходження до спеціального фонду музеїв за 2017-2020 рр.



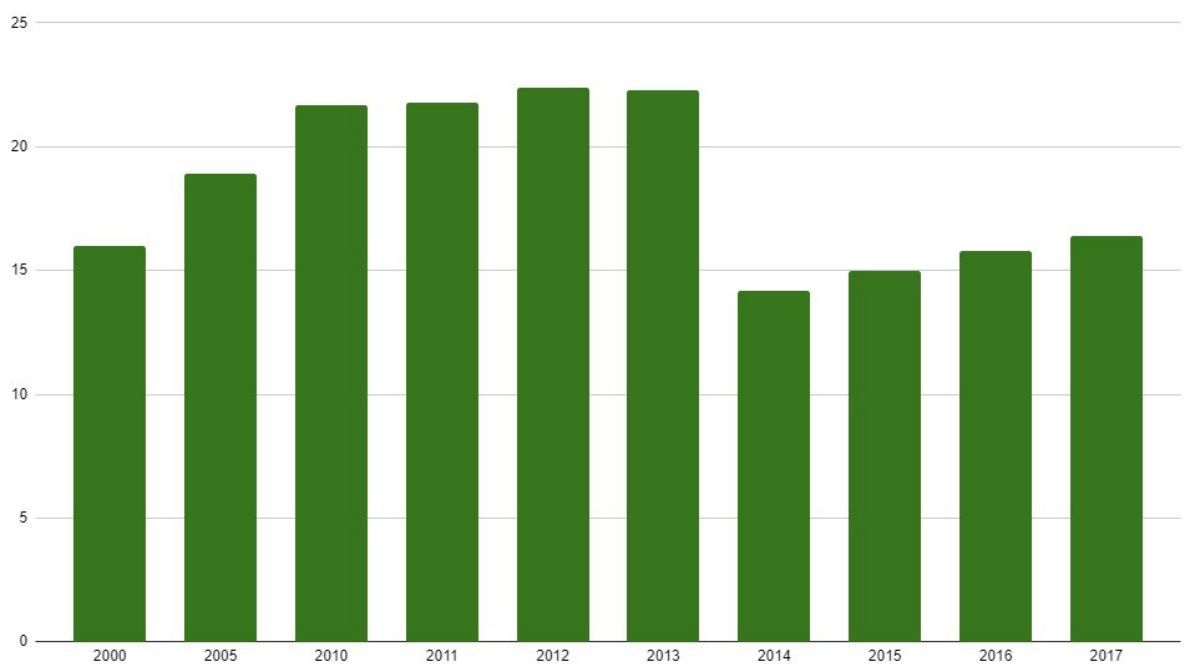
Додаток 2

Статистичні дані зведені у діаграми на основі даних зі статистичних бюлетенів (збірників) Державного комітету статистики України присвячених закладам культури, мистецтва, фізичної культури та спорту (2010-2017).

Кількість музеїв України



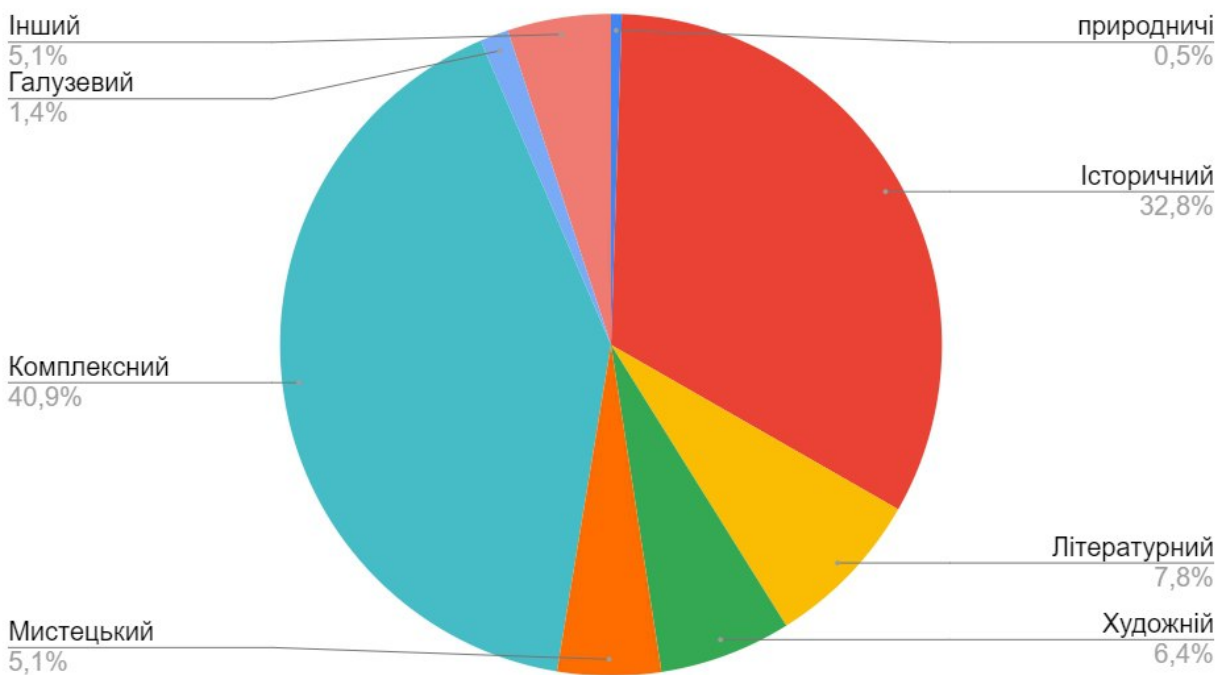
Кількість відвідувачів музеїв України, млн осіб



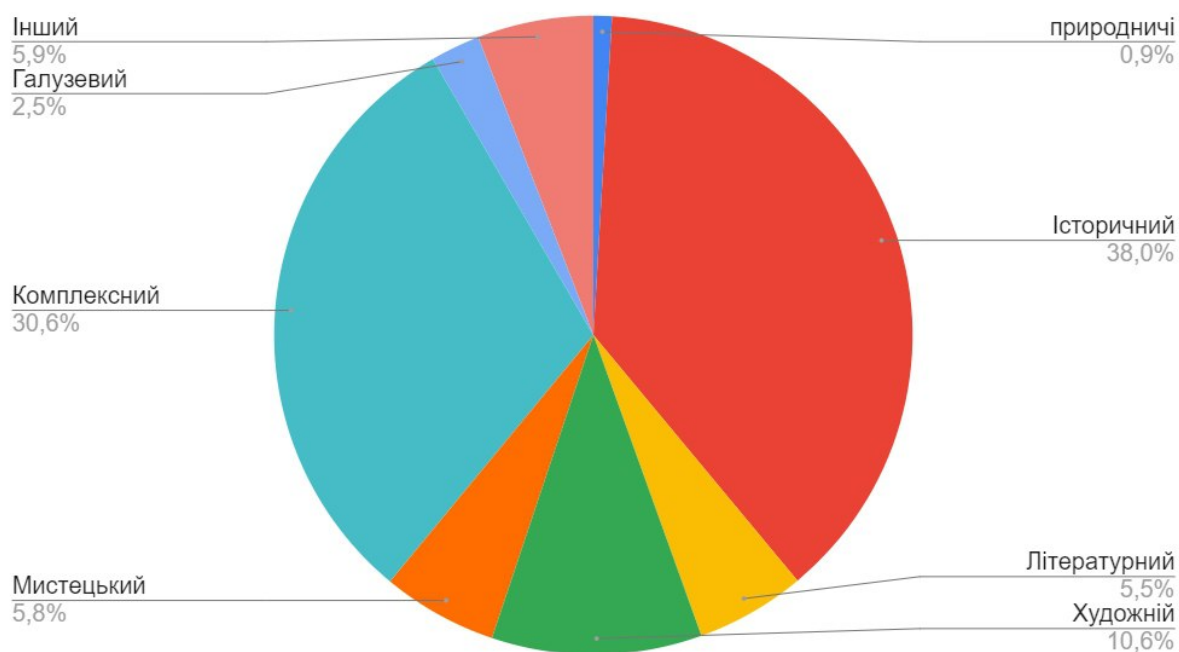
Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість музеїв	546	570	592	608	543	564	576	574
Кількість відвідувачів, млн осіб	21,7	21,8	22,4	22,3	14,2	15	15,8	16,4

*Різкий спад показників кількості музеїв та відвідуваності у 2014 році пов'язані з поватком воєнних дії у Луганській та Донецькій області та анексією АРК. Дані про роботу музеїв у Луганській, частково Донецькій області та Кримського півострову більше не дійсні та не вносяться в статистику.

Співвідношення кількості музеїв України різних профілів (2017)



Співвідношення відвідуваності музеїв України різного профілю (2017)



Співвідношення відвідувачів музеїв України, котрі обслуговувалися екскурсіями (2017)

