

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
Навчально-науковий інститут практичної культурології та артменеджменту
Кафедра мистецтвознавчої експертизи

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему

**СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ МУЗЕЙНОГО КОНТЕНТУ:
УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД КОМУНІКАЦІЇ З
АВДИТОРІЄЮ**

Виконала:
студентка 2 курсу групи МПЗ-27-24 спеціальності
027 «Музеєзнавство, пам'яткознавство»,
Ельвіра Вікторівна Філатова

Науковий керівник
доктор філософії з культурології,
старший викладач кафедри мистецтвознавчої
експертизи
Павло Михайлович Берест

Рецензент:
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри культурології Маріупольського
державного університету,
Ольга Олександрівна Хроненко

Допустити до захисту
Протокол засідання кафедри
від «_____» грудня 2025 р. № _____
Завідувач кафедри мистецтвознавчої експертизи
_____ **Сергій Борисович Руденко**

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Філатова Е.В. Соціальні мережі та цифровізація музейного контенту: український та міжнародний досвід комунікації з аудиторією. Здобуття освітнього рівня Магістра за спеціальністю 027 – «Музеєзнавство, пам'яткознавство». Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв. Київ, 2025. Магістерська робота на правах рукопису.

Дослідження магістерської роботи присвячено аналізу процесів цифровізації музейного контенту та особливостей комунікації музейних інституцій з аудиторією в соціальних мережах у контексті українського та міжнародного досвіду. Об'єктом дослідження є процес цифровізації музейного контенту та комунікація музеїв із аудиторією через соціальні мережі, а предметом – українські й міжнародні практики цифрової комунікації музейних інституцій. Метою роботи є виявлення ключових тенденцій у впровадженні цифрових технологій у музейну діяльність, визначення особливостей використання соціальних мереж для формування та підтримання взаємодії з аудиторією, а також розробка рекомендацій для українських музеїв щодо ефективного застосування соціальних мереж у комунікаційних стратегіях.

У магістерській роботі досліджено процес цифровізації музейного контенту та сучасні підходи до комунікації музеїв з аудиторією через соціальні мережі. Розглянуто теоретико-методологічні засади цифрової комунікації у музейній сфері, проаналізовано ключові поняття, пов'язані з діджиталізацією, а також здійснено огляд наукової літератури та актуальних дослідницьких підходів до даної проблематики. Проаналізовано міжнародні практики цифрової комунікації музейних інституцій, зокрема успішні кейси використання соціальних мереж для поширення контенту, залучення аудиторій та формування віртуальної присутності музеїв. Окрему увагу приділено українському досвіду цифровізації та застосуванню соціальних мереж провідними музеями України. Проведено порівняльний аналіз українських і зарубіжних моделей цифрової

комунікації, визначено спільні тенденції, відмінності, можливості та обмеження адаптації міжнародного досвіду в українському контексті. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності цифрової комунікації українських музеїв та запропоновано модель стратегії використання соціальних мереж для оптимізації взаємодії з аудиторією.

Ключові слова: соціальні мережі, музейна справа, цифрові практики, аудиторія, українські музеї, стратегія комунікації.

ANNOTATION

Filatova E. Social Media and the Digitalization of Museum Content: Ukrainian and International Experience of Audience Communication. Master's Degree in the specialty 027 – Museum studies, monument studies. National Academy of Culture and Arts Management. Kyiv, 2025. Master's thesis (manuscript).

The master's thesis examines the processes of digitalization of museum content and the specifics of communication between museum institutions and their audiences through social media in the context of Ukrainian and international experience. The object of the research is the process of digitalization of museum content and museum communication with audiences via social media, while the subject is Ukrainian and international practices of digital communication in museum institutions. The aim of the thesis is to identify key trends in the implementation of digital technologies in museum activities, to determine the features of using social media for establishing and maintaining audience engagement, and to develop recommendations for Ukrainian museums to enhance the effectiveness of social media within their communication strategies.

The thesis analyzes the digitalization of museum content and contemporary approaches to museum–audience communication through social media. It examines the

theoretical and methodological foundations of digital communication in the museum sector, analyzes key concepts related to digitalization, and provides a review of scholarly literature and current research approaches to this issue. International practices of digital communication in museums are considered, including successful cases of using social media for content dissemination, audience engagement, and building a museum's virtual presence. Special attention is given to the Ukrainian context – digital practices and social media use by leading museums in Ukraine. A comparative analysis of Ukrainian and international models of digital communication is conducted, identifying common trends, differences, opportunities, and limitations in adapting international experience to the Ukrainian museum sphere. Based on the results, practical recommendations are proposed to enhance the digital communication of Ukrainian museums, along with a model strategy for the effective use of social media to optimize audience interaction.

Keywords: social media, museum sector, digital practices, audience, Ukrainian museums, communication strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У МУЗЕЙНІЙ СФЕРІ.....	9
1.1. Поняття діджиталізації та соціальних мереж у контексті музейної діяльності.....	9
1.2. Аналітичний огляд наукової літератури та сучасних підходів до проблеми.....	15
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ МУЗЕЙНОГО КОНТЕНТУ	
У МІЖНАРОДНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТАХ.....	19
2.1. Міжнародні практики та кейси використання соціальних мереж для комунікації та розповсюдження контенту.....	19
2.2. Український досвід цифрових практик і комунікації в соціальних мережах провідних музеїв.....	36
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА	
УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ МУЗЕЇВ	
І НАПРЯМИ ЙОГО ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ.....	50
3.1. Порівняння зарубіжних і українських практик просування музейного контенту та соціальної комунікації.....	50
3.2. Можливості та обмеження адаптації зарубіжного досвіду в українському музейному контексті	56
3.3. Практичні рекомендації та модель стратегії цифрової комунікації для українських музеїв	64
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Магістерська дипломна робота присвячена дослідженню використання соціальних мереж та цифровізації музейного контенту в Україні та світі, а також особливостям комунікації музеїв із сучасною аудиторією у цифровому середовищі. **Актуальність теми** обумовлена тим, що у XXI столітті музей перестав бути виключно місцем зберігання і демонстрації культурної спадщини. З поширенням цифрових технологій та соціальних мереж відбулася трансформація форм взаємодії музею з відвідувачами. Цифровізація контенту та присутність у соціальних мережах дозволили культурним інституціям вийти за межі фізичного простору, зробити колекції доступними ширшій аудиторії та залучити нові комунікаційні практики. В умовах глобалізації та цифрової революції важливим завданням для українських музеїв стало вивчення і впровадження ефективних моделей комунікації, які вже зарекомендували себе у міжнародній музейній практиці.

Ступінь наукової розробки проблеми: теоретичні аспекти цифровізації музейної діяльності та її впливу на культурні інституції досліджувалися у працях культурологів, соціологів та медіадослідників. Значну увагу приділено питанням діджиталізації культурної спадщини, інтеграції мультимедійних технологій та інноваційних форм презентації музейних експозицій. Водночас аналіз досвіду застосування соціальних мереж саме у музейній сфері представлений фрагментарно і потребує системного узагальнення, особливо у порівнянні міжнародних та українських практик, а також в умовах війни.

Метою роботи є виявлення особливостей цифровізації музейного контенту та використання соціальних мереж для комунікації з аудиторією, на основі порівняльного аналізу українського та міжнародного досвіду. **Завдання дослідження:**

- з'ясувати сутність понять «діджиталізація» та «соціальні мережі» у контексті музейної діяльності;

- здійснити аналітичний огляд наукової літератури та сучасних підходів до проблеми цифрової комунікації;
- дослідити міжнародний досвід цифровізації музейного контенту та практики використання соціальних мереж;
- проаналізувати український досвід цифрових комунікаційних практик провідних музеїв;
- здійснити порівняльний аналіз українських та зарубіжних практик;
- визначити можливості та обмеження адаптації міжнародного досвіду до українських умов;
- розробити практичні рекомендації та модель стратегії цифрової комунікації для українських музеїв.

Об’єкт дослідження – процес цифровізації музейного контенту та комунікація музеїв із аудиторією через соціальні мережі.

Предмет дослідження – міжнародні та українські практики цифрової комунікації музейних інституцій.

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний культурологічний підхід із залученням інструментів медіадосліджень і цифрової гуманітаристики. У роботі застосовано якісну методологію аналізу музейних комунікацій у соціальних мережах, зокрема контент-аналіз і дискурсивний аналіз цифрового музейного контенту, метод кейс-стаді для порівняння українських та міжнародних практик, а також історико-порівняльний метод і аналіз комунікаційних стратегій для виявлення особливостей взаємодії музеїв з аудиторією в умовах цифровізації.

Хронологічні рамки дослідження охоплюють період 2010-х – 2020-х років, коли цифрові технології та соціальні мережі стали невід’ємною складовою музейної комунікації.

Територіальні межі охоплюють Україну та провідні музейні інституції світу, досвід яких є релевантним для порівняння та адаптації.

Наукова новизна роботи полягає в системному аналізі українського та

міжнародного досвіду цифровізації музейного контенту й комунікації через соціальні мережі. Уперше запропоновано класифікацію сучасних цифрових практик у музейній сфері та окреслено модель стратегії цифрової комунікації для українських музеїв з урахуванням міжнародних тенденцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання напрацювань роботи для вдосконалення комунікаційних стратегій українських музеїв, розробки освітніх програм та підготовки фахівців у сфері культурного менеджменту й музейної справи.

Апробація результатів дослідження:

Філатова Е. Соціальні мережі для музейного контенту: український та міжнародний досвід комунікації з аудиторією. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір* : матер. IX Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. (Київ, 06 листопада 2025 р.). Київ : НАКККиМ, 2025. С. 77–78. URL: <https://nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/nauka/vydannia/Tezi%2006%2011%202025-2.pdf>

Структура й обсяг роботи: дипломна робота складається з основного тексту: вступу, трьох розділів, висновків (78 стор.), списку використаних джерел (83 найменування). Загальний обсяг роботи – 95 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У МУЗЕЙНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття діджиталізації та соціальних мереж у контексті музейної діяльності

У сучасному інформаційному суспільстві діджиталізація набуває ключового значення для всіх соціокультурних інституцій, зокрема музеїв. Під діджиталізацією (англ. digital transformation) розуміють процес і результат застосування цифрових технологій для трансформації організаційної діяльності та створення цінності для зацікавлених сторін [56]. Вона допомагає організації розвиватися, виконувати свою місію та задовольняти потреби стейкхолдерів, а також дозволяє установам культурної спадщини робити свій внесок у трансформацію сектору за допомогою цифрових технологій. Іншими словами, цифрова трансформація музеїв має на меті не просто «оцифрування» колекцій, але зміну самої парадигми їх роботи, менеджменту та взаємодії з публікою.

Початок комп'ютеризації музейної діяльності сягає 1960–1970-х років. У 1968 році, наприклад, відбулася перша Міжнародна конференція з питань музеїв і комп'ютерів у Музеї Метрополітен (Нью-Йорк), де обговорювалися перші кроки автоматизації обліку та каталогізації колекцій [56]. До кінця XX століття цифрові технології застосовувалися головним чином для оцифрування музейних колекцій – сканування документообігу, фотографування експонатів, створення електронних каталогів фондів, зазвичай в межах спеціальних проєктів. Зі становленням інтернету та Web 2.0 музеї почали публікувати свої колекції онлайн, створювати бази даних з фільтрами за періодом чи темою, а також використовувати інтерактивні технології (QR-коди, мультимедійні екскурсії, 3D-тури) [56]. Така оцифровка колекцій стала популярним засобом надання широкому загалу доступу до культурної спадщини: за оцінками дослідників, вона

стрімко зросла з середини 2000-х, оскільки сучасні камери та комп'ютери дозволяють створювати високоякісні «цифрові сурогати» експонатів без значних витрат [47]. Це робить музейні скарби доступними «в будь-якому часі та будь-якому місці», що особливо важливо в умовах обмеженого фізичного доступу [19].

Діджиталізація музею означає не лише створення цифрових копій експонатів, але й зміну способів їх презентації та сприйняття. Як зазначено в дослідженні лецуанецького університету, «людину традиційно ведуть через експозиції за допомогою історій – казок, які фізично чи технологічно супроводжують відвідувача [25]. Але цифрові технології змінюють очікування: вони роблять експонати доступнішими, доповнюють їх мультимедіа, по-новому зв'язують і презентують». Перехід з фізичного на цифрове середовище змінює способи зберігання, обробки й демонстрації музейних об'єктів: їх можна доповнювати відео-, аудіо- чи 3D-контентом, підключати до інтерактивних програм та мережевих платформ. Це, своєю чергою, збагачує сприйняття відвідувачів і дозволяє їм взаємодіяти з музейним матеріалом новими способами. Наприклад, зі створення тривимірних моделей або доповненою реальністю (надалі AR) відвідувач може «відчути» експонат ближче, ніж через звичайний виставковий вітраж. У результаті музей перетворюється з суто інституції, «що пропонує щось», на організацію, яка створює можливість для відвідувачів «ставати активними співтворцями сенсу» [25].

Разом з технічною модернізацією змінюється і культурна функція музею. У 2022 році Міжнародна рада музеїв (ІКОМ) переглянула визначення «музею» і звернула увагу, що сучасний музей – це не лише сховище артефактів, а насамперед інституція, зорієнтована на суспільні потреби та інклюзивність. Нова дефініція підкреслює відкритість, залученість спільнот і надання різноманітного досвіду відвідувачам. Цифрові технології в цьому контексті стають одним із головних засобів досягнення згаданої інклюзивності: вони роблять музей доступнішим і привабливішим, розширюють аудиторію і знижують бар'єри (у просторі, часі чи фізичних можливостях). Як описує дослідник, технології ввійшли у світ музеїв і зробили їх «більше спрямованими на людину, аніж на об'єкт» [56].

Сучасна музейна комунікація все більше спирається на цифрові канали. Зокрема, дослідження італійських учених свідчать, що цифрові технології безпосередньо впливають на способи музейної репрезентації та засоби зв'язку з відвідувачами. У нових музеях інформаційні технології дозволяють надавати експонатам «нової репрезентативності» і будувати багатосторонні комунікаційні зв'язки з аудиторією. Сучасна візуальна комунікація у музеї передбачає представлення колекції в цифровому форматі, що створює власне семантичне поле в інтернет-просторі. Цифрові рішення присутні у всіх напрямках музейної роботи: від онлайн-каталогів і баз даних до інтерактивних еко-систем, що охоплюють відвідувачів через вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі.

Отже, термін «діджиталізація музейного контенту» включає в себе комплекс технологій і процесів: сканування, фотографування й тривимірне моделювання експонатів; оцифрування архівних матеріалів; створення віртуальних екскурсій, онлайн-колекцій і віртуальних музеїв; а також упровадження інтерфейсів доповненої та віртуальної реальності для доповнення фізичних експозицій. Важливим тут є не просто технічне створення цифрових копій, а системна інтеграція цих цифрових об'єктів у музейну екосистему: побудова семантичних моделей, метаданих, а також механізмів інтерконекції між цифровими та фізичними складовими (як це описано у концепції «розподіленого музею» [59]. «Розподілений музей» – це модель, у якій відвідувачі й музейні фахівці взаємодіють із колекціями одночасно на багатьох платформах і в різних локаціях, формуючи спільне розуміння культурної спадщини. У рамках такої моделі цифровий контент (фото, відео, 3D, інтерактив) стає невід'ємною частиною музейного досвіду нарівні з експонатами.

Соціальні мережі, своєю чергою, є ключовим каналом цифрової комунікації музеїв із публікою. В ширшому розумінні, соціальні мережі – це онлайн-платформи та мобільні сервіси, які дозволяють користувачам створювати публічні профілі, ділитися контентом, коментувати і взаємодіяти з інформацією та один з одним. Вони відрізняються активною участю користувачів: контент формується не лише організаторами чи медіа, а й самою аудиторією, що створює спільний

контекст змісту (User-Generated Content). Науковці називають сучасне інтернет-середовище «глибокою медіатизацією», де «алгоритми, дані й технології штучного інтелекту стали ключовими елементами взаємозв'язку між медіа, повсякденною життєм і соціумом» [80]. У цьому середовищі публічних інституцій – музеї не виключення. Головною комунікаційною мережею стають саме соціальні платформи: Facebook, Instagram, Twitter/X, YouTube, TikTok та інші (а в окремих країнах – локальні аналоги на кшталт WeChat, Weibo тощо).

За словами дослідників, «громадськість використовує соціальні мережі як віртуальне середовище для комунікації, споживання, виконання ролей та інших медійних дій» [82, с. 2991–3008]. Соціальні мережі побудовані як мережі взаємодії користувачів, де кожен стає і споживачем, і творцем контенту. У такому контексті культурний контент суттєво трансформується: він виходить за межі експозиційних залів у стрічки новин, чати та відеоплатформи. Зі збільшенням частки соціальних медіа у цифровому просторі «спосіб, яким публіка отримує і взаємодіє з культурним контентом, зазнав фундаментальних змін». Активна стратегія музеїв у соцмережах прямо пов'язана з їхнім впливом та ефективністю культурної комунікації: правильне подання через ці канали здатне значно підвищити соціальну репутацію та аудиторію музею.

У практиці музейної діяльності соціальні мережі використовуються як інструмент інформування та залучення аудиторії. Музеї створюють офіційні сторінки і групи, де анонсують виставки, публікують освітній контент, закликають до участі у конкурсах чи опитуваннях. Соцмережі дозволяють не тільки передавати інформацію широкому загалу, а й стимулювати двосторонню комунікацію – відвідувачі можуть коментувати, поширювати пости, ставити запитання чи навіть ділитися власними фото з музейних заходів. Це відповідає перетворенню відвідувача з пасивного споживача в активного учасника музейного процесу. Наприклад, завдяки можливості «живого» стрімінгу та відеоісторій музей може залучити віддалену аудиторію – уявіть екскурсію у реальному часі з експозиції, де гід відповідає на питання глядачів у чаті.

Соціальні мережі особливо важливі для демографічної та міжкультурної

диверсифікації аудиторії. Як підкреслюють дослідники, молоде покоління здебільшого проводить час саме в онлайні; для них важливим є можливість безперешкодно зазирнути до музею з будь-якого місця. Саме тому музеї активно виходять у Facebook, Instagram та навіть TikTok – формати з короткими відео, що легко «заходять» молоді. Водночас соціальні платформи допомагають долати мовні бар'єри: цифровий контент можна локалізувати, супроводжувати субтитрами, та ділитися з глобальною спільнотою.

На сьогодні досвід світових музеїв свідчить: наявність сильних сторінок у соцмережах розширює можливості освітньої та просвітницької функцій. Наприклад, пости з репортажами про реконструкцію та реставрацію експонатів, історичними нарисами або відеооглядами виставок підвищують довіру та інтерес аудиторії. Згідно з українською науковою аналітикою, поряд з традиційними формами комунікації (експозиційними, освітніми, видавничими), важливе значення мають новітні IT-орієнтовані інструменти: до них належать сайти, віртуальні музеї, екскурсії, QR-коди, 3D-технології та профілі музеїв у соціальних мережах. Саме активний розвиток останніх сприяє розширенню комунікації музею з широкою аудиторією, розширенню міжмузейних зв'язків і глобальній інтеграції в музейну спільноту.

З іншого боку, робота з соціальними мережами породжує свої виклики. Насичений інформаційний потік вимагає від музеїв ретельно продумувати контент-стратегію, аби виділитися серед «шуму» інших пабліків. Крім того, соцмережі очікують оперативного «зворотного зв'язку» – відвідувачі очікують відповіді на коментарі чи повідомлення, що підвищує складність менеджменту онлайн-спільнот. Такі проблеми, як персоналізація контенту, алгоритми показу публікацій і захист персональних даних, також стають частиною загальної картини цифрової музейної комунікації.

В українському контексті цифрова трансформація музеїв активізувалася особливо в останні роки. Згідно з Міністерством культури, в Україні ще до 2022 року почали створювати віртуальні музеї та онлайн-каталоги, але повномасштабна війна стала каталізатором для прискорення процесу [9]. Онлайн-

платформи, 3D-тури, цифрові виставки стали не просто технічним трендом, а новим рівнем взаємодії з українською культурою. Як зазначено у державній публікації, «у XXI столітті цифрові технології відіграють вирішальну роль у збереженні культурної спадщини, підвищенні її доступності та популяризації». Завдяки цьому «тисячі артефактів стали доступні за будь-яких умов»: тепер кожен охочий може переглянути фотокартку давньої ікони чи послухати розповідь про археологічну знахідку онлайн. У цьому руслі «оцифрування музейних каталогів, створення цифрових копій експонатів та інтерактивних баз даних» стають звичними пунктами стратегії сучасного музею. Водночас українські музеї поступово набувають і соцмережевої зрілості: все більше закладів мають профілі у Facebook чи Instagram, де – хоч інколи стриманіше, ніж на Заході – розміщують новини і проводять віртуальні події.

Отже, цифрова трансформація та соціальні мережі – це два взаємопов'язані феномени, які формують нову культуру музейної комунікації. Діджиталізація (від оцифрування фондів до створення віртуальних просторів) розширює реальність музею за межі стін, дозволяючи працювати з глобальним «майданчиком» цифрової спадщини. Соціальні мережі ж виступають каналом, що забезпечує зв'язок між цим цифровим контентом і аудиторією: вони організують комунікативне середовище, де музей може стати частиною повсякденного інформаційного поля людини. У синтезі обидва підходи сприяють тому, щоб музей був не лише місцем збереження артефактів, а й активним учасником суспільних процесів – доступним, інтерактивним і зорієнтованим на людину.

1.2. Аналітичний огляд наукової літератури та сучасних підходів до проблеми

У ХХІ столітті соціальні мережі та цифрові технології стали важливим інструментом музейної комунікації. За кордоном з'явилася значна кількість досліджень, присвячених використанню Web 2.0 платформ музеями для розширення взаємодії з публікою. Дослідники відзначають, що онлайн-канали дозволяють установам культури налагодити прямий двосторонній зв'язок з аудиторією, що ламає традиційну односторонню модель «музей–відвідувач». Наприклад, у порівняльному аналізі 296 музеїв Берліна і Праги було виявлено, що частота і формат публікацій впливають на реактивність онлайн-авдиторії [74]. Музеї, які постять регулярніше та приділяють увагу змісту і візуальному оформленню повідомлень, досягають вищого рівня залучення і мають кращі можливості для цільового налагодження відносин з онлайн-спільнотою.

Разом з тим дослідження показують, що проста присутність музею в соцмережі не гарантує успішної комунікації [29]. Так, аналіз 30 провідних італійських музеїв засвідчив, що 28 із них були представлені щонайменше на одній соцмережевій платформі, причому середня кількість підписників на їхніх сторінках Facebook сягала ~50 тисяч – значно більше за середньосвітовий показник для музеїв. Однак при цьому активність самих музеїв залишалася невисокою: контент публікувався нерегулярно, майже не ініціював діалогу з користувачами, що зводило взаємодію переважно до одностороннього інформування. Дослідники розцінили таку ситуацію як втрачений потенціал: брак ресурсів чи стратегічного підходу до digital-авдиторії призводить до того, що музеї не використовують повною мірою можливості соціальних мереж для поглиблення контакту з публікою та розширення своєї аудиторії. Водночас зафіксовано і приклади ефективної цифрової взаємодії. Наприклад, у дисертаційному дослідженні Е. Вікмане (2023) описано кейс музею в Латвії, де соціальні мережі залучили відвідувачів до краудсорсингового проєкту: музей через Facebook закликав онлайн-користувачів ділитися інформацією про місцеві

колекції та об'єкти, перетворивши аудиторію на співучасників наукової роботи [29, с. 18]. Результатом стало зростання інтересу до музею та активності підписників, що спонукало установу переглянути свою роль як платформи для громадської науки і позиціонувати колекцію як відкритий ресурс для громади.

Окрему увагу дослідники приділяють тому, як пандемія COVID-19 вплинула на цифрову трансформацію музеїв. Через локдауни музеї по всьому світу були змушені шукати шляхи залишатися на зв'язку зі своєю аудиторією онлайн. У фаховій літературі була поширена думка, що під час вимушених карантинних заходів установи культури різко активізували діяльність у соцмережах і віртуальних сервісах, аби компенсувати закриття фізичних просторів [48]. Водночас масштабне дослідження британського музейного сектора продемонструвало неоднорідність цієї тенденції. Аналіз понад 3300 музеїв у Великій Британії показав, що в середньому по країні не спостерігалось суттєвого зростання частоти постів на Facebook і Twitter під час пандемії. Автори зазначають, що активну «цифрову перестройку» здійснили передусім великі та ресурсні установи, тоді як більшість невеликих музеїв не змогли радикально збільшити онлайн-активність через брак навичок чи можливостей. Цей висновок має важливе значення для розуміння викликів цифровізації: навіть за усвідомлення необхідності онлайн-комунікації, інституційні та ресурсні обмеження можуть стримувати реалізацію сучасних підходів.

Отже, міжнародний досвід демонструє, що соціальні мережі стали невід'ємною частиною комунікаційної екосистеми музеїв. Наукова література рясніє кейсами успішного залучення аудиторії через Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok тощо. Визнано, що цифрові канали дозволяють музеям вийти за межі своєї фізичної локації та взаємодіяти з глобальною публікою, а також залучати молодше покоління, яке звикло споживати контент через гаджети. Водночас дослідники акцентують, що ефективність соцмереж визначається не лише фактом присутності, а передусім стратегічним підходом. Сучасні підходи включають вимірювання метрик цифрової аудиторії (кількість підписників, охоплення, рівень взаємодії тощо) та інтеграцію цих даних у загальну оцінку

успішності музейної діяльності. Таким чином, у закордонній науці сформовано міцний теоретичний фундамент і набір практичних рекомендацій щодо комунікації музею з публікою в цифровому середовищі.

На відміну від західних країн, в Україні спеціальних наукових досліджень на тему взаємодії музеїв з аудиторією через соціальні мережі поки небагато. Деякі праці лише окреслюють загальні підходи до інформаційної діяльності музеїв у соцмережах та їх маркетингу. Є поодинокі регіональні огляди (окремі музеї або культурні інституції певних міст) про інтеграцію українських музеїв у популярні мережі. Загалом же більшість публікацій з цієї тематики належать іноземним авторам або зосереджені на досвіді провідних світових музеїв. Це пояснюється тим, що українські музеї масово почали освоювати соцмережі відносно нещодавно – фактично у другій половині 2010-х, паралельно із загальною тенденцією цифровізації культурної сфери. Крім того, з 2022 року сфера культури опинилася під впливом війни, що створило унікальні умови та потребу переорієнтації комунікації.

Через брак ґрунтовних академічних досліджень нам довелося звернутися до аналізу реальних кейсів і практичних матеріалів. Зокрема, було самостійно проаналізовано сторінки провідних українських музеїв у соціальних мережах (передусім київських установ, таких як Національний музей Голодомору, «Мистецький арсенал», Національний художній музей України, Музей Ханенків, Національний музей «Київська картинна галерея» тощо), а також опрацьовано профільні статті у ЗМІ, заяви міжнародних організацій і дописи самих музеїв. Такий підхід дозволяє скласти уявлення про сучасні підходи українських музеїв до цифрової комунікації, навіть якщо наукове узагальнення цих процесів ще попереду. Аналіз показує, що українські музеї поступово переймають світові практики залучення аудиторії через соцмережі і адаптують їх до власного контексту. Ще до початку повномасштабної війни деякі інституції досягли помітного прогресу.

Висновки до розділу 1

Проведений огляд дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація музейної діяльності є не лише інструментом технічного оновлення, а передусім глибинною зміною концепції музейної інституції. Вона охоплює перехід від фізичного до цифрового середовища, де культурний контент репрезентується у мультимедійних, інтерактивних та віртуальних форматах. Така зміна значною мірою впливає на сприйняття, комунікацію та взаємодію з аудиторією, розширюючи можливості доступу до культурної спадщини, знижуючи бар'єри та активізуючи участь користувачів.

Аналіз наукових джерел і практичного досвіду показує, що соціальні мережі та цифровізація контенту стають ключовими компонентами комунікаційної стратегії музеїв у світі. У зарубіжній літературі накопичено значний масив досліджень, які демонструють позитивний вплив цифрової взаємодії: розширення аудиторії у географічному та демографічному плані, поглиблення її залученості та лояльності, появу нових форм співтворчості і діалогу між музеєм і суспільством. Іноземні музеї – від гігантів на кшталт Лувру чи Метрополітен-музею до менших регіональних закладів – цілеспрямовано шукають інноваційні шляхи долучити людей через мережу інтернет. В Україні наукове осмислення цих процесів лише набирає обертів, проте самі музеї вже впроваджують сучасні підходи, особливо під тиском таких обставин як пандемія чи війна. В умовах повномасштабного вторгнення цифрова комунікація для українських музеїв набуває особливого значення. Вона стає засобом культурної присутності в ситуації фізичних обмежень, платформою для збереження й актуалізації національної пам'яті, а також інструментом репрезентації української ідентичності на міжнародному рівні. Цей вимір цифровізації залишається практично не охопленим в існуючій науковій літературі, що підкреслює унікальність українського кейсу.

РОЗДІЛ 2

ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ МУЗЕЙНОГО КОНТЕНТУ У МІЖНАРОДНОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТАХ

2.1. Міжнародні практики та кейси використання соціальних мереж для комунікації та розповсюдження контенту

Міжнародні музеї дедалі активніше використовують соціальні мережі (Instagram, TikTok, YouTube, Twitter/X тощо) як канал комунікації зі своєю аудиторією: зокрема, щоб популяризувати колекції, проводити онлайн-заходи та залучати молодих відвідувачів. Дослідники відзначають, що Instagram музеї застосовують «для документування повсякденної діяльності, своєї ідентичності та підтримання зв'язку з аудиторією» [81, с. 100–116]. Надалі буде розглянуто конкретні практики та приклади контент-кампаній провідних музеїв світу у соціальних мережах – як вони діють, аби зацікавити публіку.

Лувр активно веде кілька каналів соціальних мереж (Instagram, TikTok, Facebook, Twitter тощо), заохочуючи нові аудиторії. За словами керівника цифрової комунікації музею Ніко Меліссано, «наш пріоритет — зробити Лувр більш доступним, відкритим для всієї аудиторії... [інноваційним] Лувром, який живе сьогодні» [81]. Музей щоденно публікує яскраві світлина експозицій і архітектури (знімки пірамід, залів, картин), доповнені двома мовами (французькою та англійською) і смайликами для кращої залученості молоді [81, с. 108]. Також візитівки Лувра – «Мона Ліза» та «Венера Мілоська» – регулярно з'являються в публікаціях з історичними чи технічними поясненнями про твори мистецтва. До 30-річчя скляної піраміди Лувр організував мистецьку інсталяцію – під землею з'явилась ілюзія продовження піраміди (проект художника JR), що викликало значний міжнародний відгук у соцмережах. Під час урагану «Лоренцо» 2019 року музею довелося закритися – однак завдяки Instagram Stories Лувр нагадував, що попри закриття він «гостинний та відкритий»

і готується швидко відновити роботу. У 2018 подією року стали зйомки відеокліпу реперів Джей-Зі та Бейонсе в Луврі. Прес-служба зазначає: відео отримало понад 200 мільйонів переглядів, відкривши класичний музей «найвіддаленішим і молодшим аудиторіям». Такий зв'язок з поп-культурою значно підняв впізнаваність Лувра серед міленіалів і Z-покоління. Музей використовує щотижневі колонки з хештегами, щоб сформувати звичку у підписників. Наприклад, кожен #FashionFriday («#LaModeAuLouvre») Лувр публікував світлини мистецтва про моду, а понеділками під хештегом #BonneSemaine ділився надихаючими творами та побажаннями гарного тижня. Такі рубрики зміцнюють лояльність аудиторії та чітко «брендують» контент. Також Лувр регулярно анонсує фотоконкурси для відвідувачів. Наприклад, у 2024 році музей проводив конкурс «Мій Лувр» з хештегом #TousMécènes, закликаючи знімати архітектуру (арку Карузель) на площі перед музеєм. Заохочуючи учасників, музей не лише взаємодіяв з аудиторією, а й водночас збирали пожертви на реставрацію об'єктів. На додачу, музей відзначає святкові дати й традиції – Новий рік, Різдво, ювілеї художників – що додає теплоті в комунікацію і зміцнює емоційний зв'язок з підписниками

Завдяки таким практикам кількість підписників Лувра у мережах зростає. На момент 2019 року в Instagram їх було близько 3 млн, зараз – 5,2 млн. Акцент на двомовні пости, візуальні «історії музею» та інтерактивні кампанії показав високу залученість міжнародної аудиторії і допоміг розвіяти стереотип, що «музей – це лише для еліти».

У британському музеї соціальні мережі стали інструментом глобальної стратегії бренду «музей світу для світу». Команда музею ще з 2009 року запустила акаунти на Twitter і Facebook, потім додала Instagram і YouTube. У 2016–2018 роках було розроблено дворічний план розвитку у соцмережах: головні цілі – збільшення охоплення та залучення, цифрове обслуговування клієнтів та нові джерела доходу. Для реалізації цих цілей Британський музей уклав партнерство з Hootsuite, щоб налагодити синхронний мультиплатформний маркетинг і відстежувати результати. По-перше замість звичайних постів, робітники музею

перейшли на специфічний контент. Наприклад, на Facebook проводили живі трансляції (Facebook Live) з екскурсіями й лекціями, які переглядали глядачі в понад 75 країнах. Для більш інтерактивного досвіду музей експериментував з віртуальною реальністю: спільний проект з Oculus у стрічці Facebook показував 360°-тури по виставках. YouTube використовувався для освітніх роликів і записів вебінарів. Завдяки Hootsuite команда налаштувала деталізовану звітність за ключовими показниками. Це дозволило відстежувати, які пости отримують найбільше лайків і коментарів, і відповідно коригувати стратегію. Регулярний аналіз роботи соцмереж також покращив оперативність відповіді: наприклад, зросла кількість взаємодій в Twitter, а середня швидкість реакції на запити скоротилася. У результаті цих змін Британський музей показав феноменальний ріст підписників: за рік +141% у Twitter та +123% в Instagram. Музей випередив за темпами росту такі установи, як Лувр чи Метрополітен-музей, і отримав найвищі показники залученості Facebook/Twitter у групі світових музеїв. Менеджерка відділу маркетингу Британського музею відзначає, що Hootsuite допомогла зібрати «дійсно якісний контент» та «максимально використовувати час команди».

Частково музей експериментує і з гумористичним контентом. Так, на TikTok Британський музей спробував перенести вірусний флешмоб: у березні 2024 року на офіційній сторінці з'явився жартівливий ролик (надалі з'явився і в Instagram) про мем «Римська імперія» [26]. Музей оголосив: «Повторно опубліковано відео відомої інфлюенсерки про «римську імперію», мета – трохи пожартувати». Відео викликало хвилю критики як «сексуально упереджене», тож музей поспішив вибачитися, заявивши, що нічого серйозного не мав на увазі. Цей кейс показує, що навіть досвідчені команди можуть зіткнутись з ризиками використання молодіжних мемів – але сам факт спроби відобразити актуальні тренди в соцмережах говорить про прагнення музею бути «популярним серед молоді».

Метрополітен-музей має одну з наймасштабніших спільнот у соціальних мережах (станом на жовтень 2025 року – понад 4,5 млн підписників лише в Instagram). Його комунікація базується на інтерактивності та UGC (User-Generated

Content). Наприклад, у профілі Instagram у біографії музею з'явився заклик «Ділись своїм #MetMoment» – заклик до відвідувачів публікувати фото з музею під цим хештегом [81, с. 109]. Метрополітен-музей регулярно репостить фото прихильників: люди позують біля картин і експонатів, а музею постає своєрідним «соавтором», що ділиться моментами відвідування. Це породжує довготривалий цикл взаємодії: публіка генерує контент, музей його поширює, інші бачать залученість. Метрополітен часто використовує в постах прямі запитання або заклики до коментарів. Приклад: «Який ваш улюблений зал у Метрополітен? Напишіть у коментарях!» [81, с. 100–116]. Такий підхід мотивує користувачів взаємодіяти, а не бути пасивними глядачами. Музей також згадує дні народження художників, святкування та волонтерів.

У аналізі постів за грудень 2018 року виявлено, що більшість постів у музеї присвячено творам мистецтва ($\approx 65\%$) і відвідувачам ($\approx 18\%$). Музей публікує крупні плани шедеврів з історичними деталями в підписах (пояснення художнього сюжету чи стилю), а також фото інтер'єрів. При цьому заголовки до ілюстрацій поєднують опис та запрошення: «Залишайтеся на одному рівні з історією! Як вважаєте, скільки часу пішло на створення цього шедевра? Напишіть у коментарях!». Метрополітен також є одним із перших музейних акаунтів, який з'явився на платформі TikTok (2019) і запустив інтерактивні флешмоби [54]. Наприклад, конкурс #YourBestRecreatedArt закликав користувачів реанімувати класичні картини (нехай навіть вдома) і гарантував переможцю безкоштовну поїздку до Нью-Йорка і допуск на закриття виставки інституту костюма. А флешмоб #MetGalaStyle («стиль Met Gala») просив юзерів створити ролики про модні наряди, натхненні костюмами з церемонії Met Gala. Такі кампанії залучали яскравий молоду аудиторію та підвищили видимість музею в медіа. Загалом, комунікація Метрополітен-музею у соцмережах спрямована не просто на демонстрацію колекції, а на участь та залучення аудиторії. Музей ставить за мету, щоб кожен підписник відчував себе не лише пасивним глядачем, а активним творцем музейного досвіду.

Музей Рейксмюзеум (Амстердам, Нідерланди) був першовідкривачем у

цифрових ініціативах і відкритих даних. Він прославився онлайн-платформою Rijksstudio (2012), що дозволила всім безкоштовно завантажувати й адаптувати понад 125 000 зображень творів мистецтва [61]. У 2024 році музей запустив нову Collection Online з 800 тис. високоякісних зображень та інструментами на базі штучного інтелекту, щоб зробити свою колекцію ще більш доступною для глобальної аудиторії. Як сказав директор музею Т. Діббітс: «Колекція належить усім... тому ми вирішили ділитися якомога більшою кількістю знань та візуальних матеріалів з усім світом». Рейксмюзеум також відомий своїми візуально привабливими постами в Instagram: вони показують деталі творів голландських майстрів так, щоб було інтригуюче і захопливо. Незалежне дослідження відзначило, що стрічка музею «заповнена цікавими деталями про різні твори мистецтва» і подається «в легкій і творчій формі» – саме завдяки цьому за пів року музей очолив нідерландський Instagram Top 100 [62]. Показник залученості там складає 3,25%, що є одним із найвищих серед топових музеїв, – це свідчить, що ком'юніті дуже активне і взаємодіє з контентом. Рейксмюзеум впроваджує на TikTok нові підходи: він не лише сам публікує короткі захопливі відео про експонати, а й запрошує інфлюенсерів та творців контенту всередину музею для зйомок [54]. Такий підхід перетворює відео від впливових блогерів на «послів бренду» музею. Блогери мають свою велику аудиторію, що часто значно більша за кількість підписників на офіційному акаунті. Кожен створений ними відеоролик з музеєм поширюється серед тисячі людей, які б інакше не побачили музейний контент. Це дає музею синергію охоплення: активний контент, при цьому ресурси команди витрачаються менше, бо музей виступає куратором, а не єдиним творцем усіх матеріалів. Такий «контент третьої сторони» (third-party content) є дуже автентичним і допомагає музею збільшувати відвідуваність та впізнаваність.

Крім глобальної платформи для колекцій, музей адаптує контент під різні канали. На Instagram Рейксмюзеум постить і класичні фото творів, і залаштункові кадри реставрацій, а також акції та тематичні дні. Наприклад, Рейксмюзеум активно відзначає Міжнародний жіночий день, залучаючи постами жіночих

портретів та розповідаючи історії про художниць [54]. Зрештою, бібліотека візуального контенту музею (включаючи 717-гігапиксельне зображення «Нічної варти» 2022 року) дає змогу публікувати якісний контент в соцмережах, що створює сильне враження на підписників. Завдяки такому підходу Рейксмузеум перетворюється на «онлайн-музей»: його ресурси доступні в мережі, а сам музей підтримує постійний діалог зі спільнотою через соцмережі.

Музей сучасного мистецтва (МоМА) в Нью-Йорку, США має найбільшу аудиторію серед музеїв світу (понад 13 млн підписників у соцмережах, із них 6 млн – в Instagram) [31]. Як пояснює директор з маркетингу Роб Бейкер, успіх МоМА полягає у постійному додаванні цінності. Музей публікує високоякісний контент, але також чутливо реагує на те, що відбувається у світі: вибори, пандемія, соціальні рухи тощо. Він використовує соцмережі, щоб підтримати аудиторію у важкі моменти щиро і відповідно до часу. Наприклад, у день виборів у США 2020 року музей виклав коротке відео-подорож галереєю Клода Моне («Водяні лілії»), пояснивши, що глядачам потрібен спокій під час напруженого моменту. Така «тиха хвилина» дуже сподобалася аудиторії. Під час локдауну МоМА, навпаки, пропонував практичні поради: добірки фільмів, творчі завдання для дітей і заходи, які відповідають нагальним потребам людей вдома. Ці публікації регулярно відзначали, що успіх приходить, коли контент враховує, де знаходиться зараз країна. Також МоМА свідомо відстежує не стільки охоплення, скільки взаємодію: кількість лайків, репостів, коментарів. Така орієнтація допомагає утримувати активну онлайн-спільноту. В опитуваннях музей навіть констатував рекордний приріст вподобань і поширень своїх матеріалів у певний період. МоМА все частіше залучає самих відвідувачів до створення контенту. В Instagram Stories проєкт має рубрику, де вони діляться досвідом людей, які приходять до музею. Наприклад, публікуються фотографії гостей із відгуками про екскурсії. Це підсилює ефект спільноти: підписники бачать, що їхні голоси та фото важливі для музею.

Таким чином, МоМА поєднує художній контент із соціальною тематикою та закликами до ком'юніті. Він додає контексту та корисності, водночас постійно

заохочуючи підписників до взаємодії. Такий адаптивний підхід посилює довіру аудиторії і підтверджує, що музей присутній там, де зараз люди.

Музеї Ватикану мають широку присутність у соціальних мережах (офіційні акаунти на Instagram, Facebook, YouTube тощо), позиціонуючи себе як «музей серед усіх музеїв» з місією «євангелізувати через мистецтво і красу». Комунікація тут ведеться здебільшого англійською (з метою охоплення глобальної аудиторії) у зрозумілому, нарративному стилі з нейтральним емоційним забарвленням [64]. Як зазначають співробітники музею, вони поведуться як брендова компанія – прагнуть постійно «тримати аудиторію в курсі» та «бути дуже прозорими» в онлайні [77]. У візуальних стратегіях музеї Ватикану часто використовують красиві зображення творів мистецтва та короткі відео. Наприклад, за останні роки їхніми найуспішнішими публікаціями в Instagram стали відео-ролики («reels»), що демонструють найбільш відомі експонати музею. Крім того, музей активно вдається до кейсів залучення: у 2022–2023 рр. музеї запросили відомих італійських інфлюенсерів (блогерку Крістіану Феррагні та її чоловіка Федеца) на приватну екскурсію, в результаті чого останні виклали фото з Сикстинської капели [66]. Хоча зйомка там заборонена, ця акція привернула величезну увагу в соціальних мережах і фактично стала потужною кампанією з просування. Варто також згадати офіційні цифрові ініціативи: наприклад, на сайті музеїв Ватикану доступні віртуальні тури по Сикстинській капелі та інших залах, які ілюструються відео та зображеннями (доступні через Google Arts & Culture та власні платформи). В цілому їхні соцмережі виконують роль інструменту культурно-просвітницького і брендингового: вони поширюють знання про унікальні твори (як сакрального, так і світського мистецтва), формують спільноту прихильників музею у світі та підтримують імідж музею як сучасної інституції. Як підкреслюють представники RAI (Італія), Музеї Ватикану «дуже підприємливі» і прагнуть комунікувати з публікою ненав'язливо, навіть якщо нічого «не продають», – просто щоб «тримати вас в курсі» [77, с. 9–10].

Музей Орсе веде активну онлайн-комунікацію, орієнтовану на поєднання класичного мистецтва з сучасними трендами. Наприклад, у 2019 році музей

запросив художника Жан-Філіп Деломма на річну резиденцію в Instagram: щопонеділка він публікував ілюстрації відомих художників XIX століття у вигляді сучасних мемів (зображаючи їх, скажімо, як блогерів чи стрімерів), чим отримав широкий резонанс [23; 76]. Директор музею в коментарі зазначав, що мета акції – наблизити художників другої половини XIX століття, «залучивши» їх до сьогоднішніх цифрових взаємодій. Такий підхід – поєднання науково-історичного контексту з жартівливою формою – робить мистецтво привабливішим для молодшої аудиторії. З березня 2021 року Musée d'Orsay також активний на TikTok. За сприяння самого TikTok France музей підготував промоцію виставки «Початки світу» («Les Origines du monde») – знімав відео та залучав інфлюенсерів. 15 квітня 2021 року Orsay провів пряму трансляцію виставки в TikTok за участю кураторки й популярного блогера César Roussel [30]. Захід був орієнтований на мобільну аудиторію: глядачі могли в режимі реального часу задавати питання і отримувати відповіді про експонати. За офіційною інформацією TikTok, таку трансляцію дивилися десятки тисяч людей, що свідчить про високий інтерес [37]. Orsay також використовує технології віртуальної реальності: через Google Arts & Culture є панорами-360° залів музею. Крім того, музей публікує на YouTube відеоконтент – від трейлерів виставок до наукових пояснень. Візуальний стиль Орсе – поєднання елегантних фото шедеврів (Клод Моне, Ван Гог тощо) з відео за участю працівників музею та інфлюенсерів. Тексти під фото часто двомовні (фр., англ.) й науково-популярні, з елементами сторітейлінгу.

Таким чином, Orsay демонструє орієнтацію на залучення молодшої та міжнародної публіки: він користується сучасними соцмережами і креативними формами. Через соцмережі музей популяризує свою колекцію (веде розповіді про художників), створює спільноту зацікавлених (розіграші, інтерактивні опитування) і посилює впізнаваність бренду Orsay як інноваційного закладу.

Музей Ван Гога (Амстердам, Нідерланди) відомий дуже активною онлайн-присутністю та нестандартними стратегіями просування. Здебільшого комунікація ведеться англійською мовою на офіційних сторінках Instagram,

Facebook та YouTube. Один з ключових прийомів – створення контенту, що стимулює користувачів до участі. Зокрема, музей заохочує публіку ділитися власними роботами чи фотографіями за тематикою #VanGoghInspires. Соціальний менеджер музейного комплексу неодноразово відзначав, що хештег #VanGoghInspires отримує «колосальне охоплення» – пости із ним іноді переглядають мільйони користувачів. Так, у період локдауну 2020 року DHM вказав, що пости з найвищим охопленням належали кампанії #VanGoghInspires (в тому числі тематичним флешмобам), а також інтерактивним проектам музею. Приклади digital-контенту: музей проводить віртуальні 4K-тури по залах (запис без віртуальних відвідувачів), розміщує їх на YouTube та офіційному сайті (розділ «Enjoy the museum from home») [35]. На сайті музею є «4K Virtual Tour», де будь-хто може «прогулятися» експозицією і знайти улюблені полотна. Крім того, реалізовано кілька мобільних застосунків: наприклад, «Unravel Van Gogh», де за допомогою доповненої реальності розкриваються приховані історії у картинах, а також освітньо-ігрові програми для дітей. Музей надає безкоштовні розмальовки його шедеврів та навчальні відеоуроки, підтримуючи інтерес молодшої аудиторії. Музей активно співпрацює з брендами: наприклад, на 50-річчя колекції він уклав партнерство з The Pokémon Company, а ще раніше випускав спільні лінії одягу з Vans, MUD Jeans тощо. Ці колаборації розкручуються через соцмережі і спрямовані на залучення молодіжних аудиторій, адже вони представляють мистецтво Ван Гога в новому, повсякденному вигляді [28].

Загалом стиль комунікації Музею Ван Гога дружній і інклюзивний. Він активно демонструє на своїх каналах реальні взаємодії з відвідувачами: наприклад, опублікував рецепт в честь дня народження Ван Гога та закликав підписників спекти торт у стилі художника. Згідно з інтерв'ю, соціальні мережі стали «рятівним колом» у пандемію, через яке музей продовжував надихати людей історіями про Ван Гога і підтримувати зв'язок з громадою [45].

Наступним яскравим прикладом музею з потужний інтернет комунікацією є «Музейний острів» у Берліні. Це комплекс із семи державних музеїв під егідою Статського музею Берліну, що разом створюють єдиний культурний осередок.

Нещодавно (квітень 2025) для нього було запущено спільний Instagram-канал [52]. За офіційним пресрелізом, новий акаунт Museumsinsel Berlin публікує ексклюзивні залаштункові матеріали з життя усіх цих музеїв: з колекціями, виставками, архітектурою та людьми в центрі Берліна. Контент зосереджено на актуальних темах, головних експонатах та непоказаних раніше ракурсах.

Кожен музей зі «Старотисячі» також пропонує власні цифрові продукти. Наприклад, Пергамський музей має серію 3D-турів і віртуальних експозицій: зокрема, «Babylon Reloaded» – цифрову 3D-реконструкцію шумерського храму [70]. Neues Museum демонструє в Інтернеті частину виставки «Ахмім. Забуте місто Єгипту» у форматі 360°-туру та має онлайн-експозиції з фільмами і віртуальними турами, присвяченими єгипетській тематиці (зокрема «Elephantine – Острів тисячоліть») [69]. Фундаменти цього цифрового портфоліо – чітка візуалізація експонатів і продумана навігація для користувачів. Загальний стиль комунікації «Музейного острова» – урочистий і освітній. Соцмережі використовуються переважно для популяризації експозицій: високоякісні фото давніх артефактів (статуї, барельєфи, нумізматичні колекції) супроводжуються змістовними підписами. Комунікація ведеться німецькою й англійською. У цілому соцмережі Музейного острова популяризують величезні історичні колекції та зміцнюють бренд Берліна як всесвітнього культурного центру. Через Instagram та Facebook музейний комплекс поширює наукові знання (інфографіка, відеолекції, віртуальні екскурсії), формує спільноту зацікавлених (підписники, які діляться власними фото з музеїв #museumsinsel) і підвищує впізнаваність (натхненням служать унікальні експонати, що репрезентують стародавні цивілізації). Новий збірний Instagram, зокрема, спрямований на те, щоби якнайповніше показати колекції та архітектуру острова туристам і любителям мистецтва світу.

Німецький історичний музей у Берліні теж поєднує у своїх соцмережах академічний та креативний підходи. З одного боку, історичний музей підтримує освітні онлайн-проекти; з другого – застосовує ігрові елементи. Як, наприклад, їхній проєкт «Leipzig '89 – Revolution reloaded»: інтерактивну гру-новелу, що

імітує події мирної революції 1989 року в Лейпцігу [49]. У блозі музею зазначено, що цей «ігровий стенд» дозволяє відвідувачам самостійно приймати рішення, які впливають на хід історії, – і музей бачить у таких цифрових іграх можливість зробити складні історичні процеси більш «відчутними й осмисленими». Це свідчить, що цей музей вважає діджиталізацію вкрай важливою для донесення історії до широкого загалу. Під час пандемії музей приєднався до світового флешмобу #CuratorBattle (ініціативи британського музею Йоркшир). У Twitter інституція показала моторошний експонат – чумну маску XVII ст., – заявивши, що вона таємничо приковує увагу громадськості [32]. Такий хід (гра слів і демонстрація цікавої колекційної речі) одразу привернув увагу: допис отримав сотні лайків і репостів, що свідчить про ефективне залучення нової аудиторії навіть із жорстким історичним контентом. Крім цього, німецький історичний проєкт регулярно публікує в Інтернеті віртуальні тури, лекції, вебінари та подкасти про німецьку історію (на офіційному сайті розділ «Digital Offers» з різноманітними цифровими матеріалами). Таким чином, стиль музею поєднує науковість із доступністю: він прагне залучити навіть тих, хто не може приїхати до Берліна.

Варто також згадати Лодзький музей, який під час пандемії та локдауну активно залучався до мережових челенджів (особливо популярних у Польщі): наприклад, у квітні 2020 р. він ініціював флешмоб «#byćjak» («будь як...»), запитуючи підписників «Чи приймаєте ви виклик?» – контент якого включав перетворення відомих творів мистецтва в побутові сцени [67]. Аналіз соцмереж показав, що такі виклики зібрали тисячі реакцій, що ілюструє добрий відгук аудиторії. Також Лодзький музей долучився до загальнонаціонального #Hot16Challenge2 – музичного благодійного челенджу на підтримку лікарів (запросили співробітників і друзів музею записати музичні рядки) [67]. Це засвідчило готовність інституції бути помітною у соціальних мережах, навіть за межами вузького кола мистецтва.

Загалом, Лодзький музей сприймає соціальні платформи як засіб бути «в темі» сучасної культури і громадських ініціатив. Хоча він не має таких

масштабних цифрових проєктів як Орсе чи Ван Гог, його участь у вірусних акціях і конкурсах дала змогу завоювати увагу молоді. Соцмережі використовуються музеєм також для просвітництва: пости про історію школи Баухаус, легендарних художників Лодзі (Тшешевського, Стшемінського) і найважливіші експонати своєї колекції. Таким чином соцмережі Музею мистецтв у Лодзі сприяють поширенню знань про польське та світове мистецтво XX століття, формуванню спільноти відвідувачів (завдяки інтерактивним кампаніям і конкурсам) і посиленню бренду музею як інноваційного простору арт-комунікації.

Попри те, що наведені раніше приклади здебільшого стосуються провідних музейних інституцій світу, які мають масштабні колекції, усталені системи менеджменту та значні ресурси, їхній досвід цифрової комунікації становить важливу методологічну базу для формування стратегії подальшого розвитку українських музеїв у цифрову добу. Адже прагнення до всесвітнього визнання, відкритості та ефективної взаємодії з аудиторією є спільним для всіх сучасних культурних установ, незалежно від географічного чи фінансового контексту. З аналізу практик видно, що ефективна присутність музею в цифровому просторі вже давно вийшла за межі простого інформування чи репрезентації колекцій. Соціальні мережі стають простором живої комунікації, побудови стійких емоційних зв'язків із публікою, формування нових форматів взаємодії на перетині культури, освіти, технологій і креативної індустрії. Важливою є гнучкість у використанні різноманітних платформ — від традиційних Facebook чи Instagram до динамічніших середовищ, як-от TikTok чи стрімінгові сервіси. Візуальний стиль, доступність мовного коду, регулярність та актуальність контенту — все це визначає успішність цифрової музейної комунікації.

Після аналізу успішних кейсів цифрової комунікації музеїв у соціальних мережах доцільно звернути увагу й на суперечливі або скандальні ситуації, що виникали у цьому середовищі. Такі приклади є не менш цінними для дослідження, адже дозволяють зрозуміти механізми кризової комунікації та особливості взаємодії музейних інституцій із публікою у період репутаційних викликів. Аналізуючи реакцію музеїв на негативні коментарі, хейт, хибні інтерпретації

контенту або етичні суперечки, можна простежити, як установи балансували між збереженням власної репутації, дотриманням професійних стандартів та відкритістю до діалогу.

У Музеї образотворчих мистецтв Бостона (MFA) влітку 2015 року запустили акцію «Kimono Wednesdays», де відвідувачам пропонували приміряти кімоно, як на картині Моне «La Japonaise». Ідея викликала обурення: група активістів звинуватила музей у культурній апропріації та орієнталізмі. Обурення поширилося через соціальні мережі – на Facebook з'явилася група протесту Stand Against Yellow-Face, а користувачі гнівно коментували дописи музею, називаючи захід «мерзенним проявом расизму» та вимагаючи вибачень [39]. Хоч фізично на акції збиралося лише кілька протестувальників, резонанс онлайн був величезний – власна Facebook-сторінка MFA заповнилася обуреними відгуками: «Ми не вважаємо це расистським», і планувалося продовжити захід. Однак цей коментар потрапив до протестувальників і ще більше загострив ситуацію. За кілька днів MFA змінив позицію. 7 липня музей оприлюднив заяву з вибаченням: «Ми просимо вибачення у всіх відвідувачів, яких образили». Музей скасував можливість приміряти кімоно – відтепер дозволили тільки торкатися його, доповнивши показ інформаційним екскурсом про контекст картини. Керівництво визнало, що було здивоване такою реакцією публіки, і погодилося, що бракувало належного пояснення культурного контексту. Такий крок став частиною стратегії кризової комунікації MFA. Музей вибачився та вніс зміни до заходу, сподіваючись продовжити діалог вже у форматі освітнього обговорення замість спірного «костюмованого» досвіду. Протестувальники все ж висунули низку вимог (змінити назви лекцій, додати більше історичного контексту тощо), але факт оперативної реакції музею показав, що у відповідь на тиск соцмереж MFA обрав тактику діалогу і виправлення курсу.

У березні 2018 року Бруклінський музей (Нью-Йорк) опинився в епіцентрі дискусії про расову чутливість після того, як кураторкою відділу африканського мистецтва призначили білошкіру дослідницю, д-р Крістен Віндмюллер-Луна. Оголошення про її призначення з'явилося в соцмережах музею і спричинило

хвилю критики: частина спільноти (зокрема активістська група Decolonize This Place) назвала це рішення «непрочутливим» у сучасних реаліях [55]. У відкритому листі активісти заявили, що хоча кваліфікація куратора не заперечується, «призначення виглядає недоречно у наш час», особливо для музею, який гордиться зв'язками з різноманітною громадою Брукліна. Вони закликали створити в музеї «комісію з деколонізації» і переглянути підходи – від складу керівництва до політики повернення артефактів культур походження. Ця новина швидко розійшлася у Twitter та Facebook. У соцмережах лунали різні голоси – від обурення до захисту кураторки. Багато відомих фахівців стали на захист Віндмюллер-Луни, наголошуючи на її докторському ступені та професійному досвіді, і стверджували, що кваліфікація має значити більше, ніж колір шкіри куратора. Отже, дискусія набрала обертів саме в соцмережах, збираючи сотні коментарів і ретвітів, що обговорювали питання репрезентації та деколонізації музеїв. Бруклінський музей не скасував призначення, але публічно відреагував на критику, обравши тон примирення і відкритості до діалогу. На офіційній сторінці музею (зокрема у Twitter) з'явилося повідомлення, що керівництво «прислухається і чує» занепокоєння громади [27]. «Ми шукаємо способи розпочати цю розмову з належною увагою, і хочемо запевнити вас, що, як і завжди, ви можете на нас покластися – ми продовжимо наполегливо працювати над забезпеченням рівності в нашій установі і поза її межами», – йшлося в заяві музею. Також музей підкреслив, що його кураторський склад вже досить різноманітний і що інституція інвестує в стажування та освітні програми для представників різних спільнот, аби змінити ситуацію в довготривалій перспективі. Стратегія комунікації полягала у наголошенні на цінностях музею (рівність, інклюзивність) і готовності до діалогу з громадськістю.

Музей Гуггенхайма в Нью-Йорку восени 2017 року зіштовхнувся з хвилею протестів у соцмережах через виставку «Art and China after 1989: Theater of the World», яка мала включати кілька провокаційних інсталяцій із залученням тварин. Найбільше обурення викликали: відеоробота «Dogs That Cannot Touch Each Other» (документування перформансу 2003 року, де вісім пітбулів прив'язані до бігових

доріжок намагаються дістатися один одного), інсталяція «Theater of the World» – тераріум, де у замкненому просторі сотні комах і рептилій можуть поїдати одна одну на очах у публіки, а також відео з паруванням татуйованих свиней («A Case Study of Transference») [46]. Зоозахисники звинуватили музей у пропагуванні жорстокості до тварин під прикриттям мистецтва. Протестна кампанія розгорнулася блискавично: в мережі з'явилася петиція на Change.org із закликом вилучити ці твори, яка менш ніж за тиждень зібрала понад 720 тисяч підписів [50]. У Facebook поширювалися зображення з виставки з емоційними осудливими дописами, а у Twitter активісти координували мітинг біля стін музею. Вже за кілька днів під будівлею Гуггенхайма відбулася акція протесту (її фото та відео також широко розійшлися у соцмережах), до якої долучились і представники РЕТА. Президентка РЕТА Інгрід Ньюкірк опублікувала відкритого листа до директора музею, заявивши, що використання тварин у стресових ситуаціях заради мистецтва – неприпустиме. Спершу Гуггенхайм спробував захистити кураторське рішення. 21 вересня 2017 року музей оприлюднив офіційну заяву, визнавши, що деякі роботи виставки «можуть шокувати і засмутити» глядачів, однак відмовився їх вилучати. У цій заяві пояснювалося, що скандальна відеоробота з собаками є «свідомо викличною та провокаційною» арт-працею, яка покликана примусити глядачів задуматися про системи влади і контролю в сучасному світі. Музей закликав публіку сприйняти задум митців і «зрозуміти, що вони хотіли сказати про складність соціальних умов глобалізованого світу», фактично апелюючи до принципу свободи вираження в мистецтві. Однак такий захист не спинив хвилі критики – обурення тільки зросло. Протягом наступних днів музей отримував погрози; зоозахисники обіцяли нові протести. У результаті Гуггенхайм вимушено змінив курс. 25 вересня (менш ніж за тиждень від початку скандалу) музей повідомив, що вилучає спірні роботи з експозиції. заяві керівництво пояснило, що йде на цей крок не через цензуру змісту, а через реальні безпекові ризики: «ми отримали пряму і неодноразову загрозу насильства», тож мусимо подбати про безпеку співробітників, відвідувачів і художників [71]. Гуггенхайм підкреслив, що залишається відданим свободі висловлювання, і

висловив розчарування тим, що обставини змушують його утриматися від показу певних творів. Ця стратегія кризової комунікації Гуггенхайма пройшла через дві фази: від першочергового захисту мистецької свободи – до вимушеного компромісу під тиском соцмереж і громадської думки. Хоча прямих вибачень музею не приніс (адже формально не визнав арт-роботи помилковими), він задовольнив основну вимогу протестувальників, знявши роботи, і таким чином розрядив кризу. Водночас у заявах Гуггенхайм намагався зберегти репутацію прихильника мистецьких свобод, пояснивши, що рішення диктується екстремальними обставинами (погрозами), а не згодою з критиками щодо «жорстокості» творів.

У червні 2021 року Королівська академія мистецтв (РА) в Лондоні опинилася в центрі гучного скандалу, пов'язаного з питаннями трансгендерної інклюзивності та свободою слова. Приводом став випадок з текстильною художницею Джесс Де Волз: РА продавала її роботи (вишиті нашивки) в сувенірній крамниці, доки користувачі соцмереж не звернули увагу на її блог 2019 року, де вона висловила критичні погляди щодо гендерної ідентичності. Деякі читачі назвали ті висловлювання трансфобними. Після серії дописів у Twitter та Instagram, що звинувачували Де Волз у трансфобії, Академія оперативно відреагувала в соцмережах: на офіційному Instagram РА з'явилося повідомлення «Дякуємо всім, хто звернув нашу увагу на товар у крамниці РА від художниці, яка висловлює трансфобні погляди» [24]. Фактично, таким чином РА публічно засудила позицію художниці і оголосила про вилучення її робіт з магазину. Це рішення – зроблене поспіхом під тиском соцмереж – згодом назвали проявом «cancel culture» – культура скасування. Первинна дія РА викликала нову хвилю обговорення, тепер вже з протилежного боку. У відповідь на вилучення робіт Де Волз багато користувачів, журналістів і навіть митців звинуватили саму Академію в цензурі та порушенні принципу свободи слова. Іронічно, але РА зазнала різкої критики в соцмережах за те, як вона піддалася тиску соцмереж. Протягом кількох днів тема набула широкого розголосу: про неї писали провідні медіа, висловлювалися політики (міністр культури Британії привітав захист свободи

висловлювань). Сама Де Волз дала інтерв'ю, де зазначила, що дії Академії стали для неї шоком, але вона готова до діалогу. 23 червня 2021, Королівська академія здійснила показовий «розворот». У спеціальній заяві РА визнала, що ситуацію було «проаналізовано ґрунтовно» і висновок такий: «Ми повинні були діяти краще» [24]. РА визнала, що сталася «невдача внутрішніх комунікацій», через яку художниця дізналася про вилучення своїх робіт саме із соцмереж, а не від музею напряду. Академія повідомила, що відновить діалог із Де Волз щодо повернення її робіт до крамниці [65]. Цей випадок продемонстрував здатність інституції визнати помилку і змінити політику під тиском громадськості. Хоч дії Академії і отримали несхвальні відгуки від частини спільноти (дехто вважав вибачення «зрадою» трансспільноти), загалом стратегія кризової комунікації РА була позитивно сприйнята як повернення до принципів відкритої дискусії.

Успіх або провал кризової комунікації в соціальних мережах безпосередньо впливає на довіру до інституції, її репутацію та подальшу взаємодію з аудиторією. Досвід світових музеїв показує, що у ситуаціях скандалів чи публічних звинувачень ключовим чинником стає не сам факт помилки, а швидкість і адекватність реакції, готовність визнавати недоліки, відкрито комунікувати та коригувати позицію. Для українського музейного середовища, де діджиталізація комунікацій лише формується, ці уроки особливо актуальні. У нас також можуть виникати ситуації, коли відсутність фахових знань або невірне використання термінології (зокрема у сфері інклюзивності, гендерної чутливості чи репрезентації людей з інвалідністю) призводить до непорозумінь і критики. Крім того, в умовах війни особливо важливим стає уважне ставлення до змісту виставок, походження митців і тематичних акцентів, аби уникати неоднозначних або травматичних трактувань. Тому досвід міжнародних інституцій у сфері кризової комунікації має бути інтегрований у практику українських музеїв: він формує культуру відповідальності, етичної чутливості та діалогу з публікою, що є необхідною умовою для розвитку сучасної музейної комунікації у цифрову добу.

2.2. Український досвід цифрових практик і комунікації в соціальних мережах провідних музеїв

Перед тим як перейти до загального аналізу тенденцій, варто звернутися до конкретних прикладів – реальних кейсів цифрової активності українських музеїв. У цьому розділі ми розглянемо, як провідні інституції намагалися адаптуватися до нових умов: які проєкти вони запускали, як змінювали свої візуальні рішення, які формати комунікації тестували в соціальних мережах. Частина з цих прикладів обговорювалася у професійних медіа, профільних виданнях і на офіційних сайтах музеїв, інші стали помітними завдяки самій реакції аудиторії. Після цього огляду ми перейдемо до ширшого аналізу – спробуємо осмислити ці практики, виявити їхні сильні та слабкі сторони. І, головне, визначимо, які уроки може винести українська музейна спільнота з цього досвіду, щоб надалі цифрова присутність музеїв перестала бути лише технічним продовженням офлайну, а стала повноцінним інструментом комунікації й осмислення культури.

Пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення спричинили вибуховий розвиток онлайн-активностей у музейній сфері. Закриття музеїв змусило швидко адаптуватися: українські та світові інституції почали оцифровувати колекції, організовувати відео- та віртуальні екскурсії, безкоштовно відчиняти доступ до освітніх програм. Наприклад у 2019 році в Україні діяло майже 5000 музеїв, але лише 543 – державної або комунальної власності. Величезні колекції (≈12 млн пам'яток) представлено у виставках лише на 3–5% від фондів. До 2020 року українські музеї мали дуже слабку цифрову присутність: з цих 5 тисяч музеїв лише близько 150 мали власні вебсайти, переважно без англomовних версій [2]. Все це через обмежені бюджети. Проте загальносвітові тренди («digital first», за визначенням ЮНЕСКО/ICOM) і локальні ініціативи (наприклад, президентські рекомендації з віртуальних екскурсій під час карантину) стимулювали інституції долучатися до онлайн-форматів [18]. Уже до 2020 року проєкти на кшталт «Музей Голодомору VR», цифрові колекції Арсеналу, колекція НХМУ ставали важливими інструментами національного нарративу [9]. За даними мережі NEMO,

близько 70% музеїв по всьому світу посилили онлайн-присутність під час локдаунів, 80% – активізували інтернет-діяльність, а 16% навіть збільшили бюджет на інтернет-проекти [3]. В Україні соціальні мережі використовувалися здебільшого для базового інформування: анонси виставок, годин роботи, фотоекспонатів. Лише деякі проекти на зразок інтерактивних гідів чи 3D-екскурсій були втілені. В цілому ж музеї не охопили і половини потенційної онлайн-аудиторії.

Розглянемо детальніше як українські музеї користувалися хвилею активного використання інтернету. Задовго до повномасштабного вторгнення, у квітні 2020 року, Національний художній музей України (НХМУ) організував онлайн-екскурсії з відеоекскурсоводом, викладав презентації з творами і відкривав віртуальні виставки: фільм «Сад богів» про Мясоедова доповнювали онлайн-виставкою архівних матеріалів [7]. Музей Ханенків під час карантину музей активно заповнював соцмережі: публікував освітні відео з описами експонатів та креативні пости [7]. Зокрема восени 2020 року музей Богдана і Варвари Ханенків представив у Instagram «брендований пак стікерів»: серію цифрових листівок, які нагадували про правила поведінки в музеї під час карантину, поєднані з репродукціями творів з колекції. Львівська національна галерея мистецтв (ім. Бориса Возницького) під час локдауну, як і більшість закладів, закрилася для публіки [3]. В online вона робила репости та публікації про мистецтво, але помітних власних проєктів майже не було. Лише привітання з подіями чи поодинокі освітні публікації без великого охоплення. Національний музей історії України (МІСТ) до карантину здебільшого розповсюджував інформацію через Facebook і Instagram. У перші дні локдауну музей заявив про закриття і продовження роботи в соцмережах. Загалом специфічних онлайн-екскурсій чи відеоматеріалів музей не презентував. Уже в листопаді 2020 року Національний музей Голодомору-геноциду запропонував відеоекскурсію з живим гідом по експозиції [4]. Формат складався з записаного відеоролика-віртуальної подорожі залами та онлайн-зустрічі у Zoom з працівником музею. Підіймати важкі теми і зберегти «живий контакт» з аудиторією – така стратегія. Щобільше, музей

створив багато онлайн-ресурсів: електронні виставки, Хмару свідчень, та має акаунти на Facebook, Instagram, Telegram, YouTube і навіть TikTok. Софійський музей-заповідник «Софія Київська» на початку карантину запустив 3D-тур собором на власному сайті. Таким чином музей забезпечив цікавий перегляд архітектури з дому, хоча загалом соцмережі Софії використовувалися переважно для анонсів екскурсій, лекцій і церковних свят. Музей народної архітектури та побуту (Пирогово) у Києві мав менші можливості для діджиталізації: перебіг подій у «музеї просто неба» висвітлювався через офіційні Facebook/Instagram, але власних онлайн-турів не розроблялося. Активність переважно стосувалася анонсів подій на території (фестивалі, майстер-класи тощо). Через специфіку відкритого простору повноцінний онлайн-формат був складнішим, тож Пирогово зосередилося на інформаційній підтримці існуючих глядачів.

Загалом протягом пандемії музеї творили та просували онлайн-контент різного формату: від записів освітніх лекцій та відеоекскурсій до тематичних флешмобів, мистецьких челенджів, безкоштовних віртуальних виставок. Часто такі активності зорганізовувалися на волонтерських засадах і без додаткового фінансування. У 2020–2021 рр. в Україні відбувся й потужний законодавчий відгук (прийнято спецзакони про підтримку культури і креативу), але основну роль відігравали самі музеї та ініціативні групи [2]. Мережевий аналіз вказує, що онлайн-сервіси, що не потребують значних витрат (хештеги, стріми, матеріали з наявних колекцій), отримали найбільшу популярність.

Починаючи з 24 лютого 2022 року всі перераховані музеї були змушені закрити двері. Однак вони одразу ж взяли на себе інформаційно-патріотичну місію у соцмережах. Як повідомляли оглядачі, соцмережі усіх провідних українських музеїв були заповнені повідомленнями про закриття і підтримку населення [79]. Зокрема:

Національний художній музей України (NAMU) – 24 лютого закрився, водночас у вересні 2023 р. відновив роботу для обмеженого кола відвідувачів (кінопокази, невеликі виставки) [5]. В онлайн-просторі музей акцентував на мистецтві як ресурсі стійкості. Дирекція проводила дві тематичні виставки:

«Передчуття перемоги» (6 сучасних художників, які подають власні образи перемоги) та «Стиснуті нескінченністю» (про війну художниці Надії Каабі-Лінке). Офіційні соцмережі NAMU наповнилися світлинами експонатів під гаслами єднання, а музейний сайт нагадав про поради громадянам (зберігати спокій, критично ставитись до інформації тощо).

Музей Богдана і Варвари Ханенків – після вторгнення також фізично зачинився (колекцію було евакуйовано). Проте вже у серпні 2022 р. у просторі, звільненому внаслідок евакуації, відкрили перформанс-проект «Солдатики: вторгнення» [8]. До київського простору музейного класичного мистецтва привезли гіпсові фігурки солдатиків Олега Калашнікі (перенесені з Харкова), доповнивши їх читацькими роздумами про війну Юрія Андруховича та Сергія Жадана. В соцмережах Ханенків підкреслював необхідність зберігати спокій і довіряти Збройним Силам. Також музей поширював звернення культурних діячів та долучався до ініціатив збереження культурних цінностей.

Львівська галерея мистецтв (ім. Бориса Возницького) – 25 лютого на акаунтає було опубліковано лише зображення прапора України. Проте цей мінімалізм підкреслив солідарність з державною символікою, оминаючи будь-які зайві слова. Надалі галерея утримувала формати обмежених заходів у сховищах та не проводила масштабних онлайн-кампаній.

Національний музей історії України (МІСТ) теж припинив приймання відвідувачів. На відміну від інших, МІСТ із перших днів запропонував аудиторії частину культурного контенту онлайн. Його менеджмент обіцяв «продовжити активність у соцмережах» під девізом «keep calm and win».

Національний музей «Голодомор–геноцид» – після 24 лютого музей був зачинений, але одразу активізував свої медіаресурси. Наприклад, з осені 2022 р. співробітники музею почали проєкт «Голодомор в реальному часі» – серію публікацій і відеоматеріалів про український спротив у сьогоденні (паралельно зі збереженням історичної місії). У соцмережах музею (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok) з'явилися щоденні дайджести, роздуми від істориків та митців, фотоекскурсії та ілюстровані спогади свідків. Прикладом такої роботи став

«цифровий атлас» колаборацій з волонтерами: відмінно спроектована Instagram-сторінка викладає ролики, що поєднують мотиви голодомору 1932–1933 рр. та образи спротиву 2022–2023 рр. (зокрема відео «Голод голодом 2022»).

Музей-заповідник «Софія Київська» спочатку закrywся для гостей, але використовував затишний формат патріотичних та інформаційних повідомлень. У перші дні війни Софія продовжувала поширювати у Facebook і Instagram світлини собору, привітання зі святами (за відсутності відвідувачів) та настанови зберігати мир у серцях. Також музей звертав увагу на долю сакральної спадщини (наприклад, повідомляв про укріплення, розповідав про евакуацію реліквій Софії). Він не робив явних рекламних кампаній, проте вів інформування аудиторії – анонсував вебінари з історії України, трансляції святкових служб тощо.

Отже, українські музеї тривалий час існували в логіці офлайн-простору. До пандемії COVID-19 пріоритет майже повністю належав фізичним виставкам, екскурсіям, подіям у залах. Цифрові платформи, якщо й використовувалися, то лише як додаток до реальності: сторінки у Facebook чи Instagram виконували функцію анонсів і звітів, а не каналів комунікації зі спільнотою. У центрі стояло саме «відбутися» у просторі, а не «бути присутнім» у цифровому середовищі. Пандемія стала першим серйозним зламом цієї парадигми. Закриті двері змусили музеї виходити онлайн, шукати способи «бути почутими» без фізичного контакту. Тоді почали оновлювати айдентику, розробляти нові логотипи, шаблони, кольорові палітри, намагалися зробити профілі в соцмережах більш упізнаваними. Проте за візуальним оновленням рідко стояла зміна мислення. Контент залишався звітом: події, нагороди, дати. Майже не з'явилося форматів, які б викликали емоцію, подив чи інтерес – того, що створює «вау-ефект» і перетворює музей на явище, про яке хочеться говорити. Повномасштабна війна знову зупинила офлайн і остаточно виснажила ресурси команд. У фокусі опинилося виживання — охорона фондів, безпека співробітників, збереження приміщень. Багато музеїв сприймали соцмережі як звіт про стан: «ми зберегли», «ми евакуювали», «ми працюємо». У цих повідомленнях було мало простору для уяви, історій, діалогу з аудиторією. І хоч час і контекст вимагали цифрової гнучкості, більшість

інституцій так і не сформулювали нову мету для своєї онлайн-присутності.

Причина цього в тому, що музейні команди часто не мислять соцмережами як медіа. Немає продюсерського підходу: дослідити інтереси аудиторії, вибудувати драматургію, тестувати формати. У TikTok і Reels, де народжується справжня увага, українські музеї залишаються майже відсутніми. І навіть там, де є якісний візуальний рівень, бракує емоційного гачка – моменту, коли користувач хоче поділитися та зберегти. Водночас аудиторія змінилася. Після пандемії і війни люди сприймають культуру інакше: шукають не лише події, а сенси, людські історії, дотичність, культурну спорідненість. Але музеї поки що не адаптувалися до цієї логіки. І саме тут український музейний досвід показує головну проблему: ані локдауни, ані закриття під час війни не стали для інституцій поштовхом до системного цифрового мислення. Замість того, щоб трансформувати фонди в живі наративи, більшість музеїв законсервували свою комунікацію. Музеї не виробили відчуття терміновості: що якщо вони не говорять – про них забувають. Не усвідомили, що колекції можуть існувати і в діджиталі як «медіа-продукт», який транслює ідеї та цінності не гірше, ніж виставковий зал. Також після розгляду світових прикладів кризової комунікації у музейній сфері доцільно звернутися до українського контексту та дослідити, як подібні ситуації розвиваються на вітчизняному музейному ринку. Соціальні мережі стали не лише майданчиком для промоції виставок і залучення нових аудиторій, а й середовищем, де швидко поширюється критика, обурення чи хейт. Тому важливо простежити, як українські музеї реагують на подібні виклики, наскільки оперативно та професійно вони вибудовують комунікацію у відповідь, і чи здатні перетворити негативну увагу на можливість для публічного діалогу. Якщо у світовій практиці ми бачимо приклади, коли навіть провідні інституції припускалися помилок у тоні або змісті своїх повідомлень, то для українських музеїв вивчення власних «кризових» кейсів допомагає визначити рівень готовності фахівців до подібних ситуацій.

У 2013 році, напередодні відкриття великої виставки «Велике і Величне» в столичному мистецько-музейному комплексі «Мистецький Арсенал» директорка

Наталія Заболотна особисто розпорядилася замалювати чорною фарбою монументальну роботу художника Володимира Кузнецова «Коліївщина: Страшний суд», створену спеціально для цієї експозиції [1]. На картині у стилі фрески були зображені корумповані судді, депутати, священники та інші можновладці, що «горять у пеклі», алегорично викриваючи злободенні проблеми України (згадувались, зокрема, події у Врадіївці, Чорнобиль тощо). Керівництво Арсеналу вважало, що цей провокаційний сюжет не відповідає концепції урочистої виставки. Заболотна заявила, що рішення зняти/замалювати роботу продиктоване кураторським баченням і нібито «не є актом цензури, бо не нав'язане владними інститутами». Вона зауважила, що художник не подав ескізів заздалегідь і фінальний варіант вийшов за межі теми виставки на її думку. Випадок викликав великий резонанс серед арт-спільноти та у медіа. Художник Кузнецов публічно звинуватив керівництво музею у цензурі та нищенні твору мистецтва. Головний куратор «Мистецького Арсеналу» Олександр Соловйов на знак протесту подав у відставку, лаконічно заявивши: «Цензура – це погано» [1]. У Facebook та профільних виданнях вибухнула дискусія про свободу самовираження vs. цензуру в державній інституції. Багато художників і культурних діячів різко засудили дії директорки, деякі навіть закликали бойкотувати майбутні проєкти Арсеналу. З'явилась інформація, що частина митців погрожує бойкотом другої Київської бієнале сучасного мистецтва, аби висловити протест. Таким чином, репутація музею серед творчої спільноти зазнала серйозного удару, а скандал набув широкого розголосу в соцмережах і ЗМІ. Первинно Наталія Заболотна стояла на своєму, наполягаючи, що діяла в інтересах концепції виставки. Вона навіть називала свій вчинок своєрідним перформансом і виправдовувала, що мала право зняти роботу, яка не вписалася в експозицію. Однак із часом, коли скандал не вщухав, керівництво Арсеналу змінило тон. У жовтні 2013 року Заболотна написала відкритого листа (опублікованого в журналі Art Ukraine), в якому фактично вибачилася за ситуацію з роботою Кузнецова [10]. Вона висловила жаль, що конфлікт довкола цієї картини «спровокував протистояння в художньому середовищі» і підняв низку

питань, які слід вирішувати в діалозі.

У 2018 році відомий український художник Олександр Ройтбурд очолив Одеський художній музей, вигравши конкурс на посаду директора. Проте від самого початку його призначення стикнулося з опором частини місцевих політиків. Ряд депутатів Одеської обласної ради (переважно від проросійського «Опоблоку») були невдоволені тим, що музей очолила нестандартна, проукраїнськи налаштована особистість і неодноразово намагалися усунути Ройтбурда. 4 вересня 2019 року облрада з третьої спроби проголосувала за звільнення Ройтбурда з посади директора музею [15]. Формально Ройтбурда звинувачували в різному – від неповаги до депутатів (мовляв, він писав у звітах, що ті не мають права втручатися в справи музею) до абсурдних закидів на кшталт «малює картини фекаліями». Реального звіту роботи музею на сесії навіть не заслухали; самого директора на засідання не запросили. Багато хто розцінив це рішення як політичне переслідування прогресивного діяча культури старими проросійськими силами. Новина про звільнення Ройтбурда викликала хвилю обурення в Одесі та по всій Україні. Одесити масово висловлювали гнів у соцмережах, відверто ганьбили депутатів облради за таке рішення. У Facebook з'явилися десятки дописів на його підтримку. Колеги-художники і арт-куратори теж не добирали слів щодо облради: арт-критик Костянтин Дорошенко назвав рішення «дурістю» і запропонував негайно націоналізувати музей, щоб вивести його з-під контролю обласної влади. Відомі митці, такі як Іван Марчук та Арсен Савадов, публічно говорили, що усунення Ройтбурда – це величезна втрата для українського мистецтва і «величезний скандал у культурі». У соцмережах сформувався образ Ройтбурда як символу боротьби нового, прогресивного підходу в музейній справі проти «совкової» реакційності місцевих еліт. Сам Олександр Ройтбурд не змирився зі звільненням. Він публічно заявив, що подасть до суду, щоб поновитися на посаді. Справді, у 2020 році Ройтбурд виграв суд і був поновлений, хоча згодом трагічно помер у 2021-му. Музей згодом отримав статус національного. На захист митця потужно виступило Міністерство культури. Тодішній міністр культури, молоді та спорту Володимир Бородянський одразу

відреагував публічно – написав жорсткий пост у Facebook. У ньому він прямо звернувся до одеситів, зазначивши, що звільнення Ройтбурда – це наслідок їхнього вибору. Після скандалу Одеський художній музей став ще більш відомим, а тема його націоналізації справді почала розглядатися (в результаті музей отримав статус національного вже після смерті Ройтбурда). Тимчасово виконуюча обов'язки директора (його заступниця) та команда музею публічно дякували громадськості за підтримку. Важливо, що кризу вдалося частково перетворити на позитивний рух: суспільство консолідувалося довкола музею. Для самого музею кейс став прикладом, як відкрита публічна підтримка та принципова позиція (судовий позов) можуть змінити ситуацію. Зрештою, цей скандал показав силу соцмереж: огульне рішення місцевих владців викликало такий розголос, що було фактично знівельоване – репутаційно виграв скоріше музей і Ройтбурд, аніж його опоненти.

Більш сучасний приклад, який відбувся вже під час повномасштабного вторгнення і пов'язаний напряму з соцмережами: влітку 2023 року розгорівся скандал етичного характеру навколо особи Лесі Гасиджак – виконувачки обов'язків генерального директора Національного музею Голодомору-геноциду [11]. Приводом стали публікації в соцмережах, що стосувалися її зовнішності. Зокрема, 26–27 липня 2023 року адвокат Клим Братківський оприлюднив у Facebook фото Гасиджак (взяте з офіційного Instagram-репортажу Мінкульту про музей) і додав образливий коментар: «може називайте це бодішеймінгом, але вважаю, що музей Голодомору має очолити військовий, який пройшов російський полон і знає, що таке голод, а не пані Леся Гасиджак» (зараз цей допис вже видалено). Тим самим він натякнув на повноту жінки, протиставляючи її тему музею голоду. Ще один користувач, волонтер Андрій Боєчко, теж публічно висміяв зовнішність і вагу директорки (цей його пост згодом теж було видалено). Таким чином, основні «звинувачення» зводилися до того, що керівниця меморіалу жертв Голодомору нібито не відповідає «образу» очільника такого музею через власну тілобудову – відверто дискримінаційна і абсурдна претензія. Український сегмент соцмереж відреагував блискавично – і

здебільшого став на захист Лесі Гасиджак. Хвиля обурення бодішеймінгом прокотилася у Facebook, Instagram, Twitter (X) та на інших майданчиках. Багато відомих осіб публічно висловили підтримку директорці музею і засудили поведінку хейтерів. Журналістка Ніна Курята звернула увагу на гендерний аспект, зазначивши, що подібний булінг можливий саме тому, що керівник – жінка: жодного публічного висміювання чоловіків за вагу в Україні не пригадаєш, отже це прояв сексизму. Прикладом публічного осуду стала і заява колишньої речниці київського метрополітену Наталки Макогон: вона назвала атаку на Лесю «маячною» та додала, що знає її як потужного фахівця; цікаво, що Макогон припустила – хвиля хейту з'явилася невдовзі після того, як Гасиджак поскаржилась на СБУ, яке не дає музею доступу до деяких досліджень про кількість жертв Голодомору. Міністерство культури офіційно висловило підтримку Лесі Гасиджак (фактично, інцидент почався з допису Мінкульту про її роботу, звідки хейтери взяли її фото). Офіс Омбудсмана (уповноваженого ВР з прав людини) також втрутився – Дмитро Лубінець написав у Telegram, що хейт за зовнішністю є неприпустимим порушенням прав людини і наголосив на праві кожного на повагу та захист від дискримінації. Сама Леся Гасиджак досить стримано, але впевнено відреагувала на цькування. В інтерв'ю Радіо Свобода вона повідомила, що готує позов до суду про захист честі та гідності. Тож, цей епізод широко обговорювали в соцмережах і ЗМІ. В підсумку музей не зазнав репутаційних втрат – навпаки, завдяки правильній комунікації ситуацію було звернуто на користь утвердження етичних норм у суспільстві. Можна сказати, музей вистояв у кризі і змінив хіба що одне: тепер його очільницю знають ще більше людей, як фахівчиню, що сміливо протистоїть несправедливості.

У листопаді 2023 року Національний музей Тараса Шевченка (Київ) опинився в центрі скандалу через незвичне поєднання мистецтва і фітнесу. Справа в тому, що в музеї тоді експонувалася фотовиставка переможців World Press Photo 2023, головна тема якої – війна в Україні (зокрема, на першому поверсі демонструвалися шокуючі знімки з маріупольського пологового будинку після бомбардування). 19 листопада адміністрація музею дозволила спортивному клубу

Smartass провести в тій самій залі сеанс йоги [6]. Щоб заняття йогою проходило в «комфортнішій» атмосфері, організатори фітнес-заходу вдалися до суперечливого кроку – завісили простирадлами фотографії війни, зокрема величезний трагічний знімок з Маріуполя. По суті, на час тренування реальні кадри воєнних злочинів були сховані, аби не заважати релаксації учасників йоги. Це виглядало як щонайменше недоречний крок, який і спричинив обурення. Першою на ситуацію публічно звернула увагу журналістка Христина Бердинських, описавши випадок у Facebook. Вона розповіла, що спортклуб спершу зробив відео-анонс тренування в Instagram саме на тлі воєнних фото, що викликало хвилю обурення в коментарях – після чого анонс видалили. Однак згодом, за її словами, музей і клуб все одно домовилися провести йогу рано-вранці, до відкриття музею для відвідувачів, накривши всі фотографії». Бердинських зізналася, що не вірила в реальність цього задуму, але він справді відбувся. Цей пост журналістки швидко поширився, викликавши широкий суспільний резонанс. Фотограф Євген Малолетка, автор знакового маріупольського знімка, також висловився у соцмережах – різко засудив інцидент. Він написав, що музей Шевченка та спортстудія показали зневагу «до всіх – зокрема, до загиблих та їхніх родин». Малолетка повідомив з деталями: музей, мовляв, спершу хотів взагалі зняти фотовиставку заради йоги, але організатори World Press Photo заборонили це робити, тож вирішили хоча б накрити фото простирадлами. Багато користувачів соцмереж (звичайних українців) також були шоковані ситуацією: в інтернеті питали, «як можна займатися йогою серед фотографій жахів війни – та ще й завішувати їх, ніби соромлячись правди?». На сторінці фітнес-центру під їхнім анонсом (до видалення) теж з'явилися гнівні відгуки від українців. пинившись у центрі критики, музей Шевченка спробував пояснити свою позицію. Команда музею надала коментар для Суспільного, де зазначила, що прагне шукати різні форми роботи з відвідувачами, в тому числі заходи для психологічного розвантаження під час війни. Мовляв, музейний простір – це платформа і для тем війни, і для мирного життя, і навіть для підтримки ментального здоров'я (йога тощо). Цим поясненням музей фактично намагався обґрунтувати корисність заходу,

підкреслюючи благородну мету. Проте конкретно про факт накриття фотографій у цій заяві говорилося мало. Директор музею Дмитро Стус окремо прокоментував ситуацію виданню «УП.Життя». Він підтвердив, що заняття з йоги у залі з воєнними фото дійсно відбулося, «утім, не поділяє обурення людей». Більш того, Стус обурився сам на адресу організаторів фотовиставки: за його словами, це саме вони винні в роздмухуванні скандалу. Директор заявив, що музей заздалегідь домовлявся про проведення своїх заходів і попереджав організаторів WPP. На зауваження громадськості, що накривати фото війни – це неповага, Стус відповів риторичним питанням: «А що, люди, які тут живуть, не можуть мати права на релакс?». Примітно, що в цій кризі вибачилися сторонні організатори, але не сам музей. Співзасновниця спортклубу Smartass публічно перепросила за інцидент у Instagram [68]. Натомість ані музей Шевченка, ані Міністерство культури прямо не вибачилися за інцидент. Музей зайняв скоріше оборонну позицію, намагаючись пояснити мотиви, але не визнаючи, що сам факт поєднання йоги з воєнними кадрами – це комунікаційна помилка.

На початку січня 2025 року комунікаційна невдача спіткала Музей історії міста Києва. 3 січня музей опублікував на своїй офіційній сторінці в Instagram святковий пост з нагоди досягнення 14 тисяч підписників [17]. У дописі заклад дякував аудиторії, запрошував відвідати експозицію та навіть обіцяв безкоштовний квиток одному з відвідувачів. Здавалося б, звичайний піар, якби не один нюанс: ілюстрацією до посту стала згенерована нейромережею фотографія дівчини, причому з анатомічною аномалією – шістьма пальцями на руці. Очевидно, SMM-ник музею використав AI-зображення, не помітивши «дефекту», або вирішив, що цього ніхто не побачить, але підписники помітили одразу. Пост швидко зібрав негативні коментарі. Користувачі в Instagram почали відверто кепкувати й критикувати музей за використання невдалого AI-контенту. Деякі запропонували закладу зробити нормальне фото зі своїми співробітниками або відвідувачами замість штучних картинок. Найбільшої критики викликала не стільки сама помилка з шістьма пальцями, скільки подальша поведінка адміністраторів сторінки. Музей не став одразу видаляти проблемний знімок чи

публічно визнавати хибу. Натомість в коментарях представники музею спробували жартувати на тему скандалу. Зокрема, на зауваження про зайвий палець відповіли: «Це не відмовки, щоб отримати квиток» [79]. Інакше кажучи, замість вибачення або виправлення, SMM-ники обрали саркастичний тон, натякаючи, ніби коментатори просто прискіпуються задля призу. Цей «жарт» аудиторія сприйняла вкрай негативно. У соцмережах та на міських порталах ситуацію підняли на сміх: багато хто вказував, що такий стиль спілкування лише погіршив кризу. Лише після того, як хвиля критики стала неконтрольованою, пост із часом видалили, а представники музею все ж оприлюднили пояснення і певне вибачення. Цей кейс показав, як дрібниця у соцмережах може перерости в іміджевий скандал для культурної установи. Застосування технологій штучного інтелекту в маркетингу вимагає уважності.

Розглянуті приклади свідчать, що сучасна музейна комунікація в Україні перебуває у стані підвищеної вразливості до кризових ситуацій, особливо в цифровому середовищі. Інформація в соціальних мережах поширюється з надзвичайною швидкістю, і будь-який прорахунок – від етичних непорозумінь до технічних помилок – миттєво перетворюється на привід для публічної критики. При цьому далеко не всі користувачі намагаються розібратися в деталях чи перевірити факти, тому перші емоційні реакції здатні сформувати загальну громадську думку та спровокувати хвилю хейту або «cancel»-кампанію. Це вимагає від музейних інституцій особливої обережності, оперативності та професійності у публічних комунікаціях. Водночас з розвитком цифрових технологій постає новий виклик – використання штучного інтелекту. Невдале або безконтрольне застосування AI-контенту може не лише завдати шкоди іміджу музею, а й створити юридичні ризики, оскільки питання авторського права, етичності та законності використання згенерованих зображень досі не врегульовані на законодавчому рівні. У сучасних умовах музей повинен бути не лише центром культури, а й суб'єктом відповідальної цифрової поведінки, який здатний передбачати потенційні репутаційні ризики, реагувати на них своєчасно та будувати довіру з аудиторією на основі прозорості, поваги та етичності.

Висновки до розділу 2

У процесі аналізу міжнародного та українського досвіду цифровізації музейного контенту було виявлено суттєву різницю у рівні цифрової інтеграції між провідними світовими музеями та українськими інституціями. Попри спільне прагнення до популяризації культурної спадщини та сучасного мистецтва, українські музеї наразі не мають достатньо ефективних стратегій цифрової комунікації, що знижує їхню видимість і конкурентоспроможність у глобальному культурному просторі. Українські музеї прагнуть стати впізнаваними на міжнародному рівні, подібно до провідних музейних брендів світу, і мають для цього значний потенціал – зокрема, завдяки наявності великої кількості митців, знаних за кордоном, а також молодих сучасних художників, творчість яких потребує належного представлення всередині країни. Розвиток цифрових платформ і проєктів міг би сприяти цьому процесу, створюючи можливості для розширення аудиторії та збагачення національного культурного фонду. Водночас, ключовими бар'єрами цифрової трансформації залишаються недостатня фінансова спроможність музейних установ, відсутність системного підходу до PR-кампаній і маркетингових стратегій, а також низький рівень залученості персоналу до створення контенту. Часто музейні працівники, які здебільшого є науковцями, не виявляють зацікавленості у співпраці з креативними фахівцями, що здатні забезпечити якісну візуальну та комунікаційну складову. Це, своєю чергою, ускладнює залучення молодшої аудиторії та формування сучасного іміджу музейної установи. А також досвід світових і українських музеїв доводить, що епоха цифрових комунікацій вимагає від культурних інституцій максимальної пильності та відповідальності. Невдалий жест, недбало сформульоване повідомлення чи помилка у візуальному контенті може перерости у масштабний скандал, адже інформація поширюється мережею дуже швидко.

РОЗДІЛ 3

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ МУЗЕЇВ І НАПРЯМИ ЙОГО ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Порівняння зарубіжних і українських практик просування музейного контенту та соціальної комунікації

Формування й просування музейного бренду в сучасних умовах тісно пов'язане з цифровою трансформацією інституційної діяльності. Великі міжнародні музеї дедалі частіше розглядають діджитал не як окремий відділ або проєкт, а як інтегральну частину своєї місії, що охоплює інституційну стратегію, комунікацію з аудиторіями, освітні програми та партнерства. Цей підхід передбачає формалізацію бренд-стандартів, узгодження «tone of voice» (стиль і манера спілкування бренду з аудиторією) у всіх каналах комунікації, активне використання аналітики аудиторій та поєднання фізичних і віртуальних досвідів. Такий підхід підтверджується стратегічними планами і бренд-гідами провідних музеїв, наприклад Victoria & Albert Museum, Tate, Smithsonian, які відкрито декларують інтеграцію цифрових стратегій у своїх ключових документах [72].

Першим ключовим елементом, що простежується в офіційних документах великих музеїв, є формалізація бренд-ідентичності як інструмента уніфікації комунікації. Smithsonian Institution у своїх identity/brand guidelines детально описує правила використання візуальних маркерів і тональності повідомлень для численних підрозділів, що дозволяє створити єдиний образ широкої мережі інституцій без втрати локальних ідентичностей [43]. У цих документах підкреслюється необхідність чітких правил застосування логотипів, варіантів позиціонування й інструкцій щодо tone of voice, що фактично перетворює бренд-гайд на операційний документ для PR і маркетингу музею. Такий підхід дозволяє уникати фрагментації меседжів і створює передумови для послідовного

мультимедійного представлення контенту в різних каналах. Другим помітним комплексом практик є інтеграція цифрового і фізичного досвіду як стратегічна мета. У стратегічному плані Victoria & Albert Museum на 2021–2025 роки цифрові інструменти розглядаються не як допоміжний елемент, а як складова, необхідна для відновлення відвідуваності та розширення аудиторій через «integrated digital and physical experiences». Аналогічно, Tate у своєму візійному документі і супровідних матеріалах декларує прагнення зробити «digital part of everything», тобто закласти в операційну культуру організації практики, де цифрові рішення присутні на кожному етапі створення програми: від кураторської концепції до освітніх активностей і кампаній у соцмережах. В офіційних джерелах ці ідеї підкріплюються конкретними ініціативами – розвитком онлайн-колекцій, створенням мультимедійних гідів і цифрових проєктів, що перетворюють віддалену взаємодію на автономний, але повноцінний музейний досвід [72].

Практика відкритого доступу до колекцій і робота з метаданими як спосіб підвищення впізнаваності та наукової цінності також яскраво проявляється в офіційних ініціативах. British Museum демонструє масштабну політику публікації даних своєї колекції, що дає змогу онлайн-користувачам переглядати мільйони записів і високодетальні зображення об'єктів. Такий підхід не лише розширює географічне охоплення аудиторії, але й створює основу для вторинного використання контенту (освітні програми, наукові дослідження, кросплатформені кампанії), що підвищує брендову видимість і довіру до інституції як до джерела відкритих, перевірених даних. Публічний і відкритий характер колекційних даних стає важливим елементом стратегії «бренд як ресурс», коли авторитет інституції підкріплюється доступністю та якістю інформації.

Важливе місце у зарубіжних практиках займає audience development, тобто системне дослідження і сегментація аудиторій, на основі яких будуються таргетовані кампанії й формуються тематичні наративи. У документах Art Fund і практичних toolkit'ах, зокрема у звіті «How museums can use emotional branding to grow support», наголошується на використанні емоційного брендингу для формування довгострокової підтримки: музеї мають комунікувати не лише

фактологію, а й емоційні мотиви, які будять у аудиторії відчуття причетності, захоплення або гордості. Офіційні toolkit'и рекомендують працювати поетапно: спочатку визначити емоції, що найкраще резонують з цільовими групами, потім побудувати меседжі, які спонукають до дії (візит, членство, пожертва) і нарешті – зафіксувати ці підходи в бренд-стратегії та контент-плані [41]. Спираючись на емпіричні дані, такі документи підкреслюють, що емоційна складова часто є більш дієвою в залученні нових аудиторій, ніж чисто інформаційні комунікації.

Конкретні кейси демонструють, як поєднання стратегічного планування і творчих рішень дає операційні результати. Приклад Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum, який у рамках домовленої цифрової політики виклав до інтернету величезну частину колекції і впровадив інтерактивні тактильні інсталяції в експозиційних просторах, показує, що поєднання онлайн-доступу з інтерактивною onsite-архітектурою підсилює й одночасно розширює аудиторійний досвід [60]. Цей кейс, детально описаний у звітах і прес-релізах інституції, ілюструє, що масштабна цифровізація колекції може стати каталізатором нових форматів відвідування та інструментом залучення широкої аудиторії. Музеї великого масштабу часто комбінують внутрішню мобілізацію цифрових ресурсів з зовнішніми партнерствами. В офіційних річних звітах і стратегічних документах V&A та British Museum зазначено численні приклади співпраці з технологічними партнерами, університетами та приватним сектором, що дозволяє вирішувати питання інфраструктури та аналітики без значного розширення внутрішніх штатів. Партнерства використовуються для отримання доступу до хостингу, сканувального обладнання, UX-дизайну і маркетингових кампаній, а також для спільної розробки освітніх і дослідницьких продуктів. У звітності таких інституцій ці співпраці часто згадуються як фактори швидкої реалізації масштабних проєктів та збільшення охоплення [22].

Практичні toolkit'и й посібники для малих і середніх музеїв відіграють особливу роль у трансфері знань із великих інституцій у локальний практичний простір. Materials від Museums Galleries Scotland і подібні довідники містять шаблони контент-планів, поради щодо ведення соцмереж та KPI, що дозволяє

установам із обмеженим бюджетом застосувати перевірені методи просування без значних інвестицій у консультаційні послуги. Ці документи, які публікуються на офіційних сайтах організацій, виконують роль «перекладача» між абстрактними стратегіями і щоденною практикою комунікацій, допомагаючи стандартизувати підходи до створення постів, моніторингу метрик та реагування на кризові ситуації [36]. Аналітичні звіти і кейс-стаді, доступні у відкритому доступі, також висвітлюють методи оцінювання ефективності digital-кампаній. Музеї використовують метрики охоплення, взаємодій, коефіцієнти конверсії у відвідування або членство, а також якісні дослідження (фокус-групи, опитування) для корекції tone of voice і вибору контент-форматів. У практиках Tate і МоМА, що фігурують у публікаціях з digital strategies, акцент робиться на регулярному моніторингу та A/B тестуванні форматів, що дозволяє гнучко адаптувати кампанії до специфіки платформ і аудиторій [34]. Такий підхід, закріплений у внутрішніх цифрових дорожніх картах, забезпечує безперервний цикл: планування – виконання – вимірювання – оптимізація.

У підсумку, офіційні документи й звіти провідних закордонних музейних інституцій демонструють комплексний, поетапний підхід до просування музейного контенту: системна бренд-ідентичність, інтеграція digital у всі операційні процеси, відкритість колекційних даних, емоційний брендинг для формування лояльності, використання партнерств для масштабування ресурсів і застосування практичних toolkit'ів для адаптації методів до ресурсних обмежень. Кожен із перелічених елементів підтверджено офіційними стратегічними документами або практичними матеріалами відповідних інституцій, що робить їх надійною основою для моделі трансферу знань у інший національний контекст.

Стан музейної комунікації в Україні формувався під впливом кількох паралельних чинників: історичною роллю науковця-куратора як центрального актора музейної діяльності, недостатнім фінансуванням маркетингових функцій, а також відносно пізнім входженням у практику професійного digital-маркетингу. Практики просування українських музеїв часто залишаються «защитими» у традиційну організаційну структуру, де PR-активності виконують здебільшого

співробітники наукових чи пізнавальних відділів, а офіційні PR-відділи (коли вони існують) обмежуються підготовкою прес-релізів та комунікацією зі ЗМІ. Така модель узагальнено підтверджується як емпіричними спостереженнями, так і дослідженнями на тему сучасного стану музейного PR в Україні, де вказується на дефіцит спеціалізованих комунікаційних кадрів і низький рівень професіоналізації PR-практик [20].

Офіційні сайти провідних українських музеїв, зокрема Національного художнього музею України та Київської картинної галереї, показують формальну присутність у соцмережах і на власних ресурсах, але також демонструють типові риси «інституційної» комунікації: анонси виставок, прес-оголошення, освітні заходи та контактна інформація, що часто не поєднується з вираженою стратегією залучення цифрової аудиторії або з регулярними аналітичними звітами про ефективність активностей. Такий підхід віддзеркалює ситуацію, коли онлайн-комунікації слугують в першу чергу інформаційним каналом, а не інструментом побудови бренду або довготривалих відносин з публікою.

Аналіз практик співпраці між музеями в Україні свідчить про переважання традиційних форм взаємодії: передача творів із фондів, спільні виставкові проєкти на рівні обміну експонатами, інколи – координація у питаннях збереження та перевезення колекцій. Водночас більш проактивні форми колаборації – спільні комунікаційні кампанії, крос-маркетингові ініціативи або проєкти співпродукування контенту (co-branding) – трапляються рідше. Це впливає не лише з обмеженості ресурсів, а й з відсутності досвіду системного планування маркетингових кампаній між інституціями, а також з організаційної інерції, коли кожен заклад діє як автономний суб'єкт, а не як партнер у мережі. Подібні висновки окреслено й у низці тематичних документів та аналітичних звітах, присвячених стану музейного сектору під час війни та процесам цифровізації в Україні: у звітах ICOM, IC Ethics та на платформах, що супроводжують процеси підтримки українських музеїв, зазначено, що міжінституційна кооперація зосереджена переважно на експонатно-логістичних аспектах, тоді як спільні комунікації та брендингові ініціативи потребують окремого розвитку [53; 42].

Специфічним ризиком української практики є й кадрова конфігурація: комунікаційні обов'язки покладаються на науковців, які не завжди мають професійні навички створення візуального контенту, таргетованих кампаній або роботи з аналітикою соцмереж. Це веде до двох наслідків: по-перше, контент часто має академічно-інформаційний характер і не оптимізований під алгоритмічні вимоги платформ; по-друге, недоотримується потенціал залучення молодих аудиторій, для яких важливіші інтерактивні формати, сторітеллінг і візуально сильні кампанії.

Однак варто зазначити конкретні позитивні кейси і ініціативи, що свідчать про поступову трансформацію галузі. Після повномасштабного вторгнення 2022 року міжнародні та місцеві програми надали підтримку цифровізації фондів і створенню платформ для видимості українських музеїв: прикладом може слугувати проєкт ICOM SAREC, який допоміг оцифрувати колекції та зареєструвати їх на спільних платформах, що підвищує міжнародну видимість і відкриває канали для подальших комунікаційних ініціатив. Крім того, державні ініціативи зі створення центральних реєстрів музейного фонду й електронних систем обліку сприяють систематизації даних і полегшують підґрунтя для майбутніх маркетингових та наукових кампаній. Ще одна важлива риса українських практик – зростаюча вага зовнішніх партнерств і громадських ініціатив. У рядку офіційних документів і звітів міжнародних організацій, що підтримували українські музеї, фіксується, що приватно-грантові ініціативи, волонтерські мережі та неурядові організації стали критичними акторами у забезпеченні цифрової присутності та в підготовці контенту. Це означає, що комунікаційна стратегія українських музеїв дедалі більше орієнтується на мультиакторні формати, де роль музею полягає не лише в продукуванні змісту, а й в координації мережі зовнішніх творців (дизайнерів, SMM-фахівців, журналістів, волонтерів). Хоч такі моделі є ефективними з точки зору швидкого набуття видимості, вони також піднімають питання стійкості, професійності й контролю якості матеріалів.

У загальному підсумку, українські музеї перебувають у транзитному стані:

з одного боку, зберігаються традиційні практики PR, які ще не повністю адаптовані до вимог цифрового часу; з іншого – відбувається поява нових моделей комунікації завдяки міжнародній підтримці, громадянським ініціативам і поодиноким інституційним експериментам. Щоб цей перехід став системним, необхідна координація з боку державних інституцій і професійних об'єднань, інвестиції в людський капітал і технології, а також стратегічне переосмислення ролі музею як активного цифрового бренду, здатного будувати довготривалі стосунки з аудиторією і впливати на культурний дискурс країни.

3.2. Можливості та обмеження адаптації зарубіжного досвіду в українському музейному контексті

У практиці європейських музеїв напрацьовано багато сучасних підходів до цифрової трансформації та просування культурної спадщини, які можуть бути корисними для українських музеїв. Зокрема, йдеться про використання соціальних мереж для залучення аудиторії, оцифрування колекцій для забезпечення доступу онлайн, впровадження віртуальних виставок та підвищення кваліфікації кадрів у цифровій сфері. Водночас пряме запозичення іноземного досвіду потребує зважання на українські реалії – обмежені фінансові ресурси, війну та інфраструктурні виклики. Нижче розглянемо ключові можливості такої адаптації та потенційні обмеження.

Варто наголосити, що питання цифрового збереження культурної спадщини вже розглядалося раніше, однак важливо підкреслити: цифровізація музейних колекцій не є настільки складним чи фінансово обтяжливим процесом, як це часто уявляється. Європейські інституції демонструють ефективні практики поступового оцифрування музейних фондів – створення цифрових копій експонатів, 3D-моделей пам'яток та онлайн-платформ для управління колекціями [73]. Такий підхід одночасно забезпечує захист культурних цінностей, особливо тих, що перебувають під загрозою, і розширює доступ до них через інтернет. На рівні політик ЄС наголошується на необхідності прискорення

цифрового сканування всієї культурної спадщини, щоб зробити її відкритим ресурсом для освіти, туризму й креативних індустрій [38]. Для України це не лише шлях до збереження фондів у воєнних умовах, а й реальна можливість представити їх широкій міжнародній аудиторії. Уже нині, за підтримки UNESCO та партнерських організацій, реалізуються ініціативи з оцифрування архівів і колекцій — зокрема, проєкти Одеського художнього музею та Києво-Печерського заповідника [38]. Подальший розвиток цієї практики може бути пов'язаний зі створенням єдиного національного цифрового реєстру музейного фонду — аналогічного до загальноєвропейської платформи Europeana — робота над яким уже ведеться Міністерством культури. Варто зауважити, що цифровізація відкриває додаткові можливості для публічної комунікації музеїв, зокрема через віртуальні виставки, онлайн-експозиції та інтерактивні тури. Європейський досвід пандемічного періоду показав, що навіть за обмежених ресурсів такі формати можуть забезпечити сталість музейної взаємодії з аудиторією. Для українських музеїв це не лише сучасний, а й доступний інструмент залучення публіки, особливо за умов зниженого туристичного потоку та обмеженого фізичного доступу до експозицій.

Досвід провідних музеїв показує, що активна робота у соцмережах здатна залучити глобальну аудиторію та підвищити впізнаваність музею без значних фінансових затрат [40]. Соціальні платформи безкоштовні, і навіть за відсутності великих бюджетів дають змогу проводити маркетингові кампанії власними силами, використовуючи креативність замість грошей. Європейські музеї поступово перейшли від одностороннього інформування до двосторонньої взаємодії з публікою через соцмережі — комунікація стала більш діалоговою та з елементами співтворчості з аудиторією [63]. Для українських музеїв освоєння такого підходу — шанс стати ближчими до відвідувачів, зокрема молоді, та сформувати лояльну спільноту навколо музею. Популярні в Європі візуальні платформи (Instagram, YouTube, TikTok тощо) особливо добре підходять для презентації мистецтва і колекцій, адже акцентують саме на візуальному досвіді. Дослідження показують, що Instagram часто ефективніше за традиційний

Facebook генерує залученість молодшої аудиторії до культурного контенту. Вже зараз українські музеї присутні у Facebook та Instagram, однак можна активніше використовувати ці канали: публікувати цікаві факти про експонати, залаштункові історії, проводити опитування, флешмоби, брати участь у трендах, адаптуючи їх до тематики музею. Важливо, що соціальні мережі дозволяють оперативно реагувати на актуальні інформаційні приводи і долучатися до глобальних дискусій. Наприклад, європейські музеї використовують соцмережі, щоб коментувати новини (від археологічних відкриттів до пам'ятних дат), пов'язуючи їх зі своїми колекціями і тим самим привертаючи увагу до музею [40]. Українські музеї теж можуть застосовувати такий підхід – це не потребує коштів, лише креативності та швидкості реакції. Активна присутність онлайн здатна розширити аудиторію далеко за межі фізичних відвідувачів; зокрема, можна взаємодіяти з українською діаспорою та іноземцями, які цікавляться українською культурою. Таким чином, соцмережі дають українським музеям «глобальний голос», можливість заявити про себе у світі та налагодити зв'язки з колегами за кордоном.

Регулярна і якісна комунікація в соціальних медіа сприяє формуванню відчуття спільності навколо музею. Практика показує, що користувачі, які підписані на сторінки музею та взаємодіють із його контентом, почуваються більш прив'язаними і лояльними до бренду музею. Це особливо цінно для українських музеїв, які прагнуть збільшити відвідуваність: завдяки соцмережам можна підтримувати інтерес аудиторії між офлайн-візитами, спонукати людей планувати відвідування виставок, а також залучати благодійників та волонтерів. Відомо, що європейські музеї таким чином «омолоджують» свій імідж – показують, що вони є сучасними, динамічними інституціями, які говорять мовою аудиторії. В українському контексті соцмережі теж можна використовувати для руйнування стереотипу «старих» музейних установ і демонстрації їх актуальності. Важливо і те, що соцмережі дозволяють музеям говорити різними мовами до різних цільових груп – наприклад, одночасно публікувати науково-популярні матеріали для широкого загалу та спеціалізований контент для професійної

спільноти. Європейські SMM-фахівці музеїв наголошують, що успішна стратегія передбачає кілька голосів – звернення і до масової аудиторії, і до фахівців, і до локальної громади, залежно від платформи і формату. Українські музеї можуть перейняти цей досвід, сегментуючи контент під різні групи (наприклад, у LinkedIn – для професіоналів, у Facebook – для старшої аудиторії, в Instagram/TikTok – для молоді тощо).

В Європі склалася мережа програм і тренінгів для розвитку цифрових компетенцій музейників. Існують спеціальні онлайн-курси і ресурси для навчання соціальному медіа-маркетингу, цифровій освіті, керуванню цифровими проектами в музеях. Багато великих європейських музеїв мають у штаті SMM-менеджерів або цифрових кураторів, однак і невеликі музеї навчають свій персонал основам роботи в інтернеті, часто через обмін досвідом та галузеві семінари. Для України розвиток людського капіталу в цьому напрямі є критичною можливістю: можна залучатися до міжнародних проєктів обміну, онлайн-курсів (деякі з них безкоштовні) і стажувань. Показово, що нині чимало українських музейників, які виїхали за кордон через війну, отримують стипендії та роботу в європейських музеях [51]. Це може обернутися користю: набравшись досвіду за кордоном, частина фахівців повернеться і принесе нові знання про цифрові практики і комунікації. Окрім того, зростає інтерес міжнародної спільноти до української культурної спадщини – за час війни в іноземній пресі виходить багато матеріалів про українські музеї та культуру, налагоджуються професійні контакти. Це відкриває можливості для партнерств: українські музеї можуть звертатися по гранти ЄС на оцифрування, консультуватися з європейськими експертами щодо впровадження технологій, переймати найкращі практики. Вже є приклади такої співпраці – від консультацій Smithsonian Institution (США) чи європейських фахівців щодо технічних стандартів оцифрування до отримання обладнання й фінансування від UNESCO, ЄС та фондів на цифрові проєкти в Україні [75]. Отже, іноземний досвід і допомога стають важливим ресурсом для модернізації українських музеїв навіть в складних умовах.

Тепер щодо обмежень: більшість українських музеїв хронічно

недофінансовані, а воєнний стан ще більше погіршив цю ситуацію. Місцеві бюджети урізають витрати на культуру, зарплати музейним працівникам скорочено до мінімуму (подекуди люди отримують менше прожиткового мінімуму). Проєкти цифрової модернізації потребують вкладень – у обладнання (сканери, сервери, комп'ютери), програмне забезпечення, підключення до швидкісного інтернету, навчання персоналу. У європейських музеях такі витрати нерідко покриваються спеціальними фондами чи за рахунок спонсорів, тоді як українським музеям важко виділити кошти навіть на базові потреби. За оцінками Міністерства культури, лише 10–15% музеїв України ведуть електронний облік фондів; решта просто не мають на це фінансових та технічних можливостей. Вимога зберігати резервні копії цифрових даних у хмарі та на фізичних носіях означає додаткові витрати на надійні хмарні сервіси і носії, що для багатьох є невідомим тягарем. Тому масштабна цифровізація часто залежить від зовнішніх грантів і донорської допомоги. Обмежені бюджети впливають і на активність у соцмережах: хоча самі платформи безкоштовні, успішне ведення акаунтів потребує часу співробітників, а отже, оплати їхньої праці. Маленькі музеї часто не можуть дозволити окремого SMM-фахівця, і сторінки ведуть на громадських засадах або епізодично. Також відсутні кошти на платне просування контенту (таргетовану рекламу тощо), яким широко користуються західні інституції для розширення охоплень. У підсумку фінансовий фактор суттєво гальмує адаптацію іноземного досвіду: багато рішень, успішних у ЄС, просто недоступні через свою вартість (наприклад, складні інтерактивні інсталяції, VR/AR-додатки, власні мобільні додатки музею тощо).

Величезною проблемою є кадровий голод і брак цифрових навичок. Запровадження нових технологій потребує підготовленого персоналу. В Україні ж відчувається дефіцит фахівців, здатних професійно займатися цифровими проєктами у музейній сфері. Штатні працівники переважно гуманітарії старшого покоління, які не завжди володіють сучасними ІТ-навичками. Спеціалістів з оцифрування чи SMM доводиться навчати «з нуля» або залучати ззовні. В умовах низьких зарплат важко утримати молодих компетентних фахівців у музеях – вони

переходять у більш прибуткові сфери або виїжджають за кордон. Війна загострила проблему відтоку кадрів: частина співробітників мобілізована або евакуйована, а ті, хто лишився, перевантажені додатковими обов'язками (охорона колекцій, волонтерство тощо). До того ж не всі керівники музеїв усвідомлюють важливість цифрової присутності – подекуди існує скепсис щодо соцмереж як «несерйозного» заняття, побоювання ризику негативних коментарів чи хакерських загроз. Такий ментальний бар'єр нагадує ситуацію, яка свого часу була і на Заході, коли багато музеїв спершу опиралися входженню у соцмережі. Подолання цих упереджень і переконання персоналу в необхідності змін потребує часу і просвітницької роботи. Ще один аспект – брак системної підготовки: в Україні поки немає державних програм навчання музейників цифровим компетенціям. Тоді як у Європі проводяться курси і тренінги, українським працівникам культури доводиться шукати такі можливості самотужки, мовний бар'єр теж може бути перешкодою. Отже, людський фактор – один з головних викликів: навіть за наявності технологій, їх потрібно вміти ефективно застосувати.

Повномасштабна війна також створює особливий контекст, у якому музеї змушені переглядати пріоритети. Під час обстрілів і окупації на перший план виходить порятунок колекцій та безпека людей, а не розвиток діджитал-проектів. Багато музеїв на сході та півдні України були змушені евакуювати фонди, переміститися або тимчасово закритися; матеріально-технічна база постраждала. В таких умовах розбудова цифрової інфраструктури ускладнена: перебої з електрикою та інтернетом, ризики пошкодження обладнання, відсутність стабільного середовища для роботи. Наприклад, щоб оцифрувати колекцію, потрібні мінімум електропостачання і час на сканування, чого може не бути під час постійних тривог. Війна також обмежує аудиторію фізичних відвідувачів, зокрема іноземних туристів майже немає – тому інвестиції в дорогі інновації наразі можуть не виправдатися. З іншого боку, воєнний час підвищив значення онлайн-інструментів: саме через інтернет музеї підтримують зв'язок з публікою і спільнотою. Показовим є приклад Національного військово-історичного музею України, який від початку вторгнення активізував онлайн-діяльність – робив

віртуальні виставки, спецпроекти та регулярно оновлював Facebook-сторінку, інформуючи і українців, і світ про російську агресію та сприяючи консолідації підтримки Фактично, музей став частиною інформаційного фронту, опановуючи нову роль завдяки цифровим медіа [57]. Такий досвід доводить ефективність онлайн-комунікації, але водночас забирає ресурси і потребує навченого штату. Інший виклик воєнного часу – психологічний і контекстуальний: тональність контенту в соцмережах має враховувати чутливість аудиторії. Те, що працює для розважливої мирної аудиторії за кордоном (гумористичні відео, безтурботні флешмоби), може бути недоречним для українців, які переживають травму війни. Тому деякі звичні для західних колег практики популяризації (наприклад, надто легковажний тон або акції, що потребують значної спонсорської підтримки) зараз не приживуться в Україні. Музеї мають балансувати між приверненням уваги і шанобливим ставленням до суспільного настрою, і це обмежує спектр інструментів просування.

Також в Україні, на законодавчому та організаційному рівні, прослідковується відсутність узгоджених стандартів цифровізації культурної спадщини. Немає чинної національної стратегії оцифрування – попередні нормативні акти втратили силу, а нові лише розробляються. Також досі не впроваджено єдиної системи електронного обліку музейних предметів: відсутність централізованого реєстру ускладнює навіть підрахунок кількості музеїв і експонатів в країні. Тобто кожен музей фактично самостійно вирішує, як і в якій формі оцифровувати фонди, часто на власний розсуд. Це призводить до фрагментарності та проблем сумісності даних. Міжнародні стандарти (формати збереження зображень, метадані тощо) ще потребують адаптації до українських реалій і перекладу на українську мову. Без таких уніфікованих правил важко інтегрувати українські колекції в глобальні проєкти або забезпечити обмін даними між музеями. Окрім того, існують правові питання: музеї побоюються порушення авторських прав при публікації зображень колекцій онлайн, не до кінця розуміють ліцензування відкритих даних [38]. У ЄС ці проблеми частково вирішуються на рівні директив (зокрема, дозволено оцифрувати твори, що вже не охороняються

комерційним правом), натомість в Україні правова база недостатньо чітка. Це стримує бажання музеїв робити контент відкритим – досі багато хто воліє тримати цифрові матеріали прихованими. Так само концепція Open Access (укр. відкритий простір) довго сприймалася українською музейною спільнотою з остереженням – існує хибне уявлення, що викладення зображень у вільний доступ призведе до втрати контролю чи комерційної вигоди. Хоча світовий досвід доводить протилежне (відкриті дані підвищують видимість колекцій і стимулюють інтерес публіки), подолання цього бар'єру вимагає часу і просвіти. На щастя, зараз розробляються рекомендації саме для українських музеїв. У майбутньому це сприятиме виробленню єдиних норм, але наразі відсутність стандартів гальмує ефективну адаптацію іноземного досвіду, бо музеї вимушені діяти напোмацки.

У висновку зарубіжний (насамперед європейський) досвід цифрової модернізації музеїв відкриває значні можливості для України – від збереження колекцій шляхом оцифрування до глобальної промоції культурної спадщини через соцмережі. Успішні кейси демонструють, що навіть за обмежених бюджетів інтернет інструменти дозволяють досягати аудиторії по всьому світу. Водночас український музейний сектор стикається з серйозними обмеженнями на шляху впровадження цих інновацій: брак коштів і кадрів, відсутність стратегії, а головне – руйнівні обставини війни. Адаптуючи чужий досвід, необхідно творчо переробляти його під свої реалії – обирати ті рішення, що є стійкими і доречними в умовах України. Наприклад, замість дорогих технологій – робити акцент на низьковитратних цифрових ініціативах (ведення соцмереж, створення простих веб-сайтів колекцій, онлайн-заходів); замість масових розважальних кампаній – на змістовних проєктах, що резонують із суспільством під час війни. Поступово, по мірі стабілізації ситуації та за підтримки міжнародних партнерів, українські музеї зможуть нарощувати свою цифрову присутність. Головне – вже зараз вчитися на чужому досвіді і закладати фундамент для майбутніх перетворень, щоб після перемоги інтегруватися у світовий музейний простір як сучасні та відкриті інституції.

3.3. Практичні рекомендації та модель стратегії цифрової комунікації для українських музеїв

Українська музейна галузь володіє вражаючим культурним багатством, яке охоплює приблизно дванадцять мільйонів об'єктів. Значна частина колекцій, близько 1,7 мільйона предметів, залишається на територіях, що перебувають під тимчасовою окупацією [78]. Цей факт не лише ілюструє масштаб культурної спадщини, але й демонструє, наскільки вразливою є музейна інфраструктура у нинішніх умовах. Повномасштабне вторгнення Росії створило безпрецедентні ризики для збереження та популяризації спадщини: під загрозою опинилися фонди, персонал та сама можливість фізичного відвідання музеїв. Відповіддю на ці виклики стала прискорена цифрова модернізація, яка стала не альтернативою, а необхідністю. Але цифрова трансформація стосується не тільки фондів, а й комунікації з громадськістю. В умовах обмежених фізичних відвідувань соціальні мережі стали головним каналом взаємодії з відвідувачами.

Наприклад, Дніпровський національний історичний музей у 2024 році залучив 444 нових підписників в Instagram, а його публікації набрали майже 49 тис. переглядів; у Facebook музей отримав 678 нових підписників і понад 331 тис. переглядів дописів [16]. Показники цифрової активності доповнюються загальнодержавними трендами: станом на початок 2025 року рівень інтернет-пенетрації в Україні становив 82,4 % (31,5 млн осіб), а кількість активних користувачів соціальних мереж перевищувала 21 мільйон (56,4 % населення) [33]. Опитування демонструють домінування Telegram як джерела новин (78,1 % опитаних), а також значні частки аудиторії на YouTube (59,5 %), Facebook (44,6 %) і Viber (42 %) [13].

Метою цифрової стратегії для українських музеїв є побудова стійкої системи онлайн-комунікації та оцифровування, яка одночасно забезпечить збереження культурної спадщини, посилить зв'язок з різними аудиторіями та зміцнить фінансову й організаційну стійкість музейних установ.

Стратегічне бачення можна поділити на три взаємопов'язані цілі:

Цифрове збереження та популяризація спадщини через систематичне оцифровування колекцій та забезпечення відкритого доступу до цих даних. Оцифровані об'єкти не лише зменшують ризики фізичної втрати, але й дозволяють залучати нових відвідувачів через віртуальні виставки й навчальні проєкти. Важливим є налагодження діалогу з різними аудиторіями, серед яких місцеві громади, молодь, діаспора, науковці та потенційні донори. Кожна з цих груп має власні інформаційні потреби та використовує різні канали, тому стратегія повинна враховувати формат контенту, мову й тон спілкування. Успішна цифрова стратегія повинна забезпечити сталий розвиток музею, залучаючи нові ресурси, партнерства та фінансування через онлайн-інструменти.

Щоб реалізувати ці цілі, музеї повинні виконати кілька практичних завдань. Насамперед потрібно провести повне цифрове впорядкування фондів: створити електронний каталог, налагодити процес сканування та 3D-фотографування об'єктів, а також інтегрувати дані до національного Реєстру музейного фонду. Паралельно слід розробити продуману контент-стратегію для соцмереж, веб-сайту та віртуальних проєктів. Це включає створення плану публікацій, визначення тематичних рубрик, адаптацію інформації до різних платформ і мов. Окремим завданням є навчання персоналу: менеджери соціальних медіа, копірайтери, фотографи й оператори повинні оволодіти сучасними цифровими інструментами, аналітикою та авторським правом. Також необхідно налагодити партнерські взаємини з іншими музеями, культурними установами, ІТ-компаніями та міжнародними організаціями, аби використовувати спільні ресурси та обмінюватися досвідом. І, нарешті, важливо створити систему моніторингу та оцінки успішності, яка дозволить корегувати діяльність на основі статистичних даних та відгуків користувачів.

Музейні установи не існують у вакуумі; їхні послуги та інформаційні пропозиції сприймаються через призму певних соціальних груп. Розуміння цих аудиторій допомагає відповідно адаптувати контент та обрати правильні платформи. У цьому контексті аналіз окремих аудиторій є ключовою складовою стратегії:

Місцева громада та внутрішні туристи. Для мешканців регіону музей часто є простором зустрічей, культурних подій та місцем отримання актуальної інформації. Мешканці України середнього та старшого віку переважно користуються Facebook, YouTube і месенджером Viber. На цих платформах вони шукають новини про події у місті, акції та пільги. З огляду на війну, особливо актуально публікувати повідомлення про безпеку, зміни у розкладі та інтерактивні ініціативи, що сприяють спільноті. Важливо також, щоб інформація була українською мовою, а сайт був доступний і для людей із обмеженими можливостями.

Молодь та молоді сім'ї. Молодіжна аудиторія, яка активно користується Instagram, TikTok та Telegram, очікує від музеїв динамічного й креативного контенту. Покоління Z розглядає соцмережі не лише як джерело інформації, а й як простір для співтворчості. Вони охоче беруть участь у флешмобах, опитуваннях і відеочеленджах. Молоді сім'ї, що виховують дітей, цінують можливість коротких лекцій та ігрових форматів, які можна переглянути на смартфоні. Водночас під час війни варто обережно балансувати між розважальним і змістовним контентом: гумор та віральні тренди можуть стати інструментом притягнення уваги, але вони мають бути виваженими й не підривати відчуття емпатії та солідарності.

Українська діаспора та міжнародна аудиторія. Українці за кордоном, а також іноземці, що цікавляться українською культурою, використовують YouTube, Facebook, Telegram та Instagram як основні канали для стеження за подіями в Україні. Для цієї аудиторії важливо забезпечити матеріали англійською мовою, щоб збільшити розуміння та залучати до підтримки. Відеоекскурсії, онлайн-виставки та документальні серії про унікальні експонати допомагають формувати позитивний імідж країни й сприяють міжнародним партнерствам та фандрейзингу. Тут варто особливо наголошувати на взаємозв'язку культурної спадщини з сучасними викликами: історичні колекції можуть служити символами опору та відродження.

Науковці та дослідники. Для академічної спільноти першочерговим

завданням є доступ до детально каталогізованих фондів і професійної інформації. Онлайн-каталоги, цифрові архіви, тематичні вебінари та електронні публікації створюють міст між музеєм і дослідниками. Науковці високо цінують стандартизовані метадані, систематичний опис об'єктів, якісний скан, а також можливість завантажити файли з відкритими ліцензіями для власних досліджень. Тому одне з завдань стратегії полягає в інтеграції музейних баз даних у міжнародні платформи та забезпеченні дотримання міжнародних стандартів цифрового опису.

Партнери та донори. Потенційні спонсори, фонди та корпоративні донори оцінюють професійність, прозорість і суспільну значущість діяльності музею. Канали комунікації для них – це, перш за все, офіційний вебсайт, LinkedIn, електронні розсилки та спеціалізовані заходи. Складні статистичні дані (наприклад, охоплення соціальних медіа, кількість оцифрованих об'єктів, перегляди віртуальних виставок) слід представити у зрозумілому вигляді, що підтверджує ефективність вкладень. Прозорість використання коштів, звіти про вплив і історії успіху – ключові фактори для підтримки. З попереднього аналізу аудиторії випливає те, що люди використовують всі можливі варіанти отримання інформації – від соціальних мереж до відеохостингів. Тому сильна стратегія музею ґрунтується на різноманітті каналів, кожен із яких має власні переваги та обмеження. Вибір платформи залежить від аудиторії, типу контенту та ресурсів, доступних для його створення. Надалі розглянемо ефективність кожної:

Офіційний сайт музею є «точкою входу» для широкої аудиторії. Він забезпечує структурований доступ до онлайн-каталогів, календаря подій, новин і донатних програм. Розділ із віртуальними екскурсіями або 3D-турами дозволяє відвідувачам переглядати зали й експонати дистанційно. Однак підтримка сайту вимагає фахівців з веброзробки та SEO, а також забезпечення швидкого завантаження на мобільних пристроях.

Як візуально орієнтована платформа, Instagram ідеально підходить для представлення художніх творів, експонатів і закулісних процесів. Оптимальна стратегія передбачає регулярні публікації, історії зі щоденними оновленнями та

короткі відео у форматі Reels. Дослідження медіатизації музеїв свідчать, що успішні Instagram-акаунти орієнтуються на інтереси аудиторії, високоякісну естетику, і підтримують взаємодію через коментарі та опитування. Водночас платформа потребує постійного творення контенту та SMM-навичок; аудиторія тут переважно молода, тому важливо адаптувати мову й стиль під її очікування.

Facebook залишається важливою мережею для аудиторії середнього віку. На відміну від Instagram, він дозволяє розміщувати довші тексти, створювати заходи та тематичні групи. Через сторінки можна організовувати дискусії та будувати спільноти. Однак новинна стрічка залежить від алгоритмів, і без додаткового промоція охоплення може бути низьким. З огляду на зменшення використання Facebook для споживання новин, музеям слід експериментувати з форматами: поєднання інформаційних постів, відео, прямі трансляції і взаємодія із підписниками забезпечують кращі результати. В умовах війни Telegram став найпопулярнішою платформою для отримання новин: 78,1 % українців використовують його для отримання актуальної інформації. Для музеїв це означає можливість оперативно повідомляти про зміни у роботі, заходи, збір коштів та евакуацію колекцій. Telegram-канали та чати забезпечують більший охоплення, ніж пуш-повідомлення сайту, однак вони не мають розвинених інструментів для таргетованої реклами і потребують постійної модерації.

З 21,6 мільйоном користувачів в Україні, YouTube виступає основною платформою для довготривалого відеоконтенту: віртуальні екскурсії, інтерв'ю, лекції й документальні фільми. Перевага YouTube полягає в можливості охопити глобальну аудиторію; відео легко інтегрувати на сайти та у соцмережі. Недоліком є висока вартість створення якісного відеоконтенту та необхідність монтажу. Монетизація також можлива лише після досягнення значної кількості підписників.

TikTok, попри свою репутацію «легковажної» платформи, демонструє високий потенціал для популяризації культурного контенту серед молоді. Короткі креативні відео можуть поширюватися з вірусною швидкістю без значних вкладень. Водночас у період війни музеям треба дотримуватися балансу: не варто

механічно повторювати тренди, які можуть бути недоречними; кращим шляхом є створення коротких освітніх роликів, інтерактивних вікторин або демонстрація бекстейдж-процесів.

Viber та WhatsApp відомі своєю поширеністю серед старшого населення та локальних спільнот. Музеї можуть використовувати їх для інформування про події, збори коштів та екстрені повідомлення. Однак це канали із закритою структурою: інформація поширюється в межах груп або списків розсилки, що обмежує можливість залучення нової аудиторії. Тому вони працюють як допоміжний інструмент для підтримки зв'язку з уже сформованою спільнотою.

Використання спеціалізованих платформ (наприклад, Google Arts & Culture) або розробка власних VR/AR-проектів дає змогу створити глибокий, інтерактивний досвід. Для установ з обмеженими ресурсами можливо створювати прості віртуальні виставки: інтерактивні фотографії, панорами 360°, доповнені субтитрами й аудіокоментарями. Проте повноцінні VR- та AR-проекти вимагають значного фінансування, технічної підтримки та якісного інтернету, що під час війни є недоступним для більшості музеїв.

Центральною частиною будь-якої цифрової присутності є зміст, який визначає, як аудиторія сприйматиме музей. Правильний тон, креативність та регулярність допомагають вибудувати довіру й залучити прихильників. Починати треба з цифрового сторітелінгу та тематичних серій. Ефективна стратегія передбачає переказ історій, які виходять за межі сухого опису експонату. Наприклад, розповідь про картину може включати інформацію про автора, історичний контекст, шлях до музею та сучасне значення. Публікуючи щотижневі рубрики, такі як «Експонат тижня» чи «Історія в деталях», музеї систематизують комунікацію й створюють очікування серед підписників. Такі формати дозволяють підкреслити унікальність колекцій, розкривати маловідомі факти та залучати читачів до коментарів і дискусій. Регулярні інформаційні кампанії до пам'ятних дат, річниць та міжнародних днів культури дають можливість презентувати музей у контексті сучасних подій. Можна готувати серії дописів про визначні події чи персоналії, що є пов'язаними з експонатами, або створювати

тематичні колаборації з іншими установами. Особливо актуально під час війни висвітлювати тимчасову релокацію колекцій та заходи із захисту культурних цінностей. Також слід подумати над бюджетними віртуальними турами та відеопроєктами. Засоби відеозапису та онлайн-трансляції дають змогу організувати подорожі залами, демонструвати реставраційні майстерні чи запрошувати на лекції. Основні інструменти – смартфон, штатив, звукозаписувальні пристрої та програми для монтажу. Важливо додавати субтитри українською й англійською мовами для людей з вадами слуху та іноземців. Під час війни віртуальні тури також виконують функцію інформаційної безпеки: вони дозволяють показувати експозиції, не розкриваючи фізичного розташування колекцій.

Рівень залучення аудиторії визначається не тільки якістю контенту, а й можливістю користувачів долучатися до створення власних історій. Вікторини, опитування, творчі конкурси (наприклад, конкурс ілюстрацій на тему певного експоната) – інструменти, що заохочують співтворчість. Користувачі з великим задоволенням діляться власними спогадами, пов'язаними з музеєм; важливо помічати та поширювати такий «UGC» (user generated content), адже це підвищує відчуття приналежності й довіри.

Оскільки музей має залишатися освітньою інституцією, важливо виходити у цифровий простір з цією ж концепцією: стати навчальною платформою, що сприяє підвищенню культурної та медіа грамотності. Вебінари, онлайн-курси та заняття для школярів і студентів створюють основу для формування нового покоління відвідувачів, які розуміють цінність історичної спадщини. Партнерські програми з онлайн-освітніми платформами (Prometheus, VUM online) допоможуть залучити ширшу аудиторію та реалізовувати міждисциплінарні курси.

Ми окреслили основні напрями, на яких має зосередитися музейна установа для ефективної цифрової трансформації. Однак для чіткого розуміння практичного втілення необхідно визначити послідовність кроків, терміни їх реалізації та інструменти, що забезпечать сталість і результативність процесу. Ефективне впровадження цифрової стратегії передбачає системний підхід, який

охоплює аналітичну, експериментальну, підтримувальну складові. На початковому етапі проводиться внутрішній аудит наявних цифрових ресурсів і каналів комунікації. Це включає оцінку технічного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, ефективності наявних платформ і форматів контенту. Результатом має стати визначення сильних і слабких сторін, ресурсів, що потребують оновлення, а також зон, у які слід інвестувати. У цей же період формулюються SMART-цілі для кожного каналу комунікації, визначаються цільові аудиторії та створюється контент-календар. Одночасно розробляються політики модерації й кризового реагування, особливо з урахуванням реалій війни: комунікація повинна залишатися мобільною, гнучкою й адаптованою до надзвичайних умов, таких як обстріли чи відключення електроенергії.

Після етапу планування розпочинається період пілотних ініціатив, який триває приблизно від трьох до шести місяців. На цьому етапі музей тестує різні формати комунікації, запроваджуючи кілька основних рубрик – наприклад, «Експонат тижня», «Реставраційні історії» або «Музей і війна». Паралельно впроваджується базова система аналітики на основі інструментів Meta, Google або YouTube, що дає змогу відстежувати охоплення, рівень взаємодії та демографічні показники аудиторії. Важливим аспектом є навчання персоналу – як шляхом участі у зовнішніх курсах, так і через внутрішні тренінги. Додатково розпочинається процес оцифрування найцінніших експонатів із подальшим розміщенням їх у відкритих цифрових архівах та на вебсайті установи. Цей етап дозволяє отримати перші результати, визначити найбільш ефективні формати та налагодити регулярність комунікації.

У наступні шість-дванадцять місяців стратегія переходить до етапу масштабування та розбудови партнерств. Якщо попередні дії показали позитивний ефект, доцільно розширити цифрову присутність – відкрити нові платформи, зокрема TikTok або Telegram-канали для швидких оновлень і залучення молодшої аудиторії. Віртуальні тури й онлайн-виставки можуть бути вдосконалені через співпрацю з платформами Google Arts & Culture чи розробниками VR-проектів. У цей період важливо створити англomовні версії

постів для комунікації з міжнародною спільнотою та українською діаспорою, а також налагодити міжмузейні партнерства – спільні онлайн-трансляції, освітні події чи конкурси. Співпраця між інституціями дозволяє ділитися досвідом, ресурсами та збільшувати аудиторне охоплення, водночас залучаючи грантове фінансування або підтримку меценатів для модернізації технічної бази та подальшого розвитку цифрових проєктів.

Фінальна, постійна фаза стосується підтримки, моніторингу та адаптації цифрової стратегії. Цей процес не має визначеного завершення, оскільки цифрове середовище постійно змінюється. Команда музею регулярно аналізує статистику, оновлює контент-календар, впроваджує нові формати взаємодії та підтримує активний діалог із онлайн-спільнотою через коментарі, опитування чи віртуальні зустрічі. По завершенні війни напрацьовані цифрові інструменти можуть бути інтегровані в офлайн-досвід відвідувачів, наприклад через QR-коди біля експонатів або мультимедійні гіді. Паралельно здійснюється технічне оновлення систем і платформ, оскільки технологічні стандарти швидко змінюються. Таким чином, запропонована модель реалізації цифрової стратегії не є разовим проєктом, а безперервним процесом розвитку, що поєднує гнучкість, системність та адаптивність у сучасних умовах функціонування українських музеїв.

На основі власних спостережень, можемо запропонувати низку рекомендацій для Національного художнього музею України, спрямованих на вдосконалення його цифрової комунікації та формування повноцінної стратегії розвитку у віртуальному середовищі. Музей вже має певні досягнення, зокрема офіційна сторінка музею в Instagram налічує близько 30,9 тисяч підписників. Це свідчить про сталу аудиторію та потенціал для подальшого розвитку бренду в онлайн-середовищі. Водночас музей має додатковий інстаграм-акаунт *osvita.namu* (1559 підписників), який адмініструє освітньо-просвітницький відділ.

Першою проблемою, що вимагає розв'язання, є кадровий аспект. Сьогодні в НХМУ відсутня команда, яка б володіла професійними знаннями в галузі цифрового маркетингу та стратегічних комунікацій. Робота в соціальних мережах обмежується діяльністю PR-спеціаліста, яка має навички створення текстів, але не

володіє принципами стратегічного планування, аналізу ефективності та роботи з аудиторією в середовищі алгоритмів. Ситуацію частково рятує допомога співробітниці іншого відділу, проте її функції полягають лише у складанні контент-плану без аналітичного або концептуального підґрунтя. Для музейної інституції, що позиціонує себе як національний лідер у сфері мистецької культури, така модель є застарілою. У сучасних умовах варто створити міні-відділ цифрових комунікацій, до складу якого могли б увійти SMM-спеціаліст, контент-дизайнер, копірайтер і фахівець з аналітики соціальних медіа. Така структура дозволить розподілити обов'язки між учасниками, налагодити системну взаємодію між підрозділами й створити довгострокову цифрову стратегію, що охоплюватиме як зовнішню комунікацію, так і внутрішню освітню складову.

Одним із небагатьох успішних прикладів сучасної роботи з аудиторією є рілс в Instagram, знятий у стилі фільмів Веса Андерсона, представницею освітньо-просвітницького відділу на додатковому акаунті музею [58]. Цей приклад підтверджує, що для створення якісного контенту не завжди потрібні великі ресурси — набагато важливіше вміння працювати з ідеєю, наративом та розумінням очікувань цифрової аудиторії. Вдале використання візуальної ідентичності музею, архітектурних особливостей його будівлі та гармонійне поєднання з популярною естетикою фільмів Андерсона стало основою вірусного ефекту. Це може бути відправною точкою для формування власного впізнаваного стилю музею в соціальних мережах. Пропонується розвинути цей напрям, створивши серію коротких роликів, які б об'єднували художню візуальність із пізнавальним змістом — наприклад, серію «Музей крізь об'єктив», де кожен рілс знайомив би глядача з окремим залом або художником у стилістиці сучасних трендів. Це дозволить музею формувати впізнаваний цифровий імідж, що поєднує естетику, легкість і змістовність.

Проте окремі приклади успішних ініціатив не можуть замінити системної роботи. На рівні організації відчувається відсутність стратегічного планування та міжвідділової комунікації. Найяскравішим прикладом є ситуація з VR-виставкою, для якої SMM-фахівця залучили лише за два місяці до відкриття, тоді як

промоційна кампанія мала б розпочатися щонайменше за пів року [21]. Це свідчить про відсутність календарного планування, аналітики попередніх кампаній та координації між кураторами й комунікаційним відділом. Для вирішення цієї проблеми варто створити внутрішній комунікаційний протокол, що регламентуватиме етапи підготовки подій – від ідеї виставки до підсумкової звітності. У межах цього процесу кожен проєкт мав би супроводжуватись цифровою стратегією: цільова аудиторія, канали комунікації, меседжі, таймінг, візуальна концепція, формат взаємодії та аналітика результатів.

Не менш значущою є проблема фінансування. НХМУ покладається переважно на державний бюджет, який не дозволяє реалізовувати масштабні цифрові або рекламні кампанії. Це обмеження варто компенсувати залученням зовнішніх ресурсів – грантів, краудфандингу, партнерств із бізнесом та освітніми інституціями. Музей має потенціал створювати проєкти, які можуть бути привабливими для спонсорів, особливо якщо вони поєднують культурну місію з інноваційним цифровим форматом. У травні 2025 року НХМУ продемонстрував потенціал такого підходу, співпрацюючи з платформою EMUSEUM, у межах якої була презентована віртуальна виставка «Шедеври NAMU», приурочена до Міжнародного дня музеїв [14]. Це був перший масштабний онлайн-проєкт музею, що дозволяв відвідати експозицію у форматі 3D-туру з мультимедійними доповненнями за символічну плату у 200 гривень через офіційний сайт. Виставка надавала можливість роздивитися найвизначніші твори з колекції музею до найдрібніших деталей – від живопису Олександра Мурашка, Тетяни Яблонської, Федора Кричевського до графіки Олександри Екстер. За словами директорки музею Юлії Литвинець, цей проєкт став кроком до «музею без стін», покликаного зробити українське мистецтво доступним для кожного, незалежно від географічного чи фізичного розташування. Своєю чергою кураторка виставки, наукова співробітниця музею Анастасія Пліщенко, підкреслювала відкритість концепції добірки, яка має на меті поступово охопити ширше коло імен і творів із понад сорокатисячного музейного фонду. Попри концептуальну новизну й високу якість реалізації, проєкт не отримав достатнього інформаційного розголосу серед

широкої аудиторії. Відсутність масштабної промоційної кампанії, залучення інфлюенсерів або навіть системного висвітлення в офіційних соціальних мережах музею призвели до того, що значна частина потенційної публіки так і не дізналася про можливість перегляду цієї виставки онлайн. Це можна розглядати як приклад недооцінки власних цифрових ресурсів, адже формат 3D-туру не потребує фізичної присутності у Києві чи навіть в Україні, що відкривало б нові горизонти міжнародного охоплення. У майбутньому такі ініціативи можуть і повинні стати частиною інтегрованої стратегії цифрових комунікацій музею, де маркетингова складова не відділяється від культурної, а розглядається як необхідний інструмент для розширення доступу до української спадщини.

Варто також відзначити позитивний крок у зміні айдентики музею до повномасштабної війни. Сучасна візуальна мова стала важливою складовою сприйняття бренду, а залучення дизайнера для створення контенту в Instagram є свідченням руху в правильному напрямку. Проте управління іншими соціальними мережами залишається несистемним. Telegram-канал перетворився на агрегатор репостів з інших культурних сторінок, що позбавляє музей власного голосу. Facebook дублює Instagram, хоча потенціал цієї платформи полягає у створенні більш ґрунтовного контенту для старшої аудиторії. Розуміння соціальних відмінностей між аудиторіями різних платформ є основою сучасної цифрової комунікації. Для Facebook доцільно використовувати аналітичні тексти, публікації з історією експонатів, кураторські коментарі. Telegram може виконувати функцію внутрішнього клубу — місця, де музей ділиться процесом створення виставок, розповідає про закулісні моменти та підтримує діалог із підписниками у форматі неофіційного спілкування.

Окремої уваги заслуговує відсутність у музею TikTok-акаунту. У сучасному цифровому просторі це означає втрату однієї з найбільших і найдинамічніших платформ для популяризації культури серед молоді. Відсутність офіційного акаунту не дозволяє відвідувачам позначати музей, що унеможливорює формування органічної взаємодії та спільноти навколо бренду. Водночас саме TikTok є інструментом, який дозволяє переосмислити музей не як офіційний

простір, а як місце для живого досвіду, емоцій і творчості. Запуск TikTok міг би базуватися на серії коротких освітніх і розважальних роликів, де мистецтвознавці та куратори розповідали б про експонати у неформальній манері, а студенти-піарники – створювали відео, що показують музей ізсередини. Це сприяло б підвищенню впізнаваності бренду, залученню нової аудиторії та створенню образу музею як відкритого, сучасного та дружнього до молоді простору.

Особливо перспективним є напрям залучення студентів і молодих фахівців. У співпраці з університетами можна створити програму стажувань для студентів мистецтвознавчих, піарних і комунікаційних спеціальностей. Вони могли б брати участь у створенні контенту, фото- і відеозйомках, а також у розробці спеціальних проєктів для соціальних мереж. Таке партнерство могло б стати взаємовигідним: студенти отримували б практичний досвід і сертифікат від музею, а інституція – свіжі ідеї, сучасні підходи й людські ресурси без додаткових витрат.

Модель стратегії цифрової комунікації для НХМУ має ґрунтуватися на концепції «музей як медіа». Це означає, що музей не просто поширює інформацію, а створює власний інформаційний простір, де кожен канал має свою функцію й стиль взаємодії. Instagram залишається платформою для візуального сторітелінгу, акцентуючи увагу на естетиці, деталях і коротких форматах. Facebook – для інтелектуальних дискусій, аналітичних матеріалів і діалогу зі старшою аудиторією. Telegram – для оперативного інформування та формування внутрішньої спільноти. TikTok – для неформального знайомства з мистецтвом і підсилення присутності серед молоді. YouTube – для глибокого освітнього контенту, лекцій, інтерв'ю, відеоекскурсій. Інтеграція всіх цих каналів у єдину комунікаційну систему забезпечить безперервність інформаційного потоку, коли аудиторія з одного майданчика природно переходить на інший.

Оцінка ефективності цифрової стратегії має здійснюватися на основі кількісних і якісних показників: рівень охоплення, кількість підписників, взаємодій, час перегляду контенту, а також глибинні показники залученості – кількість коментарів, повторних відвідувань і переходів. Варто створити систему регулярного моніторингу результатів із щомісячними звітами, які дозволять

вчасно коригувати стратегію. Загалом цифрова трансформація НХМУ повинна розглядатися не як додаткова опція, а як один із основних напрямів розвитку.

Для першочергових дій у сфері цифрових комунікацій Національного художнього музею України може бути запропонований наступний план, для реалізації протягом одного місяця. Він побудований на основі аналітичних спостережень, зазначених у цьому та попередніх розділах, і спрямований на формування системного, науково обґрунтованого підходу до управління соціальними мережами музею.

Першим кроком має стати комплексний аналіз усіх наявних соціальних медіа-каналів – Instagram, Facebook, Telegram, а також оцінка можливостей створення акаунту в TikTok. Необхідно дослідити частоту публікацій, їхню тематику, рівень взаємодії, візуальну цілісність і відповідність айдентиці музею. Результати аудиту мають лягти в основу оновленого контент-плану й визначення цільових аудиторій для кожної платформи. Доцільно застосувати аналітичні інструменти (Meta Business Suite, Telegram Analytics, Google Trends), щоб зафіксувати вихідні показники охоплення та взаємодії. На сьогодні спостерігається, що в офіційному Instagram-акаунті музею публікації з'являються в середньому раз на два-три дні, іноді – щодня, але трапляються і перерви тривалістю чотири-п'ять днів. Така нерівномірність формує враження відсутності стабільної комунікаційної динаміки. Зміст публікацій переважно інформаційний – анонси лекцій, круглих столів, майстер-класів, святкових подій. Періодично трапляються легкі за змістом пости з відтворенням картин із колекції музею, що супроводжуються короткими підписами на кшталт «гарного дня». Попри певну естетичність, такі пости не створюють цілісної концепції музейної присутності в цифровому просторі. Необхідно забезпечити більш послідовне й системне ведення сторінки, уникаючи як надмірної активності, так і тривалих перерв. Рекомендовано визначити сталі дні та часові інтервали для публікацій, виходячи з аналітики активності аудиторії (наприклад, 3–4 публікації на тиждень із фіксованим таймінгом). Важливо також підвищити рівень інтерактивності контенту. Зокрема, можна запровадити рубрику «Запитання від експоната», де

музей публікуватиме зображення твору мистецтва з короткою інтригуючою деталлю й пропонуватиме підписникам відгадати автора, епоху чи сюжет. Інший варіант — щотижневі сторіз-вікторини на тему українського живопису, музейної історії чи навіть «закулісся» виставкової діяльності. Такі інтерактиви створюють не лише додаткову активність, але й формують відчуття залученості аудиторії до музейного життя. Другий акаунт музею – @osvita.namu, який адмініструє освітньо-просвітницький відділ, із кінця серпня 2025 року залишається неактивним, а й раніше оновлювався нерегулярно. Попри це, саме з цього відділу походить один із найуспішніших прикладів креативного підходу до соціальних мереж. З огляду на цей досвід, доцільно інтегрувати найкращі рубрики, розроблені освітньо-просвітницьким відділом, у головний акаунт музею: це можуть бути естетичні відео, тематичні добірки, короткі мистецтвознавчі пости та інтерактивні формати на кшталт вікторин і «візуальних загадок». Така інтеграція дозволить об'єднати творчий потенціал наукових співробітників і вже наявну широку аудиторію основної сторінки, забезпечивши як якісне урізноманітнення контенту, так і підвищення рівня залученості.

Протягом першого місяця доцільно здійснити концептуальну розробку контенту для TikTok, визначити цілі (популяризація українського мистецтва серед молоді, підвищення впізнаваності бренду), розробити тон спілкування, створити контент-матрицю та пілотні сценарії відео. Варто залучити студентів-практикантів або волонтерів, які мають досвід роботи з короткими відео, а також залучити до зйомок музейних співробітників, що володіють харизмою й умінням працювати з камерою.

Необхідно створити узгоджений календар публікацій, який синхронізуватиме онлайн-активність із виставковою діяльністю, подіями, датами народження художників, пам'ятними днями тощо. Такий календар дозволить уникати хаотичності у плануванні й формуватиме цілісний образ музею як інтелектуального й водночас динамічного культурного центру.

Одним із першочергових завдань має стати повторне інформування аудиторії про віртуальну виставку «Шедеври NAMU». Слід розробити серію

постів і рілсів, які розповідатимуть про досвід перегляду цієї експозиції, наголошуючи на її доступності для аудиторії, що не має змоги фізично відвідати музей. У перспективі доцільно створити рубрику «Музей онлайн» – постійний цикл публікацій про цифрові виставки, 3D-тури та нові цифрові формати.

Наприкінці місяця необхідно здійснити повторний аналіз цифрових показників: зростання кількості підписників, охоплення публікацій, рівня взаємодії. Порівняння з початковими даними дозволить оцінити ефективність вжитих заходів і скоригувати контентну стратегію.

Узагальнюючи наведений аналіз, можна ствердити, що для Національного художнього музею України питання розвитку цифрової комунікації залишається не лише технологічним чи фінансовим, а насамперед кадрово-організаційним викликом. Попри об'єктивні труднощі, спричинені воєнним станом, економічною нестабільністю та обмеженими ресурсами, саме людський капітал музею – його фахівці, дослідники, куратори, освітяни – становить найбільший потенціал для якісних перетворень. Ті співробітники, які продовжують працювати в умовах низької заробітної плати й обмежених можливостей, демонструють не лише професійну відданість, а й готовність розвивати інституцію всупереч зовнішнім обставинам. Саме тому залучення ширшого кола працівників до процесу цифрової модернізації слід розглядати як необхідну стратегію виживання й розвитку. Музей має створити умови, за яких кожен член колективу зможе долучатися до формування цифрового контенту, брати участь у створенні матеріалів для соціальних мереж, надавати пропозиції щодо інтерактивних форматів і брати участь у навчальних ініціативах, спрямованих на підвищення цифрової грамотності. Таке розширення залучення не потребує значних фінансових витрат, натомість сприятиме зміцненню командної єдності та відчуттю спільної місії. Окрему увагу варто приділити системній взаємодії зі студентською молоддю. Саме студенти, зокрема майбутні мистецтвознавці, піарники, культурологи та айти-фахівці, є тією аудиторією, яка здатна забезпечити музею притік нових ідей, сучасних практик і креативних підходів. Регулярна співпраця з ними – через практику, стажування, спільні проєкти або волонтерські ініціативи – допоможе

музею залишатися у полі сучасного культурного дискурсу. Важливо не втратити цей потенціал через адміністративну інертність чи надмірну консервативність, адже молоді спеціалісти, зіштовхнувшись із відсутністю відкритості й прогресивності, ризикують втратити мотивацію до подальшої співпраці.

Висновки до розділу 3

Порівняльний аналіз засвідчує різницю між усталеними цифровими підходами провідних західних музеїв і транзитним станом українського музейного сектору. Зарубіжні інституції інтегрують цифрову складову у стратегічні документи й операційні процеси: бренд-ідентичність, «tone of voice», відкритість даних, аналітика аудиторій, поєднання фізичного та віртуального досвідів і мережа партнерств із технологічними та академічними середовищами утворюють єдину екосистему комунікації. Її результативність забезпечується стандартизованими інструментами, регулярними вимірюваннями ефективності та інституційною культурою безперервного вдосконалення. Українські практики цифрової комунікації, попри помітні позитивні зрушення останніх років, загалом залишаються фрагментованими й переважно інформаційно-довідковими за характером. Ключові обмеження – хронічне недофінансування, дефіцит фахових цифрових компетенцій, організаційна інерція та виклики повномасштабної війни – зумовлюють нерівномірність присутності у соцмережах, нестачу планування кампаній та слабку міжінституційну координацію. Можливості адаптації зарубіжного досвіду для України полягають насамперед у пріоритезації низьковитратних рішень: поступове оцифрування з дотриманням базових стандартів метаданих. Запропонована в розділі 3.3 модель стратегії для українських музеїв (і зокрема для НХМУ) – конкретизує шлях від інституційної діагностики до стійкого «цифрового циклу» планування, виробництва, вимірювання та оптимізації.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було з'ясовано, що процес діджиталізації у музейній сфері є системним перетворенням усіх рівнів діяльності музею – від менеджменту фондів і комунікації до презентації експозицій і створення інтерактивних форматів. У сучасному культурному середовищі цифровізація перестає бути допоміжним технічним інструментом – вона формує парадигму існування музею як відкритої, гнучкої, інклюзивної інституції, орієнтованої на аудиторію та її досвід. Поняття «діджиталізація» у контексті музейної діяльності охоплює комплекс процесів: оцифрування фондів, створення онлайн-колекцій і 3D-турів, віртуальних виставок, застосування доповненої реальності, мультимедійних гідів і цифрових архівів. Своєю чергою, соціальні мережі стали головним комунікаційним каналом музеїв із публікою. Вони не лише забезпечують інформування, а й формують простір двосторонньої взаємодії, де користувачі виступають співавторами контенту. Таким чином, цифрові технології та соціальні платформи створюють новий тип музейної комунікації – інтерактивної, персоналізованої та орієнтованої на спільноту. Аналітичний огляд наукової літератури засвідчив, що у світовій науці вже сформовано значну кількість досліджень, які розглядають роль соціальних мереж у розвитку музейної справи. Визнано, що цифрові медіа радикально змінюють спосіб сприйняття культурної спадщини, а соціальні мережі є ефективним засобом залучення нових аудиторій, насамперед молоді. Водночас, огляд українських публікацій виявив, що вітчизняна наукова думка лише починає системно осмислювати цифровізацію як комунікаційний інструмент, а більшість практик існує на емпіричному рівні.

Міжнародний досвід продемонстрував широкий спектр інноваційних рішень. Такі музеї, як Лувр, Британський музей, Метрополітен-музей, Рейксмюзеум, МоМА, Орсе, Ван Гог-музей та інші, використовують соціальні мережі не тільки для промоції, а як частину стратегічної комунікації. Їхній контент базується на естетиці візуальної культури, історичному сторітейлінгу,

інтерактивності та співпраці з інфлюенсерами. Вони активно застосовують хештеги, вірусні формати, челенджі, відеоконтент, AR- та VR-технології. Успіх таких кампаній визначається комплексним підходом: плануванням, аналітикою залучення, адаптацією під різні платформи і вмінням говорити «мовою аудиторії». Загальною тенденцією міжнародної практики є орієнтація на користувацький досвід, відкритість колекцій, використання штучного інтелекту для пошуку та персоналізації контенту, а також залучення користувачів до співтворення – від репостів до краудсорсингових проєктів. Український досвід цифрової комунікації музеїв демонструє поступову, але впевнену інтеграцію в глобальні процеси. Великі інституції активно використовують соцмережі для розповсюдження інформації про виставки, формування національного культурного наративу та підтримки діалогу з громадою. В умовах війни цифрові платформи стали для українських музеїв не лише засобом просування, а й інструментом культурного спротиву.

Порівняльний аналіз засвідчив, що ключові розбіжності між українськими та зарубіжними практиками полягають у рівні стратегічного планування, кадровій підготовці та фінансових ресурсах. Якщо провідні музеї світу мають цілі діджітал-відділи, аналітику показників і бюджети на просування, то більшість українських закладів поки що покладаються на ентузіазм окремих працівників. Проте саме в Україні цифровізація набуває особливого соціального змісту. Дослідження виявило можливості та обмеження адаптації міжнародного досвіду. Серед можливостей – використання відкритих цифрових платформ (Google Arts & Culture, Europeana), співпраця з IT-сектором, інтеграція інноваційних форматів (AR, VR, 3D-моделі, віртуальні тури), активізація комунікації через Instagram, TikTok та YouTube. Серед обмежень – нестача фахівців у сфері цифрового маркетингу та аналітики, відсутність чітких державних стандартів оцифрування, слабе фінансування та фрагментарність комунікаційних стратегій. Українські музеї мають значний потенціал для використання міжнародного досвіду, але потребують адаптації під власні реалії: врахування мовної політики, контексту війни, обмежених ресурсів і специфіки локальної аудиторії. На основі

проведеного аналізу розроблено модель стратегії цифрової комунікації для українських музеїв. Вона базується на принципах відкритості, інклюзивності, емоційної автентичності та довіри до аудиторії. Вона передбачає використання соціальних мереж не лише як каналу інформування, а як інструменту побудови спільноти навколо музею.

Отже, у результаті дослідження підтверджено, що цифровізація та соціальні мережі є ключовими чинниками сучасної музейної комунікації. Вони забезпечують музеям новий рівень доступності, впливають на соціальну взаємодію та визначають конкурентоспроможність у глобальному культурному просторі. Музей ХХІ століття є не лише сховищем минулого, а й активним комунікатором сучасності. Для українських музеїв діджиталізація є необхідністю: для збереження нашої культурної спадщини, міжнародного визнання і розвитку любові до українського мистецтва серед населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акт цензуры на выставке «Велике і Величне»: коментарии участников. *ART Ukraine*. URL: <https://surl.lt/aadtrr> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Андрощук Г. COVID-19 і музеї: економічний вплив, цифровізація, комунікація, безпека. *Юридична газета*. URL: <https://surl.li/wctlzs> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Буцикіна Є. Музеї після локдауну: відкриваючи нові напрямки руху «Korydor | журнал про сучасну культуру. Korydor. URL: <https://korydor.in.ua/ua/opinions/museums-after-lock-down.html#:~:text=За%20даними%20опитування%20не,музейних%20установ%20мають%20ті%20онлайн> (дата звернення: 18.11.2025).
4. Відтепер екскурсія Музеєм Голодомору доступна онлайн. *Національний музей Голодомору-геноциду*. URL: <https://holodomormuseum.org.ua/news-museji/vidteper-ekskursiia-muzeiem-holodomoru-dostupna-onlajn/#:~:text=Відвідувачі,%20вчителі,%20батьки,%20учні%20та,екскурсію%20Музеєм%20Голодомору> (дата звернення: 18.11.2025).
5. Горlach П. Національний художній музей відновлює роботу: на гостей чекають кінопокази та виставка. *Суспільне Культура*. URL: <https://suspilne.media/culture/580637-nacionalnij-hudoznij-muzej-vidnovlue-svou-robotu-na-gostej-cekaut-kinopokazi-ta-vistavka/#:~:text=Після%20початку%20повномасштабного%20вторгнення%20музей,Лінке> (дата звернення: 18.11.2025).
6. Заблоцька О. Шукаємо форми роботи з відвідувачами: музей Шевченка прокоментував заняття з йоги під час виставки фото. *Суспільне Культура*. URL: <https://surl.lu/mqiccz> (дата звернення: 19.11.2025).
7. Культура в умовах пандемії: аналіз проблем і наслідків. *Cedos*. URL: <https://cedos.org.ua/researches/kultura-v-umovah-pandemiyi-analiz-problem-i->

naslidkiv/#:~:text=активності%20до%20онлайн,Натомість%20кінотеатрам%20або (дата звернення: 15.11.2025).

8. Левченко І. Вторгнення в музей ханенків (фото). *LB.ua*. URL: <https://surl.li/rxqsdk> (дата звернення: 19.11.2025).

9. Митусь А. С. Тенденції розвитку сучасної української культури. *Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності* : Міжнар. наук. конф., м. Ломжа-Ірпінь. Ломжа, 2025. С. 46. URL: <https://surl.li/vbwwjt> (дата звернення: 18.11.2025).

10. Наталья Заболотная извинилась за уничтоженную работу в Мистецьком Арсенале. *LB.ua*. URL: <https://surl.li/zgngka> (дата звернення: 19.11.2025).

11. Ніколаєнко М. У мережі спалахнув скандал через цькування в.о. директора музею Голодомору. Вона подає до суду. *Gordon*. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/society/u-merezhi-rozgovorivsja-skandal-cherez-tskuvannja-v-o-direktora-muzeju-golodomoru-vona-podaje-do-sudu-1674897.html> (дата звернення: 19.11.2025).

12. Передерій І. Г., Білан Н. В. Сучасна музейна комунікація в Україні та світі: стан і перспективи розвитку. 2018. № 2. С. 71–77. URL: <https://journals.uran.ua/bdi/article/view/150365> (дата звернення: 04.11.2025).

13. Поліковська Ю. «Опора»: найпопулярнішими соцмережами в Україні є телеграм, ютуб та фейсбук. *ms.detector.media*. URL: <https://surl.li/feuezy> (дата звернення: 21.11.2025).

14. Прем'єра віртуальної виставки «Шедеври NAMU». *namu.ua*. URL: <https://namu.ua/exhibitions/premyera-virtualnoyi-vystavky-shedevry-namu/> (дата звернення: 21.11.2025).

15. Скандал в Одесі. Чому відомого художника Ройтбурда звільнили з музею і як відреагували в Києві. *TCH.ua*. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/skandal-v-odesi-chomu-vidomogo-hudozhnika-roytburda-zvilnili-z-muzeyu-i-yak-vidreaguvali-v-kiyevi->

1405860.html#:~:text=Депутати%20Одеської%20облради%20з%20третьої,пiкетувати%20депутатiв (дата звернення: 19.11.2025).

16. Соціальні мережі, сайт та інтернет-проекти ДНІМ у 2024 році: звіт - Дніпропетровський національний історичний музей. *Дніпропетровський національний історичний музей*. URL: [https://www.museum.dp.ua/uk/news_1572/#:~:text=В%20Instagram%20за%20минулий%20рiк,та%20Нiмеччини%20\(2,5](https://www.museum.dp.ua/uk/news_1572/#:~:text=В%20Instagram%20за%20минулий%20рiк,та%20Нiмеччини%20(2,5) (дата звернення: 21.11.2025).

17. Тимченко О. «Скільки пальців?»: музей історії киева потрапив у скандал через пост у соцмережах і недолуге вибачення. фото. *OBOZREVATEL*. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/zhizn-stolitsyi/skilki-paltsiv-muzej-istorii-kieva-potrapiv-u-skandal-cherez-post-v-sotsmerezah-i-nedoluge-vibachennya-foto.htm#:~:text=Публiкацiю%20було%20розмiщено%20на%20сторiнцi,пiар> (дата звернення: 25.11.2025).

18. У «Софії Київській» запрошують відвідати віртуальну екскурсію під час карантину. *TCH.ua*. URL: <https://surl.li/juppye> (дата звернення: 18.11.2025).

19. Цифрова трансформація музеїв: як онлайн-платформи відкривають спадщину України світові. *МІНКУЛЬТ*. URL: <https://museum.mcsc.gov.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-muzeiv-iak-onlain-platformy-vidkryvaiut-spadshchynu-ukrainy-svitovi> (дата звернення: 06.11.2025).

20. Яковець І. Комунікаційний простір сучасного музею як одна з основних категорій теорії музейної комунікації. *Вісник ХДАДМ*. 2014. № 4–5. С. 129. URL: <https://www.visnik.org.ua/pdf/v2014-04-05-23-yakovets.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

21. Як у всьому світі побачити київську виставку 100-літньої давнини. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3939893-ak-u-vsomu-sviti-pobaciti-kiivsku-vistavku-100litnoi-davnini.html> (дата звернення: 21.11.2025).

22. Annual report and accounts 2024–2025. *Victoria and Albert Museum*. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68cbd09ba7a4906615d4edab/VARPT_2025-accessible-0909__1_.pdf?utm_source (date of access: 20.11.2025).

25. Bouck-Standen D., Ohlei A., Winkler T., Herczeg M. Narrative semantic media for contextual individualization of ambient learning spaces. The eleventh international conference on advances in human-oriented and personalized mechanisms, technologies, and services. 2018. P. 27. URL: https://personales.upv.es/thinkmind/dl/conferences/centric/centric_2018/centric_2018_2_20_30013.pdf#:~:text=digitalization,augmented,%20interconnected,%20and%20made%20accessible (дата звернення: 15.11.2025).

27. @brooklynmuseum. We are listening and we hear you. Please find our response about our recent curatorial appointments below. *For more information. X.* URL: <https://x.com/brooklynmuseum/status/979472489398132738> (date of access: 16.11.2025).

28. Charr M. How the van gogh museum is redefining audience engagement through bold brand partnerships. *Museumnext*. URL: <https://www.museumnext.com/article/van-gogh-museum-brand->

partnerships/#:~:text=ImageVan%20Gogh%20Museum%20x%20Pokémon,while%20sparkling%20social%20media%20engagement (date of access: 15.11.2025).

29. Connected journeys: holistic audience measurement in the age of digital. *ne-mo.org*. URL: https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Working-Group_Digital-Transformation_Connected_journeys-Holistic_audience_measurement_in_the_age_of_digital_2024.pdf#:~:text=The%20authors%20of%20the%20study,museums%20benefitted%20from%20the%20rapid.

30. #CultureTikTok: une seconde saison culturelle pour assouvir la soif de savoir et de découverte de la communauté TikTok. *Newsroom*. URL: <https://newsroom.tiktok.com/culturetiktok-saison-2-le-monde-d-apres?lang=fr> (date of access: 15.11.2025).

31. Dawson A. How New York's MoMA became the world's most-followed museum on social media. *The Art Newspaper – International art news and events*. URL: <https://www.theartnewspaper.com/2021/04/16/how-new-yorks-moma-became-the-worlds-most-followed-museum-on-social-media> (date of access: 13.11.2025).

32. @DHMBerlin. Thanks for thinking of us @HottyCouture and wow, will we be having nightmares tonight with all these #CreepiestObject|s ! Here is. X. URL: https://x.com/DHMBerlin/status/1251161412870627332?ref_src=twsrc^tfw|twc&^tweetembed|twterm^1251161412870627332|twgr^e6eb5c4482e7caf1ee19a735ad74c7f866ff6ae5|twcon^s1_&ref_url=https://www.theguardian.com/culture/2020/apr/20/museums-hold-twitter-showdown-to-find-worlds-creepiest-object (date of access: 16.11.2025).

33. Digital 2025: Ukraine – datareportal – global digital insights. *DataReportal – Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine#:~:text=Social%20media%20statistics%20for%20Ukraine,in%202025> (date of access: 21.11.2025).

34. Digital offerings from the museum of modern art. Press. *MOMA*. URL: https://press.moma.org/wp-content/uploads/2020/04/MoMA-Digital-Content_Final.pdf?utm_source (date of access: 20.11.2025).

35. Enjoy the museum from home. Van Gogh Museum. URL: <https://www.vangoghmuseum.nl/en/visit/enjoy-the-museum-from-home> (date of access: 15.11.2025).

36. Establishing a new museum or gallery. *Museums Galleries Scotland*. URL: https://www.museumsgalleriesscotland.org.uk/wp-content/uploads/2023/01/new-museum-toolkit.pdf?utm_source (date of access: 20.11.2025).

37. Étude de cas musée d'orsay – adveris. Adveris. URL: <https://www.adveris.fr/projets/musee-dorsay/#:~:text=Le%20Live%20a%20été%20suivi,plus%20de%2075%20000%20vues> (date of access: 14.11.2025).

38. EU report calls on member states to accelerate digitisation of cultural heritage. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-report-calls-member-states-accelerate-digitisation-cultural-heritage#:~:text=The%20Recommendation%20encourages%20Member%20States,and%20cultural%20sectors,%20among%20others> (date of access: 20.11.2025).

39. Gay M. MFA backs down over kimono event in response to protests. *Bostonglobe*. URL: <https://www.bostonglobe.com/lifestyle/style/2015/07/07/mfa-backs-down-over-kimono-event-response-protests/lv9NHcnpW0lsRE77d9hvkI/story.html#:~:text=But%20if%20the%20protests%20were,for%20the%20museum%20to%20apologize> (date of access: 15.11.2025).

40. How do museum professionals harness social media for marketing? *MuseumNext*. URL: <https://www.museumnext.com/article/how-do-museum-professionals-harness-social-media-for-marketing/#:~:text=Firstly,%20social%20media%20is%20free,on%20the%20radio%20or%20on> (date of access: 20.11.2025).

41. How museums can use emotional branding to grow their support TOOL. *Bibli*. URL: https://bibli.artfund.org/m/20d6f14e556113b2/original/How-museums-can-use-emotional-branding-to-grow-their-support-TOOLKIT.pdf?utm_source (date of

access: 19.11.2025).

42. ICOM-SAREC project for ukraine successfully completed - international council of museums. *International Council of Museums*. URL: https://icom.museum/en/news/icom4ukraine-sarec-project-successfully-completed-support-of-ukrainian-museums/?utm_source (date of access: 20.11.2025).

43. Identity guidelines. *Smithsonian Brand*. URL: https://logo.si.edu/wp-content/uploads/2018/07/si_brandguide_08-13-18.pdf?utm_source (date of access: 25.11.2025).

44. José da Silva. Going viral, the right way: what it's like running the world's best museum social media accounts during a pandemic. *The Art Newspaper*. URL: <https://www.theartnewspaper.com/2021/04/01/going-viral-the-right-way-what-its-like-running-the-worlds-best-museum-social-media-accounts-during-a-pandemic> (date of access: 15.11.2025).

45. José da Silva. Going viral, the right way: what it's like running the world's best museum social media accounts during a pandemic. *The Art Newspaper*. URL: <https://www.theartnewspaper.com/2021/04/01/going-viral-the-right-way-what-its-like-running-the-worlds-best-museum-social-media-accounts-during-a-pandemic> (date of access: 15.11.2025).

46. Katz B. What to know about the controversy surrounding the chinese art exhibit coming to the guggenheim. *Smithsonian magazine*. URL: <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/questions-animal-cruelty-artistic-freedom-swirl-over-guggenheim-exhibit-180965045/#:~:text=The%20most%20controversial%20work%20was,video%20of%20the%20original%20show> (date of access: 17.11.2025).

47. Keep T. Digitization of museum collections and the hellenic museum digitization project. *Journal of the classical association of victoria*. 2019. URL: <https://classicsvic.wordpress.com/wp-content/uploads/2022/10/keep.pdf#:~:text=Digitization%20of%20museum%20collections%20is,from%20the%20Hellenic%20Museum%20of> (date of access: 04.11.2025).

48. Larkin J., Ballatore A., Mityurova E. Museums, COVID-19 and the pivot

to social media. *Curator: the Museum Journal*, 2023.
URL: <https://doi.org/10.1111/cura.12558> (date of access: 23.11.2025).

49. Leipzig '89 – revolution reloaded – dhm-blog | deutsches historisches museum. *Deutsches Historisches Museum*.
URL: <https://www.dhm.de/blog/2022/02/25/leipzig-89-revolution-reloaded-2/#:~:text=History%20communication%20and%20game%20design,How%20do%20they%20go%20together> (date of access: 16.11.2025).

50. Lewis S. Petition unterschreiben. *Change.org*.
URL: <https://www.change.org/p/promote-cruelty-free-exhibits-at-the-guggenheim> (date of access: 17.11.2025).

51. Museum for Change: як одна організація допомагає вижити 40 музеям під час війни. *EU for Ukraine*. URL: <https://eu4ukraine.eu/whats-happening-ua/stories-ua/museum-for-change-ua.html> (дата звернення: 21.11.2025).

52. Museumsinsel Berlin startet eigenen Instagram-Account. *Staatliche Museen zu Berlin*. URL: <https://www.smb.museum/en/whats-new/detail/the-museumsinsel-berlin-has-its-own-instagram-account/#:~:text=As%20of%20right%20now,%20interested,centre%20and%20heart%20of%20Berlin> (date of access: 15.11.2025).

53. Museums in Ukraine facing war, civil unrest and conflict. *ICMEMOHRI*. URL: https://icmemohri.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/17/2024/12/Museums-in-Ukraine-Facing-War-Civil-Unrest-and-Conflict.pdf?utm_source (date of access: 20.11.2025).

54. Museums on tiktok – must follow museums to learn from. *MuseumNext*. URL: <https://www.museumnext.com/article/how-are-museums-are-using-tiktok/#:~:text=The%20Met%20was%20one%20of,Spring%202019%20Costume%20Institute%20exhibition> (date of access: 11.11.2025).

55. Neuendorf H. 'Simply not a good look': activists criticize the brooklyn museum's hiring of a white african art curator. *news.artnet*. URL: <https://news.artnet.com/art-world/brooklyn-museum-white-african-art-curator-1260662/#:~:text=In%20response%20to%20the%20Brooklyn,> (date of access:

16.11.2025).

56. Nikolaou P. Museums and the post-digital: revisiting challenges in the digital transformation of museums. *Heritage*, 2024. Vol. 7, no. 3. P. 1784–1800. URL: <https://doi.org/10.3390/heritage7030084> (date of access: 23.11.2025).

57. Olzacka E. War and ‘museum front’ in a digital era: The Ukrainian War Museum during the Russian invasion of Ukraine. *Media, war & conflict*. 2023. P. 175063522311750. URL: <https://doi.org/10.1177/17506352231175077> (date of access: 25.11.2025).

58. osvita.namu. Один день у НХМУ в стилі фільму Веса Андерсона, але у сучасних реаліях? Чому б ні? Як би це виглядало. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/reel/CtWOLkVrgxO/> (дата звернення: 21.11.2025).

59. Proctor N. The museum as distributed network, a 21st century model. *Museum-iD*. URL: <https://museum-id.com/museum-distributed-network-21st-century-model-nancy-proctor/> (date of access: 07.11.2025).

60. Rhodes M. The cooper hewitt design museum just put 200,000 items online. *WIRED*. URL: https://www.wired.com/2016/09/cooper-hewitt-design-museum-just-put-200000-items-online/?utm_source (date of access: 20.11.2025).

61. Rijksmuseum launches collection online – rijksmuseum. *Rijksmuseum.nl*. URL: <https://www.rijksmuseum.nl/en/press/press-releases/rijksmuseum-launches-collection-online#:~:text=data%20on%20such%20a%20massive,717> (date of access: 11.11.2025).

62. Rijksmuseum leads the Instagram Top 100, with HEMA as the highest newcomer! *Somention*. URL: <https://somention.com/socialmedia/rijksmuseum-leads-the-instagram-top-100-hema-as-the-highest-newcomer/#:~:text=about%20various%20artworks%20and%20in,69> (date of access: 12.11.2025).

63. Rodríguez-Vera A. d. P., de las Heras-Pedrosa C., Jambrino-Maldonado C. Instagram communication strategies of European museums. *Cogent arts & humanities*. 2024. Vol. 11, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2360793> (date of

access: 23.11.2025).

64. Rodríguez-Vera A. d. P., de las Heras-Pedrosa C., Jambrino-Maldonado C. Instagram communication strategies of European museums. *Cogent arts & humanities*. 2024. Vol. 11, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2360793> (date of access: 25.11.2025).

65. Royal Academy apologises to artist after 'transphobia' row – Museums Association. *Museums Association*. URL: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2021/06/royal-academy-apologises-to-artist-after-transphobia-row/#:~:text=The%20gallery%20said%20a%20“failure,of%20her%20work,”%20it%20said> (date of access: 17.11.2025).

66. Salamone L. The Vatican museums, the Ferragnez and influencer cultural marketing. *nss magazine*. URL: <https://www.nssmag.com/en/art-design/22797/vatican-museums-ferragni-fedez-sistine-chapel> (date of access: 13.11.2025).

67. Sawczuk M. Viral challenges as a new form of museums' activity in social media. *Annales universitatis paedagogicae cracoviensis | studia de cultura*. 2022. № 14(1). P. 57–75. DOI 10.24917/20837275.14.1.5

68. Smartass_Sport. Офіційна відповідь Smartass щодо благодійного тренування, яке пройшло в музеї імені Тараса Шевченка 19 листопада 2023 року. Усій нашій команді. *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/p/Cz4Ni9ANegv/> (дата звернення: 19.11.2025).

69. Staatliche Museen zu Berlin: all. *Staatliche Museen zu Berlin*. URL: <https://www.smb.museum/en/en/museums-institutions/neues-museum/online-offers/exhibitions/all/#:~:text=360%20Tour:%20,City> (date of access: 16.11.2025).

70. Staatliche Museen zu Berlin: Virtual Tours. *Staatliche Museen zu Berlin*. URL: <https://www.smb.museum/en/museums-institutions/pergamonmuseum/online-offers/virtual-tours/#:~:text=Image:%203D%20tour%20“Babylon%20Reloaded”:,Museen%20zu%20Berlin,%20Vorderasiatisches%20Museum> (date of access: 15.11.2025). – OK!

71. Statement Regarding Works in «Art and China after 1989: Theater of the

World» URL: <https://www.guggenheim.org/press-release/works-in-art-and-china-after-1989-theater-of-the-world> (date of access: 17.11.2025).

72. Strategy v&a. Victoria and Albert Museum. URL: https://vanda-production-assets.s3.amazonaws.com/2024/04/19/11/08/15/fcd5e2ad-c91e-4dcf-9351-8d5372d0f1ed/V&A_Strategic_Plan_2021-25.pdf?utm_source (date of access: 19.11.2025).

73. Supporting the digitization of museum collections and documentary heritage in Ukraine. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/supporting-digitization-museum-collections-and-documentary-heritage-ukraine#:~:text=In%20light%20of%20the%20growing,and%20documentary%20heritage%20in%20Ukraine> (date of access: 20.11.2025).

74. Suzić B., Karlíček M., Strítěský V. Social media engagement of berlin and prague museums. *The journal of arts management, law, and society*. 2016. Vol. 46, no. 2. P. 73–87. URL: <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1154489> (date of access: 23.11.2025).

75. The experience of ukrainian heritage monitoring lab. *Science At Risk! Assistance to Ukrainian scientists*. URL: <https://scienceatrisk.org/story/what-is-museum-digitalization-and-why-is-it-necessary-the-experience-of-ukrainian-heritage-monitoring-lab> (date of access: 21.11.2025).

76. Parfan O. What is Museum Digitalization and Why is it Necessary? – The Experience of Ukrainian Heritage Monitoring Lab. *Scienceatrisk*. URL: <https://scienceatrisk.org/story/what-is-museum-digitalization-and-why-is-it-necessary-the-experience-of-ukrainian-heritage-monitoring-lab#:~:text=addition,%20during%20the%20digitization%20of,in%20the%20USA,%20says%20Natalia> (date of access: 21.11.2025)

77. Styles D. The innovative residency making the Musée d'Orsay an Instagram hit. *Museums Heritage*. URL: <https://museumsandheritage.com/advisor/posts/the-innovative-residency-making-the-musee-dorsay-an-instagram-hit/#:~:text=Every%20Monday%20the%20social%20media,Philippe%20Delhomme>

(date of access: 14.11.2025).

78. *Reputation*, 2015. 12 p. URL: https://www.museivaticani.va/content/dam/museivaticani/pdf/eventi_novita/iniziativa/eventi/2016/73_case_study_abstract.pdf#:~:text=According%20to%20Costanza%20Escalapon,%20the,They (date of access: 12.11.2025).

79. Захист культурної спадщини: як працює новий реєстр Музейного фонду. *Digital State UA*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/zakhyst-kulturnoyi-spadshchyny-iak-pratsiuye-novyuy-reyestr-muzeynoho-fondu> (дата звернення: 21.11.2025).

80. Ukraine, all museums close due to conflict. *Finestre sull'Arte*. URL: <https://www.finestresullarte.info/en/news/ukraine-all-museums-close-due-to-conflict#:~:text=Doors%20closed%20at%20the%20National,“keep%20calm%20and%20win”> (date of access: 18.11.2025).

81. Wang H., Song C., Li H. Application of social media communication for museum based on the deep mediatization and artificial intelligence. *Scientific Reports*, 2024. № 14. 21 p. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-80378-2>

82. Zingone M. Instagram as Digital Communication Tool for the Museums: a Reflection on Prospectives and Opportunities through the Analysis of the Profiles of Louvre Museum and Metropolitan Museum of New York. *European Journal of Social Science Education and Research*, 2024. № 11(2), P. 100–116. DOI: <https://doi.org/10.26417/rphh3k90>

83. Zollo L., Ciappeia C., Rialtia R. How do museums foster loyalty in tech-savvy visitors? *The role of social media and digital experience*, 2021. P. 16. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2021.1896487> (date of access: 07.11.2025).