

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНА ПАРЛАМЕНТСЬКА БІБЛІОТЕКА УКРАЇНИ**  
**ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР З ПИТАНЬ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВА**

**ДЗК**

**Випуск 11/5**

**2015 р.**

**ПРО ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МОДЕЛЕЙ  
УПРАВЛІННЯ В МУЗЕЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

*(оглядова довідка за матеріалами преси, Інтернету та  
неопублікованими документами за 2013–2015 рр.)*

Двадцять чотири роки з часу проголошення незалежності України вже минули. Це хороший привід і можливість робити висновки, адже висновки потрібні для того, аби віднайти той шлях, яким країна рухатиметься далі. Очевидно, що в нинішній ситуації найважливішим залишається захист національних інтересів та консолідація суспільства навколо формування нової гуманітарної політики. Тим більше, що у світі й досі продовжує лунати сумнозвісна теза про неспроможність української держави, у тому числі й в тих країнах, які мають безпосередній вплив на формування політики Європейського Союзу щодо нашої країни. Отже, опоненти свідомого вибору України посягнули на самі ознаки її державності.

Певну матрицю української державності складають численні артефакти з колекцій музеїв України – близько 12,5 млн експонатів. Слід також усвідомити, що сьогоденні музейні заклади є не тільки центрами збереження та популяризації історико-культурної спадщини, але й візитними картками країни, це – загальносвітова тенденція. А такі національні святині, як Софія Київська, Києво-Печерський історико-культурний заповідник, або Національний історичний музей, насправді є значно більшим, ніж просто музейні установи, це – потужні осередки національної пам'яті, покликані зберегти для прийдешніх поколінь символи української сили та незламності [1].

На жаль, цей потужний соціокультурний потенціал у нашій країні не використовується повною мірою, зокрема в зв'язку з наявністю низки значних проблем у музейній галузі. Тож її нинішнім керманічам важливо пам'ятати, що будь-яке аматорство, непрофесійність, нехтування правилами безпеки та застарілість методів роботи здатні призвести до непередбачуваних, негативних наслідків для культури в масштабах держави й, зрештою, Європи.

Проте музейна сфера нашої держави все ще залишається на маргінесі пріоритетів державного будівництва, що спричиняє її глибоку та системну кризу. На сьогодні в Україні фактично відсутня державна музейна стратегія. За останні десять років змінилося вісім міністрів культури, але ані їх число, ані число ухвалених ними програм і резолюцій не позначилися на рівні інновацій в культурі та не привели до системних реформ у музейній царині.

Однією з ключових проблем музейної сфери країни часто називають брак фінансування та неефективну модель державного управління. Особливо гостро музеї відчували свою вразливість до економічних потрясінь у момент фінансової кризи 2008–2009 рр., коли видатки Державного бюджету на розвиток музейної галузі скоротилися у чотири рази. Найгірше, що в передбачуваній перспективі немає жодних передумов для зміни цієї ситуації на краще [2].

Та біди українських музеїв не лише від браку коштів, їхні проблеми значно глибші, адже більшість із них давно втратили зв'язок із суспільством та своїми відвідувачами, перетворилися на консервативні науково-дослідні інституції, які не знають, якою мовою і про що сучасний музей має говорити зі своєю аудиторією. Суспільство загалом не має довіри до музеїв, почасти йдеться про неефективне використання музейними установами коштів платників податків, а більшості людей музеї взагалі не потрібні, але це вже окрема тема.

Аналізуючи сучасний стан музейної галузі в Україні, експерти на сторінках преси та спеціалізованих онлайн-ресурсів зосереджують свою увагу на цій низці негативних моментів. Один з них – домінування парадигми «Музеї музеїв» (на протигагу «Музеї для людей»), що на практиці означає: нехтування інтересами відвідувачів, моральна застарілість, відсталість, нецікавість, неактуальність, непотрібність, неефективність. Такі заклади зберігають фонди для примарних «майбутніх поколінь» і чомусь не помічають, що ці майбутні покоління вже народилися, закінчили школи та виші і живуть не підозрюючи, що музеї можуть бути для них корисними. Катастрофічно низька популярність наших музеїв серед самих українців говорить сама за себе.

Крім того, нерідко нарікають на невпорядкованість музейних фондів, більша частина яких у багатьох музеях лишається незадіяною і не введеною в науковий обіг. Гірше те, що за цілковитої відсутності прозорості, громадського контролю, звітування та підзвітності майже ніхто не уявляє, що з фондами відбувається насправді, чи належним чином вони зберігаються, чи не розкрадаються, а це є характерною ознакою неефективного виконання музеями своїх першорядних функцій – збирання, збереження, експонування та наукова діяльність. Тут слід наголосити, що всі ці функції однаково важливі.

Болючою темою є роз'єднаність та фрагментарність експозицій, фондів, стратегій, дійств, напрямів. Наприклад, коли експозиції з назвами: «Визвольні

змагання» та «Велика Жовтнева революція» розміщено в одній кімнаті, виникає запитання, що за 24 роки змінилось у музеях? Адже все, що працює не на нас – працює проти нас [3].

24 січня 2015 року в Міністерстві культури України відбулася нарада Віце-прем'єр-міністра – Міністра культури В. А. Кириленка і Першого заступника І. Д. Ліхового з директорами національних музеїв і заповідників. Однією з порушених була тема декомунізації і як наслідок – прохання в оновленні експозицій, у перегляді текстів екскурсій, бо події на Сході – це наслідок відсутності культурної політики в країні в глобальному сенсі, й застарілі неправдиві радянські експозиції в українських музеях – в локальному [4].

Цей шлях давно пройшли наші найближчі сусіди. Одним із найважливіших завдань музейної реформи після розвалу комуністичного ладу в країнах Східної Європи та Балтії стало звільнення музейних закладів від ідеологічних нашарувань та обмежень, а також від жорсткого державного контролю на користь культурної та професійної автономії музеїв. У декількох країнах Східної Європи на законодавчому рівні закріплено статус музеїв як незалежних від держави інституцій. Зокрема ухвалений в 1996 році в Естонії закон про музейну діяльність підкреслив ідеологічну незалежність музейних інституцій від держави, попри те, що колекції музеїв належать державі, як і право моніторити ефективність управління цими колекціями [2].

В Україні, на жаль, ці зміни відбуваються вкрай повільно, музейні експозиції майже не оновлюються – чи то через брак коштів на оновлення матеріально-технічної бази, чи то через брак нових ідей, чи то через складність представлення нових, заборонених раніше тем. Музеям потрібно згадати, що вони існують не тільки для зберігання експонатів та проведення виставок, але і для того, щоб транслювати культуру, викликати людей на діалог, піднімати важливі соціальні питання.

Нині занадто дорогою ціною дається взнаки відсутність цілісної національної культурної політики та бачення того, куди ми йдемо і куди хочемо прийти. Щоб стати сучасними, українські музеї мають стати правдивими. А отже, мати право вивчати й інтерпретувати малодосліджені історичні теми, визначати свою експозиційну та виставкову діяльність без втручання місцевих адміністрацій, політичних партій та урядів.

Рівень видимих проблем дає можливість говорити про певний їхній взаємозв'язок: мало відвідувачів, бо їм в музеях нецікавою – нецікаво, бо у музеїв мало ідей, ініціатив, зусиль, грошей – мало ідей, ініціатив, зусиль, грошей, бо мало відвідувачів. У підсумку – повільний занепад музеїв впродовж останніх 20-ти років. Звичайно, трапляються і виключення з вищеописаного, і досить яскраві, але це лише підтверджує правильність сумного висновку [3].

Очевидним у даній ситуації вбачається брак системних досліджень загального стану музейної царини, елементарної статистики щодо культурних практик населення та його очікування від музейних закладів. Так, серйозним недоліком українського музейництва фахівці вважають відсутність спеціалізованої науково-дослідної інституції – аналітичного центру, який би мав вивчати питання теорії та практики музейної справи, готувати проекти нормативних актів та галузевих стандартів, опрацьовувати й популяризувати зарубіжний досвід тощо.

До прикладу, в західних суспільствах суттєвий вплив на формування державної політики, розроблення стратегій та ухвалення управлінських рішень мають недержавні аналітичні центри. Зокрема експерти таких відомих аналітичних центрів, як Інститут Брукінгза, Центр Вудро Вілсона, Аспенський інститут та інші, залучаються органами влади до вироблення стратегій та конкретних рішень у сферах, де ці установи вже працюють і мають вагомий науковий розробки.

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

Навесні 2012 року при Міністерстві культури України було створено спеціальний консультативно-дорадчий орган – Музейну раду, покликану перетворитися на дієвий інструмент долучення професійної музейної спільноти до формування та реалізації національної музейної політики. Одним із важливих документів, розглянутих і затверджених Музейною радою під час засідання у квітні 2013-го, став проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної галузі до 2018 року. Текст документа було розроблено Українським центром культурних досліджень у тісній співпраці з музейними фахівцями під час регіональних «круглих столів» та семінарів. На жаль, попри ґрунтовну підготовчу роботу, цей важливий стратегічний документ, так і залишилася на папері. Зрештою він поповнив і без того багату колекцію ухвалених, але не імplementованих стратегій, програм і декларацій, що приймалися

впродовж останніх двадцяти років незалежності різноманітними діячами культури з метою привернення уваги урядовців до численних проблем гуманітарної сфери [5; 6].

У музейному середовищі з прикрістю констатують, що сьогодні в українському суспільстві запит на музейну реформу фактично відсутній. Іноді складається враження, що чи не єдиною зацікавленою стороною у втіленні подібних стратегій є сама «армія» музейних працівників, яка поміж тим звикла працювати за старими підходами і яку певною мірою задовольняє стан повного (хоч і незначного) державного фінансового утримання.

Повертаючись до вищезгаданої Концепції розвитку музейної галузі до 2018 року, привертає увагу той факт, що хоча в документі наголошено на «невмінні музеїв використовувати для своїх потреб інструменти громадянського демократичного суспільства» та «відсутності мотивації для самостійного пошуку музеями партнерів для співпраці», розробники стратегії все ж не змогли навести конкретні приклади того, яким чином музеї можуть впливати та наразі впливають на соціально-економічний розвиток громад, пожвавлюють бізнес-середовище, сприяють створенню нових робочих місць і стимулюють розвиток туризму в регіонах. Натомість саме на таких показниках, а не на ідеалістичному прагненні надати всім музейним працівникам можливість освоювати додаткові бюджети, мають ґрунтуватися серйозні державні програми розвитку культури [5].

Успішний приклад вироблення дієвої стратегії подає Національний інститут музеїв та публічних колекцій Польщі (Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – NIMOZ). Ця урядова установа відповідає за формування та імплементацію музейної політики й допомогу музеям, зокрема у сфері розвитку інновацій.

У 2013 році Інститут розпочав новий проект під назвою «Музейна статистика», метою якого стало вивчення поточного стану музейного сектора. Аналізу підлягали всі музеї країни, незалежно від статусу, розміру, структури або роду діяльності. Крім того, Інститут розробив стратегію міжнародного розвитку музеїв Польщі, їх наближення до європейської музейної спільноти через поширення інформації про кращі практики, музейні інновації як у сфері збереження та захисту колекцій, так і у сфері їх інтерпретації. Стратегія також передбачає конкретні кроки задля кращої поінформованості інших країн – членів ЄС щодо музейної спадщини Польщі, її багатства та розмаїтості.

Тож, покладаючись на досвід Польщі, створення спеціалізованого аналітичного центру в Україні було б доцільним і дуже своєчасним, оскільки музейна галузь конче потребує оптимізації мережі, оновлення системи управління музеями, започаткування інноваційних галузевих програм тощо на основі моніторингу діяльності музейних закладів і відповідно до чітко розроблених критеріїв [2].

Для українських реалій будь-який вихід із нинішньої ситуації буде непростим. Звісно, можна нічого не міняти й продовжувати чекати на бюджетні надходження, а можна проводити реформи, причому радикальні, бо, на думку багатьох, косметичними вже не зарадиш. В першому випадку – це повільна смерть. В другому – неприємні, болісні зміни та необхідність дуже багато працювати [7].

Голова Всеукраїнської асоціації музеїв, заслужений працівник культури України С. П. Кролевець на сторінках часопису «Культура і життя» поділився своїм баченням щодо реформування музейної галузі, зокрема у зв'язку із зменшенням видатків на сферу культури в бюджеті 2015 року.

На його погляд, питання не в зменшенні видатків на культуру, бо на культуру в усіх країнах світу завжди не вистачає грошей. Кожна галузь, кожен музей хоче збільшення фінансування, тому варто говорити про іншу структуру управління фінансовими потоками. Необхідно раціонально розпоряджатися грошима, які є сьогодні. А для цього варто правильно розподілити обов'язки всередині системи. Принагідно він зазначив, що реформи в європейських країнах, зокрема в галузі культури, розпочиналися саме тоді, коли катастрофічно не вистачало бюджету на культуру, на економіку та інші галузі. «Нам конче потрібно запровадити реформу в культурі, особливо в музейній та пам'яткоохоронній сфері. Насамперед необхідно повністю змінити принципи їхнього фінансування», – наголосив С. П. Кролевець.

Стосовно того, на чиему утриманні чи в чиему підпорядкуванні мають перебувати музеї в областях, у маленьких містах, він зазначив, що сама постановка питання уже вказує на необхідність реформування цієї системи. Потрібно просто подивитися, як фінансуються музеї у світі, і тоді все стане зрозуміло. Структура доходів кожного музею така: частину коштів музей заробляє сам (від продажу квитків та музейної продукції), частину йому виділяють із бюджету, а решту музей отримує від спонсорів. Варто просто змінити принципи формування кошторису музеїв, за яким і звітують ці заклади, принаймні нині. Музеям необхідно дозволити заробляти гроші самостійно.

Декларативно така можливість ніби існує: в Законі України «Про музеї та музейну справу» вказано, що музей може це робити. Але ж існує велика кількість інших законів і підзаконних актів, які це унеможливають, які просто ставлять хрест на добрих намірах музейників. Наші музеї не надто цікаві людям, бо неправильно мотивовані. Вони самі для себе або взагалі не заробляють грошей, або, у кращому випадку, заробляють мізерні суми. Музеї в Україні не-самостійні в ухваленні рішень.

Серед іншого Голова Всеукраїнської асоціації музеїв висловився з питання щодо формування ціни на вхідні квитки, хто цим має опікуватися – музей чи

держава, – а також, чи не занадто високою є ціна на квитки для пересічного українця. На його погляд, музей має право встановлювати вартість квитків самостійно, але в столиці є також Управління цінової політики, яке узгоджує вартість, на ціни може впливати й Міністерство культури. Особисто він вважає, що вхідні квитки не дорогі, а навіть дешеві: «Переконаний, що потрібно підняти вартість вхідного квитка, але й водночас підняти рівень обслуговування, запропонувати нові послуги, надавати пільги для певних категорій громадян. Наприклад, створити «Клуб друзів музею», щоб відвідувачі – пенсіонери, студенти, які часто відвідують музей, – отримали посвідчення «Друг музею» і могли приходити щодня безкоштовно. Але для цього нехай допоможуть залучити спонсорів, прибрати музей, влаштувати виставку – це світова практика».

А взагалі це питання потрібно віддати на розсуд музеям, вважає С. П. Кролевець, і тоді ринок сам встановить необхідну вартість, сформує «золоту середину». Потрібно встановлювати пільги для тих, хто часто відвідує ці заклади. Можна робити сімейні квитки, студентські, абонементи. Але в цілому похід до музею має бути небуденною подією, а якісні послуги не бувають дешевими. «Статистика показує, що кияни ходять у музеї раз чи двічі на рік, а от у перукарню – десять разів. То чому ж на перукарню 70 гривень вони знаходять, а на музей їм шкода? Вхідний квиток при цьому вважається дорогим» – підсумовує він у своєму інтерв'ю [8].

Також загальнодержавна українська щотижнева газета «Культура і життя» за 2015 рік розмістила статтю національного кореспондента Європейського музейного форуму, члена Правління Всеукраїнської громадської організації «Українське Фулбрайтівське коло» К. Смаглій про роботу музейних закладів Естонії та Угорщини. В ній автор, зокрема, зосереджує увагу на позитивному досвіді цих двох країн щодо забезпечення прозорого державного та недержавного фінансування музеїв.

Так, в Естонії задля поживлення культурних процесів та посилення конкурентності між закладами культури 1994 року було створено Культурний ендаумент Естонії. Зареєстрований як окремий благодійний фонд, він працює під наглядом Міністерства культури, приймає заявки на фінансування окремих розвиткових програм. Це примушує керівників музейних закладів стратегічно мислити над важливими проектами, що мають суспільне значення.

До складу експертної ради Ендаументу входять поважні представники громадськості, бюджет наповнюється за рахунок акцизу з продажу алкогольних і тютюнових виробів. У 1998 році парламент Естонії також ухвалив Закон про збереження спадщини (Heritage Conservation Act), згідно з яким парламент зобов'язує уряд Естонії виділяти кошти на побудову нових сучасних та технологічно оснащених приміщень для національних музеїв.

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

Щодо нашої країни, після Євромайдану створення національного культурного ендаументу жваво обговорювалося в суспільстві. Сьогодні, вважає К. Смаглий, ці дискусії необхідно посилити та розпочати адвокаційну кампанію, аби забезпечити прозоре фінансування культури та модернізацію культурної політики країни. А задля зменшення залежності від державного фінансування необхідно, приміром, розширити можливості музейних адміністраторів із залучення позабюджетних коштів на розвиток колекцій, експозицій та просвітницьких програм. Цього можна досягти шляхом розвитку партнерських відносин між музеями та громадськими організаціями, а також впровадження елементів соціального підприємництва в музеях.

Світова практика демонструє, що лише 30–50 відсотків бюджету музеїв забезпечує держава, решта ж складається з добровільних пожертв від меценатів або надходжень від платних музейних послуг. Така модель управління і фінансування, на думку автора, створює «три точки опори», які й забезпечують стабільність музейних організацій [9].

У складних економічних умовах та в ситуації стрімкого розвитку конкуруючих культурних закладів та індустрій – кіно, відеоігор, комп'ютерних технологій – музеї мають постійно доводити своє суспільне значення, а не сприймати тезу про важливість своєї соціальної функції як аксіому. Як зазначив Томіслав Шола, засновник міжнародного конкурсу «Краще у спадщині», музеям слід постійно пам'ятати, що їх виживання в сучасних умовах залежить від постійного зворотного зв'язку з відвідувачами, від здатності доводити й демонструвати ту практичну користь, яку вони дають публіці та суспільству [2].

Взаємодовіра і співпраця із загалом, сучасна мова донесення культурного продукту – сучасний девіз сфери реформування музейної галузі. Іншими словами, відвідувач (реальний, віртуальний, сучасний, майбутній, науковець, студент) та його інтереси – понад усе, адже тільки за рахунок припливу відвідувачів можна розраховувати на оживлення музеїв, і лише за рахунок поваги та підзвітності можна розраховувати на підтримку від платників податків.

А втім, інтереси відвідувачів потрібно не тільки вивчати, але й формувати, про що власне йдеться в Музейному Кодексі ICOM.

У 1830-х роках, під час промислової революції у Великій Британії, гурт молодих англійських художників, пізніше відомих як «Прерафаеліти», дійшов



висновку, що британський промисловий дизайн поступається італійському та французькому. Тож, за фінансової підтримки королівської родини (королеви Вікторії та принца Альберта) ці митці започаткували музей. Головною метою Victoria&Albert Museum було: підвищити якість британського дизайну та заразом підвищити смаки пересічних британців, аби ті були вибагливішими і могли достойно цінити й зрештою купувати вишукану продукцію британських виробників. І це середина дев'ятнадцятого століття!

Понад 180 років по тому музеї мають поставити собі за мету віднайти свій, український дизайн, мистецтво, культуру, історію і донести це світові, на культурній мапі якого ми все ще є білою плямою [10].

Ще один приклад. У середні ХХ століття було започатковано серію альбомів українського скульптора, графіка, маляра, етнографа та колекціонера І. М. Гончара «Україна та українці». Роботу над славнозвісним історико-етнографічним альбомом автор розпочав наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років і творив його до останнього дня, окремі аркуші так і залишилися незакінченими. Матеріали до вісімнадцяти томів цієї своєрідної мистецької енциклопедії міст і сіл України автор збирав упродовж чотирьох десятиліть свого життя. Започаткована серія альбомів стала його Magnum opus (лат. «головний твір»). Мета – послідовно та системно показати багатство та самобутність українського народного мистецтва на прикладі ілюстрацій найкращих зразків, оформлених у формі альбомів [11].

Кожен альбом присвячено певному етно-регіону, а кожна сторінка альбому – певному населеному пункту, що демонструє «зріз» народного мистецтва в тому пункті на найхарактерніших зразках. По суті, всі альбоми разом – це детальний, повний і цілісний ілюстрований атлас-довідник народного мистецтва.

Саме такого системного, продуманого і комплексного підходу бракує сьогодні в популяризації та розвитку наших мистецтв, культури, історії. Повною мірою це стосується і музейної справи.

Потужним промо-інструментом як для культури окремої країни, так і для її музеїв може стати віртуальна музейна мережа Europeana.eu, яка надає необмежений доступ до віртуальних бібліотек, архівів та колекцій провідних європейських галерей, музеїв та бібліотек. Вона містить зображення та описи мільйонів експонатів: картин, світлин, книг, архівних документів, предметів декоративного та ужиткового мистецтва. Залучення музеїв до мережі безкоштовне, проте вимагає від музейних фахівців ведення упорядкованого електронного обліку експонатів та оприлюднення музейних збірок он-лайн.

Широке використання спільних інтересів та ініціатив – волонтерів, відвідувачів, – зважене залучення спонсорів, співпраця з приватними колекціонерами, зокрема шляхом залучення оцифрованих колекцій на загальний музейний

веб-ресурс та організації спільних виставок, – приблизно такий комплекс заходів також міг би стати запорукою підвищення популярності й престижу того чи іншого музею [10].

Багато говорять в музейному середовищі про кадрову проблему. Впадає в око відсутність ідей та небажання щось міняти. Фаховий та професійний рівень працівників також змушує бажати кращого. Особливо це стає помітним, коли такий «горе-спеціаліст» обіймає ключову посаду в музейній установі. Тільки протягом останніх місяців у музейному середовищі відбулися гучні призначення, які спричинили численні скарги, конфлікти та скандали. Самі музейні акти-вісти наголошують на тому, що ця сфера потребує нових правил призначення менеджменту – має бути прозора конкурсна процедура як запобіжник такого роду конфліктних ситуацій.

3 квітня 2015 року в Українському кризовому медіа-центрі представники дорадчої Музейної ради при Міністерстві культури України презентували своє бачення кадрової реформи в музейній галузі. Так, ініціативна група незалежних експертів, представників музеїв, членів президії Українського комітету Міжнародної ради музеїв (ICOM) та бюро українського національного комітету Міжнародної ради з питань пам'яток і визначних місць (ICOMOS) розробила проект Порядку конкурсного відбору керівників музейних закладів. Цей проект передбачає важливі, навіть революційні зміни, які стануть запорукою реформування кадрової політики в музейній галузі. Зокрема, принципи прозорості, рівності умов, об'єктивності вибору, що дозволить уникнути одноосібних кадрових рішень Міністерства культури та підвищити ефективність і фаховий рівень керівництва музеїв. Головне, звісно, довіра до результатів конкурсу, тому надзвичайно важливим, на їхню думку, є механізм формування конкурсної комісії [12].

11 листопада 2015 року Верховна Рада України прийняла за основу законопроект 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. Мета – встановлення прозорої конкурсної процедури призначення керівників закладів культури, визначення чітких характеристик професійних та особистих якостей особи для зайняття цієї посади.

Законопроектом пропонується внести зміни до законів «Про культуру», «Про театри і театральну справу», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу», а також до закону «Про охорону культурної спадщини».

Віце-прем'єр-міністр – Міністр культури України В. А. Кириленко, представляючи документ у Верховній Раді, зазначив, що цей законопроект є розвитком законопроекту, який був внесений Урядом ще в травні, але тоді, внаслідок

внесення альтернативного проекту, не набрав необхідної кількості голосів. Зараз, по суті, це спільний продукт парламенту і Уряду. Відбулося багато дискусій на цю тему в профільному комітеті і тепер він набрав вигляду, який, в основному для всіх є прийнятним. У законопроекті детально виписано процедуру проведення конкурсу, а також визначено чіткі критерії відбору при призначенні керівників закладів. «Принагідно хочу відзначити, що Міністерство культури вже зараз проводить всі призначення керівників через конкурс... Головне, реалізація законопроекту створить можливості для розвитку молодих творчих людей. І вони зможуть на рівних умовах, враховуючи процедуру конкурсу і контракту, конкурувати з тими, хто уже довго працює. Це загальна європейська практика конкуренції, яка забезпечує якість культурного продукту й оновлення кадрів. І, відповідний законопроект, я сподіваюсь, буде вже до кінця року проголосований в парламенті», – розповів очільник Міністерства.

«Запропонована колегіальність у прийнятті рішення про призначення сприятиме зростанню професійності керівників закладів культури, їх авторитету, престижу займаної посади, особистої мотивації в удосконаленні професійних якостей, а також забезпечить ротацію кадрів та рівні можливості усіх кандидатів», – зазначається в пояснювальній записці. Зокрема, пропонується передбачити 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. Згідно із законопроектом, особа може обіймати посаду керівника державного чи комунального закладу культури не більше двох термінів поспіль. Крім того, встановлюються вимоги до керівників державних та комунальних закладів культури, порядок конкурсного добору керівників, склад, порядок формування і повноваження конкурсної комісії, процедуру проведення конкурсного добору керівника [13–19].

Для України це дуже важливий поступ. Примітно, що він збігся у часі з реформою музейної галузі, яка наразі триває в Італії. Тому варто уважніше придивитися до чужого досвіду, щоб зрозуміти: що нам слід зберегти, від чого відмовитися.

Італійські музеї, що зберігають дивовижні скарби і привертають величезну кількість туристів, потребують того, аби їх вивели на сучасний рівень. Адже сьогодні, образно кажучи, Італія пасе задніх. І це незважаючи на той факт, що країна займає перше місце в світі за кількістю пам'яток культури!

Вражаюче: жодна італійська галерея не входить навіть у список десяти найбільш відвідуваних музеїв світу. Натомість Лувр щороку приваблює 8,5 млн. відвідувачів, Британський музей – 5 млн, а галерея Уффіці, одна з головних туристичних визначних пам'яток Італії, – лише 1,5 млн.

Музеї своєї країни відвідують менше 10% населення Італії, тоді як в Англії, Франції та США ці показники вище в два-три рази. Полотно «Народження Венери» Сандро Ботічеллі виставлено в Галереї Уффіці. Гідне суперництво з «Джокондою» в Луврі. Однак показники відвідуваності про це не свідчать. Поки що... [20].

15 вересня 2015 року, голова уряду Італії Маттео Ренці та міністр культурної спадщини, культурної діяльності та туризму Даріо Франческіні представили громадськості нових директорів 20 провідних музеїв країни, котрих було обрано шляхом проведення відкритого міжнародного конкурсу на заміщення вакантних посад. Так завершився перший етап багатоступеневої музейної реформи в Італії, що була анонсована ще у 2014 році.

Реформа розпочалася 8 січня 2015 року, коли у провідних світових виданнях з'явилося оголошення про конкурс на заміщення вакантних посад в італійських музеях. Культурні критики назвали цю акцію однією з наймасштабніших реформ у культурній Європі за останні роки. А міністр Даріо Франческіні тоді оголосив, що цим кроком керівництво має на меті залучити талановитих людей з провідних музеїв країни до роботи на благо культури Італії.

Вперше в історії країни конкурс було відкрито для іноземців, яким пропонували заробітну плату від 78 до 145 тисяч євро на рік (що критики назвали мізером, адже директор Музею Метрополітен отримує понад мільйон доларів на рік). На конкурс надійшло 1222 заявки, 80 з яких – від іноземців...

18 серпня 2015 року Міністерство культурної спадщини, культурної діяльності і туризму Італії оголосило результати конкурсу. Серед 20 переможців виявилось 7 іноземців (3 громадянина Німеччини, 2 – Австрії, 1 – Великої Британії та 1 – Франції). Тепер в авангарді культурних реформ в Італії стануть чотирнадцять мистецтвознавців, чотири археологи і 2 фахівці з менеджменту в галузі культури. Середній вік директорів становить 50 років, половина з них – жінки.

Призначення нових директорів музеїв – лише частина масштабної реформи системи італійських культурних установ. Вона почалася влітку минулого року з прийняттям законопроекту про культуру, який передбачає пільги за приватні пожертвування на обслуговування, захист і реставрацію культурної спадщини (скажімо, дозвіл на фотозйомку в особистих цілях у музеях тощо). Ці пільги повинні надати музеям фінансову автономію, завдяки якій повинна стати адміністративна і наукова незалежність.

«Декрет про музеї» передбачає, що всі музеї вперше отримають власний статут, бюджет і оргструктуру, що включатиме в себе відділ маркетингу, фандрайзингу та послуг. Згідно з реформою, 20 найважливіших музеїв отримують особливу автономію, гарантами якої виступлять, крім директора, наглядова ра-

да, науковий комітет і колегія з перевірки звітності. На практиці це означає, наприклад, що директор зможе визначати ціни на квитки і графік роботи музею; йому ж надається право виступати замовником підрядів на послуги, що надаються відвідувачам музею (кав'ярня, книжковий магазин і т. д.). До цього підрядники вибиралися централізовано, а директор не міг навіть набирати співробітників. Після представлення музейної двадцятки директорів, міністр обіцяє нові призначення і в 400 менших державних музеях – реформа таки обіцяє стати наймасштабнішою у Європі. Відтак є сподівання, якщо незабаром якість доступу до великої італійської культури підніметься до належного рівня, то досвід реформи буде враховано й іншими країнами, де музейне питання і музейна реформа є не менш актуальними. І України це стосується не в останню чергу [21].

Про оновлений менеджмент, що від цього року стоїть в авангарді культурних реформ музейної галузі Італії, слід зазначити окремо, адже цим представникам культури доведеться не тільки подумати над оновленням культурних програм, які вразять місцевих жителів і іноземців, але й творчо підійти до фінансових питань. Наприклад, знайти альтернативні шляхи поповнення бюджетів через благодійні пожертви, – перед обличчям майже пустої державної скарбниці.

Так, на чолі Пінакотеки Брера – провідної художньої галереї Мілана, де зберігаються твори Рафаеля, Рубенса, Тиціана, Тінторетто і Караваджо, – став британсько-канадський громадянин Джеймс Брэдбурн (James Bradburne), музейний куратор з більш ніж 30-річним стажем. Раніше він керував Музеєм декоративного мистецтва у Франкфурті (Німеччина) і був головою департаменту освіти в Музеї науки Немо в Амстердамі (Нідерланди).

«Італія управляє приблизно вісімдесятьма відсотками культурної спадщини всієї Європи. Після війни вона створила грандіозну структуру, покликану піклуватися про неї. Проблема в тому, що ця система стала дуже громіздкою і неефективною», – вважає він.

Галерею Уффіці – будинок «Поклоніння волхвів» Леонардо, «Венери Урбіно» Тиціана та автопортрета Рафаеля, – очолить Ейке Шмідт (Eike Schmidt), 47-річний німецький мистецтвознавець, який раніше обіймав посади в Інституті мистецтв Міннеаполіса, Національній галереї мистецтв у Вашингтоні й Музеї Пола Гетті в Лос-Анджелесі (США).

«У мене досі тремтять руки, – зізнався він італійській пресі. – Я сподівався очолити галерею Боргезе в Римі, а Уффіці була далекою мрією. Я жив і навчався у Флоренції протягом семи років, і завжди буду в боргу перед містом».

Керівник галереї Боргезе Анна Колива (Anna Coliva) виявилася єдиним директором, який зберіг свою посаду. І це незважаючи на те, що напередодні, влітку, через задушливу спеку в залі деформувалася картина Рафаеля «Поло-

ження в труну»: протягом півроку прохання відремонтувати кондиціонер в приміщенні залишалися без уваги.

Однак, змінивши директора галереї Уффіці Антоніо Наталі (Antonio Natali) на громадянина Німеччини, уряд спровокував негативну реакцію з боку багатьох кураторів і мистецтвознавців. Найбільш голосно заявив про свою незгоду арт-критик Вітторіо Сгарбі (Vittorio Sgarbi). На одному з телешоу він заявив, що наймання такої кількості іноземців – це «ляпас народу Італії», а методи відбору назвав «глибоко несправедливими і неправильними».

Варто відзначити, що Сгарбі – автор книги «Сгарбі Італії. Передчуття Ренесансу», у передмові до якої багато говориться про сумний стан італійських музеїв.

Колишній директор Галереї Академії у Флоренції Анджело Тартуфері (Angelo Tartuferi), якого замінить 48-річна німкеня Сесіл Хольберг (Cecilie Hollberg) – різко відповів на репліку міністра культури Італії Даріо Франческіні (Dario Franceschini). Той сказав, що нові керівники повинні «надолужити згаяне за десятиліття». «Італія винайшла методи музейного курирування, так що взагалі-то німецькі фахівці зобов'язані тут вчитися», – парировував скривджений менеджер.

Проте інші експерти підтримали нові призначення. Так, Акілле Боніто Оліва (Achille Bonito Oliva), професор історії мистецтв римського університету Ла Сапієнца сказав: «Нарешті в Італії перемогла мерітократія» (мерітократія – принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального походження і фінансового достатку). У свою чергу арт-директор мадридського музею Тіссена-Борнеміси Гільермо Солана задав у Твіттері лаконічний питання: «Коли ж і в Іспанії?».

Втім, чи так важлива національна приналежність, коли мова йде про світовий мистецький доробок? Джеймс Брадбурн впевнений, що через десять років нове покоління музейних директорів з Італії буде готове трансформувати культурний простір. «Ми стоїмо на порозі змін і оптимізму. Італія багато разів ставала на чолі мистецтва; настав час повернути їй це лідерство», – сказав він в інтерв'ю британському часопису The Guardian. Залишається чекати і дивитися, чи допоможуть в цьому настільки різкі перетворення і якими способами буде здійснюватися модернізація [20, 22].

В Україні також доволі багато прекрасних музеїв, які потребують модернізації. Про це зараз говорять. Але, якщо приміряти на себе згаданий вище принцип мерітократичного суспільства, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального походження і фінансового статусу, в умовах вільної конкуренції, то питання не видається таким вже простим, як хотілося б.

Недоліки існуючої в Україні системи очевидні. Наочно відсутність мерітократії можна спостерігати на прикладі держкомпаній та держструктур, де призначення, як правило, йдуть не на основі знань і досвіду. У розрахунок беруться зовсім інші чинники: родинні та політичні зв'язки, фінансова взаємозалежність політиків і бізнесменів тощо. Коли ви востаннє бачили в газеті оголошення про те, що українська держкомпанія шукає генерального директора? Система закрита за принципом «Свої місця – тільки для своїх людей».

У той же час, суспільство, побудоване за принципом мерітократії, має безліч плюсів і працює значно ефективніше. І це не дивно, що ним керують люди, які отримали свої місця на основі знань і умінь. Чим вище піднімаєшся мерітократичною ієрархією, тим частіше зустрічаєш більш розумних, освічених, космополітичних і цікавих людей, кожен з яких розуміє, що в його інтересах розвиватися і рости як в професійному, так і в особистому плані, тобто розвивати свої знання, вміння та якості. І навпаки – в умовах відсутності мерітократії нам усім доведеться жити в замкнутому колі, в якому може навіть бути затишно, але в якому багато несправедливості. Де важливіше не те, що ми знаємо і вміємо, а те, кого ми знаємо. Де важливіше не розум, а лояльність до сильних світу цього. Але таке суспільство неминуче будуть покидати талановиті люди [23; 24].

Першою сходинкою на шляху до мерітократичного суспільства має стати запровадження контрактної форми роботи та конкурсної процедури призначення керівників у галузі культури. А поки що практично кожна кадрова перестановка в музейній галузі завершується конфліктом.

Національний заповідник «Софія Київська», Національний музей історії України, Національний музей народної архітектури та побуту України, Національний музей «Меморіал пам'яті жертв голодоморів в Україні» вже мають нових директорів, проте кожне з цих призначень викликало неоднозначне сприйняття серед громадськості та експертів. І в більшості випадків тому, що в Міністерстві культури призначали людей на посади, а не проводили відкриті конкурси.

Чим керується державний орган, обираючи нових директорів, де гарантії, що вони не підуть тим самим шляхом, що й попередники – на ці та інші питання дав відповідь в своєму інтерв'ю газеті «День» заступник Міністра культури – керівник апарату Ю. П. Зубко. Зокрема, він запевнив, що обов'язково буде запроваджено процедуру звітності, наразі директори розробляють план розвитку музеїв та заповідників, тож система розвитку та діяльності цих закладів має стати більш прозорою. А конкурси, на його думку, – це краща європейська практика, до якої Міністерство культури йде шляхом реформ, але трапляються випадки, коли просто терміново треба вжити певних заходів [25].

Так, неабиякий резонанс в суспільстві отримав конфлікт навколо звернення в ЗМІ від частини колективу Музею історичних коштовностей України» (МІКУ), філії Національного музею історії України (НМІУ), та заяви Голови українського Комітету ІСОМ щодо вірогідної ліквідації його статусу та навіть ліквідації самого музею, що несе можливу загрозу для його експонатів.

Головний державний орган у галузі культури, в свою чергу, офіційно поінформував громадськість про хибність цих побоювань, оскільки оптимізація структури НМІУ, затверджена наказом Міністерства культури України від 27.10.2015 № 844, передбачає подальше функціонування Музею історичних коштовностей України в якості філіялу Національного музею історії України без зміни статусу.

Впровадженню вказаної структури передувало затвердження Концепції розвитку НМІУ до 2020 року, яку було розроблено з огляду на вимоги часу до одного з провідних музеїв України – щодо втілення в життя інноваційних форм роботи, які відповідають сучасній європейській практиці.

Власне кажучи, колекція МІКУ була і залишається стратегічно важливою частиною державного музейного фонду України, адже це – понад 56 тисяч унікальних предметів із дорогоцінних металів та коштовного каміння. Її збереженість є питанням національної безпеки. Водночас, згідно з чинним законодавством, відповідальність за зберігання цієї колекції несе генеральний директор Національного музею історії України Т. В. Сосновська. Тому Мінкультури підтримало ініційовані директором зміни структури, якими передбачено адміністративне підпорядкування посадових осіб, відповідальних за зберігання предметів, безпосередньо головному зберігачу та директору НМІУ [26; 27].

До слова, наступного року колекції Національного музею історії України стануть доступними для огляду в мережі Інтернет. Відбудеться це завдяки візуалізації предметів фондової колекції шляхом оцифрування. Як стверджують міжнародні експерти, єдиний по-справжньому серйозний спосіб убезпечити колекцію у випадку зникнення експонатів – це її повна візуалізація та наукова обробка.

Серед інших переваг такої діяльності музеїв: можливість оперативного створення каталогів та буклетів для виставок завдяки існуванню готових цифрових фото та опису всіх експонатів; оживлення інтересу до існуючих музеїв завдяки оприлюдненню фондів; детальна статистика відвідуваності сайтів – можливість вивчення рівня популярності як кожного окремого музею, так і окремого експонату чи груп експонатів для планування актуальних експозицій та виставок.

Зараз прогресивний світ рухається шляхом відкритості колекцій, коли всі охочі мають можливість через Інтернет ознайомитися з предметами, які є в збі-



рках найкращих музеїв. Ефективне та відповідальне використання всіх ресурсів – все має «працювати» на культуру, інакше воно стає джерелом витрат. Такими є сучасні реалії [28; 29].

Наостанок слід додати, що, зважаючи на сучасний стан речей, нова модель музейного управління в Україні має передбачити створення не тільки принципово нової системи управління галуззю, але й забезпечити нову ціннісну основу та уявлення про те, в якій країні ми хочемо жити. Революція гідності стала актом переосмислення українцями свого минулого, і тому саме зараз ці ментальні зрушення мають знайти своє відображення в музейних експозиціях, а професійна музейна спільнота, в свою чергу, зобов'язана внести корекції до тематики, мови та способів інтерпретації колекцій аби експозиції наших музеїв стали актуальними.

Впроваджувати ці рекомендації можуть починати самі музейні працівники, бо саме від їхньої здатності та бажання залежить успіх чи неуспіх всієї справи. До речі, гроші для впровадження якщо і потрібні, то дуже незначні, за великим рахунком – це майже все те, що музеї і так мають робити щодня, різниця в тому як це робити. Але, напевно, що зусиль самих лише музейників буде замало – їм варто шукати допомогу і згори, і знизу, а для цього потрібно, поперше, обговорити і погодити своє бачення шляхів виходу зі складного становища, а по-друге, шукати способи донести план своїх дій до інших сторін, на чию допомогу можна було б розраховувати.

Втілення в життя всього вище пропонованого аж ніяк не виведе Україну на провідні позиції в Європі чи світі, а лише дасть можливість почуватися рівними. Проте, чи можна бути дійсно рівними, постійно копіюючи чи наздоганяючи? Поки ми будемо наздоганяти, світ не чекатиме, а рухатиметься далі, і коли ми нарешті запровадимо всі необхідні зміни, решта світу може бути знову далеко попереду. Аби бути рівним потрібно постійно розвиватися і працювати на майбутнє, а робити це треба вже сьогодні, зараз [3].

## Список першоджерел

1. Хвороба Путіна стає заразливою для українського політикуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua>.
2. Європейський досвід реформування музейної сфери: уроки для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle>.
3. Звір Гуляє. Музейна (р)еволюція, або шляхи порятунку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/35421>.
4. Гасиджак Л. Про Кириленка і нечисту силу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/34220>.
5. Проект Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку музейної справи на період до 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmincult.kmu.gov.ua>.
6. «Відбулося засідання Громадської ради при Міністерстві культури України» [Електронний ресурс] // Музейний простір. – 2013. – 25 квітня. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/30127>.
7. Кролевець С. Сергій Кролевець: «Наші музеї несаможиттєві в ухваленні рішень» / Сергій Кролевець ; [інтерв'ю взяла] А. Костюченко // Культура і життя. – 2015. – 24 квіт. – С. 4–5.
9. Смаглій К. Музейна реформа: європейський досвід / Катерина Смаглій // Культура і життя. – 2015. – 19 черв. – С. 4.
10. Звір Гуляє. Деякі міркування на музейну тему [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/35390>.
11. Альбом «Україна й Українці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://honchar.org.ua/tvory/albom-ukrajina-j-ukrajintsi/>.
12. Музейники запропонували кадрову реформу Мінкульту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://artukraine.com.ua/n/muzeyniki-zaproponovali-kadrovu-reformu-minkultu/>.
13. Позиція групи РПР Культура щодо законопроектів 2669/2669-1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rpr.org.ua/ua/news/2015-05/0/265>.
14. Комітет Верховної Ради з питань культури і духовності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://time-ua.com/novini/kultura/14472-komitet-pdtrimav-zakonoproekt-shodo-nadannya-posad-u-zakladah-kulturi-na-pdstav-konkursu>.
15. Пошивайло О. Примара музейного колапсу / Олесь Пошивайло [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/36039>.

16. Верховна Рада України прийняла за основу законопроект щодо запровадження контрактної форми роботи в галузі культури та конкурсної процедури призначення керівників в усіх закладах культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish>.

17. Рада вводить для керівників закладів культури контракт за результатами конкурсу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://m-g.co.ua/mr/mr.nsf/0/AD8A14F3800BD97BC2257EFA0043E6A1?OpenDocument>.

18. Рада має намір встановити конкурсну процедуру призначення керівників закладів культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/news/rada-hochet-ustanovit-konkursnuyu-protseduru-1447233407.html>.

19. Мінкультури ініціює проект «Культурний ліфт», спрямований на підтримку творчої молоді в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245013702](http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245013702).

20. Большая культурная встряска: в Италии сменились директора двадцати музеев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://artchive.ru/publications/1197~Bolshaja\\_kulturnaja\\_vstrjaska\\_v\\_Italii\\_smenilis\\_direktora\\_dvadtsati\\_muzeev](https://artchive.ru/publications/1197~Bolshaja_kulturnaja_vstrjaska_v_Italii_smenilis_direktora_dvadtsati_muzeev).

21. Музейна реформа по-італійськи: alea jacta est [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/35744>.

22. И с недоверием нужно жить [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hermitagemuseum.org/wps/portal/hermitage/what-s-on/director-blog/blog-post/24september15/?lng=ru>.

23. Зашев П. Меритократія – європейська цінність, про яку забувають в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/rus/experts/2015/01/7/7029402/>

24. Шевченко І. Еще раз о меритократии / Ігор Шевченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://politiko.ua/blogpost34770>.

25. Про старий – новий музей та політику : [ред. ст.] // День. – 2015. – 9 черв. – С. 11.

26. Роз'яснення Міністерства культури України щодо статусу "Музею історичних коштовностей України" як філії Національного музею історії України та стану збереження колекції, що перебуває там на збереженні та експонуванні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=245015419](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=245015419).

27. Збереженість фондів Музею історичних коштовностей України - питання національної безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=245018459](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=245018459).

28. Собрание подчинений: как два киевских музея поссорились из-за коллекций и структуры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://projects.platfor.ma/muzei-vs-muzei/>.

29. Переслідування колективу Музею історичних коштовностей України почалося Режим доступу: <http://prostir.museum/ua/post/36040>.

Матеріал підготувала

***Шленакова Т. Л.***  
голов. бібліограф  
відділу наукового аналізу  
і узагальнення інформації

Комп'ютерне опрацювання та редагування ***І. Г. Піленко***

Підписано до друку 01.12.2015. Обл.-вид. арк. 1,25. Б/т. Зам. 124. Безплатно

---

Ротапринт НПБ України, Київ–1, Грушевського, 1. Тел. 278–85–12