

УДК 374.7:069

DOI: <http://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615>

О. С. КОМОВА

Київський національний лінгвістичний університет, Україна

e-mail: [lesika551@gmail.com](mailto:lesika551@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6689-5140>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ

### Анотація

Метою дослідження є аналіз концептуальних засад і напрямів реалізації державної політики в музейній сфері, а також визначення практичних державно-управлінських концептів в сфері музейної справи в Україні. **Методологія** ґрунтується на використанні проблемно-орієнтованих підходів, які спираються на системний і правовий аналіз нормативно-правових актів з метою удосконалення державно-управлінських рішень як основного напрямку регуляторної діяльності держави. Використовувалися такі методи: інтерпретаційно-аналітичний, порівняльно-історичного аналізу, теоретичного узагальнення, історичко-порівняльний, історичко-типологічний, історичко-правовий, статистичний. **Наукова новизна.** У статті на основі аналізу наявних наукових праць визначаються основні напрями державної політики в музейній сфері взагалі, і в напрямі збереження пам'яток матеріальної культури зокрема. Також визначаються перспективи удосконалення державної підтримки просвітницької діяльності сучасних музеїв; акцентується увага також на позитивному досвіді організації культурноосвітньої діяльності зарубіжних музеїв у контексті збереження культурної самоідентифікації суспільства. **Результати дослідження.** Наголошується, що для забезпечення державного управління соціокультурними процесами в контексті розвитку музеїв Україна має зосередити увагу на впровадженні інноваційних форм і методів державного управління музейною галуззю, які базуються на світових досвід. Концептуальними засадами державної політики в сфері музейної справи мають бути: аналіз роботи музейних закладів з визначенням заходів для поліпшення їхньої діяльності; розробка заходів із забезпечення охорони пам'яток музейних фондів; запобігання розкраданню історичних і культурних цінностей, які знаходяться в музеях; заміна сторожової охорони на технічну; запезпечення фінансових ресурсів щодо створення нових експозицій у музеях; обладнання музеїв засобами сигналізації та відеоспостереження; створення переліку заходів щодо ініціативи нових експозицій та виставок, які показуватимуть героїзм захисників суверенітету України.

**Ключові слова:** музеї, музейна спадщина, музейна колекція, державне управління, державна політика, нормативно-правові акти.

## CONCEPTUAL BASIS OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF MUSEUM AFFAIRS

### Abstract

The purpose of the study is the analysis of the conceptual bases and directions of implementation of state policy in the museum sphere, as well as the definition of practical state management concepts in the sphere of museum affairs in Ukraine. **The methodology** is based on the use of problem-oriented approaches, which are based on the systematic and legal analysis of normative legal acts with the aim of improving state-management decisions as the main direction of the state's regulatory activity. The following methods were used: interpretative-analytical, comparative-historical analysis, theoretical generalization, historical-comparative, historical-typological, historical-legal, statistical. **Scientific novelty.** The article, based on the analysis of existing scientific works, defines the main directions of state policy in the museum sphere in general, and in the direction of preservation of monuments of material culture in particular. Prospects for improving state support for the educational activities of modern museums are also determined; attention is also focused on the positive experience of organizing

cultural and educational activities of foreign museums in the context of preserving the cultural self-identification of society. **Conclusions.** It is emphasized that in order to ensure state management of socio-cultural processes in the context of museum development, Ukraine should focus on the implementation of innovative forms and methods of state management of the museum industry, which are based on world experience. The conceptual foundations of state policy in the field of museum affairs should be: analysis of the work of museum institutions with the determination of measures to improve their activities; development of measures to ensure the protection of monuments of museum funds; prevention of theft of historical and cultural values located in museums; replacement of security guards with technical ones; provision of financial resources for the creation of new exhibitions in museums; equipping museums with alarm systems and video surveillance; creation of a list of measures regarding the initiative of new expositions and exhibitions that will show the heroism of the defenders of the sovereignty of Ukraine.

**Key words:** museums, museum heritage, museum collection, state administration, state policy, normative-legal documents.

**Вступ.** Сьогодні в Україні існує розгалужена мережа закладів музейного типу державної, комунальної, відомчої, приватної форм власності. Незважаючи на високий ступінь розвитку і популярності мережі інтернет, все ж таки пам'ятки культури, що зберігаються в музеях залишаються найкращими джерелами, що поєднують традиції історії, архітектури, мистецтва та художніх промислів. Українські музеї, як відомо, призначені для збереження культурних, природничо-наукових та історичних цінностей, демонстрації знакових пам'яток української матеріальної культури різних історичних епох, а також документування процесів і явищ, що відбуваються в суспільстві і природі, відображення їх у музейних колекціях.

Зазначимо, що стратегічний міжнародний розвиток музеїв прописаний у Стратегічному плані ІСОМ. Практично всі сучасні розвинені країни мають стратегії перспектив розвитку музеїв, на жаль Україна в перелік цих країн не входить і у нас відсутня державна стратегія розвитку музейної галузі. Це питання залишається актуальним і сьогодні, коли війна підкреслила україноцентричні проблеми, а збереження музейної спадщини є невід'ємною частиною нашого світогляду. Безумовно, збереження культурної спадщини нашої держави є найголовнішим завданням українських музеїв. В умовах жорстокої війни працівники українських музеїв продовжують працювати для збереження музейних експонатів, реєструють зруйновані чи пошкоджені предмети матеріальної культури тощо.

Згідно з сучасною нормативно-правовою базою, музейна справа реалізує національну музейну політику, музеєзнавство та музейну практику. Закон визначає правові, економічні, соціальні засади створення і діяльності музеїв України та особливості наукового формування, вивчення, обліку, охорони та використання музейного фонду України та її правовий статус. Особливою сферою музейної справи є державна музейна політика, яка включає законодавство у сфері музейної справи, створення умов для ефективного функціонування музеїв, організацію управління ними тощо.

Безумовно, роль державних інституцій, які провадять політику в сфері музейної справи є визначальною, адже вони стають модераторами при вирішенні проблемних ситуацій під час збереження пам'яток культурного сектору, поширення інформації в Інтернеті, покращення процесу пізнання науковцями та провадження наукових досліджень.

Безумовно, в сучасних українських реаліях варто ретельно дослідити фонди й експозиції музеїв, скласти список цінних експонатів, провести опис їх стану збереження. Аналіз показників діяльності музейної справи в умовах кризи, яка є наслідком збройної агресії росії у 2014 році показав, що почалося зниження всіх показників у

2014–2015 рр. Зокрема, агресія знизила темпи зростання кількості відвідувачів музеїв та взагалі всіх туристів, у тому числі і тих яких цікавить культурно-пізнавальний туризм (Малиш & Москаленко, 2021, с. 130). Саме тому важливо наголосити, що вивчення, збереження та популяризація спадщини України, упорядкування музейних збірань, а також експозиційна, реставраційна, пам'яткоохоронна діяльність музеїв передбачає наявність продуманої стратегії держави в цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження різних аспектів розвитку музейної справи в Україні представлені розвідками з історії музейної сфери, трансформації музейних установ, розвитку та функціонування музеїв в умовах пандемії тощо. Зокрема сучасні українські науковці висвітлюють важливі теоретичні та практичні проблеми з музейної практики (Кот, 2020); активно вивчають досвід української і зарубіжної практики організації музейної справи (Маньковська, 2016); аналізують зарубіжний досвід організації культурноосвітньої діяльності зарубіжних музеїв у контексті утвердження націєзберігаючого потенціалу культури (Філіпчук, 2018); аналізують процеси трансформації музейних установ протягом XX – початку XXI ст. та досліджують функціонування музеїв у контексті глобалізаційних соціокультурних процесів (Пантелейчук, 2005).

Також вчені зосереджують увагу на проблематиці збереження й повернення музейних колекцій із тимчасово окупованих територій до культурного надбання України, створення ефективних державних програм зі збереження національного Музейного фонду, зважаючи на величезні втрати національних культурних цінностей за останні роки (Плешакова, 2020). Крім того дослідники аналізували державну політику щодо музейного менеджменту, тенденції розвитку передових музеїв світу, визначалися напрямки, підходи, методи, поширення яких є доцільним в Україні (Яковець, 2011; Романуха, 2017).

**Мета статті** – аналіз концептуальних засад і напрямів реалізації державної політики в музейній сфері, а також визначення практичних державно-управлінських концептів в сфері музейної справи в Україні.

Для реалізації мети поставлені такі **завдання**: проаналізувати нормативно-правову базу щодо регулювання державної політики в сфері музейної справи; визначити показники, що ілюструють проблеми та тенденції реалізації державної політики у сфері музейної справи в Україні; показати міжнародний досвід підтримки музеїв з боку держави.

**Методи та методологія проведення дослідження.** Методологічна основа статті ґрунтується на використанні проблемно-орієнтованих підходів, які спираються на системний і правовий аналіз нормативно-правових актів з метою удосконалення державно-управлінських рішень як основного напрямку регуляторної діяльності держави. Зокрема використовувався інтерпретаційно-аналітичний метод, на підставі якого здійснювалося вивчення, теоретичний аналіз і синтез зарубіжних і вітчизняних наукових праць; метод порівняльно-історичного аналізу, який дав змогу виявити стан, тенденції та умови організації діяльності музеїв у провідних економічно розвинутих країнах світу; порівняти підходи до такої діяльності в Україні; метод теоретичного узагальнення, який забезпечив можливість аналізу вихідних положень дослідження, сприяв формулюванню узагальнених положень та висновків, обґрунтуванню практичних рекомендацій. Залучено також комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний, історичко-порівняльний, історичко-типологічний, історичко-правовий, просторово-порівняльний, статистичний, хронологічний.

**Виклад та обговорення основного матеріалу дослідження.** Музейна політика, як відомо, охоплює широкий ареал культурних, мистецьких та освітніх відносин, і

покликана зберігати духовні надбання людства. Реалізація цієї політики пов'язана з діяльністю держави та її інститутів, оскільки саме держава показує стратегію розвитку музейної сфери, визначає пріоритети і цілі власної політики щодо підтримки, розвитку і охорони музейної спадщини.

В останні роки в Україні було прийнято низку важливих рішень, що в перспективі можуть бути основою для нової національної музейної політики, спрямованої на подолання криз музейної галузі в Україні. Взагалі, державний курс на вдосконалення музейної системи має бути відповіддю на виклики часу в умовах світової глобалізації. Тим паче, що останні суспільно-історичні та військові події в Україні зумовлюють необхідність кардинальної переоцінки цінностей.

У контексті нашого дослідження найбільш вірним є визначення державного управління, запропоноване Н. Нижником, яке містить у тому числі культурний і духовний розвиток людини. Автор зокрема визначав, що публічне управління – підлегла діяльність органів виконавчої влади, спрямована на практичну організацію нормальної життєдіяльності суспільства та забезпечення особистої безпеки громадян, створення умов для їх матеріального, культурного та духовного розвитку (Нижник, 1998, с. 54). Дійсно, державна політика в музейній сфері реалізується через державне управління державними, комунальними, приватними та ін. типами музеїв. При цьому, слід пам'ятати, що державна політика в музейній сфері повністю виключає централізоване управління творчою діяльністю та цензуру.

Загалом, під державною музейною політикою розуміють напрями і принципи діяльності держави у сфері музейної справи. Серед них : заохочення до міжнародного співробітництва в галузі музейної справи; збереження та державна підтримка Музейного фонду України; забезпечення ефективності роботи музеїв та їх охорони; розробка і вдосконалення музейної інфраструктури; фінансування з бюджету та пріоритетне матеріально-технічне забезпечення державних, регіональних і місцевих програм розвитку музейної справи; повернення із-за кордону в Україну культурних цінностей; сприяння підготовці та підвищенню кваліфікації музейних працівників (Доманський, 2013, с. 332).

Державне управління музейною справою в Україні здійснюється відповідно до ст. 54 Конституції України, де вказано, що культурна спадщина охороняється законом. Держава має забезпечувати збереження історичних пам'яток та інших об'єктів культурної цінності, вживати заходів щодо повернення в Україну культурних цінностей людей, які перебувають за межами України. Конституційний пріоритет є головним для визначення методів впливу на музейну сферу. Також важливим нормативно-правовим актом держави в музейній сфері є також Закон України «Про музеї та музейну справу» від 29 червня 1995 р., дія якого поширюється на всі види музеїв і заповідників у частині їх музейного формування. Цим же законодавчим актом на державу покладається обов'язок обліку, зберігання, використання та реставрації музейних предметів і музейної колекції.

Аналізуючи питання державного забезпечення процесів становлення музейної справи в Україні, слід звернути увагу на діяльність центральних органів виконавчої влади, які покликані розвивати музейну сферу і формувати національну культуру в Україні.

Наприклад, Верховна Рада України, як орган законодавчої влади, здійснює законодавче регулювання та парламентський контроль за діяльністю органів виконавчої влади щодо виконання ними законів і завдань у сфері музейної справи. Вона також розробляє концепцію внутрішньої та зовнішньої політики України в соціальній та комунікаційній сферах, забезпечує фінансування культурних програм,

співпрацює з міжнародними організаціями, проводить парламентські слухання з питань розвитку культури і мистецтва (Ващенко, 2016, с. 33–34) .

В свою чергу, Комітет Верховної Ради України з питань культури і духовності направляє діяльність в русло охорони музейної та архівної справи, охорони прородно-заповідного фонду, організовує вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей; ініціює та організовує парламентські збори з питань охорони музейної спадщини. Комітет співпрацює з Громадською радою, яка є консультативно-дорадчим органом у сфері взаємодії громадських організацій з питань культури і духовності (там само, с. 35) .

Ключові повноваження у сфері музейної справи належать Головному департаменту гуманітарної політики Адміністрації Президента, який має в аналітичному, інформаційному і правовому руслі забезпечувати діяльність Президента України щодо реалізації державної політики у сфері культури і мистецтва. Зокрема, Департамент вносить пропозиції усунення прогалин у виконанні указів та розпоряджень; розробки механізмів надання інформаційних послуг; покращення взаємодії виконавчої та законодавчої гілок влади з громадськими організаціями; вдосконалення нормативно-правових, аналітико-інформаційних та довідкових матеріалів (Пантелейчук, 2005, с. 105).

У формуванні державної політики щодо українських музеїв є особливість, що вони можуть співпрацювати з усіма державними установами, владою та громадськими організаціями. Зокрема, українські музеї мають право об'єднуватися в державні, міжнародні, регіональні та профільні організації, а також створювати органи самоврядування у формі рад із залученням різнопрофільних спеціалістів. Саме через це управління музейною сферою включає її вплив на різні сфери суспільного життя, пов'язані зв'язками з науковими установами та організаціями.

Ще у серпні 2014 року було сформовано Управління музейної справи та нормативно-методичного забезпечення переміщення культурних цінностей, яке складалося з відділу нормативно-методичного забезпечення реставрації та утримання пам'яток та відділу музейної справи. Наприкінці 2015 року Управління запропонувало внести зміни до Закону України «Про музеї та музейну справу», з метою визначення шляхів удосконалення правового регулювання у сфері музейної справи в напрямі європейської інтеграції. У квітні-червні 2015 р. за пропозиціями Музейної ради Міністерства культури України, виданими офіційним документом, було створено Департамент музеїв та культурних цінностей. Основними його функціями були фінансове забезпечення та переміщення культурних цінностей, вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей із-за кордону; діяльність музеїв та реалізація музейної політики (Малиш & Москаленко, 2021, с. 133).

Міністерство культури України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що реалізує державну політику в музейній сфері. Відповідно до сучасного українського законодавства, головними завданнями Мінкультури у музейній сфері визначаються: розробка вимог державного обліку музеїв, створених на території України, шляхом статистики; прийняття рішень і організація обміну музейними предметами та колекціями; створення єдиної інформаційної системи музеїв; сприяти передачі музейних колекцій та предметів, що належали до недержавної частини Музейного фонду України, на тимчасове зберігання державним музеям; розробка вимог до зберігання музейних колекцій та предметів; затвердження порядку внесення музейних предметів Музейного фонду України до Державного реєстру культурних надбань; контроль діяльності музеїв різних форм власності (Яковець, 2011, с. 175).

Сьогодні значною проблемою реалізації державної політики в музейній сфері є те, що у Міністерстві культури України відсутня достовірна інформація щодо переліку культурних цінностей на тимчасово окупованих територіях. Тому актуальною потребою для держави зараз є зібрати данні про музеї на цих територіях й призначити установу, яка буде надалі контролювати цей процес. У безпосередні функції установи мають увійти організація співпраці з ЮНЕСКО в напрямі збереження музейних експонатів, розробка типової інструкції про захист колекцій, публікація каталогів об'єктів музейної спадщини на тимчасово окупованих територіях та надання методичних рекомендацій для музеїв щодо формування списків найбільш цінних експонатів, які повинні бути евакуйовані в першу чергу у разі виникнення воєнної, техногенної або природної катастрофи. Причому, ці заходи стосуються не лише державних та комунальних музейних закладів, а й усієї системи відносин у сфері вивчення, популяризації та збереження музейних пам'яток. Передбачається також залучення до цього процесу різних інституцій, що дасть можливість підвищити роль суспільних інституцій у розвитку музейної справи (Ващенко, 2016, с. 33–34).

Безперечно, державна підтримка музеїв, впровадження інформаційних технологій і розширення традиційних форм роботи музеїв та активізація музейного співробітництва можуть забезпечити подальшу модернізацію музейної сфери в Україні, що підтверджується вдалим міжнародним досвідом (Кулиняк, 2012, с. 2). Тут слід зазначити, що в світі по різному інтерпретується визначення музею. Наприклад, Канада, вважає музей неприбутковою установою, яка діє виключно в інтересах громадськості. США покладає на музеї освітню функцію, в той час як у Німеччині музей визначається як зібрання частково або повністю доступних для громадськості коштовностей публічного чи приватного характеру. Бачимо, що практика показує, що більшість сучасних музеїв популяризують та зберігають культуру країни, проте майже не займаються наукою діяльністю. Натомість, українські музеї виникали за тією ж системою, що й американські і європейські, однак специфіка їх роботи полягає у науково-дослідній діяльності.

Дійсно, більшість українських музеїв з одного боку організовує пошук експонатів і створення каталогів, з іншого - популяризація колекції та адміністративні функції. Незважаючи на присутність цінних експозицій в українських музеях і безумовний професіоналізм наших музейних співробітників, слабкою стороною музейної сфери в Україні залишається незначна підтримка з боку держави. Натомість на керівників музеїв в Україні покладається розробка стратегії розвитку, фінансування, маркетинг, планування, підвищення кваліфікації працівників, популяризація музеїв в середині країни та у міжнародному середовищі. Крім того, керівники музеїв мають думати про збільшення кількості відвідувачів, туристичну привабливість, тощо (Белофастова, 2010, с. 68).

Державна політика в Україні має реалізовуватися шляхом визначення статусу і ролі музею в державній культурній політиці; виявлення потенціалу музеїв та їх конкурентоспроможності; розробки правових норм та приведення нормативно-правової бази відповідно до міжнародних Конвенцій; підвищення кваліфікації кадрів шляхом підтримки стажування у музеях світу; заохочення державно-приватного партнерства (там само, с. 69–70).

Розуміння практичного значення музеїв у культурному, політичному і національному процесах спонукає державу посилювати вплив на збереження історико-культурного й природного надбання. Аактуальним у цьому контексті є питання складання електронного реєстру музейного фонду України, що пов'язано з процесами державотворення, оскільки музейні збірки є засобом консолідації народу, формування патріотичних

цінностей і навіть відстоювання українських інтересів на міжнародній арені. Складання реєстру є необхідністю також з огляду на потребу забезпечення ефективного управління музейною галуззю, охорони національної культурної спадщини та розбудови політичної нації. Метою формування музейного фонду є поширення правового впливу держави на музейні предмети для їх подальшого збереження та використання в інтересах суспільства та держави (Рябчікова, 2019, с. 160).

В той же час, частина об'єктів спадщини через певні причини може існувати і поза межами державного музейного фонду. Кількість цих музейних предметів велика (антикваріат та твори мистецтва, бруківка з Майдану Незалежності), але вони не належать до відання музеїв, тому музейне законодавство на них не поширюється. До того ж, щоб упорядкувати державний музейний фонд в правовому руслі, необхідне існування процедури включення об'єктів, тобто має бути проведена експертна оцінка, яка визначає музейну цінність предмета (там само, с. 161–162).

Державний музейний фонд також є інформаційною базою, що використовується в науковій, культурній, освітній та інших сферах. Інформативність музейних предметів складається як з інформації на спеціальних носіях, так і з інформації про їх історію використання. Тому важливою складовою є включення до державного музейного фонду документації про музейні предмети, інакше музейний фонд є просто збірником предметів (там само, с. 162).

В Україні є система уніфікованих та спеціальних нормативно-правових актів, спрямованих на правове, соціальне, економічне забезпечення музейної справи, і які формують напрями державного управління в музейній практиці: координація співробітництва міністерств; побудова зв'язків державних установ з бізнесом, громадськими організаціями, профспілками, приватними особами з метою їх заохочення до реалізації державних програм; реалізація проектів і напрямів соціокультурних досліджень; складання навчальних програм з державного управління у музейній сфері (Панченко, 2014, с. 169–170).

Актуальною потребою в сучасному світі також є впровадження цифрових технологій в сферу музейної справи, яка потребує нових підходів до методів управління, які б базувалися на проектному менеджменті та стратегічному плануванні. Водночас, світова практика показує, що музей повинен стати відкритим багатоцільовим осередком культури, науки, освіти та виховання. В Україні це також потрібно впроваджувати, однак це вимагає змін до законодавства і прийняття програм фінансування. Пріоритетом музейної справи в Україні має стати розбудова такої національної музейної мережі, яка сприятиме інтеграції українських музеїв у регіональні, національні та міжнародні організації. Робота мережі українських музеїв повинна базуватися на проектному підході для формування партнерських взаємин між його учасниками. В умовах ринкової економіки музей керує соціальним капіталом, доводячи, що може вигідно презентувати себе в світі та працювати зі ЗМІ, реалізовувати проекти, задовольняти потреби відвідувачів тощо. Це вирішальні складники у відносинах між музеями і приватним сектором, які зумовлюють перехід музею від статусу музею-акцептора до статусу музею-продюцента соціальних ресурсів (Оришук, 2022, с. 32–33).

Слід зазначити, що сучасний музейний менеджмент використовує такі інструменти, як координацію завдань, їх проектування, PR та рекламу, маркетинг, технології управління взагалі та персоналом зокрема, а також стратегічне планування, пов'язане з питаннями сталого керованого розвитку музеїв.

Процес стратегічного планування на державному рівні стимулює інновації та інтегровані програми перетворень. Музейні інституції очікують: урядову підтримку

та інвестиції для проведення заходів, пов'язаних з інформаційно-комунікаційними технологіями; індивідуальним підходом; підтримкою розвитку інновацій шляхом стимулювання інвестицій бізнес-середовища та громадськості.

Основними елементами в процесі стратегічного управління в сфері музейної справи: аналіз інноваційного потенціалу; встановлення інклюзивної структури управління; вироблення спільного бачення щодо майбутнього цифрових трансформацій сфери музейної справи; формування державної політики та плану дій; впровадження моніторингу та цифрових трансформацій.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Підсумовуючи слід відзначити, що стан суспільно-політичного, соціально-економічного та культурного розвитку України потребує нового наповнення діяльності традиційних музеїв. Сучасне ставлення до музеїв як до явище не найголовнішого є характерним як для владних структур українського суспільства, так і для пересічного громадянина. Причинами такого ставлення до музеїв є їх невідповідність сучасним вимогам вивчення, збереження, використання та популяризації музейних колекцій, а також недостатня підтримка з боку держави.

Тому для покращення розвитку музейної сфери, Україна має зосередити увагу на впровадженні інноваційних форм і методів державного управління музейною галуззю, які базуються на світовому досвіді. На наш погляд, концептуальними засадами державної політики в сфері музейної справи мають бути: аналіз роботи музейних закладів з визначенням заходів для поліпшення їхньої діяльності; розробка заходів із забезпечення охорони пам'яток музейних фондів; запобігання розкраданню історичних і культурних цінностей, які знаходяться в музеях; заміна сторожової охорони на технічну; забезпечення фінансових ресурсів щодо створення нових експозицій у музеях; обладнання музеїв засобами сигналізації та відеоспостереження; створення переліку заходів щодо ініціативи нових експозицій та виставок, які показуватимуть героїзм захисників суверенітету України. Така політика забезпечить формування позитивного державного управлінського іміджу та довіри до музеїв України.

## ЛІТЕРАТУРА

- Белофастова, Т. Ю. (2010). Сучасний музей в культурній практиці. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку: зб. наук. праць : наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*, 16, 65–73.
- Ващенко, Я. Л. (2016). Проблема реалізації національної музейної політики на тимчасово непідконтрольних Україні територіях. *Культурні цінності Криму і Донбасу в умовах війни та окупації: Матеріали Круглого столу «Історико-культурний та науковий потенціал Півдня та Сходу України в умовах окупації та воєнних дій: загрози, втрати, перспективи збереження та відновлення»*; м. Київ, 12 листопада 2015 р. Київ: Інститут історії України НАН України, 31–36.
- Доманський, В. А. (2013). *Музейна справа : посібник з музейної справи в системі МНС України*. Київ: Основа.
- Кот, С. (2020). *Повернення і реституція культурних цінностей у політичному та культурному житті України (XX – поч. XXI ст.)*. Київ: Інститут історії України НАН України.
- Кулиняк, М. (2012) Держава захистить майнові комплекси музеїв : модернізацію музейної галузі Міністерство культури [України] вважає першочерговим завданням : [про основні орієнтири в роботі]. *Урядовий кур'єр*, 35, 2–3.



- Малиш, Н. А., Москаленко, С. О. (2021). Державна політика у сфері музейної справи: показники та тенденції розвитку. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*, 1(100), 125–132.
- Маньковська, Р. В. (2016). *Музеї України у суспільно-історичних викликах ХХ – початку ХХІ століть*. Львів : Простір-М.
- Нижник, Н.Р. (1998). *Системний підхід в організації державного управління*. Київ : Вид-во УАДУ.
- Пантелейчук, І. В. (2005). Музейна політика України в контексті трансформаційних процесів. *Культура і мистецтво у сучасному світі : наукові записки КНУКіМ*, 6, 103–108.
- Панченко, В. В. (2014). Модернізація державного управління в сфері культури України. *Інвестиції : практика та досвід*, 5, 168–171.
- Плешакова, Л. (2020). Проблеми збереження Національного фонду України в умовах політичних криз та військових конфліктів. *Вісн. Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв. Серія: Музеєзнавство і пам'яткознавство*, 2, 172–191.
- Романуха, О. М. (2017). *Шляхи модернізації музейної справи в Україні. Інтелект, особистість, цивілізація*, 15, 83–91.
- Рябчікова, Ф. (2019). Музейний фонд України: історія та сутність поняття, прова діфініція. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія Історичні науки*, 7, 154–166.
- Філіпчук, Н. О. (2018). Український і зарубіжний досвід діяльності музейних інституцій: культуротворчі і націєзберігаючі засади. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 5, 224–234.
- Оришук, В. (2022). Стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2(16), 28–35.
- Яковець, І. О. (2011). *До питання про сучасний музейний менеджмент: загальні поняття та методи управління*. *Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв*, 4, 174–177

## REFERENCES

- Bielofastova, T. Iu. (2010). Suchasni muzei v kulturnii praktytsi. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku: zb. nauk. prats : naukovi zapysky Rivnenskoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu*, 16, 65–73.
- Vashchenko, Ya. L. (2016). Problema realizatsii natsionalnoi muzeinoi polityky na tymchasovo nepidkontrolnykh Ukraini terytoriiakh. *Kulturni tsinnosti Krymu i Donbasu v umovakh viiny ta okupatsii: Materialy Kruhloho stolu «Istoryko-kulturnyi ta naukovyi potentsial Pivdnia ta Skhodu Ukrainy v umovakh okupatsii ta voiennykh dii: zahrozy, vtraty, perspektyvy zberezhennia ta vidnovlennia»*; m. Kyiv, 12 lystopada 2015 r. Kyiv: Instytut istorii Ukrainy NAN Ukrainy, 31–36.
- Domanskyi, V. A. (2013). *Muzeina sprava : posibnyk z muzeinoi spravy v systemi MNS Ukrainy*. Kyiv: Osnova.
- Kot, S. (2020). Povernennya i resty`tuciya kul`turny`x cinnostej u polity`chnomu ta kul`turnomu zhy`tti Ukrayiny` (XX – poch. XXI st.). Ky`yiv: Insty`tut istoriyi Ukrayiny` NAN Ukrayiny`.
- Kulyniak, M. (2012) Derzhava zakhystyt mainovi komplekсы muzeiv : modernizatsiiu muzeinoi haluzi Ministerstvo kultury [Ukrainy] vvazhaie pershocherhovym zavdanniam : [pro osnovni oriientyry v roboti]. *Uriadovyi kurier*, 35, 2–3.

- Malysh, N. A., Moskalenko, S. O. (2021). Derzhavna polityka u sferi muzeinoi spravy: pokaznyky ta tendentsii rozvytku. *Visnyk NADU. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, 1(100), 125–132.
- Man'kovs'ka, R. V. (2016). *Muzeyi Ukrainy u suspil'no-istorychny'x vy'kly'kax XX – pochatku XXI stolit'.* L'viv : Prostir-M.
- Nyzhnyk, N. R. (1998). *Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia:* Kyiv : Vyd-vo UADU.
- Panteleichuk, I. V. (2005). Muzeina polityka Ukrainy v konteksti transformatsiinykh protsesiv. *Kultura i mystetstvo u suchasnomu sviti : naukovi zapysky KNUKiM*, 6, 103–108.
- Panchenko, V. V. (2014). Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v sferi kultury Ukrainy. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 5, 168–171.
- Plieshakova, L. (2020). Problemy zberezhennta Natsionalnoho fondu Ukrainy v umovakh politychnykh kryz ta viiskovykh konfliktiv. *Visn. Kyiv. nats. un-tu kultury i mystetstv. Seriiia: Muzeieznavstvo i pamiatkoznavstvo*, 2, 172–191.
- Romanukha, O. M. (2017). Shliakhy modernizatsii muzeinoi spravy v Ukraini. *Intelekt, osobystist, tsyvilizatsiia*, 15, 83–91.
- Riabchikova, F. (2019). Muzeinyi fond Ukrainy: istoriia ta sutnist poniattia, prova dyfinitsiia. *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrainky. Seriiia Istorychni nauky*, 7, 154–166.
- Filipchuk, N. O. (2018). Ukrayins'ky'j i zarubizhny'j dosvid diyal'nosti muzejny'x insty'tucij: kul'turotvorchi i naciyezberigayuchi zasady. *Duxovnist' osoby'stosti: metodologiya, teoriya i prakty'ka*, 5 S. 224–234.
- Oryshchuk, V. (2022). Stratehuvannia yak mekhanizm udoskonalennia derzhavnoi polityky tsyvrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, 2(16), 28–35.
- Yakovets, I. O. (2011). Do pytannia pro suchasnyi muzeinyi menedzhment: zahalni poniattia ta metody upravlinnia. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii dyzainu i mystetstv*, 4, 174–177.