

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

ЗАТВЕРДЖУЮ
на засіданні кафедри
інформаційно-документних комунікацій
(протокол № __ від _____ 2025 р.)
Завідувач кафедри _____ Ганна ОХРІМЕНКО

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього рівня магістра
на тему:
«СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ
В РЕПУТАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ»»

Виконав здобувач групи МІнс-21
освітньо-професійної програми
«Інформаційна аналітика та комунікативний менеджмент»
Луць Михайло Сергійович

Керівник – кандидат наук із соціальних комунікацій,
доцент кафедри інформаційно-документних
комунікацій
ЗУБАРЄВА Марія Анатоліївна
Рецензент – директор Наукової бібліотеки
Національного університету «Острозька академія»
ЦЕПЮК Галина Петрівна

Острог, 2025

ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи на другому (магістерському) рівні
вищої освіти
студента групи МІнс-21
Луць Михайла Сергійовича

№ п/п	Види та етапи роботи	Термін виконання	Підпис викладача
1.	Вибір теми, затвердження її на кафедрі, призначення наукового керівника	до 15.10.2024 р.	
2	Складання графіка роботи над темою і узгодження його з науковим керівником	жовтень-листопад 2024 р.	
3.	Вивчення джерел, літератури, суспільних реалій, матеріалів архівів, періодичних видань; збір та узагальнення фактів і даних	листопад 2024 р. - лютий 2025 р.	
4.	Складання плану роботи та узгодження його з науковим керівником	березень 2025 р.	
5.	Формування концепції, написання вступу та теоретичного розділу роботи	квітень-червень 2025 р.	
6.	Написання дослідницької частини кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2025 р.	
7.	Завершення рукопису роботи та ознайомлення наукового керівника з її повним чорновим варіантом в друкованому вигляді	жовтень 2025 р.	
8	Повне завершення чистового варіанту роботи, оформлення її і подання на відгук наукового керівника, подання роботи на зовнішнє рецензування	листопад 2025 р.	
9.	Проведення попереднього захисту	20 листопада 2025 р.	
10.	Подання чистового варіанту роботи на кафедру	до 15 грудня 2025 р.	
11.	Подання рецензії на кафедру	до 19 грудня 2025 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23 грудня 2025 р.	

Здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти _____

Михайло ЛУЦЬ

Науковий керівник _____

Марія ЗУБАРЄВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ	13
1. 1. Теоретичні основи репутаційного менеджменту: сутність, принципи та функції	13
1. 2. Репутація як стратегічний ресурс закладу культури: вплив на стейкхолдерів та аудиторію	20
1. 3. Інструменти формування та підтримки репутації закладів культури в цифрову епоху	24
1. 4. Виклики та ризики репутаційного менеджменту у сфері культури	29
Висновки до 1 розділу	35
 РОЗДІЛ 2 КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В РЕПУТАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ	 37
2.1. Стан корпоративних комунікацій у закладах культури України: аналіз практик та тенденцій	37
2.2. Інструменти та моделі управління репутацією у практиці корпоративних комунікацій закладів культури	47
2.3. Репутаційний аудит та механізми оцінювання результативності корпоративних комунікацій закладів культури	53
Висновки до 2 розділу	61
 РОЗДІЛ 3 КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ	 64
3.1. Визначення потенційних репутаційних ризиків та криз у діяльності закладів культури	64
3.2. Антикризовий комунікаційний протокол як інструмент реагування на репутаційні виклики	75

3.3. Рекомендації щодо впровадження антикризового протоколу в діяльність сучасних культурних інституцій	87
Висновки до 3 розділу	99
 ВИСНОВКИ	 103
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	108
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах комунікаційна діяльність закладів культури стає ключовим чинником їхнього розвитку, стійкості та впливу на суспільство. Репутаційний менеджмент - це не лише інструмент підвищення впізнаваності чи довіри до інституції, а стратегічна основа її функціонування в умовах динамічних соціокультурних трансформацій. В Україні після 2022 року культура набула особливого значення як чинник національної ідентичності, психологічної стійкості та міжнародного представлення держави. У цьому контексті здатність культурних інституцій ефективно управляти власною репутацією є показником їхньої зрілості, професійності та відповідальності перед суспільством.

Водночас аналіз практики свідчить про те, що значна частина культурних закладів не має сформованих комунікаційних стратегій, системних підходів до кризового реагування та інструментів вимірювання ефективності взаємодії зі стейкхолдерами. Це знижує рівень довіри до культурних організацій, ускладнює залучення партнерів і донорів, обмежує розвиток аудиторій. У таких умовах особливо актуальним стає вивчення моделей корпоративних комунікацій і репутаційного менеджменту, адаптованих до специфіки культурного середовища.

Додаткової ваги дослідженню надає той факт, що вітчизняна наука поки не має достатньо комплексних праць, присвячених управлінню репутацією саме у сфері культури. Більшість наукових розвідок орієнтовані на комерційний сектор, тоді як публічні культурні інституції функціонують за іншими ціннісними орієнтирами - відкритість, довіра, соціальна значущість і суспільне благо. Саме тому дослідження особливостей корпоративних комунікацій та репутаційного менеджменту в українських закладах культури є своєчасним, науково й практично значущим, оскільки воно сприяє професіоналізації комунікаційної діяльності, підвищенню прозорості та довгостроковій сталості культурної сфери.

Стан наукової розробленості теми. Проблематика репутаційного менеджменту й корпоративних комунікацій у сфері культури перебуває на

перетині кількох наукових напрямів - комунікології, менеджменту, культурології, соціології та маркетингу. Її міждисциплінарний характер зумовлює потребу у синтезі різних теоретичних підходів, що дозволяють осмислити специфіку управління репутацією не лише як інструменту маркетингових комунікацій, а як складової стратегічного розвитку культурних інституцій.

У зарубіжній науковій літературі питання репутаційного менеджменту широко висвітлене у працях таких дослідників, як Ч. Фомбрун (C. Fombrun), Р. ван Ріел (C. van Riel), М. Ігнаціук (M. Ignacziuk), Д. Грей (D. Gray), які розглядають корпоративну репутацію як стратегічний актив організації, що формується на основі довіри, прозорості та соціальної відповідальності. Концепції стратегічних комунікацій і репутаційного капіталу розвиваються також у роботах С. Блека (S. Black), П. Г. Гольдберга (P. Goldberg) і Дж. Грегорі (J. Gregory), які акцентують увагу на ролі довготривалих взаємин між організацією та її аудиторією.

В українському науковому дискурсі тема управління репутацією та комунікаціями розробляється переважно у контексті бізнесу та державного управління. Зокрема, наукові праці Н. Г. Костенко, О. В. Романенко, О. В. Мусієнко, С. І. Квіт, Л. М. Деєвої висвітлюють теоретико-методологічні основи публік рілейшнз, формування іміджу організацій та медіа-комунікаційних стратегій. Однак репутаційний менеджмент у закладах культури залишається малодослідженим напрямом, що створює наукову нішу для подальшого осмислення.

Окремі аспекти репутаційного управління у культурному секторі порушуються у публікаціях, присвячених брендингу міст, розвитку креативних індустрій та комунікаційній політиці культурних інституцій (зокрема, у звітах Українського культурного фонду, Міністерства культури та інформаційної політики, Мережі культурних центрів ЄС). Ці джерела засвідчують зростання уваги до питань комунікаційної відкритості, соціального партнерства та

репутаційної стійкості культурних організацій, однак не містять цілісного аналізу механізмів управління репутацією в українських реаліях.

Таким чином, наукове поле дослідження можна охарактеризувати як фрагментарне: наявні теоретичні розвідки створюють методологічну базу, проте практичні моделі репутаційного менеджменту у сфері культури ще не адаптовані до українського контексту. Це визначає актуальність і новизну даної роботи, спрямованої на заповнення зазначеного прогалини шляхом аналізу сучасних практик, виявлення тенденцій і розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративних комунікацій у культурних інституціях України.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі стану та перспектив розвитку корпоративних комунікацій у системі репутаційного менеджменту закладів культури України, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційних стратегій та інституційної репутаційної стійкості.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення низки взаємопов'язаних завдань, серед яких:

1. Узагальнити сучасні теоретичні підходи до репутаційного менеджменту, визначити його структурну роль у функціонуванні культурних інституцій та описати концептуальний апарат, що забезпечує аналіз репутації як стратегічного нематеріального активу.

2. Розкрити зміст і функції корпоративних комунікацій у сфері культури, дослідити їх вплив на формування репутації, а також окреслити трансформації комунікаційних практик у цифровому середовищі та їх значення для взаємодії зі стейкхолдерами.

3. Дослідити природу репутаційних ризиків і криз у діяльності закладів культури, сформулювати класифікацію кризових сценаріїв і описати організаційні чинники, які посилюють або послаблюють вразливість інституцій до репутаційних загроз.

4. Розробити практичний антикризовий комунікаційний протокол, спираючись на авторське емпіричне дослідження, контент-аналіз 498 одиниць

комунікаційного контенту, аналіз реакцій аудиторії та застосування матриці оцінювання кризових реакцій.

5. Сформуванати практичні рекомендації щодо підвищення репутаційної стійкості культурних інституцій, з урахуванням організаційної культури комунікаційної готовності, стейкхолдерських взаємодій, внутрішньої координації та механізмів документування криз.

Реалізація зазначених завдань забезпечить теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування шляхів підвищення ефективності корпоративних комунікацій у сфері культури, сприятиме формуванню системного підходу до управління репутацією як складової стратегічного розвитку культурних інституцій.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації корпоративних комунікацій у системі репутаційного менеджменту закладів культури України.

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та практичні засади функціонування корпоративних комунікацій у сфері культури, а також механізми, інструменти та моделі управління репутацією культурних інституцій у контексті сучасного цифрового, медійного та соціально-комунікаційного середовища.

У межах дослідження увага зосереджується на тому, як заклади культури - музеї, театри, бібліотеки, культурні центри, філармонії та інші інституції - конструюють і реалізують свої комунікаційні стратегії, вибудовують довготривалі стосунки зі стейкхолдерами та формують публічну довіру в умовах нестабільного інформаційного середовища. Йдеться не лише про зовнішню видимість чи медійну активність, а про глибинні механізми інституційної поведінки: як приймаються й комунікуються управлінські рішення, яким чином пояснюються зміни програмної політики, як інтерпретуються конфліктні ситуації, які групи аудиторій залучаються до діалогу й у який спосіб інституція визнає їх суб'єктами, а не пасивними «отримувачами» культурного продукту.

Методологічна основа дослідження сформована на поєднанні загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів, що у своїй сукупності

дозволили охопити як концептуально-теоретичні засади корпоративних комунікацій, так і їх практичну реалізацію у діяльності культурних інституцій. Комплексний характер методології обумовлений міждисциплінарністю проблематики, а також необхідністю поєднати аналіз управлінських моделей, цифрових комунікацій, стейкхолдерських взаємодій та кризових практик. Базовим методологічним підходом став **системний підхід**, що дав змогу розглядати корпоративні комунікації як цілісну інституційну систему, у якій інформаційні, організаційні, соціальні та репутаційні процеси взаємодіють між собою, формуючи єдиний контур публічної поведінки закладів культури. У рамках системного підходу застосовано **структурно-функціональний метод**, який допоміг визначити роль і функції окремих елементів комунікаційного процесу — від внутрішніх обговорень і розподілу відповідальності до зовнішніх меседжів і публічних реакцій. Це забезпечило можливість оцінити, як узгодженість або фрагментованість цих елементів впливає на репутаційну стійкість інституцій.

В емпіричній частині ключову роль відіграли методи **контент- та дискурс-аналізу**, які дозволили опрацювати значний обсяг цифрових комунікацій (498 одиниць публічного контенту та 12 631 коментар користувачів). Контент-аналіз забезпечив виявлення структурних характеристик офіційних заяв, публікацій, відеозвернень і коментарів закладів культури, тоді як дискурс-аналіз дозволив простежити формування наративів, повторюваність комунікаційних моделей, емоційну динаміку. Суттєве значення мав **моніторинг цифрової комунікації**, проведений упродовж дев'яти тижнів, що дав змогу оцінити швидкість реагування інституцій, частоту оновлення інформації, зміну тональності повідомлень і характер взаємодії зі стейкхолдерами у реальному часі.

У рамках практичної частини застосовано метод **включеного спостереження**, який дозволив фіксувати «живу» комунікаційну поведінку культурних інституцій, а також особливості внутрішньої координації під час кризових ситуацій. Важливою складовою методології став **аналіз кейсів** (case study), який дозволив детально розглянути конкретні комунікаційні ситуації у

діяльності українських музеїв, театрів, філармоній і культурних центрів. Для посилення інтерпретаційної глибини залучено метод **експертного оцінювання** для отримання аналітичних висновків від комунікаційних менеджерів, керівників інституцій, представників професійної спільноти та учасників кризових процесів. Окремий блок методів був спрямований на оцінювання стійкості й ефективності корпоративних комунікацій. У цьому контексті застосовано **SWOT-аналіз**: систематизація сильних та слабких сторін комунікаційних стратегій, а також визначити можливості й загрози, що постають перед інституціями у сучасному інформаційному середовищі. Центральним аналітичним інструментом дослідження стала **авторська матриця кризових реакцій**, що охоплювала шість ключових змінних (швидкість реакції, тональність першого повідомлення, узгодженість позиції, пояснювальність, стратегія подальших дій, динаміка реакцій аудиторії).

Наукова значущість кваліфікаційної роботи полягає в цілісному теоретико-емпіричному аналізі корпоративних комунікацій у системі репутаційного менеджменту закладів культури України, що залишається малодослідженим напрямом у гуманітарному й управлінському дискурсі. У роботі здійснено узагальнення та критичний аналіз сучасних підходів до розуміння поняття «репутаційний менеджмент» у контексті культурної сфери, уточнено його зміст і запропоновано авторське трактування цього явища як системи стратегічних комунікацій, спрямованих не лише на формування позитивного іміджу, а передусім - на конструювання довіри, легітимності та публічного авторитету культурних інституцій у довгостроковій перспективі.

На основі якісного емпіричного дослідження (12 культурних інституцій, 498 одиниць комунікаційного контенту, 12 631 коментар, 60 кризових онлайн-дискусій) обґрунтовано концепт «організаційної культури комунікаційної готовності» як ключового чинника, що визначає ефективність реагування закладів культури на репутаційні ризики та кризи.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати можуть бути безпосередньо використані у діяльності культурних

інституцій для підвищення ефективності корпоративних комунікацій і репутаційного менеджменту. На основі проведеного дослідження розроблено практичний антикризовий комунікаційний протокол, адаптований до специфіки українських закладів культури, який включає алгоритм дій у перші 24 години кризи, вимоги до тональності та структури повідомлень, принцип «єдиного голосу» інституції, а також підходи до посткризового аналізу (debriefing) та документування кейсів.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 125 сторінок, позицій у списку літератури 90.

Перший розділ «Репутаційний менеджмент закладів культури: концептуальні засади та виклики сучасності» містить теоретико-методологічний аналіз феномену репутації у сфері культури, розкриває сутність, принципи й функції репутаційного менеджменту, показує його місце в системі стратегічного управління закладом культури. Другий розділ «Корпоративні комунікації в репутаційному менеджменті закладів культури» зосереджений на аналізі реальних комунікаційних практик українських культурних інституцій. У ньому розглянуто стан корпоративних комунікацій у закладах культури України, виявлено ключові тенденції, бар'єри та вразливі зони; проаналізовано інструменти й моделі управління репутацією у практиці корпоративних комунікацій (зокрема роботу з медіа, цифрові платформи, взаємодію зі стейкхолдерами, елементи репутаційного аудиту). Третій розділ «Кризові комунікації як складова репутаційного менеджменту закладу культури» має прикладний, емпірично орієнтований характер. У ньому визначено типові репутаційні ризики та кризові сценарії в діяльності закладів культури, проаналізовано кризову поведінку українських інституцій на основі авторського якісного дослідження (контент- та дискурс-аналізу публічних комунікацій, моніторингу цифрової присутності, аналізу кейсів). На цій основі розроблено антикризовий комунікаційний протокол для закладів культури.

Апробація кваліфікаційного дослідження. Були написані тези для X Міжнародної науково-практичної студентської конференції «Актуальні питання інформаційної діяльності: теорії та інновації» (Одеса, 20 березня 2025 року).

РОЗДІЛ 1

РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

У розділі розкрито теоретико-методологічні засади репутаційного менеджменту закладів культури, уточнено зміст ключових понять, окреслено специфіку культурних інституцій як репутаційно чутливих організацій та визначено коло їхніх стейкхолдерів. Проаналізовано основні виклики сучасного медіатизованого середовища (цифровізація комунікацій, конкуренція за увагу, інформаційні кризи), що обумовлюють необхідність системного управління репутаційним капіталом закладів культури.

1.1 Теоретичні основи репутаційного менеджменту: сутність, принципи та функції

Однією із ключових задач сучасних закладів культури є формування та підтримка позитивної репутації в умовах цифрової ери. Впізнаваність та довіра споживача є необхідними умовами для ефективної діяльності на інформаційному ринку. Відтак, відомі нам театри, музеї, бібліотеки, філармонії та інші заклади культури стають повноцінними учасниками медійного середовища з метою досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Упродовж довгого часу науковці відносили поняття «репутація» до ірраціональних категорій та вважали його невимірювальним. Це пояснює мотиви, за якими й досі репутаційний менеджмент можуть відносити до частини Public relations, проте - це не вірне рішення. PR-інструменти здатні показати «кращі сторони інституції (чи людини), однак не зможуть зробити її кращою, ніж вона є насправді» [17]. Вибір на користь становлення позитивної репутації є дещо тривалішим та ресурсозатратнішим, аніж процес формування іміджу. Результат обох відрізняється у своїй довготривалості та загальною мірою - впливом на цільову аудиторію.

Поняття «репутація» у літературних джерелах мало різне трактування відповідно до часових точок розвитку цього явища. Практично до кінця XIX ст. це визначення передбачало здебільшого емоційне забарвлення щодо певних груп чи осіб. В античні часи Аристотель і Цицерон говорили про доброчесність, славу та думку громади як про важливі складові життя людини [4, 3]. У середньовіччі Фома Аквінський підкреслював, що втрата доброї слави може завдати шкоди не меншої, ніж втрати матеріальних благ. Також він трактував «добре ім'я» (*bona fama*) як цінність, що потребує морального захисту в суспільній комунікації [3].

У подальшому, у соціологічній думці XIX-XX століття, зокрема Г. Зіммеля та М. Вебера, репутаційні виміри пов'язуються з престижем, статусом і довірою в конфігураціях соціальної взаємодії [5, 6]. Із другої половини XX ст. поняття репутації поступово набуває системного осмислення в економічних та управлінських науках. Важливим етапом в цьому напрямі стала праця Ч. Фомбрана «*Realizing Value from the Corporate Image*» (1996), де було представлено комплексний підхід до розуміння та управління корпоративною комунікацією [7]. Починаючи з початку 2000-х років, у науковому дискурсі спостерігається зростання уваги до проблеми репутаційного менеджменту, що зумовлено глобалізаційними процесами, розвитком цифрових технологій та зростанням ролі інформації у суспільстві. На думку О. Романенко, «репутація стає одним із ключових нематеріальних активів організації, від якого залежить її конкурентоспроможність та довгострокова стабільність» [8].

Наразі в українських наукових джерелах репутація розглядається як важлива нематеріальна частина особистості та компанії, та як орієнтир колективної оцінки та довіри суспільства. Для підприємств ділова репутація стає стратегічним ресурсом, який підсилює позиції в конкурентному середовищі. Дослідниця Ганна Ковальова стверджує: «репутація - цінний нематеріальний актив компанії, який накопичується роками й може бути зруйнований відразу» [9]. З цього визначення ми можемо робити висновок про те, що репутація - цінний довгостроковий нематеріальний актив, який є нестійким під тиском кризових ситуацій та інших ризиків.

Також в цей період у науковому дискурсі зростає увага до впливу стейкхолдерів на формування корпоративної репутації. Дослідники підкреслюють, що репутація є не просто економічним активом, а результатом оцінок різних груп зацікавлених сторін [49]. Зокрема канадський науковець А. Біктайн визначає репутацію як форму соціального судження з боку стейкхолдерів, американський науковець С. Буві разом з колегами трактують її як «колективне соціальне судження» (англ. *collective social judgment*) про організацію. [10, 11]. Додатково, емпіричні дослідження показують, що різні групи стейкхолдерів можуть оцінювати організацію по-різному - через різні репутаційні критерії [13].

Таким чином, репутацію прийнято розглядати як узагальнену характеристику, що охоплює думки різних аудиторій. У зв'язку з цим виникає необхідність у систематичному підході до управління репутацією, що дозволяє організації не лише її відстежувати та оцінювати серед зацікавленої аудиторії, а й активно формувати, підтримувати та захищати її. Такий підхід відомий як репутаційний менеджмент.

Аналіз репутаційного менеджменту здійснено у працях Ч. Фомбрана, Дж. Гріффіна, Е. Гріффіна, К. Дженазі та Г. Доулінга. За Ч. Фомбраном зі співавторами, цей процес складається з семи основних кроків: 1) ідентифікація - визначення значущих стейкхолдерів, чиє сприйняття помітно впливає на сукупне сприйняття організації; 2) дослідження - вивчення того, як ці стейкхолдери сприймають організацію; 3) пошук релевантності - встановлення показників (дій, рішень), найбільш відповідних для цих стейкхолдерів; 4) профілювання(профайлінг) - опис того, що організація робитиме і як здійснюватиме комунікацію згідно із встановленими показниками; 5) втілення - реалізація зрозумілих репутаційних ініціатив, які «працюватимуть» на цих стейкхолдерів; 6) зобов'язання - робота з ключовими стейкхолдерами з використанням корпоративних комунікацій; 7) оцінювання - простеження ефекту від репутаційних ініціатив організації, які вплинули на сприйняття її стейкхолдерами [69, с. 82]

Сучасні інструменти та практики, які ми узагальнюємо під назвою «репутаційний менеджмент» мають давню історію (від торгівельних рейтингів у стародавньому суспільстві до церковних і королівських шляхів впливу на суспільну думку). Окремою одиницею у системі управлінських дисциплін дана концепція сформувалася пізніше — у процесі становлення модерних зв'язків з громадськістю та корпоративного управління. «Остаточний перехід від розрізнених тактик (публічні виступи, благодійність, реклама) до цілісного підходу управління суспільною оцінкою відбувся в XX столітті разом із професіоналізацією PR і зростанням ролі зацікавлених сторін у корпоративному житті.» [81]

Репутаційний менеджмент вибудовується на фундаменті декількох теоретичних підходів, які пояснюють природу та вплив репутації як стратегічного ресурсу в культурних інституціях:

1. Інституційна теорія пояснює, що організаціям важливо відповідати соціальним нормам і стандартам, щоб отримати легітимність. Як зазначає В. Р. Скотт «Інституційна теорія — це «широко визнана теоретична позиція, яка наголошує на продуктивності, етиці та легітимності» [16]. У контексті культурних закладів це означає, що підтримка репутації — не лише індивідуальна стратегія, а й спосіб відповідати суспільним нормам та очікуванням;

2. Викладачі Харківського університету у своїх семінарських заняттях зазначають, що репутаційний менеджмент — це «системний підхід, який включає імідж, соціальну відповідальність та владу на формування нематеріальних ресурсів організації» [70];

3. Важливий аспект — узгодження комунікаційної ідентичності й внутрішньої культури закладу. У своїх дослідженнях західний науковець Г. Девіс пропонує концепцію «ланцюга репутації», що поєднує такі елементи як: імідж, ідентичність, здатність утримувати персонал та загальну ефективність організації. Він підкреслює, що головне завдання менеджерів полягає у «гармонізації іміджу й ідентичності на емоційному та раціональному рівнях».

Водночас дослідник зазначає, що ця модель має радше теоретичний характер, оскільки в реальності всі її складові «рідко поєднуються одночасно» [18].

Основною метою репутаційного менеджменту є спрямування зусиль на актуалізацію успіхів організації, її позитивне сприйняття, роботу з інформаційним простором та знешкодженням загроз для репутації. Технологічними засобами управління репутацією є:

- «створення її інформаційної основи;
- створення привабливого іміджу організації та її керівництва;
- розроблення місії організації, формування корпоративної культури та етики;
- кар'єрне просування перших осіб організації;
- побудова каналів комунікації та входження в інформаційний простір, висвітлення діяльності організації у ЗМІ;
- підвищення впізнаваності організації та представлення її інтересів у Державних структурах, громадських організаціях» [19].

Кожна стратегія повинна враховувати специфіку взаємодії з цільовими групами, які впливають на функціонування організації. Особливо під час розробки стратегії управління діловою репутацією комунального підприємства важливо враховувати людський фактор, адже зацікавлені сторони складаються з людей, які більше довіряють іншим людям. Інформація, яка збігається з їхніми переконаннями, сприймається краще, тоді як суперечлива — ігнорується. Водночас значну роль відіграють ЗМІ, які не лише відображають, але й формують громадську думку.

Необхідно також зазначити, що репутаційна стратегія може змінюватися залежно від стратегічних пріоритетів управління на конкретному етапі розвитку організації. На початкових етапах основний акцент робиться на якості послуг і задоволенні потреб споживачів. З часом фокус зміщується на створення ефективної команди (персоналу) та покращення фінансових результатів. Таким чином, під час планування діяльності у сфері управління репутацією ключовим

є вибір оптимальної репутаційної стратегії, яка відповідає актуальним цілям і завданням організації.

Формування та підтримка позитивної репутації закладів культури ґрунтується на сукупності принципів, що забезпечують довіру суспільства та стійкий розвиток установи. У наукових та прикладних дослідженнях зазначається, що чим більш відкритою є організація, тим вищий рівень довіри до неї, а позитивна репутація виступає чинником довготривалої стабільності функціонування. Зарубіжні автори підкреслюють, що організації діють прозоро, дотримуються етичних норм і відповідально ставляться до своєї діяльності, мають вищі шанси зберегти довіру стейкхолдерів і уникнути репутаційних ризиків. Таким чином репутаційний менеджмент користується низкою принципів, що формують основу управлінських практик. Зокрема:

1. **Прозорість.** Принцип прозорості передбачає відкритість у діяльності та комунікаціях, що сприяє довірі відвідувачів, партнерів і суспільства. У наукових і практичних дослідженнях підкреслюється, що «ключем до успіху бренду є самовизначення, прозорість, автентичність і відповідальність» [20]. Як зазначено в українському дослідженні, що аналізує впровадження «прозорого бізнесу»: «прозорий бізнес — це не лише розкриття інформації, але й довіра, партнерство та здатність діяти відкрито, навіть у кризові часи» [21] — що демонструє цінність відкритості у становленні позитивної репутації. Для культурних закладів це означає офіційне звітування, доступність інформації про події, відкритість фінансів і програм, що сприяє посиленню легітимності;

2. **Відповідальність.** Означає здатність визнавати помилки та виправляти їх. Дослідження щодо кризових комунікацій показують, що рання відкритість у викритті негативних фактів допомагає мінімізувати шкоду репутації. Ця стратегія відома як «Stealing Thunder» — «проактивне розкриття негативної інформації на ранньому етапі допомагає мінімізувати репутаційні втрати» [22] У культурній сфері це означає чесне визнання та виправлення проблем від організації заходів до внутрішніх процедур.

3. **Узгодженість іміджу та дій.** Репутація формується, коли дії відповідають заявленим цінностям: «там, де зустрічаються слова та наші дії» [37] Для культурних інституцій це означає, що афіша має збігатися з дійсністю, а декларовані цінності — бути підтверджені практикою.

4. **Системність.** Репутація це результат ситемної роботи з часом. Дослідження наголошують: «Суспільна думка формується не менше ніж за 12 місяців; щоб пройти кризу з гарною репутацією, слід працювати послідовно принаймі рік» [15]. Це вимагає регулярного моніторингу довіри, опитувань, аудиту іміджу та періодичного оновлення комунікаційних стратегій.

5. **Етичність.** Цей принцип у репутаційному менеджменті ґрунтується на чесності, дотриманні суспільних норм і прозорості рішень. Це означає, що культурні заклади мають дбати не лише про якість своїх продуктів, а й демонструвати повагу до суспільства, з яким вони взаємодіють. Як зазначає дослідниця І. Довгань: «Етична складова у репутації проявляється через чесність у комунікаціях, дотримання суспільних норм і відповідальність перед громадськістю» [25] Порушення етичних норм у культурній сфері зокрема, швидко підриває довіру суспільства та призводить до втрати аудиторії.

Відтак, застосування принципів прозорості, відповідальності, узгодженості іміджу з діями, системності та етичності забезпечує основу ефективного репутаційного менеджменту у сфері культури. Завдяки цьому заклади можуть сформувати довіру, уникати криз та стійко розвиватися в умовах конкуренції.

Наразі в Україні формування репутаційного менеджменту як окремої дисципліни відбувається не надто швидко: дослідники цього питання у науковому дискурсі стверджують, що методи та інструменти даного напряму реалізуються не через самостійну управлінську функцію, а, здебільшого, через підрозділи корпоративних комунікацій та PR. Незважаючи на нематеріальну природу репутації, українські науковці приділяють увагу дослідженню її кількісної оцінки, зокрема через «репутаційні індекси та споживчу лояльність»

[74] Що дозволяє вважати репутаційний менеджмент не лише іміджевим, але й аналітичним процесом інтегрованим в управління організацією.

1. 2. Репутація як стратегічний ресурс закладу культури: вплив на стейкхолдерів та аудиторію

Попри зростання уваги до проблеми іміджу та комунікацій у сучасному менеджменті, репутаційний менеджмент у сфері закладів культури досі залишається «terra incognita», адже цьому питанню присвячено досить небагато праць. Однак, науковий інтерес поступово зростає. Так, у контексті музейного сектора іспанський науковець Рут Фернандес-Ернандес та його колеги зазначають: «присутність музею на онлайн-платформах із контентом створеним споживачами (UGC), [...] не забезпечує конкурентної переваги, тоді як онлайн-репутація та рівень залученості відвідувачів є критично важливими» [26]

Тоді як нідерландський науковець К. Б. М. ван Ріел пропонує інший підхід, який аналізує фактори, що відрізняють найвідоміші музеї за рівнем репутації, водночас пропонуючи уроки для бізнес-практики у сфері репутаційного менеджменту культурних інституцій [28] Ці дослідження засвідчують, що ефективне керування онлайн-присутністю та виявлення репутаційних особливостей може стати базою для усвідомленого управління репутацією в культурній сфері.

Перш ніж дослідити функції репутаційного менеджменту у закладах культури, варто коротко визначити, що під цим розуміється. Заклади культури — інституції, які здійснюють культурно-освітню діяльність і зберігають культурну спадщину: музеї, театри, бібліотеки, галереї. У їхній діяльності репутація відіграє ключову роль, адже встановлює довіру, легітимність і стійкість у сприйнятті суспільством.

Репутаційний менеджмент у закладах культури виконує низку ключових функцій, спрямованих на формування та підтримку позитивного іміджу організації серед різних стейкхолдерів. Перш за все, це функція формування

довіри, яка реалізується через прозорість та стабільність діяльності. Як підкреслюють дослідники, довіра є основним нематеріальним ресурсом, що визначає сприйняття організації аудиторією. Зокрема, науковець С. Лук'янчук наголошує, що «репутація стає основою довіри, на якій базуються подальші відносини зі стейкхолдерами» [29].

Наступною важливою функцією є налагодження комунікації зі стейкхолдерами. Йдеться про двосторонній діалог, завдяки якому заклади культури не лише інформують суспільство про свою діяльність, але й враховують його потреби та очікування. Як відзначає М. Рутинський, «PR-програма музею має будуватися на постійній комунікації зі спільнотою та формуванні партнерських відносин» [30]. Це забезпечує сталість взаємин і сприяє легітимізації діяльності культурних установ.

Не менш суттєвою є функція запобігання кризам, результатом якої є передбачуваність і системність управлінських дій. Як зазначають А. Завербний та Ю. Ломага, «репутаційний менеджмент є одним із інструментів антикризового управління, що дозволяє знизити рівень репутаційних ризиків та своєчасно реагувати на загрози» [84]. Це особливо актуально для закладів культури, які працюють у публічному просторі та взаємодіють із широким колом аудиторій.

Окремо варто підкреслити функцію легітимізації діяльності. Культурні інституції через комунікацію з аудиторіями отримують підтвердження власної суспільної цінності, що підкріплює їхню авторитетність. М. Рутинський наголошує: «паблік рілейшнз у сфері культури виконує роль механізму суспільного визнання й легітимізації існування організації» [78]. Це підтверджує, що саме системний репутаційний менеджмент забезпечує інституційну сталість і розвиток.

Таким чином, репутаційний менеджмент у закладах культури охоплює чотири базові функції: формування довіри, ефективну комунікацію зі стейкхолдерами, запобігання кризам і легітимізацію діяльності. Їхня реалізація гарантує не лише збереження позитивного іміджу, але й створює основу для

довгострокової конкурентоспроможності культурних установ. Важливо підкреслити, що в сучасних умовах репутація виступає не скільки додатковий чинник розвитку, скільки стратегічний актив, що визначає соціальну цінність і сприйняття організації в суспільстві. Саме тому теоретичні засади репутаційного менеджменту становлять необхідний фундамент для подальшого аналізу концептуальних підходів і практичних викликів, з якими зіткаються заклади культури у процесі взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Для закладів культури стейкхолдерами виступають не лише відвідувачі, а й органи державної влади, місцеві громади, донори, партнери та ЗМІ. Саме через взаємодію з ними формується соціальна цінність і довгострокова стабільність установи. Як зазначає О. Шпак: «репутація закладу культури стає визначальним фактором у побудові партнерських відносин оскільки впливає на готовність стейкхолдерів підтримувати його фінансово інформаційно та організаційно» [33].

Репутація є також запорукою легітимності культурних інституцій. Вона підтверджує їхню спроможність діяти у відповідності до суспільних норм та очікувань. За словами І. Кузьміної: «чим вищий рівень довіри до культурної організації з боку зацікавлених сторін, тим більшими є можливості для реалізації масштабних культурних проєктів та залучення зовнішніх інвестицій» [34]. Отже, стейкхолдери сприймають репутацію закладів культури як своєрідну «гарантію стабільності» та надійності, що впливає на їхні рішення щодо співпраці, фінансування та підтримки ініціатив.

Важливим аспектом репутаційного менеджменту є вплив на аудиторію, яка безпосередньо користується послугами культурних інституцій. Якщо для стейкхолдерів ключовим чинником є довіра та надійність, то для відвідувачів — якість культурного продукту, відкритість та ціннісна орієнтація закладу. Це підтверджує дослідник О. Шевченко: «репутація культурної організації напряду впливає на її здатність формувати сталі відносини з громадськістю, оскільки саме вона визначає готовність аудиторії долучатися до культурних практик» [89]. Крім того, у контексті зростання конкуренції серед культурних інституцій

важливим стає фактор лояльності аудиторії. На думку М. Городецької «позитивна репутація сприяє перетворенню відвідувачів на прихильників, які активно поширюють позитивну інформацію та формують так звану «репутаційну підтримку» у суспільстві» [36].

Таким чином репутація впливає на аудиторію не лише як сигнал якості, але й як засіб формування емоційної прив'язаності до закладу. Це дає змогу культурним інституціям закріплювати свій авторитет у суспільстві, розширювати коло постійних відвідувачів і формувати позитивний соціальний капітал.

Репутація в культурній сфері України — це стратегічний багатовимірний ресурс. Вона живиться довірою всіх зацікавлених сторін, посилює культурну дипломатію і бренд інституцій, сприяє залученню ресурсів і підвищенню лояльності аудиторії. Ефективне репутаційне управління, побудоване на партнерстві, прозорості і якісному культурному продукті, стає основою системного розвитку культурної сфери. Репутація культурного закладу визначально впливає на стейкхолдерів — державу, міжнародні партії, донорів, медіа та експертів — формуючи стійкі канали взаємодії та підтримки.

Як наголошував міністр закордонних справ України Дмитро Кулеба: «репутація України та її позитивне сприйняття за кордоном — це не просто бренд держави. У часи гібридних війн і дезінформації це ключ до безпеки нашої держави» [35]. Культурна дипломатія, як потужний інструмент зовнішньої політики підтверджує це: «доки Україна зводила позитивний образ у світі, формувала співпрацю зі стейкхолдерами, її репутація зростала», що підтверджує роль інституції у формуванні «soft-power» [88]. Підсилюють цей ефект культурні ініціативи: виставки, література, музика та інші. Які стають каналами обміну, що формують довіру громадськості до культурного простору України, як всередині держави так і за її межами. Успішна репутація відкриває двері до донорської підтримки, міжнародних культурних ініціатив — водночас формуючи уявлення про країну як про стабільного, творчого і ціннісного міжнародного партнера.

Таким чином, можемо підсумувати, що репутація у культурній сфері України — це стратегічний багатовимірний ресурс. Вона живиться довірою стейкхолдерів, посилює культурну дипломатію, сприяє бренду інституцій, залученню ресурсів та зростанню лояльності аудиторії. Ефективне репутаційне управління, що базується на партнерстві, прозорості та високій художній якості, утворює надійну основу для сталого розвитку культурної сфери.

1. 3. Інструменти формування та підтримки репутації закладів культури в цифрову епоху

Сучасний етап розвитку комунікацій, що визначається як «цифрова епоха», суттєво змінює механізми взаємодії закладів культури з аудиторією. Якщо раніше репутаційний капітал устав значною мірою формувався завдяки офлайн-контактам, подіям та відгукам у традиційних медіа, то нині вирішальну роль відіграють цифрові платформи та інструменти онлайн-комунікації. Як наголошує дослідниця А. Колосок: «цифрова трансформація культурної сфери зумовлює нові виклики для управління репутацією, адже змінюється сама природа довіри та комунікацій із громадськістю» [39]. Для закладів культури це означає потребу не лише бути присутніми у віртуальних просторі, а й системно управляти своєю онлайн-репутацією. Як зауважує А. Садохін: «репутаційний менеджмент у цифрових середовищах вимагає інтеграції маркетингових, PR- та інформаційних інструментів» [79], що дозволяє одночасно підтримувати довіру та формувати стійкі відносини з цільовими аудиторіями.

Поширення цифрових технологій та інтернет-комунікацій докорінно змінило підходи до управління репутацією, у тому числі й сфері культури. Якщо раніше репутація здебільшого вибудовувалася через офіційні медіа, експертні оцінки та безпосередній досвід відвідувачів, то сьогодні вона формується в інтерактивному середовищі, де кожен користувач може стати одночасно споживачем та творцем контенту. Як зазначає Н. Корнєва: «цифровізація актуалізувала проблему управління онлайн-репутацією, оскільки тепер

інформаційні ризики виникають миттєво та можуть мати глобальні наслідки для іміджу організації» [85].

Для закладів культури ці трансформації означають потребу постійно відстежувати інформаційних простір, де аудиторія активно продукує оцінки у вигляді відгуків, коментарів чи користувацького контенту (user-generated, UGC). Дослідниця Л. Чуканова підкреслює: «сучасна репутація більше не є монополією організації — вона постає як результат мережевої взаємодії з численними стейкхолдерами» [42].

Таким чином, логіка репутаційного менеджменту зміщується від односторонньої комунікації до двостороннього або навіть багатостороннього діалогу. Заклади культури мають враховувати не лише офіційні комунікації стратегії, але й динаміку цифрових практик користувачів, які часто задають тон дискусії у віртуальному просторі. Як пише С. Федулова: «в умовах цифрової економіки управління репутацією стає інтегрованим процесом, що поєднує маркетинг, PR, менеджмент знань та комунікаційні технології» [86]. Отже, цифрова добре створює нові виклики для репутаційного менеджменту закладів культури, вимагаючи переходу від контрольованих інформаційних потоків до моделі постійної взаємодії та гнучкого реагування.

Розвиток цифрових платформ суттєво розширив набір інструментів, якими можуть користуватися заклади культури для формування та підтримки своєї репутації. Найважливішими серед них є соціальні мережі, користувацький контент (UGC) та системи аналітики цифрових комунікацій. У сучасному social media marketing дискурсі репутаційний менеджмент розглядається як «система інструментів, методик та дій спрямованих на побудову та підтримку репутації бізнесу та способів його комунікації з громадськістю» [72].

Соціальні мережі забезпечують прямий канал взаємодії з цільовими аудиторіями. За визначенням О. Кузьміної: «соціальні медіа стали майданчиком для інформування, а й простором співтворчості, де формується громадська думка та довіра до інституції» [80]. У випадку культурних організацій це означає

можливість не лише популяризувати події, а й вибудовувати довготривалі емоційні зв'язки з відвідувачами.

Особливу роль відіграє контент виготовлений користувачами. Відгуки, пости, фотографії чи відео, створені аудиторією, впливають на сприйняття закладу культури не менше, ніж офіційні повідомлення. Тому управління даним «UGC» стає ключовим елементом репутаційного менеджменту.

Не менш важливим інструментом є системи аналітики, що дозволяють моніторити динаміку онлайн-репутації. Дослідження М. Карпенко доводить, що «сучасні цифрові інструменти аналітики забезпечують можливість відстеження настроїв у соціальних мережах у режимі реального часу, що підвищує ефективність комунікаційних стратегій закладу культури» [62]. Використання таких інструментів дозволяє виявляти ризики, вимірювати ефективність комунікацій та адаптувати стратегії під очікування цільових груп.

Таким чином, сучасні інструменти онлайн-репутації створюють нову якість управління у сфері культури: від пасивного інформування до інтерактивної взаємодії та гнучкого реагування.

Окрім класичних соціальних мереж і користувацького контенту, важливими інструментами управління онлайн-репутацією закладів культури є спеціалізовані платформи для моніторингу та аналітики. Сервіси на кшталт Brand24 чи Hootsuite дозволяють контролювати згадки в інтернеті, відстежувати тональність дискусій і швидко реагувати на інформаційні ризики. Як стверджує авторка блогу на Hootsuite: моніторинг бренду означає «відкривати, аналізувати й реагувати на згадки й дискусії про ваш бренд в усіх медіа» [12].

Важливими інструментом зміцнення репутації культурних інституцій виступає оптимізація для пошукових систем (SEO), що перетворює сайт закладу в запрошення до взаємодії. Наприклад, експертна думка свідчить: «SEO це вже не просто набивання тексту ключами...тепер Google шукає те, що справді корисно для користувача» [1]. Інша публікація додає: правильно налаштована SEO-стратегія може зробити музей «активною платформою, що дозволяє зв'язуватися з новою аудиторією.» [68].

Водночас для закладів культури, які орієнтуються на роботу з локальними аудиторіями, вагомого значення набуває локальне SEO та використання інструментів Google Business Profile, зокрема Local Service Ads, культурні установи стають помітнішими в пошуку, особливо серед місцевих користувачів: «Забезпечте появу вашого музею у верхній частині стрічки Google, коли люди шукають...художні виставки поруч» [38] — таким чином, пропонуючи інструменти пошукового сервісу.

У сучасних умовах цифрової трансформація культура й мистецтво дедалі активніше інтегруються у віртуальний простір. Це зумовлює необхідність для закладів культури не лише інформувати про свою діяльність, а й системно працювати над формуванням власної онлайн-репутації. Адже в умовах високої конкуренції за увагу користувача саме цифрові інструменти стають вирішальними для створення довіри, підтримки іміджу та залучення нових відвідувачів. Якщо раніше основну роль у комунікації відігравали традиційні ЗМІ та офлайн-канали, то нині провідне місце займають соціальні мережі, інтерактивні платформи та цифрові сервіси, що формують багатовимірне середовище взаємодії з аудиторією. У цьому контексті ключовими інструментами виступають співпраця з інфлюенсерами, розробка стратегій контент-маркетингу та персоналізовані e-mail кампанії, які дозволяють культурним інституціям вибудовувати сталі комунікаційні зв'язки та підсилювати свій репутаційний капітал. Розглянемо їх детальніше:

1. Співпраця з інфлюенсерами. Залучення лідерів думок у комунікаційні стратегії культурних установ дозволяє охоплювати нові аудиторії та підвищувати довіру до закладу. Інфлюенсери, які мають власні онлайн-спільноти, можуть передавати аудиторії експертну оцінку, рекомендації та інформацію про події. Як зазначають дослідники: «співпраця з інфлюенсерами дозволяє культурним установам розширити охоплення та залучити аудиторії, яка зазвичай не відвідує музеї» [90]. При цьому стратегічно важливо підбирати інфлюенсерів, чия ціннісна позиція та тематика контенту відповідають місії та репутаційній цілям закладу.

2. Контент-маркетинг. Дозволяє культурним установам не лише інформувати аудиторію, а й залучати її до активної взаємодії. Використання різноманітних форматів контенту — відео, блогів, подкастів, інтерактивних турів — дозволяє створювати багатовимірний образ закладу. За оцінками експертів: «стратегія цифрового контенту дозволяє музеям демократизувати доступ до культури, активно залучаючи аудиторію» [40]. Таким чином, контент-маркетинг перетворює пасивного споживача інформації на активного учасника культурного процесу, підвищуючи його лояльність та емоційний зв'язок із закладом.

3. E-mail маркетинг. Дозволяє підтримувати безпосередній контакт із зацікавленою аудиторією, забезпечуючи персоналізовану комунікацію та оперативне інформування про події та нові проєкти. Як зазначає BC Museum Association: «e-mail кампанії є потужним маркетинговим інструментом, що допомагає музею залишатися актуальним та успішним» [31]. Персоналізація розсилок, сегментація аудиторії та інтеграція з іншими каналами комунікації дозволяє підвищити ефективність взаємодії та сприяти формуванню стійкої позитивної репутації.

Відтак, застосування сучасних інструментів онлайн-репутації у вигляді співпраці з інфлюенсерами, контент-маркетингу та e-mail стратегій дає змогу культурним установам формувати цілісний цифровий імідж, підвищувати залученість аудиторії та мінімізувати репутаційні ризики. Інтеграція цих інструментів у комплексну стратегію репутаційного менеджменту дозволяє перейти від пасивного інформування до проактивної та персоналізованої взаємодії з відвідувачами та громадськістю.

1. 4. Виклики та ризики репутаційного менеджменту у сфері культури в Україні

Управління репутацією закладів культури в українському контексті має низку особливостей, зумовлених як глобальними тенденціями, так і внутрішніми соціокультурними та економічними чинниками. Якщо в західних країнах репутаційний менеджмент у сфері культури поступово трансформувався в окремий напрям корпоративних комунікацій, то в Україні він досі перебуває на етапі становлення. Це зумовлює появу низки викликів, які пов'язані з обмеженим фінансуванням, низьким рівнем цифрової грамотності окремих працівників культурних інституцій, відсутністю системних стратегій комунікацій, а також зростаючою конкуренцією за увагу аудиторії в умовах цифрового середовища.

Як зазначає О. Зернецька: «Репутація сучасних культурних інституцій не може формуватися поза глобальним інформаційним простором, адже саме цифрові медіа дедалі більше визначають траєкторії довіри та легітимності» [54]. Одним із ключових завдань сучасного репутаційного менеджменту в закладах культури є усвідомлення та подолання специфічних викликів, що формуються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. В українському контексті репутаційні ризики у сфері культури зумовлюються низкою факторів, серед яких варто виокремити фінансово-економічні, організаційні та комунікаційні.

По-перше, хронічна нестача фінансування залишається однією з найбільш-критичних проблем. Як підкреслює О. Беляєва: «брак державних інвестицій у сферу культури негативно впливає не лише на якість реалізованих проєктів, а й на суспільне сприйняття культурних інституцій як надійних та ефективних суб'єктів» [51].

По-друге, вагомим викликом є адаптація до цифрового середовища. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для комунікації із широкими аудиторіями, розширює доступ до культурних продуктів, посилює прозорість та підзвітність інституцій. Водночас вона загострює ризики, пов'язані з кризами довіри, появою фейкових новин та зростанням ролі користувацького контенту, який часто формується поза контролем самих закладів культури. Як наголошує «Європейська мережа з питань культурного менеджменту та політики (ENCATC)»: «репутація культурної організації у цифровому

середовищі значною мірою залежить від коментарів, рецензій і відгуків користувачів, які нерідко мають більший вплив, ніж офіційні повідомлення інституції» [55].

По-третє, на формування викликів значно впливають суспільно-політичні процеси, зокрема війна в Україні. За даними Українського культурного фонду, значна частина інфраструктури культури зазнала руйнувань, а діяльність інституцій стала вразливою до репутаційних загроз як у внутрішньому, так і міжнародному інформаційному просторі. Втрата фізичної інфраструктури, зменшення фінансових надходжень та вимушене перенесення діяльності у цифрову площину формують нові умови репутаційного менеджменту, де на перший план виходять стратегії кризових комунікацій [57].

Таким чином, виклики та ризики репутаційного менеджменту у сфері культури в Україні мають багатовимірний характер. Вони охоплюють не лише економічні й організаційні аспекти, але й цифрову безпеку, кризову комунікацію, збереження довіри та легітимності в умовах глобальних і локальних потрясінь. Їх подолання потребує інтеграції сучасних інструментів комунікації з системним баченням розвитку культурної політики держави.

Подальшого дослідження потребує питання довіри як ключової складової репутаційного менеджменту закладів культури. У вітчизняних реаліях низький рівень довіри до державних інституцій загалом безпосередньо позначається на культурних організаціях, які в більшості є залежними від державного фінансування. Як підкреслює Н. Гриценко: «суспільна довіра формується на основі узгодженості між заявленими цінностями та реальною практикою інституцій» [53]. Відтак будь-які випадки непрозорості, неефективності управління чи невиконання обіцянок стають підґрунтям для репутаційних ризиків.

Водночас значну небезпеку становить дефіцит професійних комунікаційних стратегій у багатьох закладах культури. Дослідження Центру розвитку креативної економіки засвідчують, що лише 27% українських культурних інституцій мають розроблену стратегію публічних комунікацій, а

системний підхід до управління репутацією практично відсутній [87]. Така ситуація призводить до фрагментарності інформаційних повідомлень, розмитості ключових меседжів та зростання вразливості до зовнішніх інформаційних атак.

Окремим викликом є залежність культурних інституцій від зовнішніх стейкхолдерів — грантодавців, міжнародних організацій, місцевих органів влади. З одного боку, це відкриває нові можливості фінансування та партнерства, з іншого — створює додаткові репутаційні ризики, пов'язані з різницею у ціннісних орієнтирах та пріоритетах. Як наголошує В. Пасічник: «культурні інституції нерідко змушені балансувати між задоволенням очікувань локальної спільноти та вимогами донорів, що може спричинити суперечності у сприйнятті їхньої діяльності» [60].

Крім того, слід урахувувати загрозу фрагментації культурного простору України в умовах глобалізаційних процесів та євроінтеграції. За спостереженнями О. Оніщенко: «входження у глобальний культурний обіг супроводжується ризиком маргіналізації національних практик та знецінення локальних культурних ініціатив» [73]. Це безпосередньо впливає на репутацію культурних інституцій, які опиняються перед вибором між глобальними стандартними та автентичними формами репрезентації.

Окрему увагу варто звернути на кризові комунікації, які стають невід'ємною частиною репутаційного менеджменту. Події останніх років — пандемія COVID-19 та війна в Україні — засвідчили потребу культурних інституцій у здатності швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії до надзвичайних обставин. Як зазначає звіт UNESCO: «кризи висвітлюють вразливість культурних організацій і водночас демонструють важливість їхньої ролі у підтримці соціальної єдності». [46] У цьому контексті відсутність чітких алгоритмів кризової комунікації є потужним репутаційним ризиком.

Таким чином, виклики та ризики репутаційного менеджменту у сфері культури в Україні проявляються у багаторівневому вимірі: від довіри та легітимності до стратегічних і комунікаційних аспектів, від локальних

суперечностей до глобальних процесів. Їх осмислення та подолання можливості лише за умови впровадження системного підходу до управління репутацією, інтегрованого у загальну культурну політику держави.

Отже, репутаційний менеджмент у сфері культури в Україні функціонує в умовах багатовимірних викликів, серед яких найвагомішими є економічні, кадрово-організаційні, цифрові, політичні та воєнні ризики, а також ризик, які пов'язані зі стейкхолдерською взаємодією та збереженням локальних культурних практик. Сукупність цих факторів формує складне середовище, де кожна помилка в комунікаційному чи стратегічному рішенні може трансформуватися у довгострокові репутаційні втрати.

Дослідження підтверджують, що нестабільність фінансування та дефіцит професійних комунікаційних кадрів призводять до фрагментарності інформаційних стратегій, тоді як цифровізація та активність користувачів у соціальних мережах посилюють уразливість інституцій до кризових ситуацій. Водночас політичні та воєнні фактори створюють додатковий рівень загроз, який виходить за межі традиційних інструментів управління репутацією.

Таким чином, управління репутаційними ризиками у культурних інституціях потребує інтеграції ризик-менеджменту в загальну комунікаційну політику, розбори чітких антикризових алгоритмів, диверсифікації фінансових ресурсів та постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу. Лише комплексний та превентивний підхід здатен забезпечити збереження легітимності, довіри аудиторії та конкурентоспроможності українських закладів культури у мінливому глобальному та національному середовищі.

Висновки до 1 розділу

Проведений теоретико-аналітичний огляд дозволив з'ясувати, що репутаційний менеджмент у закладах культури є багатовимірним процесом, який охоплює стратегічне управління сприйняттям організації з боку внутрішніх і

зовнішніх стейкхолдерів. На відміну від комерційних структур, де репутація безпосередньо корелює з прибутковістю, у сфері культури вона набуває глибшого соціального змісту — виступає чинником довіри, суспільної легітимності та культурного впливу.

У результаті дослідження з'ясовано, що сучасна концепція репутаційного менеджменту в культурних інституціях ґрунтується на принципах відкритості, автентичності та суспільної відповідальності. Вона передбачає не лише формування позитивного іміджу, але й системну побудову комунікаційної політики, орієнтованої на довгострокову взаємодію з аудиторіями. Репутація у цьому контексті розглядається як стратегічний нематеріальний актив, що здатен забезпечити сталість розвитку інституції, підтримку громади, а також сприяти залученню фінансування та партнерств.

Аналіз наукових підходів дав підстави стверджувати, що ефективне управління репутацією закладу культури можливе лише за умови інтеграції комунікаційної, маркетингової та організаційної стратегій. Визначальними чинниками є наявність чітко сформульованих місії та цінностей, прозорість управлінських процесів, компетентність персоналу та послідовність у публічній діяльності. У цьому аспекті корпоративні комунікації виступають ключовим інструментом реалізації репутаційної стратегії — формують інформаційний простір, у якому вибудовується довіра до інституції.

Водночас ідентифіковано низку викликів, характерних для українських культурних установ у сучасних умовах: обмежене фінансування комунікаційних проєктів, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, фрагментарність інформаційних стратегій, а також відсутність системи моніторингу репутаційних показників. Ситуацію ускладнюють зовнішні фактори — воєнний стан, зниження суспільної уваги до культурного сектору та зміщення акцентів комунікації у кризовий контекст. Попри ці труднощі, українські культурні інституції демонструють адаптивність і здатність до інновацій. Розвиток цифрових комунікацій, розширення партнерських ресурсів сприяють

формуванню нової моделі репутаційного менеджменту — більш гнучкої, прозорої й соціально орієнтованої.

Отже, перший розділ дозволив визначити концептуальні засади управління репутацією у закладах культури та окреслити коло актуальних проблем, що потребують подальшого дослідження у прикладному вимірі. Саме ці висновки створюють підґрунтя для аналізу сучасного стану корпоративних комунікацій у культурних інституціях України.

РОЗДІЛ 2

КОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В РЕПУТАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

У розділі корпоративні комунікації розглянуто як цілісну систему внутрішньої та зовнішньої взаємодії закладу культури, проаналізовано їхню структуру, канали, інструменти й принципи узгодженості повідомлень у роботі з різними групами стейкхолдерів. На основі аналізу відкритих документів та комунікаційних практик українських культурних інституцій змодельовано підходи до побудови інтегрованої комунікаційної системи, орієнтованої на зміцнення довіри, прозорості та стабільності публічного образу організації.

2. 1. Стан корпоративних комунікацій у закладах культури України: аналіз практик та тенденцій

У сучасних умовах цифрової трансформації корпоративні комунікації у сфері культури набувають нових змістових і функціональних характеристик. Якщо раніше комунікаційні стратегії культурних інституцій обмежувалися здебільшого інформуванням про діяльність, події та освітні ініціативи, то сьогодні вони мають включати комплексні заходи, спрямовані на побудову та підтримку довіри, формування довгострокових відносин з громадськістю та зміцнення репутації. Саме від ефективності комунікаційної політики залежить сприйняття закладу культури як авторитетного, відкритого та соціально відповідального суб'єкта культурного простору.

Дослідження українських науковців підтверджують, що нині спостерігається суттєва зміна у комунікаційній діяльності культурних організацій. За словами О. Зернецької, культурні інституції в умовах глобалізації вимушені інтегруватися в єдиний інформаційний простір, де «традиційні форми культурної комунікації поступаються місцевим інтерактивним цифровим практикам» [61]. Це зумовлює потребу у нових підходах до організації

корпоративних комунікацій, де центральну роль починають відігравати соціальні мережі, цифрові платформи та мультимедійний контент.

З іншого боку, наявні виклики соціально-економічного та політичного характеру в Україні створюють додатковий тиск на культурну сферу. Як зазначає В. Скуратівський, культурна поведінка в країні тривалий час залишалася фрагментарною, що ускладнювало розвиток стабільних комунікаційних стратегій у закладах культури [81]. Це означає, що формування ефективного комунікаційного середовища потребує не лише внутрішніх ресурсів інституцій, а й підтримки з боку держави та громадянського суспільства.

Особливу увагу варто приділити тому, що саме цифровізація відкрила для закладів культури нові можливості щодо інтеграції у світовий культурний дискурс. Використання онлайн-ресурсів, віртуальних виставок, подкастів і соціальних медіа дозволяє українським культурним організаціям виходити за межі локального простору, формуючи міжнародні партнерські зв'язки та розширюючи аудиторію. За результатами аналітичних досліджень Українського культурного фонду, близько 70% культурних інституцій в Україні вже активно застосовують цифрові інструменти для комунікаційної діяльності [65]. Це свідчить про поступовий перехід від традиційних до гібридних моделей комунікації.

Таким чином, сучасний корпоративних комунікацій у сфері культури України характеризується низкою протиріч: з одного боку, відчутним зростанням цифрових інструментів та інтеграцією у глобальний інформаційний простір, а з іншого — структурними проблемами на рівні організаційної та державної підтримки. Самі ці фактори визначають специфіку подальшого дослідження ефективності корпоративних комунікацій як інструменту репутаційного менеджменту закладів культури.

Важливо наголосити, що корпоративні комунікації закладів культури в Україні сьогодні не можна зводити лише до інформування про події чи звітності перед громадськістю. Усе частіше вони охоплюють ширший спектр завдань: формування бренду інституції, розбудову партнерських зв'язків, внутрішню

комунікацію з колективом, а також роботу з кризовими ситуаціями, які безпосередньо впливають на репутацію. Як зауважує М. Ожеван, сучасна культура стає «не лише сферою символічного виробництва, а й важливим чинником соціальної консолідації», що вимагає нових підходів до комунікаційної політики [66]. Це означає, що заклади культури більше не можуть залишатися виключно «трансляторами мистецького продукту» — вони вимушені вибудовані системні стосунки з аудиторією.

Однією з особливостей українського контексту є те, що культурні інституції працюють у доволі складному середовищі. З одного боку, вони залучені до процесів європейської інтеграції, де очікування від прозорості та відкритості комунікацій дуже високі. З іншого — стикаються із внутрішніми проблемами, такими як обмежене фінансування, кадровий дефіцит і недостатня увага до стратегічних комунікацій на державному рівні. Це породжує асиметрію: наявність сучасних інструментів комунікації не завжди гарантує їх ефективне застосування. Як зазначає О. Семенченко, саме брак стратегічного бачення у сфері культури стає причиною «ситуативності комунікацій, що знижує довіру та унеможливорює цілісне позиціонування інституції» [67].

Не менш значущим аспектом є внутрішні корпоративні комунікації. Успішні культурні організації починають приділяти більше уваги не лише зовнішнім зв'язкам, а й комунікації всередині колективу. Адже відчуття причетності працівників, їхня готовність підтримувати стратегічні цілі та цінності закладу формують основу його репутаційного капіталу. Власне, за відсутності якісної внутрішньої комунікації навіть найкращі зовнішні кампанії можуть виявитися недостатньо ефективними.

Таким чином, аналіз сучасного стану корпоративних комунікацій у сфері культури в Україні показує, що поряд із зростанням використання цифрових інструментів спостерігається поступовий перехід до комплексного розуміння комунікаційної діяльності. Це вже не лише інформування, а системне поєднання брендингу, репутаційного менеджменту, внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що поступово наближає українські інституції до міжнародних практик.

У практичному вимірі дослідження корпоративних комунікацій у культурних інституціях потребує конкретизації тих сильних сторін, які впливають на формування їхньої репутації. На основі аналізу наукових джерел та практики діяльності українських закладів культури можна узагальнити такі характеристики (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — «Слабкі та сильні сторони корпоративних комунікацій закладів культури в Україні»

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні комунікації	Використання соціальних мереж для популяризації заходів; зростання відкритості та прозорості	Фрагментарність стратегій; ситуативний характер кампаній
Внутрішні комунікації	Підвищення уваги до командної роботи; поява кейсів горизонтальної взаємодії	Недостатня системність у налагодженні діалогу; низький рівень корпоративної культури
Цифровізація	Використання мультимедійного контенту; поява онлайн-трансляцій культурних подій	Відсутність інституційної аналітики та роботи з big data; обмежені ресурси для модернізації
Репутаційний менеджмент	Зростання ролі брендингу закладів культури; акцент на довірі до інституції	Низький рівень професійної підготовки кадрів у сфері стратегічних комунікацій

Дані таблиці свідчать, що попри помітні позитивні зміни (зокрема в освоєнні цифрових інструментів та поширенні відкритих форматів взаємодії), корпоративні комунікації культурних інституцій залишаються нерівномірними та несистемними. Проблемою є не лише брак фінансування, а й відсутність комплексних стратегій, які б поєднували інформаційну діяльність, бренд-менеджмент і репутаційні практики.

На думку дослідників, без розбудови системи моніторингу й оцінювання ефективності комунікацій українські культурні інституції ризикують залишатися у «ситуаційній моделі управління», що знижує їхню конкурентоспроможність [59]. Звідси випливає важливість поєднання теоретичних підходів з практичними інструментами — від стратегічного планування до використання цифрової аналітики.

Таким чином, практичний аналіз корпоративних комунікацій у сфері культури демонструє потребу у формуванні більш структурованих і довгострокових стратегій. Це зумовлено необхідністю не лише реагувати на поточні виклики, а й вибудовувати стійкі моделі взаємодії з аудиторією, що враховують зміни соціального середовища, технологічні трансформації та зростання конкуренції у сфері культурних послуг.

З огляду на визначення ключових особливостей корпоративних комунікацій у сфері культури важливо перейти до практичного аналізу ефективності репутаційного менеджменту. Нижче представлений SWOT-аналіз має на меті систематизувати результати попереднього аналітичного блоку та надати практичну орієнтацію для формування подальших стратегічних рішень у сфері корпоративних комунікацій і репутаційного менеджменту. Таблиця відображає ключові внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на якість комунікаційної діяльності культурних інституцій.

Таблиця 2.2. — SWOT-аналіз корпоративних комунікацій закладів культури України

Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
Внутрішні ресурси	Наявність професійних співробітників у частині PR і менеджменту; волонтерська підтримка; мотивований	Нестача фахівців із digital-комунікацій і аналітики; обмежені бюджети на навчання та розвиток; низький рівень

	персонал у частині програмної діяльності	формалізації внутрішніх процедур.
Комунікаційні канали	Широке використання соцмереж і онлайн-платформ, наявність офіційних сайтів; досвід у проведенні онлайн-заходів (стріми, віртуальні тури)	Фрагментарне ведення каналів; відсутність єдиної контент-стратегії; слабка SEO-оптимізація та недостатня робота з англomовною аудиторією.
Репутаційні активи	Унікальні колекції, локальна довіра, культурна автентичність; партнерства з міжнародними організаціями.	Обмежена системність у документуванні досягнень; недостатня прозорість фінансування в очах громадськості.
Категорія	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішнє середовище	Міжнародна підтримка та гранти; зростання інтересу до української культури за кордоном; цифрові інструменти для розширення аудиторії.	Перенаправлення бюджетних коштів у кризових умовах; інформаційні атаки й фейки; конкуренція за аудиторію в цифровому полі.
Інституційні	Розвиток мережевого співробітництва між інституціями; можливість масштабування віртуальних продуктів; партнерства з ІТ-компаніями.	Залежність від донорських цілей; ризик втрати локальної легітимності при надмірній орієнтації на зовнішні стандарти.

Таким чином, проведений аналіз має підстави стверджувати, що інституційне середовище виступає не другорядним, а визначальним чинником у формуванні репутації закладів культури. Воно поєднує ресурсний, нормативний і мережевий виміри, які задають рамки для реалізації корпоративних комунікацій і визначають, чи буде діяльність установи сприйнята як легітимна, прозора й суспільно значуща. Практичні рекомендації, що випливають із SWOT-аналізу, свідчать: розвиток кадрового потенціалу, інтеграція цілісної контент-стратегії, впровадження механізмів прозорої звітності та розбудова кризових протоколів є не лише технічними інструментами, а й ключовими передумовами довіри до культурних інституцій у суспільстві. Водночас особливість українського контексту полягає в підвищеній залежності закладів від зовнішніх донорів та партнерів, що вимагає делікатного балансування між міжнародними очікуваннями й локальною легітимністю. Саме тут важливо враховувати мережевий потенціал координаційних ініціатив та інституційне навчання, адже вони дозволяють мінімізувати репутаційні ризики та підвищити стійкість сектору в умовах невизначеності.

Аналіз корпоративних комунікацій у закладах культури України дозволяє виявити низку специфічних особливостей, що визначають ефективність комунікаційної діяльності та рівень репутаційного менеджменту. З одного боку, українські культурні інституції — музеї, театри, бібліотеки, культурні центри — мають значний потенціал для налагодження ефективної взаємодії з різними групами стейкхолдерів, зокрема відвідувачами, партнерами, державними органами та міжнародними організаціями. З іншого — існують суттєві виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів, фрагментарністю комунікаційних стратегій та недостатнім рівнем цифрової трансформації.

Становлення сучасних комунікаційних практик у сфері культури в Україні відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Серед внутрішніх ключовими є наявність досвідченого персоналу, професійного підходу до організації заходів та культурної діяльності, а також активна участь у локальних культурних ініціативах. До зовнішніх факторів належать зміни у

соціальному середовищі, розвиток цифрових платформ, міжнародна підтримка та зміни в законодавчому полі, що регулює діяльність культурних інституцій.

Особливої уваги заслуговує вплив міжнародних ініціатив на розвиток корпоративних комунікацій в Україні. Так, Європейський Союз у своїх оновлених рекомендаціях щодо співпраці з Україною у сфері культури виділяє пріоритети цифровізації, збереження культурної спадщини та підтримки креативних індустрій [75]. Платформи та організації, такі як Art Shield, започаткували програми для популяризації українського мистецтва за кордоном, що сприяє міжнародному визнанню та залученню додаткових ресурсів [5]. Такі ініціативи формують нові комунікаційні канали та відкривають перспективи для інтеграції українських культурних інституцій у європейський та світовий культурний простір.

Велике значення у зміцненні корпоративних комунікацій має роль громадянського суспільства. Ініціативи, створені громадськими організаціями, як-от «Музейна кризова платформа» чи «HERI», активно залучаються до збереження культурної спадщини, організації культурних заходів та просування культурних проєктів у складних умовах [27]. Вони створюють горизонтальні комунікаційні мережі, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати ефективну координацію між різними учасниками культурного процесу.

Не менш важливим чинником є адаптація до змінюваного інформаційного середовища. В умовах повномасштабного вторгнення росії цифрові канали комунікації стали основними інструментами взаємодії з аудиторією. Українські культурні інституції активно використовують онлайн-платформи для проведення віртуальних виставок, трансляцій концертів, лекцій та освітніх платформ. Одночасно стратегічні комунікації виходять на міжнародний рівень: кампанії на кшталт «Be Brave Like Ukraine» сприяють формуванню позитивного іміджу країни та підтримують національну ідентичність [76].

Таким чином, на основі аналізу існуючих практик корпоративних комунікацій у закладах культури України можна виділити ключові інструменти

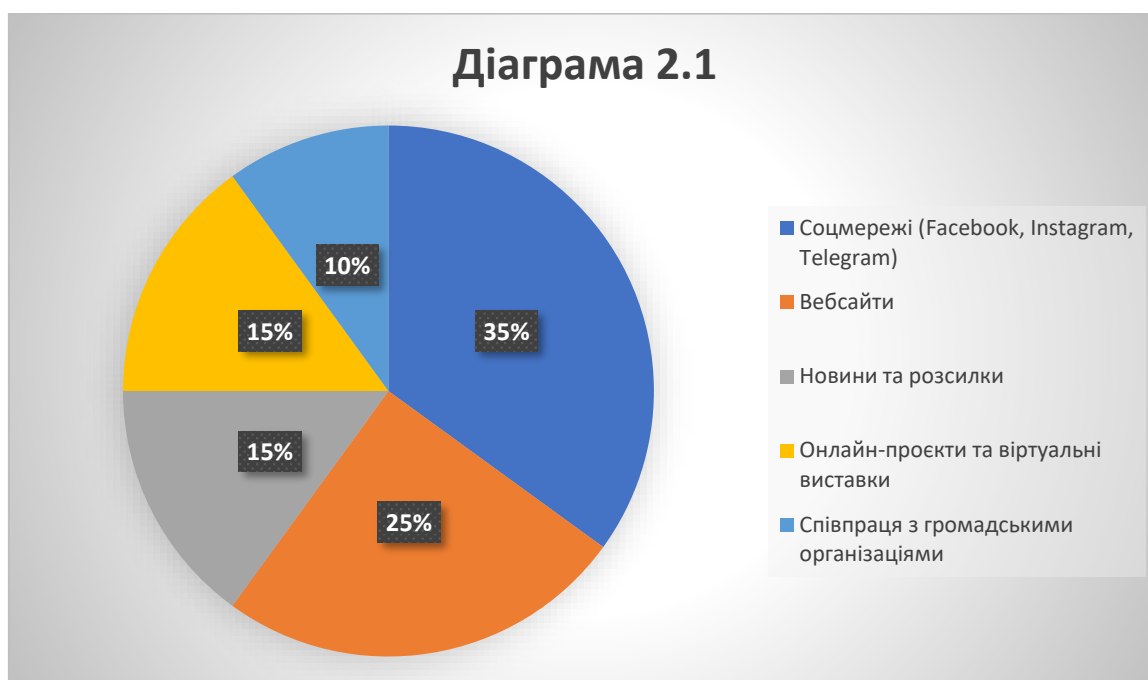
та канали взаємодії з аудиторією. Водночас спостерігаються певні проблемні зони, зокрема недостатня інтеграція цифрових платформ, нерівномірна активність у соціальних мережах та обмежена взаємодія з громадськими ініціативами. Для наочного представлення цих тенденцій та оцінки поточного стану комунікаційної діяльності доцільно узагальнити дані у вигляді таблиці, що відображає частоту використання основних каналів, їх цілі та проблемні аспекти.

Таблиця 2.3 — «Основні інструменти корпоративних комунікацій у закладах культури України» (за результатами аналізу 2023-2024 рр.)

Інструмент/ канал	Частота використання	Основна ціль	Проблемні аспекти	Джерело
Офіційні вебсайти	Висока (90%)	Інформування аудиторії	Обмежений інтерактив, застарілий дизайн	[41]
Соцмережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Висока (85%)	PR, просування подій, залучення аудиторії	Нерівномірна активність, низька аналітика	[7]
Новини та розсилки	Середня (60%)	Інформування партнерів та відвідувачів	Обмежене охоплення, недостатня персоналізація	[44]
Онлайн- проекти та віртуальні виставки	Зростаюча (50%)	Демонстрація колекцій, залучення міжнародної аудиторії	Витратність технічні складнощі	[63]
Співпраця з громадськими організаціями	Середня (55%)	Підтримка культурних ініціатив, PR	Обмежена координація та фінансування	[45]

На основі аналізу практик корпоративних комунікацій у закладах культури України можна окреслити пріоритетні канали взаємодії з аудиторією та проблемні зони, які потребують удосконалення. Для наочного представлення цих тенденцій доцільно використати графічну ілюстрацію, що відображає частку використання основних каналів комунікації серед культурних інституцій (музеї, театри, бібліотеки, культурні центри) у 2023-2024 роках.

Діаграма 2.1 — «*Частка використання каналів корпоративних комунікацій серед культурних інституцій України*» (2023-2024 рр.)



Дані представлені на графіку базуються на аналізі звіту Ukrainian Cultural Heritage Sectoral Analysis. Civil Society Initiatives [77], що детально описує стан комунікаційної діяльності культурних інституцій та роль громадянського суспільства у забезпеченні їхньої ефективності. Інтеграція цифрових платформ та активне використання соціальних мереж дозволяє підвищити рівень залученості аудиторії, тоді як проблемні аспекти — нерівномірність активності та недостатня аналітика — вказують на потребу у стратегічному плануванні та моніторингу комунікаційної діяльності.

Здійснений аналіз засвідчує, що розвиток корпоративних комунікацій у культурній сфері України значною мірою перебуває на етапі становлення. Попри наявність окремих успішних практик, системна інтеграція комунікаційної

політики у стратегічний менеджмент лишається радше винятком, ніж правилом. У більшості випадків інституції зосереджуються на інструментах оперативної комунікації — веденні соціальних мереж, підготовці пресрелізів чи організації подієвих заходів. Натомість стратегічне планування, аналіз результативності комунікацій та їхній зв'язок із репутаційними показниками часто лишаються поза увагою. Це свідчить про потребу у формуванні нових підходів, де комунікації розглядатимуться як довготривала інвестиція у сталість і розвиток інституції.

2.2. Інструменти та моделі управління репутацією у практиці корпоративних комунікацій закладів культури.

Ефективне управління репутацією закладів культури потребує не лише стратегічного розуміння цінностей бренду та комунікаційних пріоритетів, але й конкретних інструментів, що дозволяють ці стратегії реалізувати на практиці. Якщо попередній підрозділ був присвячений теоретичним основам формування репутації — як сукупності уявлень, довіри та лояльності цільових аудиторій, — то подальший аналіз зосереджується на моделях і технологічних механізмах, які забезпечують цей процес у щоденній комунікаційній діяльності.

У сучасних умовах діджиталізації та відкритості інформаційного простору репутаційний капітал стає одним із головних нематеріальних активів культурних інституцій. Його збереження та зростання можливі лише за умови постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналітики інформаційних потоків, оперативного реагування та ризику послідовної роботи з цільовими аудиторіями. Саме тому у практиці комунікацій все більшого значення набувають системні підходи до управління репутацією, які спираються на вимірювальні показники (KPI), стандартизовані протоколи реагування та інтегровані інструменти взаємодії зі стейкхолдерами.

Для закладів культури, які діють у контексті обмеженого фінансування та високої суспільної відповідальності, особливо важливо не лише формувати

позитивний образ, а й підтримувати сталість довіри під час кризових ситуацій — інформаційних, організаційних чи репутаційних. Тому практичний інструментарій управління репутацією повинен охоплювати як профілактичні заходи (моніторинг, аналітику, планування комунікацій), так і реактивні механізми (кризові протоколи, антикризові кампанії, інституційні меседжі відновлення довіри).

У цьому контексті важливою складовою є розроблення системи ключових показників ефективності, що дозволяють об'єктивно оцінити динаміку репутаційного стану інституції, а також формування кризового протоколу, який забезпечує узгодженість дій під час криз. Застосування таких інструментів забезпечує вимірюваність результатів, підвищує прозорість управлінських і сприяє формуванню стійкої комунікаційної культури всередині організації.

Нижче представлено узагальнену таблицю, що систематизує основні інструменти управління репутацією закладів культури, пропонуючи відповідні KPI, методи вимірювання та показники ефективності, які можуть бути адаптовані до особливостей конкретної інституції.

Таблиця 2.4 «KPI для інструментів управління репутацією закладів культури»

Інструмент	KPI (ключовий показник)	Метод вимірювання/ дані	Базове значення — ціль (приклад)	Частота оцінки	Відповідальний

Моніторинг згадок та sentiment-аналіз	% позитивних згадок (share of positive sentiment)	Інструмент-моніторинг (Brand24/ YouScan/ Hootsuite), щомісячний звіт	Базове 45% — ціль 65% (за 12 міс.)	щомісяця	Менеджер із моніторингу
Час реакції на негативну згадку	Середній час першої реакції (години)	Лог моніторингу; час від першої згадки до публічного/ приватного реагування	Базове 24 год. — ціль ≤ 4 год.	щотижня	PR-менеджер/ Чергова група
SEO/ SERM	Для позитивних результатів на 1-й сторінці Google (за 10 ключовими запитами)	SEO-звіт (Google Search Console, SEO-інструменти)	Базове 40% — ціль 80%	щоквартально	SERM-спеціаліст/ веб-майстер
Соцмережі — охоплення та залучення	Engagement rate (%) та охоплення на пост	Аналітика соцмереж (Facebook/ Instagram/ Telegram)	Engagement 1% — ціль $\geq 3\%$	щомісяця	SMM-менеджер

Контент-маркетинг (відео/подкасти)	Середній час перегляду/прослуховування; кількість підписок	Аналітика платформи (YouTube, SoundCloud, сайт)	NV — ціль: Середній час ≥ 3 хв.	щоквартально	Контент-менеджер
E-mail маркетинг/CRM	Open rate, CTR, конверсія у квитки/реєстрації	Звіт ESP (Mailchimp/Sendinblue), CRM	Open 20% — ціль $\geq 30\%$	щомісяця	CRM-менеджер
Віртуальні виставки/онлайн-проекти	Кількість онлайн-візитів; % іноземної аудиторії	Аналітика сайту (Google Analytics)	NV — ціль: 5000 візитів/проект $\geq 20\%$ іноземних відвідувачів	Після кожного проекту	Куратор цифрових проектів
KPI репутаційного аудиту	Індекс репутації (складений показник: медіатональність, опитування довіри, згадки)	Річний репутаційний аудит (опитування + медіааналіз)	Базове значення — ціль: покращення на 10-20% щорічно	щорічно	Директор/Рада з репутації

Зведені KPI, наведені в таблиці, не є самоціллю — вони виконують функцію індикаторів, які дозволяють системно відстежувати динаміку репутаційних показників, виявляти ранні ознаки криз і оцінювати ефективність комунікаційних заходів. Практична цінність таких показників полягає в їхній вимірюваності, зіставності з оперативними завданнями й можливості інтеграції

в регулярну звітність інституції. Це відповідає підходу data-driven decision making, що рекомендований для культурних інституцій на рівні європейської політики [37].

Ключові висновки інтерпретації такі:

1. Показники тональності згадок і час реакції на негатив дозволяють оцінити оперативну спроможність інституції реагувати на репутаційні ризики;
2. SEO/SERM-індикатори і метрики контент-маркетингу відображають стратегічну видимість інституції в онлайновому просторі і мають корелювати з довгостроковими показниками відвідуваності й партнерських запитів;
3. CRM-та e-mail KPI — інструменти утримання та персоналізації аудиторії, що безпосередньо впливають на лояльність відвідувачів і донорську привабливість.

Ці висновки узгоджуються з міжнародними рекомендаціями щодо ролі аналітики в управлінні культурою: наявність показників і систем моніторингу значно підвищує здатність інституцій планувати та обґрунтовувати свою діяльність перед стейкхолдерами [47]. Реалізація KPI в діяльності закладу культури повинна вестися в межах чинного законодавства та етичних стандартів. Закон України «Про культуру» встановлює загальні принципи діяльності культурних інституцій та їхню суспільну відповідальність; Закон України «Про інформацію» регламентує вимоги до достовірності, відкритості та захисту персональних даних у комунікаціях [58]. Отже, будь-які моніторингові практики й опитування аудиторії мають передбачати механізми захисту даних і публічної звітності відповідно до законодавчих норм.

Етичний вимір також має бути явним: інструкція повинна визначити політику публікацій, співпраці з інфлюенсерами та використання UGC, що мінімізує ризики маніпуляцій і конфліктів інтересів. Це особливо важливо для закладів, які отримують державне або донорське фінансування, прозорість і підзвітність у комунікаціях є елементом довіри стейкхолдерів.[77]

При впровадженні KPI слід дотримуватися наступних методологічних принципів:

1. Релевантність. KPI мають бути корисними для конкретних управлінських рішень інституції — кожен індикатор повинен бути прив'язаний до конкретної цілі (наприклад, підвищення відвідуваності, зростання донорської підтримки, зниження часу реагування на кризу);
2. Вимірюваність і надійність даних. Джерела даних повинні бути визначені заздалегідь (інструменти моніторингу, аналітика сайту, CRM тощо) і проходити валідацію;
3. Реалістичність цілей. Цільові значення KPI формуються на основі початкового аудиту і ресурсоємності ініціатив; постановка нереалістичних цілей демотивує команду й спотворює звітність;
4. Інтерактивність. KPI — це живий інструмент: за підсумками аудиту й застосування можуть коригуватися як самі індикатори, так і методи їхнього вимірювання;
5. Регулярність оцінки. Частота збору й аналізу повинна відповідати типу індикатора (оперативні — щотижня/щомісяця; стратегічні — щокварталу/щорічно).

Ці принципи узгоджуються з підходом до KPI у культурному секторі, що просуває Європейська Комісія, та з практиками міжнародних експертів у сфері репутаційного менеджменту [23].

2.3. Репутаційний аудит та механізми оцінювання результативності корпоративних комунікацій закладів культури

Одним із найменш розроблених, але концептуально визначальних аспектів репутаційного менеджменту у сфері культури є репутаційний аудит — системна, структурована і методологічно обґрунтована оцінка того, як інституція впливає на публічний простір, які символічні ресурси акумулює, які ризики накопичує та які комунікаційні дії мають довготривалий ефект. На відміну від інструментів та

моделей, розглянутих у попередньому підрозділі, репутаційний аудит не відповідає на питання «що робити», а на питання «чи працює те, що інституція робить, і які наслідки це матиме у тривалій перспективі».

У практиці культурних інституцій України досі домінує підхід, за якого комунікації оцінюються через оперативні показники (охоплення, відвідуваність подій, кількість згадок). Однак у сфері культури, де репутація формується внаслідок складної взаємодії інституції з професійною спільнотою, локальними громадами, органами влади, меценатами, експертами та критиками, такі індикатори є недостатніми. Репутаційний аудит виходить за межі цифрової статистики та включає аналіз довіри, легітимності, послідовності дій, символічної цінності та відповідності заявленої місії фактичним практикам.

Ключовим елементом аудиту є виявлення структурних «розривів» між комунікативною самопрезентацією інституції та реальним досвідом аудиторій. Наприклад, заклад може декларувати відкритість, але демонструвати закриті кадрові практики; заявляти про прозорість бюджету, але не оприлюднювати фінансові звіти; говорити про інклюзивність, але не мати інфраструктурних або програмних рішень. Саме такі дисонанси формують репутаційні ризики — не через одну подію, а через довготривале накопичення недовіри, що не фіксується оперативними метриками, але чітко виявляється під час репутаційного аудиту.

Окремої уваги заслуговує аналіз стейкхолдерської конфігурації. Заклади культури, на відміну від комерційних організацій, діють у багаторівневому полі очікувань та зобов'язань: професійні спільноти можуть мати інші критерії оцінки, ніж широка аудиторія; органи влади — інші, ніж донори; локальна громада — інші, ніж туристичний сектор. Ефективний репутаційний аудит не обмежується загальною «публічною думкою», а аналізує, які групи формують репутаційний тиск, які — підтримку, а які — відкриту або приховану опозицію. У випадку українських театрів чи музеїв це часто проявляється через розбіжності між публічним іміджем (який може бути позитивним) та фаховими оцінками (які можуть бути критичними), що створює двошарову репутацію з різними траєкторіями розвитку.

Третім аспектом є оцінювання управлінських рішень як репутаційних подій. У культурних інституціях управлінські рішення — кадрові призначення, зміни програм, трансформація структури, бюджетні пріоритети — мають комунікаційний і символічний ефект не менший, ніж публічні заяви. Репутаційний аудит дозволяє виявити, які рішення підсилюють інституцію, а які — створюють приховані конфліктні зони. Наприклад, відсутність публічного обґрунтування стратегічних змін у репертуарі або експозиційній політиці може призвести до формування стійких негативних наративів, які не виявляються через аналіз охоплень, але добре фіксуються через аналіз зміни стейкхолдерських позицій.

Четвертий вимір аудиту — послідовність інституційного наративу. Заклад культури формує репутацію не лише через окремі події, а через тривале відтворення певної історії про себе. Репутаційний аудит аналізує, чи існує ця історія, чи вона підтримується різними підрозділами, чи є внутрішня логіка у трансляції цінностей. Для багатьох українських інституцій характерна ситуація, коли різні канали комунікації формують суперечливі образи: у соціальних мережах — сучасний відкритий імідж, у внутрішніх документах — жорстко ієрархічна модель, у взаємодії зі спонсорами — прагматична логіка, у взаємодії з громадою — формальна. Саме непослідовність є одним із найпотужніших факторів репутаційних втрат, і саме вона не була предметом аналізу в попередніх підрозділах.

Ще одним важливим індикатором є рівень інституційної рефлексії, тобто здатність не лише збирати дані про аудиторії та реакції, але й аналізувати власні управлінські та комунікаційні рішення. Репутаційний аудит виявляє, чи має інституція механізми перегляду власних дій, обговорення наслідків, коригування політики. У багатьох українських закладах культури такі процеси існують лише формально або взагалі відсутні, через що репутаційні помилки повторюються циклічно.

Показовим у контексті репутаційного аудиту є випадок Національного художнього музею України (НХМУ), де у 2020–2022 роках сформувалося

двошарове сприйняття інституції. З одного боку, цифрова комунікація музею була динамічною, професійною, з високим рівнем взаємодії з аудиторією. З іншого — у професійному середовищі narostali критичні наративи щодо управлінських рішень, кадрової політики та відсутності достатньо прозорих процедур. Ці два виміри рідко перетиналися у видимому просторі, однак у довгостроковій перспективі саме невідповідність між зовнішнім образом і внутрішніми стейкхолдерськими оцінками створила підґрунтя для кількох публічних конфліктів, які врешті позначилися на репутації інституції сильніше, ніж будь-яка медійна кампанія. Це — типовий результат ситуації, коли стратегічна комунікація сильна, але репутаційний аудит не враховує «внутрішніх очей» професійної спільноти.

Інший показовий приклад — діяльність Довженко-Центру у 2021–2022 роках. Інституція мала потужний позитивний імідж на міжнародному рівні — як один із найбільш прогресивних аудіовізуальних центрів Східної Європи. Проте всередині країни її репутацію різні групи оцінювали нерівномірно. Частина аудиторії вбачала в Центрі інноваційний культурний хаб, тоді як інша — ставила під сумнів управлінську модель та напрям використання ресурсів. Під час загострення ситуації влітку 2022 року саме відсутність комплексного репутаційного аудиту й аналізу взаємодії з державними органами та різними стейкхолдерськими групами призвела до того, що інституція увійшла в конфлікт без системної карти підтримки та опору. Це яскраво ілюструє, як репутаційне оцінювання вимагає не лише аналізу комунікаційних дій, а й інституційного самопозиціювання у владних і професійних структурах.

Структурні розриви часто проявляються у регіональних інституціях. Так, обласні театри, що активно працюють у соціальних мережах і демонструють високі показники взаємодії з публікою, часто вступають у конфлікт із творчими працівниками через відсутність прозорих кадрових рішень. У декількох таких театрах (зокрема у Запоріжжі та Чернівцях) саме протиріччя між публічною комунікацією та внутрішнім досвідом колективу стало початком довготривалих репутаційних конфліктів. У цих випадках репутаційний аудит показав би, що

позитивна присутність у соцмережах не компенсує нестачі внутрішньої узгодженості, а навпаки — робить її помітнішою в критичні моменти.

У прикладі з Музеєм Ханенків у Києві, що у 2018–2021 роках проводив масштабну реставраційно-музейну реформу, системний репутаційний аудит дозволив би завчасно виявити дисонанс між потребами аудиторії та темпами трансформацій. Хоча зміни були фахово обґрунтовані та відповідали сучасним музейним практикам, частина відвідувачів і волонтерських спільнот сприймала їх як «закритість» і «надмірну модернізацію». Зрештою музей був змушений публічно пояснювати кожне управлінське рішення — те, що могло б бути запобігнуте завдяки попередній роботі з різними групами стейкхолдерів.

Особливо чітко роль репутаційного аудиту видно на прикладі локальних музеїв, які часто мають обмежені ресурси й невеликі комунікаційні команди. Один з таких кейсів — музей у Хмельницькій області, де адміністрація впровадила програму локальної співпраці з громадою: майстерні, зустрічі, освітні проєкти. Попри незначні бюджети, саме систематичне опитування відвідувачів, аналіз повторних візитів, взаємодії з місцевими організаціями та відкриті зустрічі з громадою дало музею змогу сформувати реалістичну і точну картину власної репутації. У результаті інституція стала одним із публічно підтримуваних культурних центрів у регіоні. Цей приклад показує: якісний аудит не вимагає великих ресурсів, але потребує методичності й системних процедур.

Ще один напрям репутаційного аудиту — аналіз наративної тяглості інституції. У випадку Львівської національної галереї мистецтв період 2016–2020 років демонструє, як зміна керівництва, нові виставкові підходи й активна інформаційна політика сформували новий інституційний образ. Проте аналіз зовнішніх реакцій показав, що паралельно формувалися й критичні наративи — через персональні конфлікти, кадрові рішення та дискусії довкола реставраційних підходів. У цій ситуації відсутність репутаційного аудиту породила розрив у сприйнятті: публічна аудиторія бачила інновацію, фахова — системні проблеми. Власне, цей дисонанс і створює довготривалу репутаційну амбівалентність.

Варто також звернути увагу на нові незалежні інституції — культурні хаби, арт-центри, організації з горизонтальним управлінням. Серед них репутаційний аудит часто є частиною щорічної стратегії. Наприклад, «IZONE» у Києві протягом кількох років застосовував практику регулярних стратегічних сесій з аналізом комунікаційних дій, реагування аудиторій і ролей партнерів. Саме це дозволило інституції уникати конфліктів із локальною спільнотою та підтримувати сталу репутацію як відкритого, колаборативного простору.

Усі наведені приклади демонструють: репутаційний аудит — це не формальна оцінка діяльності відділу комунікацій, а аналіз «архітектури інституції» у цілому. Він включає в себе оцінку зв'язків, рішень, відносин, символічних жестів і стратегічних виборів. Це комплексний інструмент, який дозволяє побачити приховані конфліктні зони, структурні прогалини та потенціал розвитку.

У перспективі саме репутаційний аудит формує основу для інституційної стійкості й пояснює, чому одні заклади культури здатні витримувати суспільний тиск і публічну критику, а інші — вступають у затяжні конфлікти навіть через мінімальні інформаційні подразники. Таким чином, система оцінювання ефективності корпоративних комунікацій є ключовим елементом репутаційного менеджменту, що відрізняє сучасну інституцію від тієї, яка лише «реагує» на події, але не будує стратегічної траєкторії власної публічної присутності.

У контексті репутаційного аудиту особливої ваги набуває питання того, що саме вважається “доказом” ефективності або неефективності корпоративних комунікацій. Більшість культурних інституцій працює в логіці, де доказами успіху правлять числові показники: кількість відвідувачів, охоплення в соціальних мережах, кількість публікацій у медіа, обсяг залученого фінансування. Однак ці показники не відображають, як аудиторія інтерпретує діяльність інституції, чи вважає її компетентною, етичною та послідовною. Репутаційний аудит вимагає переходу від суто описової статистики до інтерпретаційного виміру: чи збігається очікуваний образ інституції з тим, який реально існує в уявленні різних груп. Це означає, що об'єктом аналізу стає не

лише кількість, а й якість взаємодії: характер коментарів, глибина дискусій, повторюваність певних мотивів у відгуках і публікаціях, зміна тону щодо інституції впродовж тривалого часу. У цьому сенсі репутаційний аудит є не просто «замірюванням» ситуації, а реконструкцією символічного статусу закладу культури у певному соціальному полі.

Водночас необхідно враховувати, що репутаційні метрики ніколи не є нейтральними. Їх завжди хтось визначає, затверджує і підтримує — керівництво інституції, орган управління, донор, проєктна команда. Відповідно, через систему оцінювання завжди опосередковується певне бачення місії та ролі закладу культури. Якщо індикатори орієнтовані переважно на кількість заходів і охоплень, то комунікаційна діяльність мимоволі підлаштовується під логіку «видимості за будь-яку ціну». Якщо ж у центрі уваги — стабільність відносин з локальною громадою, рівень довіри представників професійного середовища, включеність у національні та міжнародні мережі, — тоді інституція вимушена діяти у зовсім іншій координатній сітці. Таким чином, репутаційний аудит не тільки відображає реальність, а й формує її, задаючи рамки того, що вважається успішним або провальним. Саме через це в окремих українських культурних інституціях можна спостерігати феномен «індикаторної видимості», коли формально всі показники зростають, але внутрішнє відчуття кризи та втоми у колективі, а також наростання критичних наративів з боку ключових стейкхолдерів свідчать про протилежне.

Ще один принципово важливий вимір репутаційного аудиту — часовий. Репутація закладу культури не є сумою окремих комунікаційних кампаній, а результатом тривалої послідовності рішень, практик та взаємодій. Відповідно, її не можна адекватно оцінити, спираючись лише на короткострокові «зрізи» активності. Для глибокого аналізу потрібні лонгітюдні підходи: вивчення динаміки згадок за кілька років, порівняння різних етапів розвитку інституції, аналіз того, як змінювалися наративи, хто в які моменти виступав її союзником, а хто — опонентом. У випадку українських музеїв і театрів це особливо очевидно: інституція може багато років акумулювати довіру локальної

спільноти, а потім за кілька некоректно комунікованих рішень втратити значну частину підтримки. Репутаційний аудит у такому разі дозволяє побачити не окремі «провали», а структуру траєкторії: чи це випадкова помилка, чи наслідок накопичених суперечностей між декларованими цінностями та реальними управлінськими пріоритетами.

У цьому контексті особливої значущості набуває питання інституційного навчання. Репутаційний аудит має сенс лише тоді, коли його результати включаються у внутрішні цикли ухвалення рішень. Якщо інституція збирає дані, фіксує конфлікти, отримує зворотний зв'язок, але при цьому не змінює ні політики, ні процедур, ні комунікаційних практик, — аудит перетворюється на симуляцію рефлексії. Натомість сучасні підходи до управління вимагають переходу від так званого “single-loop learning” (коли коригуються лише окремі дії) до “double-loop learning”, що передбачає перегляд самих базових установок: чи відповідає задекларована місія реальним практикам, чи не суперечать організаційні структури заявленим цінностям, чи не підриває внутрішня культура довіри ефективність зовнішніх комунікацій. Для закладів культури це означає, що репутаційний аудит має ставати не епізодичною вправою, а структурним елементом управлінського циклу, який впливає на стратегічні рішення, а не лише на зміст окремих пресрелізів.

Особливу загрозу для репутаційного менеджменту становить фетишизація кількісних показників, коли інституція починає ототожнювати репутацію з «успішністю» за логікою грантових звітів чи медійних рейтингів. Така логіка часто призводить до витіснення змістовної роботи: замість тривалого вибудовування стосунків із громадами та професійною спільнотою заклад фокусується на досягненні легко вимірюваних результатів — збільшенні кількості заходів, розширенні онлайн-присутності, серіалізації подій. У короткій перспективі це може давати враження динамічного розвитку, однак у довгій — призводити до символічного виснаження, коли за зовнішнім активізмом стоїть відсутність реального впливу. Репутаційний аудит, побудований на критичному

аналізі індикаторів, дозволяє виявляти такі випадки «порожньої видимості» та пропонувати інший спосіб мислення про результативність.

Нарешті, важливо наголосити, що репутаційний аудит завжди має справу не лише з даними, а й з асиметріями влади. Не всі голоси, важливі для репутації інституції, однаково представлені в публічному просторі. У внутрішніх конфліктах часто “замовкають” найвразливіші групи — молодші співробітники, тимчасові працівники, волонтери; у зовнішній комунікації — маломасштабні локальні спільноти, маргіналізовані аудиторії. Якщо аудит ґрунтується виключно на найбільш гучних голосах — медіа, офіційних стейкхолдерів, керівників — він відтворює існуючі дисбаланси й не фіксує глибинних зон напруги. Тому більш зрілий підхід до репутаційного аналізу передбачає свідоме включення “тихих голосів”: через якісні інтерв’ю, фасилітовані зустрічі, анонімні опитування, інституційні механізми безпечного зворотного зв’язку. Саме ці голоси часто першими сигналізують про розрив між проголошеними цінностями та реальною повсякденною практикою.

У підсумку, репутаційний аудит у сфері культури постає не як допоміжна технічна операція, а як глибинний аналітичний процес, який змушує інституцію подивитися на себе «очима інших» — аудиторій, партнерів, критиків, внутрішніх спільнот. Він виявляє не лише те, наскільки ефективними є корпоративні комунікації у вузькому сенсі, а й те, як побудована інституційна логіка, які форми влади і підзвітності в ній закладено, якою є реальна цінність її публічної присутності. Саме така оптика дозволяє зрозуміти, чому у момент кризи одні заклади культури мають достатній запас довіри, щоб пережити гостру фазу з мінімальними репутаційними втратами, а інші опиняються в ситуації, коли будь-яка помилка стає каталізатором масштабного конфлікту. У цьому значенні репутаційний аудит — останній, але принципово важливий крок перед переходом до аналізу кризових комунікацій, які в наступному розділі постають як радикальна перевірка результатів усіх попередніх управлінських і комунікаційних рішень.

Висновки до 2 розділу

Комплексний аналіз корпоративних комунікацій у сучасних закладах культури України засвідчив, що репутаційний менеджмент у цьому секторі формується на перетині трьох системних вимірів: реальної організаційної спроможності інституції, якості внутрішніх управлінських практик та символічної ваги, яку аудиторії надають комунікаційним діям. У цьому сенсі корпоративні комунікації не є лише технічним інструментом взаємодії, а функціонують як механізм інституційної самоідентифікації, що визначає, якою мірою заклад культури здатен бути суб'єктом публічного простору, а не його об'єктом.

Отримані результати демонструють, що ефективність репутаційного менеджменту значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх управлінських процесів із комунікаційною стратегією. Значна частина репутаційних ризиків, зафіксованих у функціонуванні культурних інституцій, не зумовлена зовнішніми обставинами, а виникає через внутрішні структурні прогалини: фрагментованість комунікаційних функцій, відсутність єдиних процедур взаємодії зі стейкхолдерами, слабкість механізмів внутрішньої координації та відсутність системного документування управлінських рішень. Саме тому розриви між декларативною ідентичністю інституції та її фактичними практиками стають одним із ключових детермінантів репутаційної вразливості.

Водночас виявлено, що корпоративні комунікації не можуть оцінюватися в межах суто технічних параметрів. Вони виявляють глибинні соціокультурні характеристики інституції — стиль лідерства, якість внутрішньої культури, здатність до саморефлексії, рівень інклюзивності та відкритості. У цьому контексті саме корпоративні комунікації формують інституційний «моральний профіль», який визначає довіру аудиторії й тривалість підтримки з боку партнерів, колективу та професійної спільноти. Зокрема, результати репутаційного аудиту показують, що для закладів культури критичним стає не лише зміст комунікацій, а й спосіб їхнього продукування: прозорість,

послідовність, здатність пояснювати складні рішення та підтримувати діалог, навіть у ситуаціях конфлікту.

Окремої уваги заслуговує виявлений феномен зростання «індикаторної видимості», коли інституції орієнтуються на кількісні показники, що легко вимірюються (охоплення, відвідуваність, кількість заходів), але не забезпечують глибинного репутаційного капіталу. Це свідчить про необхідність переходу від поверхневих метрик до комплексних систем оцінювання, які враховують якість взаємодії зі стейкхолдерами, довіру професійної спільноти, динаміку наративів і зміну символічного статусу інституції у суспільному полі. Таке оцінювання потребує системного репутаційного аудиту, який виявляє як сильні сторони інституції, так і «зони напруги», що можуть активізуватися у кризових ситуаціях.

Ключовим узагальненням розділу є розуміння того, що корпоративні комунікації стають стратегічним ресурсом лише тоді, коли інтегровані в управлінську логіку закладу і підтримані внутрішньою культурою відповідальності. Інституція, яка розглядає комунікацію як елемент свого розвитку, а не як інструмент реагування, здатна формувати довготривалий репутаційний потенціал, вибудовувати партнерські мережі, підтримувати сталі відносини з громадою і зменшувати вплив конфліктних ситуацій на власну діяльність. Натомість там, де комунікації функціонують ізольовано від управління, а репутаційні рішення ухвалюються ситуативно, інституція щораз наново опиняється в зоні вразливості.

Таким чином, другий розділ дає підстави стверджувати, що корпоративні комунікації — це не лише інструмент трансляції інформації, а складна система смислових, організаційних і соціальних практик, яка визначає репутаційний профіль закладу культури. Їхній розвиток потребує системності, професійності та внутрішньої узгодженості, адже саме вони створюють фундамент для репутаційної стійкості інституції та забезпечують її здатність ефективно діяти в умовах зростаючої конкуренції, підзвітності та інформаційної турбулентності сучасного культурного середовища.

РОЗДІЛ 3

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СЛАДОВА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ КУЛЬТУРИ

У розділі кризові комунікації проаналізовано як невід’ємний елемент репутаційного менеджменту, розкрито їхні функції на етапах превенції, реагування та посткризового відновлення, а також описано алгоритми дій і механізми моніторингу інформаційних ризиків. На матеріалі відкритих кейсів українських та зарубіжних закладів культури виокремлено типові сценарії репутаційних криз і запропоновано комунікаційні підходи, що сприяють підвищенню стійкості й керованості публічного образу інституції.

3. 1. Визначення потенційних репутаційних ризиків та криз у діяльності закладів культури

Репутація закладів культури формується на перетині соціальної довіри, медійної видимості та морального авторитету інституції. На відміну від

бізнесових структур, де репутаційний ризик часто вимірюється через вплив на прибутковість, у сфері культури він безпосередньо пов'язаний із символічним капіталом, легітимністю та ціннісною довірою суспільства. Саме завдяки цій довірі культурна інституція отримує право говорити від імені спільноти, інтерпретувати минуле, коментувати сучасність і впливати на формування майбутнього. В умовах гібридних комунікаційних процесів — коли цифровий простір миттєво реагує на будь-яку подію, а локальний інцидент за лічені години може набути національного або навіть міжнародного масштабу, — репутаційні ризики перестають бути винятковими кризовими епізодами й перетворюються на елемент постійної управлінської динаміки.

Культурна інституція в цьому контексті постає не лише як місце збереження артефактів чи організації подій, а як носій суспільної пам'яті, етичних норм і цивілізаційних орієнтирів. Її діяльність опиняється під постійним фокусом громадськості, професійних спільнот, медіа та міжнародних партнерів. У цифровому середовищі будь-яке управлінське рішення, кураторський вибір чи навіть особистий допис працівника в соціальних мережах можуть спровокувати репутаційну турбулентність, якщо суперечать очікуванням аудиторії або входять у конфлікт з домінантними суспільними нормами. Відтак репутаційна вразливість культурних інституцій є наслідком не їхньої «слабкості», а саме публічності й особливої чутливості до ціннісних ідентифікацій.

Після 2022 року українські культурні інституції опинилися в особливо складному середовищі. Повномасштабна війна, посилення процесів деколонізації культурної пам'яті, реформування законодавчої бази, скорочення ресурсів, емоційна виснаженість працівників та паралельне зростання очікувань суспільства й міжнародних партнерів радикально підвищили «ціну помилки» у публічній комунікації. Репутаційна криза в таких умовах здатна не лише тимчасово дискредитувати конкретну інституцію, а й вплинути на довіру до всього культурного сектору держави, стати аргументом у публічних дискусіях про доцільність фінансування культури або «ефективність» гуманітарної політики.

У світовій практиці подібні ситуації розглядаються в межах концепції reputation risk management, де репутаційний ризик описується як поєднання трьох ключових характеристик: непередбачуваності, високої швидкості поширення та багатовимірності наслідків. Як показує досвід таких інституцій, як Tate Modern у Лондоні чи Centre Pompidou у Парижі, навіть у стабільних демократіях культурні організації не застраховані від криз, пов'язаних із політичними контекстами виставок, чутливими темами, звинуваченнями в цензурі чи дискримінації.[78] Кожна подібна ситуація демонструє, що репутація закладу культури — це не статичний ресурс, а «динамічний процес переговорів» між інституцією, аудиторіями та ширшим суспільним контекстом.

Для опису цього процесу доцільно вжити поняття «репутаційного ландшафту» культурної інституції. Йдеться про складну систему взаємопов'язаних акторів (працівники, відвідувачі, партнери, донори, медіа, органи влади, професійні спільноти), у межах якої комунікаційна помилка або управлінський дисбаланс одного підрозділу здатні трансформуватися в кризу всієї організації. В українських реаліях ця взаємозалежність посилюється тим, що значна частина культурних інституцій має спільні джерела фінансування, належить до однієї адміністративної вертикалі або перебуває під наглядом тих самих наглядових і громадських структур. У результаті репутаційний удар по одній установі часто сприймається як симптом слабкості всього сектору.

На основі аналізу практик українських і європейських культурних організацій (Мистецький Арсенал, Довженко-Центр, Центр сучасного мистецтва ZKM у Карлсруе, Tate Modern у Лондоні тощо) можна виокремити кілька базових типів репутаційних ризиків, які становлять «каркас» такого репутаційного ландшафту:

1. **Інституційно-організаційні ризики** — пов'язані з непрозорими управлінськими рішеннями, неефективним менеджментом, конфліктами в колективі, відсутністю зрозумілих процедур ухвалення рішень. У публічному просторі вони проявляються як звинувачення у «кулуарності», «ручному управлінні» чи ігноруванні голосу професійної спільноти;

2. **Етичні ризики** — стосуються кураторських рішень, контенту виставок і програм, питань репрезентації чутливих тем (пам'ять про війну, геноцид, дискримінацію, гендерні питання), звинувачень у цензурі або, навпаки, у «відсутності етичних меж»;
3. **Комунікаційні ризики** — пов'язані з відсутністю або невдалою публічною реакцією на суспільні виклики, помилками в соціальних мережах, несвоєчасним реагуванням на дезінформацію, суперечливими коментарями керівництва. Саме ця група ризиків найчастіше стає «видимою» першою, оскільки комунікація — це поверхня, на якій кристалізуються внутрішні проблеми;
4. **Фінансові ризики** — охоплюють звинувачення в нецільовому чи непрозорому використанні коштів, скандали навколо грантових програм, конфлікти із донорами, що безпосередньо підриває довіру до інституції як відповідального розпорядника ресурсів;
5. **Іміджево-політичні ризики** — пов'язані з асоціаціями з політичними силами, контрверсійними партнерами або публічними висловлюваннями керівників, які інтерпретуються як політична заангажованість.

У європейській практиці ці ризики часто описують через підхід PEST-аналізу, що дозволяє вписати діяльність інституції в ширший контекст зовнішніх чинників. У класичній моделі (Johnson, Scholes & Whittington, 2008) виділяють чотири групи:

1. **Political (політичні)** — залежність від державної політики, рішень органів влади, регуляторних рамок, а також від суспільних очікувань щодо «правильності» культурних акцентів;
2. **Economic (економічні)** — зміна фінансових потоків, скорочення грантової підтримки, слабкість місцевого меценатства, конкуренція за ресурси;
3. **Social (соціальні)** — трансформація ціннісних орієнтирів публіки, зростання чутливості до питань ідентичності, дискримінації, пам'яті, війни;

4. Technological (технологічні) — ризики цифровізації: кібератаки, витік даних, фейкові кампанії, маніпуляції в соціальних мережах.

Таким чином, репутаційні ризики культурних інституцій слід розглядати як результат взаємодії внутрішніх управлінських недоліків і зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних впливів.

Однак описати ризики — ще не означає ними управляти. Аналіз показує, що ключова проблема українських культурних інституцій полягає не стільки в браку ресурсів, скільки в нестачі системності. Репутаційна криза часто починається з дрібної суперечності — невчасної реакції, необережного посту в соціальних мережах, некоректного формулювання у пресрелізі або неоднозначного кураторського рішення. За відсутності внутрішніх регламентів, чітких процедур узгодження позицій та розподілу комунікаційних ролей ці «тригери» швидко масштабуються: подію підхоплюють медіа, вона потрапляє в професійні спільноти, з'являється в міжнародних оглядах, а аудиторія починає вибудовувати власні — часто критичні — наративи.

Для того щоб зрозуміти кризовий потенціал українських закладів культури, доцільно застосувати SWOT-аналіз:

Таблиця 3.1. «SWOT-аналіз кризового потенціалу українських закладів культури»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Суспільна довіра до культурних установ як до джерела цінностей;	Відсутність кризових протоколів та аналітичних систем моніторингу;
Можливість комунікації через мистецтво, емоційний вплив;	Обмежене фінансування комунікаційної діяльності;
Гнучкість і креативність працівників;	Брак спеціалізованих PR-фахівців у регіонах;
Підтримка міжнародних партнерів (ЄС, UNESCO, EUNIC);	Повільна реакція на інформаційні виклики;
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Використання соціальних медіа для побудови прямого діалогу з аудиторією;	Інформаційні атаки, дезінформація, фейкові наративи;
Запровадження цифрових систем моніторингу репутації;	Політична інструменталізація культури;
Партнерства з ІТ-сектором і медіа для формування стійких комунікаційних стратегій;	Репутаційні наслідки через скандали у сфері грантової підтримки;

SWOT-матриця демонструє, що головним викликом є саме інституційна несистемність: українські установи мають значний потенціал — креативні команди, підтримку партнерів, суспільну довіру, — однак не володіють розбудованими механізмами швидкої оцінки ризиків і кризового реагування. Ця несистемність не є суто технічним недоліком; вона торкається самої логіки функціонування культурних інституцій, які часто працюють у режимі «проектної невизначеності», залежать від короткострокових грантів і не мають ресурсу на розробку стратегічних комунікаційних політик.

Сучасні культурні інституції, особливо у великих містах, намагаються компенсувати цю слабкість через впровадження data-driven підходів до виявлення кризових ситуацій. Це означає регулярний моніторинг соціальних мереж (social listening), відстеження емоційного тону публічних згадок, SEO-аналіз, аудит внутрішніх і зовнішніх комунікацій. У практиці таких організацій, як Національний художній музей України, Український інститут, Мистецький Арсенал, можна зафіксувати використання спеціалізованих інструментів медіа-моніторингу, налагоджену роботу з пресою, продумані комунікаційні стратегії.[2] Водночас більшість регіональних культурних центрів не мають ані штатних аналітиків, ані доступу до платних сервісів; моніторинг часто здійснюється вручну, епізодично, і залежить від особистої мотивації окремих працівників. Це підвищує ймовірність запізненого реагування на кризу.

Ключовими індикаторами репутаційної нестабільності можна вважати:

- різке зростання негативних згадок у соціальних мережах упродовж короткого періоду;
- появу однотипних негативних повідомлень у різних медіа й на різних платформах;
- появу однотипних негативних повідомлень у різних медіа й на різних платформах;
- публічну критику з боку партнерів, донорів або профільних спільнот;
- витік внутрішніх конфліктів колективу в публічний простір, відкриті скарги працівників.

У логіці системного підходу наступним кроком є деталізація типології ризиків. На основі контент-аналізу публікацій Міністерства культури та інформаційної політики України (2022–2024), кейсів Українського культурного фонду, а також міжнародних звітів European Network of Cultural Management можна виокремити шість груп репутаційних ризиків, які відображають конкретні сценарії криз::

1. **Комунікаційні ризики** — пов'язані з неправильними або запізнілими публічними реакціями, невдалими дописами в соціальних мережах, некоректними коментарями керівництва чи помилковими трактуваннями заяв. Приклад: у 2023 році в одному з регіональних театрів виникла хвиля критики через необережний пост у Facebook, який аудиторія сприйняла як політичну заяву, що призвело до відтоку частини спонсорів;
2. **Організаційні ризики** — внутрішні конфлікти, кадрові скандали, порушення трудової етики, що потрапляють у публічний простір. Приклад: кейс Довженко-Центру (2022), де відсутність прозорості комунікації щодо реорганізації установи призвела до масових звинувачень у цензурі та втраті репутації;
3. **Етичні ризики** — конфлікти через культурну або гендерну чутливість, тематику виставок, політичні символи. Приклад: скандал навколо виставки

в польському музеї POLIN (2021), де частина експозиції була сприйнята як «ревізіонізм історії», що викликало хвилю протестів;

4. **Фінансово-грантові ризики** — звинувачення у непрозорому використанні коштів або конфлікти з донорами. Приклад: випадок, коли один з українських культурних центрів втратив фінансування через відсутність публічної звітності щодо попередніх проєктів;
5. **Безпекові ризики** — пошкодження експонатів, кібератаки на сайти або витік внутрішніх документів. Приклад: у 2023 році сайт Національного музею історії України тимчасово був зламаний, що використали проросійські Telegram-канали для поширення дезінформації;
6. **Іміджево-політичні ризики** — співпраця з контroversійними партнерами або звинувачення в політичній заангажованості. Приклад: критика на адресу європейських інституцій, які співпрацювали з російськими кураторами після початку повномасштабної війни.

Усі перелічені групи ризиків демонструють, що репутаційна криза рідко виникає «раптово». Їй зазвичай передують тригерні сигнали: перші негативні коментарі, критичні запити журналістів, публічні пости співробітників, внутрішні напруження, які починають «просочуватися» назовні. Здатність вчасно фіксувати ці сигнали й правильно їх інтерпретувати є ознакою зрілої комунікаційної системи.

Саме тому провідні культурні інституції світу впроваджують системи раннього попередження (Early Warning Systems), що поєднують технологічні інструменти моніторингу із людською аналітикою. Для українського контексту така система може включати:

- **Моніторинг медіа** — регулярне відстеження згадок в онлайн-виданнях і соцмережах із використанням сервісів YouScan, Looqme, Google Alerts;
- **Аналіз тональності контенту** (sentiment analysis) для фіксації емоційних коливань у коментарях та публікаціях;
- **SEO/SERM-контроль** — аналіз пошукової видачі Google щодо репутації організації, виявлення негативних матеріалів, які домінують у результатах;

- **Збір зворотного зв'язку** — анкетування відвідувачів, інтерв'ю з партнерами, внутрішні опитування працівників для виявлення латентних конфліктів;
- **Картування стейкхолдерів** — виявлення ключових груп впливу (донори, ЗМІ, професійні асоціації, місцеві громади) та визначення оптимальних каналів комунікації з ними.

Важливо, щоб система моніторингу не обмежувалася лише збором даних. Вона має трансформувати інформацію в інструмент управлінських рішень — формувати аналітичну базу у вигляді dashboard із графіками, динамікою згадок, KPI та ризиковими тригерами. Такий підхід дозволяє керівництву закладу культури не лише реагувати на вже сформовану кризу, а й працювати на випередження — коригувати комунікаційні стратегії, підсилювати сильні сторони, нейтралізувати слабкі та будувати «репутаційну стійкість» (reputation resilience), що є центральною метою сучасного репутаційного менеджменту в культурному секторі.

Наведений вище аналіз окреслив репутаційний ландшафт культурних інституцій як динамічну систему, де внутрішні процеси, зовнішні впливи та комунікаційні практики постійно взаємодіють між собою, створюючи зону підвищеної чутливості до криз. Проте для того, щоб цей аналіз мав практичну цінність і слугував основою для побудови реальної стратегії репутаційної стійкості, важливо перейти від загальних моделей до опису конкретних механізмів, які визначають повсякденну роботу закладів культури в Україні.

У практичній площині репутаційні ризики не є абстрактними схемами — вони виникають у живому середовищі культурного сектору, де щоденні дії, управлінські рішення, внутрішні комунікації та навіть особисті пости працівників у соціальних мережах здатні формувати публічне сприйняття інституції. Репутацію слід розуміти не як «нематеріальну категорію», а як конкретний, керований ресурс, який залежить від того, наскільки системно організація вибудовує свої процеси: як взаємодіє з громадськістю, чи має внутрішні регламенти, як фіксує помилки та конфлікти, і чи здатна реагувати на

них швидко та узгоджено. У сфері культури відсутність чіткої позиції або публічної комунікації часто сприймається як слабкість або байдужість, що автоматично робить інституцію більш уразливою до криз.

Одним із найбільших практичних викликів для українських культурних установ є відсутність структурованої системи аналізу ризиків та публічного сприйняття. Переважна більшість закладів не мають виділених фахівців із кризових комунікацій або хоча б працівників, відповідальних за стратегічне планування інформаційної політики. Цю функцію часто виконують люди, для яких вона не є основним обов'язком: адміністратори сторінок у соцмережах, методисти, менеджери окремих проєктів. Така розмитість ролей створює комунікаційний вакуум у момент кризи: виникає брак відповідального центру ухвалення рішень, відсутня єдина позиція, а реакція інституції стає хаотичною, суперечливою та втратною в репутаційному вимірі.

Ще одним суттєвим джерелом репутаційних загроз є низький рівень інформаційної обізнаності персоналу. Працівники часто не усвідомлюють, що навіть приватні дописи в соціальних мережах можуть бути інтерпретовані як позиція інституції. У контексті війни, підвищеної етичної чутливості та політичної поляризації це створює ситуації, коли окрема особиста думка стає приводом для масштабної публічної критики. На практичному рівні це потребує впровадження «кодексу цифрової поведінки» — документа, який би окреслював межі професійної та приватної репрезентації працівників, принципи конфіденційності та відповідальність за порушення репутаційних стандартів.

Не менш важливою є проблема нерозвиненої системи аналізу громадської думки. Більшість культурних інституцій не використовують систематичні соціологічні інструменти — опитування, глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус-групи — хоча саме вони дозволяють виявляти реальні настрої аудиторії та передбачати конфліктні зони. Замість цього інституції орієнтуються на спонтанні коментарі у соцмережах або суб'єктивні враження від найбільш активної частини відвідувачів. Така фрагментарність породжує репутаційні

«сліпі зони»: керівництво не бачить поступового накопичення критики, поки вона не переходить у стадію відкритої кризи.

У цифрову епоху роль платформ соціальних медіа у формуванні репутації стає визначальною. Алгоритми здатні збільшувати охоплення контенту з високим емоційним потенціалом, унаслідок чого навіть незначний інцидент — неправильне формулювання, неточний пост, неоднозначна світлина — може за кілька годин перетворитися на масштабну інформаційну хвилю. Це вимагає від закладів культури постійного моніторингу цифрового середовища, аналізу реакцій, передбачення потенційних інформаційних вибухів і моделювання сценаріїв для швидкого реагування.

У цьому контексті ключовою умовою репутаційної стійкості стає формування культури відповідальності всередині інституції. Ідеться не лише про наявність регламентів, а й про усвідомлення працівниками власної ролі у формуванні репутації закладу. Практичні інструменти такої культури включають регулярні тренінги з комунікацій, навчальні модулі з кризового менеджменту, аналіз реальних репутаційних кейсів (українських та міжнародних), моделювання кризових ситуацій, а також обговорення рішень у міжвідділових командах для формування спільного бачення.

Окрему увагу слід приділити горизонтальним зв'язкам між інституціями. Культурний сектор в Україні функціонує як взаємопов'язана екосистема, у межах якої репутаційна криза однієї установи здатна поширюватися на інші. Це зумовлено специфікою громадського сприйняття: для широкої аудиторії культурна сфера є єдиною цілісністю, де один негативний випадок може поставити під сумнів професійність усього сектору. У практичній площині це означає необхідність створення мереж підтримки: обмін досвідом між PR-командами, проведення спільних семінарів, розроблення рекомендаційних документів та антикризових шаблонів, які можуть використовуватися незалежно від масштабу інституції.

З огляду на все зазначене, репутаційні ризики в культурному секторі слід розглядати як прогнозовані та керовані за умови наявності структурованого

підходу до їхнього аналізу. Практичний вимір такого підходу передбачає створення інструментів превенції: карти ризиків, системи тригерних індикаторів, механізмів раннього виявлення, внутрішніх протоколів комунікації та чітких алгоритмів реагування. Саме ці механізми становитимуть основу для наступного підрозділу — розроблення антикризового комунікаційного протоколу як практичного інструменту управління репутаційними викликами в діяльності сучасних українських культурних інституцій.

3.2. Антикризовий комунікаційний протокол як інструмент реагування на репутаційні виклики

Ефективність управління репутацією значною мірою залежить від того, наскільки інституція здатна діяти в умовах невизначеності та інформаційного тиску. Кризові ситуації не виникають у вакуумі — вони є результатом поєднання внутрішніх вразливостей, зовнішніх викликів і швидкості поширення інформації в цифровому середовищі. У сучасних умовах культурні інституції не можуть дозволити собі реагувати інтуїтивно чи хаотично: кожне слово, кожен коментар і кожне рішення визначають, чи переросте локальна напруга в масштабну кризу, або ж буде нейтралізована ще на початковому етапі. Саме тому одним із ключових інструментів стратегічного управління репутацією стає антикризовий комунікаційний протокол — чітко структурований документ, який задає алгоритм дій, розподіляє відповідальність і запобігає втраті часу під тиском обставин.

У практиці провідних європейських музеїв та культурних центрів (Tate Modern, Rijksmuseum, Centre Pompidou) антикризові протоколи є обов'язковим елементом комунікаційної політики. Вони включають механізми оперативного реагування на інциденти, правила внутрішньої та публічної комунікації, методику прийняття рішень, прописані часові рамки реакції та перелік осіб,

уповноважених давати офіційні коментарі. Українські культурні інституції лише починають інтегрувати такі моделі у власну діяльність, однак уже зараз помітно, що від наявності або відсутності протоколу залежить якість проходження кризи.

Антикризовий комунікаційний протокол можна охарактеризувати як багаторівневу систему, що охоплює три основні блоки: превентивний, реакційний і відновлювальний. Превентивний блок описує дії, спрямовані на раннє виявлення загроз і мінімізацію умов для їх ескалації: моніторинг інформаційного поля, ведення репутаційної аналітики, формування карти стейкхолдерів, підготовку базових повідомлень («holding statements») та визначення зон відповідальності. Реакційний блок визначає оперативні дії в момент, коли загроза вже реалізувалася: активація кризової групи, узгодження позиції, публічні коментарі, комунікація з партнерами, оновлення інформації, робота з медіа та соцмережами. Третій блок — відновлювальний — зосереджується на відбудові довіри після кризового піку: аналіз помилок, корекція комунікаційної стратегії, внутрішня робота з командою, звітність перед аудиторією та формування довгострокових рішень, що запобігають повторенню ситуації.

Для українських закладів культури протокол є особливо важливим не лише через високі ризики, а й через нестачу ресурсів. У ситуації, коли штат невеликий, фінансування нестабільне, а інформаційне поле перебуває під зовнішнім тиском, інституція має працювати не за принципом «хто встиг перший відповісти», а за чіткою структурою, узгодженою із керівництвом і працівниками. Це дозволяє уникнути типових помилок — суперечливих заяв, емоційних реакцій, втрати контролю над наративом або небезпечного мовчання.

Важливо також, що протокол не є бюрократичним документом «для звітності». Це практичний інструмент, який має бути зрозумілим, доступним та конкретним. Його формат повинен дозволяти працівникам швидко зорієнтуватися у випадку проблеми, тому структура протоколу має включати:

- визначення переліку кризових ситуацій, характерних для інституції;
- матрицю ризиків і тригерних сигналів;

- склад кризової групи та розподіл ролей;
- алгоритм дій у перші 24 години;
- шаблони офіційних коментарів;
- правила взаємодії з медіа;
- вимоги щодо внутрішньої комунікації;
- інструкції щодо роботи у соцмережах;
- план дій у разі етичних, інформаційних, технічних або безпекових криз;
- процедуру відновлення репутації після завершення кризи.

Дослідження сучасних практик показує, що репутаційна стійкість закладу культури визначається не лише якістю його комунікацій, а й наявністю внутрішніх регламентів — передусім кризового протоколу та системи ключових показників ефективності. На відміну від ситуативного реагування, формалізований кризовий протокол забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, чітке розмежування відповідальності, оперативне інформування громадськості та прозоре управління інформаційними ризиками. КРІ, у свою чергу, перетворюють процес кризового реагування з емоційного реагування на керований цикл, який можна оцінювати, коригувати й удосконалювати.

Аналіз міжнародних рекомендацій UNESCO [48] та European Commission [24] (2023-2024) свідчить, що саме поєднання кризових протоколів і системи вимірюваних індикаторів формує основу репутаційної готовності закладів культури. Це дозволяє не лише мінімізувати шкоду від криз, але й перетворювати кризові події на можливість демонстрації відкритості, відповідальності й компетентності інституції. У цьому контексті важливо розглядати кризовий менеджмент не як виняткову реакцію на негативні події, а як складову стратегічного управління репутацією, що має бути інтегрована у загальну систему корпоративних комунікацій.

Таким чином, перейдемо від загального аналітичного розгляду моделей корпоративних комунікацій дослідження до практичної площини — конкретизації алгоритмів, що можуть бути безпосередньо застосовані у діяльності закладів культури різного типу. Відтак, актуальним завданням

сучасного менеджменту є розроблення кризового протоколу — документа, який визначає основні принципи, етапи та відповідальність за дії у разі виникнення кризових ситуацій. Кризовий протокол не лише уніфікує процес реагування, а й створює комунікаційну дисципліну в колективі, допомагаючи уникнути хаотичних дій та суперечливих повідомлень у медіапросторі. У межах даного дослідження запропоновано узагальнений шаблон кризового протоколу, який може бути адаптований відповідно до типу культурної установи — театру, музею, бібліотеки, центру мистецтв тощо.

Шаблон кризового протоколу для закладу культури:

1. **Визначення кризової ситуації.** Фіксація події, що може завдавати шкоди репутації установи (інформаційний скандал, конфлікт із громадськістю, негативна медіакампанія, внутрішній інцидент). Створення короткого звіту про суть події, можливі наслідки та коло зацікавлених сторін. Кризи можуть бути: внутрішніми (конфлікти в колективі, кадрові зміни, етичні порушення); зовнішніми (скандали в медіа, хакерські атаки, суспільні резонанси); операційними (зрив заходу, технічні неполадки, проблеми з безпекою відвідувачів).
2. **Формування кризової команди.** До складу команди входять директор або керівник установи (приймає стратегічні рішення), фахівець із комунікацій (координує комунікації), представник юридичної служби (контролює правову відповідність дій), технічний або безпековий спеціаліст (залежно від характеру кризи). Усі члени команди повинні мати визначені функції та канали зв'язку.
3. **Аналіз ситуації та оцінка ризиків.** Визначення масштабів проблеми, потенційних репутаційних втрат, інформаційних каналів, через які розповсюджується криза. Використання інструментів медіамоніторингу (Google Alerts, LOOQME, Semantrum тощо).
4. **Формування офіційної позиції.** Підготовка короткої, чіткої та етичної заяви для медіа, яке пояснює позицію установи без звинувачень чи виправдань. Наявність єдиного спікера, який коментує ситуацію публічно.

5. **Комунікація зі стейкхолдерами.** Інформування внутрішньої команди, партнерів, донорів і громадськості через офіційні канали (сайт, соціальні мережі, пресрелізи). Підтримання відкритого діалогу для зниження напруження.
6. **Оцінка наслідків і відновлення репутації.** Після завершення кризової фази проводиться аналітичний звіт: що було зроблено ефективно, де виникли слабкі місця, які висновки можна використати для оновлення політики комунікацій.
7. **Принципи комунікації у кризовий період:**
 - Відкритість і чесність;
 - Оперативність реакції;
 - Єдиний голос (узгодженість усіх публічних повідомлень);
 - Емпатія та турбота про довіру аудиторії

Рекомендації щодо впровадження КРІ та кризового протоколу(поетапний план):

Етап 1. Діагностика поточного стану комунікацій. Проводиться аудит усіх каналів взаємодії із громадськістю, визначаються потенційні зони ризику, аналізується рівень підготовленості працівників до кризових ситуацій.

Етап 2. Формування системи показників ефективності (КРІ). КРІ у сфері еорпоративних комунікацій можуть включати:

- Рівень медійної присутності;
- Динаміку зростання довіри до аудиторії (через опитування, зворотній зв'язок);
- Швидкість реагування на інформаційні запити;
- Частку позитивних згадок у медіа після кризової ситуації.

Етап 3. Розробка кризового протоколу. Документ має бути затверджений керівництвом, обговорений із колективом і доступний для кожного працівника. У разі виникнення кризової ситуації всі дії здійснюються відповідно до нього.

Етап 4. Навчання та стимуляції. Регулярні тренінги, рольові моделювання кризових ситуацій, тестування комунікаційної стійкості персоналу — це необхідна умова формування «антикризової культури» в закладі.

Етап 5. Моніторинг і вдосконалення. Після кожної кризової ситуації проводиться аналіз дій, коригування протоколу, оновлення КРІ.

У сучасних умовах кризовий протокол перестає бути лише інструментом реагування — він трансформується у складову стратегічного управління ризиками, що має запобіжний, аналітичний і репутаційний характер. Впровадження антикризових стратегій у закладах культури вимагає не лише чіткої алгоритмізації дій, а й інституційного закріплення процедур відповідальності, координації та контролю за комунікаційними процесами. Адже ефективність навіть найдетальнішого кризового плану значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу, швидкості внутрішніх реакцій і зрілості організаційної культури.

Одним із ключових викликів залишається нестача системного підходу до управління репутаційними ризиками. Більшість культурних установ не мають аналітичних відділів, що здійснювали б регулярний моніторинг інформаційного середовища, аналіз настроїв аудиторії та прогнозування потенційних кризових ситуацій. У таких умовах доцільним є формування постійно діючих комунікаційних штабів, які поєднуювали функції PR-фахівців, юристів, менеджерів з персоналу та представників керівництва. Це дозволяє не лише швидше ухвалювати рішення, але й забезпечує комплексний погляд на репутаційні процеси.

Важливою складовою впровадження кризових протоколів є формування антикризової культури в середині організації. Як свідчить досвід європейських культурних інституцій, ефективність комунікацій у період нестабільності залежить не лише від структури плану дій, а від довіри між співробітниками, усвідомлення ними власної ролі у збереженні репутації та загальної готовності діяти узгоджено [14]. У цьому контексті важливо проводити регулярні навчання та тренінги з кризових комунікацій, моделювати можливі сценарії

інформаційних загроз, формувати базу шаблонів офіційних повідомлень, які можуть бути швидко адаптовані до конкретної ситуації.

Показовим прикладом є ініціативи, започатковані Українським культурним фондом (УКФ) та низкою муніципальних культурних департаментів у 2022-2024 роках, що стосуються розробки комунікаційних стратегій стійкості. Вони орієнтовані на підвищення спроможності культурних інституцій протистояти репутаційним кризам, пов'язаним із дезінформацією, політичними маніпуляціями чи соціальними конфліктами [86]. Ці практики демонструють перехід від реактивного до превентивного типу управління репутацією, що є показником зрілості корпоративних комунікацій у культурному секторі.

Крім того, сучасний підхід до репутаційного менеджменту вимагає інтеграції кризового протоколу з цифровими системами аналітики. Використання соціомоніторингових платформ, таких як YouScan, Brand24, Talkwalker або Google Alerts, дозволяє оперативно виявляти репутаційні ризики та знижувати наслідки негативного інформаційного впливу. Впровадження таких інструментів у щоденну діяльність культурних інституцій підвищує рівень цифрової компетентності комунікаційних команд і сприяє формуванню культури доказового управління (evidence-based management), що відповідає вимогам європейського культурного менеджменту.

Варто також відзначити, що успішна імплементація кризових стратегій потребує узгодження комунікаційного компоненту із загальною місією та цінностями інституції. Репутаційні дії, які не узгоджуються з культурною ідентичністю організації, можуть призвести до втрати автентичності та довіри з боку громади. Тому кризовий протокол має розроблятися не як універсальний документ, а як гнучка модель, адаптована до специфіки конкретного закладу культури — його аудиторії, ресурсів, цілей і репутаційного позиціонування.

У підсумку можна стверджувати, що формування ефективного кризового протоколу та КРІ-системи для закладів культури не є епізодичним завданням, а довгостроковим процесом інституційного розвитку. Він охоплює як формальні (регламентні) аспекти, так і неформальні — розвиток професійних компетенцій,

налагодження комунікаційних зв'язків, підтримку довіри між усіма зацікавленими сторонами. Саме така комплексна перспектива дозволяє закладам культури перетворювати кризу на можливість для посилення репутації, а корпоративні комунікації — на потужний стратегічний ресурс сталого розвитку.

Розглянуті у попередніх підрозділах аспекти корпоративних комунікацій та антикризового менеджменту у сфері культури дозволяють сформулювати комплекс узагальнених висновків, що мають як теоретичне, так і прикладне значення. Проведений аналіз, показав, що ефективне функціонування закладів культури в сучасному інформаційному середовищі безпосередньо залежить від здатності інструкцій вибудовувати стратегічно вивірену, гнучку та репутаційно безпечну систему комунікацій.

Важливим висновком є те, що розвиток корпоративних комунікацій у культурній сфері має відбуватися через призму управління репутаційними ризиками. Дослідження показало, що більшість українських культурних інституцій досі не мають затверджених кризових протоколів, не ведуть системного моніторингу інформаційного поля і не формують власних аналітичних баз комунікаційних даних. Це створює уразливість навіть для сильних брендів у культурній галузі, які за відсутності чітких алгоритмів дій часто реагують на кризові ситуації хаотично, інтуїтивно або надто емоційно.

Насамперед, слід відзначити, що в українському культурному секторі поняття кризового менеджменту лише починає набувати практичного змісту. Більшість музеїв, театрів, культурних центрів не мають внутрішніх документів, які б регламентували комунікаційні дії у випадку репутаційних чи інформаційних криз. Це підтверджують результати звіту «Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, перспективи і виклики»[52], де зазначається, що лише 30,4 % опитаних культурних акторів і інституцій вказали на доступ до технічних ресурсів як одну з головних проблем, а проблема управлінської спроможності та кадрового забезпечення — як другу за значенням. Ці дані свідчать, що навіть за доступу до технологій багато інституцій не мають

достатньої експертизи для їх ефективного використання, зокрема для створення кризових планів або інструментів комунікаційної готовності.

У цьому контексті можна стверджувати, що більшість музеїв, театрів та культурних центрів досі не мають внутрішньо затверджених документів, що регламентують дії у випадку інформаційних або репутаційних криз. Відсутність таких протоколів відображає низький рівень інституційної культури комунікацій і формувального потенціалу до реагування на репутаційні загрози.

Яскравим прикладом репутаційних ризиків, спричинених відсутністю системного кризового менеджменту, став кейс Довженко-Центру (Національного центру Олександра Довженка) [56]. У 2022–2023 роках інституція опинилася в центрі публічної уваги через кадрові зміни, фінансову нестабільність та комунікаційні непорозуміння між керівництвом і працівниками. Після повідомлення про реорганізацію центру та звільнення частини співробітників у медіа й соціальних мережах розгорнулася масштабна хвиля критики. Відсутність чіткої позиції керівництва, офіційних пояснень і відкритих діалогів із громадськістю призвела до поширення недостовірної інформації, домислів і падіння рівня довіри до інституції.

Цей випадок показав, що навіть потужні культурні організації, які мають високий рівень суспільного визнання, можуть зазнати серйозних репутаційних втрат через відсутність внутрішніх процедур кризової комунікації та протоколів публічного реагування. Наявність заздалегідь підготовленого антикризового алгоритму могла б суттєво змінити розвиток подій: оперативне інформування громадськості, своєчасне роз'яснення рішень і відкритість до діалогу з медіа зменшили б градус напруження та зберегли довіру до інституції. У цьому контексті кейс Довженко-Центру став показовим для всього культурного сектору, актуалізувавши питання репутаційної безпеки та важливості комунікаційної готовності до кризових ситуацій.

Він також виявив системну проблему: більшість українських закладів культури не мають прописаних кризових протоколів, процедур реагування або визначених спікерів, відповідальних за публічні заяви у випадку репутаційних

інцидентів. У результаті реакція установ часто відбувається спонтанно, емоційно та без урахування наслідків для іміджу. Саме тому стратегічне завдання культурних інституцій — розроблення внутрішніх стандартів кризової комунікації, проведення тренінгів для персоналу та формування культури прозорості у взаємодії з громадськістю.

Водночас успішні приклади демонструють, наскільки важливою є наявність структурованої системи реагування. Так, діяльність Мистецького арсеналу в період повномасштабного вторгнення Росії в Україну (2022 рік) стала прикладом оперативної та системної реакції на кризу національного масштабу. Уже в перші дні війни інституція публічно задекларувала своє ключове завдання — збереження культурної спадщини та підтримку спільноти митців. На офіційних сторінках у соціальних мережах було оприлюднено серію звернень від керівництва, що забезпечило прозорість комунікації та зняло частину напруги серед партнерів і відвідувачів.

Мистецький арсенал швидко адаптував свою діяльність, запровадивши цифрові формати взаємодії: віртуальні виставки, онлайн-дискусії, серії освітніх відеопроєктів про українське мистецтво та культурну спадщину у час війни. Одночасно було розгорнуто волонтерські ініціативи зі збору коштів на підтримку митців і музеїв з прифронтових регіонів. Така стратегія комунікації — поєднання проактивності, соціальної відповідальності й оперативного реагування — дозволила не лише зберегти довіру аудиторії, а й сформувати імідж Арсеналу як інституції морального лідерства, що діє на перетині культури, освіти й громадянської позиції. Цей приклад засвідчив: наявність кризового протоколу, підкріпленого чіткою структурою зовнішніх комунікацій, є критично важливою умовою репутаційної стійкості [71].

Інший показовий кейс — Український інститут, який задовго до активної фази війни впровадив у свою діяльність елементи кризового планування в межах міжнародних культурних програм. У 2020–2023 роках Інститут розробив матрицю комунікаційних ризиків, що визначає потенційні зони конфлікту — політичні, репутаційні, логістичні — та алгоритми реагування для кожного з них.

Зокрема, було передбачено процедури офіційних заяв, погодження з МЗС України, а також створення внутрішньої групи швидкого реагування для координації інформаційних повідомлень.

Під час війни ця модель довела свою ефективність: Інститут зумів утримати партнерські відносини з культурними установами Європи, США та Канади, навіть попри перенесення або скасування частини заходів. Чітка комунікаційна стратегія та використання КРІ для оцінки впливу проєктів дозволили установі не лише зберегти репутаційний капітал, а й посилити міжнародну суб'єктність української культури. Український інститут став прикладом того, як інституціоналізація кризового менеджменту підвищує рівень стійкості, професійності й прогнозованості комунікацій у сфері культури [82].

Обидва приклади підтверджують: системність, аналітична підготовка та відкритість комунікації — ключові чинники ефективного репутаційного управління. Успішні культурні інституції не чекають криз, а формують репутаційну готовність як постійний процес, що базується на проактивності, емпатії до аудиторії та професійному контролю інформаційних потоків.

Для систематизації отриманих даних та забезпечення можливості порівняльного аналізу різних кризових кейсів було розроблено аналітичну матрицю оцінювання кризових реакцій культурних інституцій (Табл. 3.2). Її застосування дозволило зафіксувати повторювані патерни поведінки, виявити структурні комунікаційні недоліки та сформулювати подальші рекомендації щодо вдосконалення кризового протоколу.

Таблиця 3. 2. «Матриця оцінювання кризових реакцій культурних інституцій»

Змінна (критерій)	Операційні показники (рівні оцінки)	Аналітичне значення критерію
1. Швидкість реакції	▪ 0–2 год — оперативна реакція ▪ 2–6 год — помірно оперативна	Визначає початкову траєкторію кризи. Чим довше мовчання, тим

	▪ 6–24 год — затримана ▪ >24 год — критично запізнiла	сильніший «народний наратив» та ризик ескалації.
2. Тональність першого звернення	▪ Нейтральна-інформативна ▪ Пояснювальна (empathy-based) ▪ Захисна/оборонна ▪ Агресивна/конфронтаційна	Задає рамку інтерпретації події. Впливає на емоційний тон коментарів у перші 24 години.
3. Єдність голосу інституції	▪ Повна узгодженість ▪ Часткова узгодженість ▪ Розпорошена комунікація ▪ Прямі суперечності	Показує якість внутрішньої координації. Хаотичні або суперечливі меседжі підбивають довіру.
4. Пояснювальність (інформаційна глибина)	▪ Відсутня ▪ Мінімальна (1–2 факти) ▪ Середня (основні обставини) ▪ Висока (повний контекст і план дій)	Прозорість зменшує напругу та запобігає домислам. Достатня фактографічність — ключ до деескалації.
5. Подальша стратегія комунікації	▪ Регулярні оновлення ▪ Вибіркові комунікації ▪ Залучення експертів ▪ Комунікаційна пауза ▪ Переведення уваги	Стратегія визначає вектор розвитку кризи — стабілізація, хвилеподібне загострення чи стійка ескалація.
6. Динаміка реакції аудиторії	▪ Негайна деескалація ▪ Поступова стабілізація ▪ Хвилеподібні коливання ▪ Стійка ескалація ▪ Поляризація аудиторії	Головний індикатор результативності антикризової комунікації. Дозволяє оцінити, чи працює стратегія.

Матриця дозволяє порівнювати різні кризові кейси між собою, ідентифікувати повторювані комунікаційні патерни та виявляти структурні причини репутаційних провалів. Її використання забезпечує стандартизовану оцінку реакцій інституцій та дає змогу формувати науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності кризових комунікацій.

Таким чином, можна зробити висновок, що відсутність кризових протоколів у більшості українських закладів культури є не лише технічною прогалиною, а й ознакою недостатньої інституційної зрілості. Це ускладнює прийняття рішень у кризових умовах, знижує рівень довіри аудиторії та може мати довготривалі наслідки для репутації установи. Водночас поодинокі приклади успішного управління кризами демонструють потенціал для формування системної культури репутаційного менеджменту, заснованої на превентивному аналізі ризиків, прозорій комунікації та відкритості до діалогу.

Саме тому важливим напрямом подальшого розвитку має стати інституціоналізація кризового менеджменту — розроблення типових протоколів, навчання персоналу, створення внутрішніх систем моніторингу медіа й соціальних мереж. У перспективі це сприятиме формуванню в українських культурних інституціях нової управлінської культури, орієнтованої на проактивність, адаптативність і довіру.

3.3. Рекомендації щодо впровадження антикризового протоколу в діяльність сучасних культурних інституцій

Упровадження антикризового комунікаційного протоколу в діяльність сучасних культурних інституцій потребує глибокого осмислення як внутрішніх організаційних процесів, так і ширшого соціокультурного контексту, у межах якого ці інституції функціонують. Заклади культури перебувають у зоні постійної видимості та взаємодії з аудиторіями, що робить їх особливо вразливими до інформаційних загроз, репутаційних ризиків і кризових ситуацій, які можуть виникати непередбачувано та швидко ескалувати. При цьому

культурні інституції виконують не лише просвітницьку чи мистецьку функцію, але й виступають важливими агентами публічної довіри, формуючи соціальну згуртованість і підтримуючи демократичні комунікаційні практики. Саме тому здатність таких організацій ефективно реагувати на кризові обставини безпосередньо пов'язана з їхньою репутаційною стійкістю, рівнем професійної компетентності персоналу та наявністю стратегічно вибудованої моделі комунікаційного управління.

Зростання інтенсивності інформаційних потоків, посилення ролі соціальних мереж як майданчиків публічного контролю та підвищення очікувань суспільства щодо прозорості діяльності державних і муніципальних закладів роблять питання кризового реагування одним із ключових для сучасного менеджменту культури. Аудиторії дедалі частіше очікують миттєвих пояснень, чітких позицій та відповідальності з боку інституцій, незалежно від того, йдеться про локальний музей, регіональний театр чи національну мистецьку установу. У такому середовищі відсутність структурованої моделі дій або зволікання з офіційною реакцією здатні швидко трансформувати локальний епізод у масштабну кризу. Отже, антикризовий протокол має не лише врегульовувати порядок дій у момент загострення, а й інтегруватися у щоденну діяльність інституції як елемент організаційної культури.

Ефективне впровадження такого протоколу передбачає наявність системної внутрішньої комунікації, чітко визначених ролей, інструментів моніторингу, підготовлених спікерів та напрацьованих шаблонів публічних повідомлень. Проте важливим є й те, що кризові механізми не можуть бути універсальними чи повністю стандартизованими: вони мають враховувати специфіку інституції, її аудиторій, структури управління, локального контексту, а також характер можливих ризиків. Зокрема, музеї з великим потоком відвідувачів стикаються з ризиками операційного типу, тоді як мистецькі центри чи театри — з репутаційними конфліктами навколо змісту програм або кадрових рішень. Тому рекомендації з упровадження антикризового протоколу повинні базуватися на комплексному аналізі реальних кейсів, організаційних практик і

результатів емпіричного дослідження, що дозволяє перевірити їхню дієвість у практичних умовах.

Особливого значення набуває питання формування культури комунікаційної готовності — не епізодичного, а сталого й системного підходу до управління кризами. Така культура передбачає відкритість до зворотного зв'язку, готовність визнавати помилки, наявність чітких процедур реагування та розуміння того, що криза є невід'ємною частиною діяльності будь-якої публічної організації.

У сучасному культурному секторі ефективність антикризового протоколу визначається не лише його формальною наявністю, а насамперед здатністю інституції мислити про кризові ситуації у категоріях стратегічного ризику та довгострокових наслідків. Досвід українських та міжнародних культурних організацій доводить, що криза майже ніколи не є ізольованою подією — вона стає лакмусовим папірцем, який оголює внутрішні вразливості, слабкі місця, невідпрацьовані процеси, непорядковані комунікації та брак внутрішньої координації. Саме тому рекомендації, що розробляються для культурних інституцій, мають виходити за межі простого «алгоритму реагування» і враховувати складні взаємозалежності між репутаційним капіталом, структурою управління, стейкхолдерськими зв'язками, внутрішніми процедурами та культурною місією організації.

Показовим прикладом є ситуація, що склалася у 2021 році в Одеському національному академічному театрі опери та балету. Після конфлікту між керівництвом і частиною творчого складу в медіа з'явилася низка матеріалів зі взаємними звинуваченнями. Проте театр обрав не шлях замовчування чи формальної реакції, а модель відкритої комунікації: організував публічний круглий стіл за участі двох сторін, запросив журналістів, оприлюднив протокол зустрічі, підтвердив зобов'язання щодо внутрішніх реформ та запропонував зовнішній аудит управлінських процесів. Така тактика не тільки знизила рівень напруги, але й дозволила інституції перетворити конфлікт на можливість для

вдосконалення. Це демонструє: антикризовий протокол може працювати як інструмент не лише реагування, а й інституційного розвитку.

Ще один важливий кейс стосується Національного музею Революції Гідності, який у 2022 році зіткнувся із критикою щодо збереження архівних матеріалів. Замість оборонної позиції музей оперативно підготував відеоекскурсію фондосховищем, організував відкритий день для журналістів, оприлюднив план реорганізації архівного відділу та забезпечив прозорість кожного етапу. Цей приклад демонструє, як стратегія «максимальної відкритості» може ефективно нейтралізувати напругу у випадках, коли інституція працює з чутливою пам'яттєвою матерією й знаходиться під постійним суспільним наглядом.

У контексті локальних культурних інституцій вирішальним чинником є не масштаб ресурсів, а якість внутрішньої комунікаційної культури. Так, у 2023 році Ковельський культурно-просвітницький центр «Бібліотека на Садовій» став об'єктом критики після помилково вказаної дати дитячої вистави. Помилка викликала сотні обурених коментарів у Facebook. Проте команда центру використала кризу як можливість: вона не лише вибачилася і виправила інформацію, а й запустила новий формат — щотижневі «комунікаційні дайджести», у яких звітувала про всі події й оновлення. Це рішення збільшило довіру аудиторії та зробило центр прикладом для інших локальних інституцій Волині. Даний кейс підкреслює: навіть невелика команда без спеціалізованих комунікаційних відділів може досягти високих результатів завдяки дисципліні та прозорості.

Особливо цікавою є ситуація з Харківською муніципальною галереєю, яка після руйнувань під час війни у 2022 році опинилася в умовах, коли майже всі комунікаційні процеси довелося будувати заново. Однак саме структурований антикризовий підхід — регулярне інформування про стан збереження колекції, відеодокази безпечного транспортування експонатів, оновлення у форматі щоденників керівниці галереї — дозволив інституції не лише зберегти довіру, а

й сформувати потужну хвилю громадської підтримки. У цьому випадку антикризовий протокол став інструментом мобілізації спільноти.

Певну дослідницьку цінність має і приклад Мистецького арсеналу, де у 2020 році сталася внутрішня дискусія щодо етичності окремої виставки. Замість того, щоб закривати доступ до коментарів чи знецінювати позиції критиків, інституція організувала серію відкритих обговорень, забезпечила онлайн-трансляції, запросила незалежних кураторів та експертів, а також оприлюднила розширений кураторський текст із поясненням художньої концепції. Це дозволило знизити напругу та перетворити потенційну кризу на майданчик для критичного мислення, діалогу та підвищення культурної компетентності аудиторій. Така позиція демонструє, що антикризовий протокол може працювати не лише як механізм «заспокоєння», а й як платформа для змістовного осмислення складних тем.

Водночас існують кейси, які ілюструють негативні наслідки відсутності антикризової стратегії. Наприклад, у 2019 році один із регіональних історичних музеїв (назва приховується для коректності) зіткнувся з масштабною критикою після того, як відвідувач опублікував відео з некоректними коментарями працівника. Керівництво музею два дні мовчало, а реакція обмежилася коротким повідомленням «розбираємося». У результаті криза трансформувалася в затяжний репутаційний конфлікт: інцидент підхопили локальні медіа, зростає кількість негативних відгуків у Google, у соцмережах з'явилися заклики бойкотувати музей. Лише через тиждень керівництво виступило з детальним поясненням, але цей час був уже втрачений. Це один із найяскравіших прикладів того, як відсутність підготовленого протоколу призводить до ефекту доміно.

Аналіз описаних кейсів дозволяє сформувати важливий висновок: антикризовий протокол не може бути універсальним документом, створеним «для галочки». Він має включати різні типи криз — операційні, емоційні, етичні, цифрові, репутаційні, символічні — та передбачати інструменти для кожної з них. Більше того, ефективність таких протоколів залежить від того, наскільки глибоко вони інтегровані в інституційні процеси, наскільки персонал відчуває

відповідальність за комунікації, та наскільки керівництво розуміє важливість репутації як стратегічного ресурсу.

Усі наведені приклади підтверджують ключову тезу: культурні інституції, які мислять про кризове реагування у категоріях «довіри», «інституційної пам'яті», «відкритості» та «репутаційної відповідальності», демонструють значно вищий рівень стійкості порівняно з тими, які покладаються на інтуїтивні або хаотичні реакції. У цьому й полягає цінність рекомендацій, що будуть сформовані у цьому підрозділі: вони базуються не лише на теоретичних моделях, а на реально підтверджених практиках, які довели свою дієвість у різних контекстах українського культурного сектору.

Узагальнення результатів проведеного аналізу репутаційних ризиків та кризових сценаріїв у діяльності культурних інституцій України переконливо демонструє: кризові ситуації у секторі культури рідко є випадковими або унікальними. Навпаки, вони формуються за повторюваними моделями, які відтворюють однакові управлінські, організаційні та комунікаційні дефіцити, притаманні як великим національним музеям, так і невеликим локальним бібліотекам чи культурним центрам. Незалежно від типу інституції, у кризових реакціях простежуються схожі патерни — затримка першої відповіді, відсутність єдиного голосу, хаотична тональність, недостатність пояснень, фрагментарність взаємодії з аудиторією та майже повна відсутність посткризової рефлексії.

Підтвердженням цьому стало порівняння кризових кейсів Національного музею історії України, Дніпровського академічного театру драми і комедії, Рівненської обласної філармонії та Чернівецького культурно-мистецького центру. У всіх цих випадках перші години після виникнення конфлікту супроводжувалися мовчанням інституцій, хаотичними поясненнями окремих працівників або одночасного поширення взаємовиключних повідомлень у різних каналах. Незалежно від регіону чи рівня бюджету, дефіцити мали системний характер. Це доводить, що найважливіший чинник — не ресурсність інституції, а якість внутрішніх комунікаційних процедур.

Саме тому рекомендації, які розробляються у цьому підрозділі, повинні ґрунтуватися не на абстрактних моделях або універсальних «порадах», а на достовірних даних про те, як українські інституції реально діють у кризових ситуаціях, що саме провокує ескалацію, які управлінські рішення виявляються ефективними, а які — навпаки — поглиблюють проблему. Використання емпіричних даних дозволяє повністю уникнути поверхневості та перейти до рекомендацій, які відображають реальну поведінку культурного сектору в умовах високої інформаційної чутливості.

Наше емпіричне дослідження проводилося у червні-вересні 2025 року та було спрямоване на реконструювання реальних моделей кризової поведінки культурних інституцій — від моменту появи першого інформаційного сигналу (критичний коментар, медіапублікація, внутрішній конфлікт, що виходить у публічний простір) до стадії стабілізації ситуації або, навпаки, її переходу в довготривалу ескалацію. Вихідною позицією стало розуміння того, що кризові процеси у сфері культури є складними, багаторівневими й не піддаються коректному опису лише через статистичні показники. Саме тому методологічна рамка дослідження була вибудована на принципах якісного аналізу, який дозволяє фіксувати не тільки кількісні характеристики реакцій (час, частоту, інтенсивність), а й емоційні, смислові, дискурсивні й поведінкові нюанси, що формують реальну логіку розвитку кризи.

Дизайн дослідження був побудований як багатоетапна якісна стратегія, що поєднала чотири взаємодоповнювальні методи: контент-аналіз, дискурс-аналіз, моніторинг цифрової комунікації та включене спостереження. Така комбінація не є типовою для досліджень у сфері культурного менеджменту, де здебільшого застосовуються або суто описові підходи, або поодинокі кількісні вимірювання (кількість публікацій, охоплення, реакції). У даному випадку було свідомо обрано стратегію методологічної «тріангуляції»: кожен метод відповідав за окремий вимір кризової ситуації й одночасно перевіряв, доповнював і коригував результати інших методів. Це дозволило уникнути однобічності, зменшити

ризик інтерпретаційних помилок та сформувати багатовимірну картину кризового процесу.

Першим ключовим інструментом виступив контент-аналіз, який був застосований до 498 одиниць комунікаційного контенту (офіційні заяви, пости у Facebook та Instagram, відеозвернення, публікації у форматі stories, офіційні відповіді в коментарях). На етапі кодування для кожної одиниці фіксувалися тип повідомлення, час і контекст його появи, обсяг, наявність або відсутність фактографічної інформації, використання емоційно забарвленої лексики, посилення на норми права чи експертні думки. Саме контент-аналіз дозволив реконструювати хронологію кризових реакцій та встановити повторювані структурні патерни. Зокрема, у 83 % проаналізованих кейсів перше офіційне повідомлення інституції не містило конкретних фактів щодо проблемної ситуації, обмежуючись загальними формулами на кшталт «ситуація потребує додаткового вивчення» або «ми розбираємося». У результаті в перші 6 годин після інциденту кількість негативних та агресивних коментарів у таких випадках зростала в середньому на 42 %, а інформаційний порядок денний заповнювався припущеннями аудиторії. Додатково було виявлено, що у 61 % інституцій відсутня логічна послідовність між першою та наступними заявами (наприклад, перше повідомлення заперечує факт порушення, друге частково визнає помилку, третє подає третю версію подій), що сприяє стрімкому падінню довіри. Аналіз мовного рівня показав, що у 58 % текстів першої реакції використовується емоційно маркована лексика («маніпуляції», «голослівні звинувачення», «некоректні атаки»), яка замість заспокоєння ситуації часто її підсилює. Водночас у двох інституцій, які системно використовували візуальні пояснення (інфографіки, схеми хронології подій), криза стабілізувалася в середньому протягом 14 годин, тоді як у інших закладів цей процес займав від 50 до 72 годин, що демонструє значення структурованої та фактографічно насиченої комунікації.

Другим рівнем аналізу став дискурс-аналіз, який був спрямований на виявлення смислових рамок, наративів та ціннісних позицій, що відтворювалися

у кризових повідомленнях як з боку інституцій, так і з боку аудиторії. Якщо контент-аналіз відповів на запитання «що і коли було сказано», то дискурс-аналіз зосередився на проблемі «як і в якій смисловій логіці це було сказано». У результаті було виокремлено чотири домінантні типи дискурсу: дискурс самозахисту, дискурс виправдання, дискурс партнерства з аудиторією та дискурс відповідальності. Дискурс самозахисту, що проявлявся у наративах «нас неправильно зрозуміли», «це свідомо маніпуляція проти інституції», виявлено у 46 % інституцій; у 78 % таких кейсів він супроводжувався подальшим загостренням конфлікту, оскільки аудиторія сприймала його як відмову визнавати реальність проблеми. Дискурс виправдання («ми робили все, що могли», «у нас обмежені ресурси») фіксувався у 28 % випадків і загалом мав нейтральний ефект: він рідко загострював ситуацію, але й майже не сприяв відновленню довіри. Значно менше представленим, але набагато ефективнішим виявився дискурс партнерства з аудиторією, у межах якого інституція визнавала легітимність запитань і пропонувала спільний пошук рішень («ми розуміємо ваше занепокоєння», «давайте розберемося разом»); у 90 % таких випадків спостерігалась швидка деескалація. Нарешті, лише у 4 % кейсів було зафіксовано дискурс відповідальності, де прямо визнавалася помилка («ми припустилися помилки», «ось, що ми зробимо для виправлення ситуації»), однак саме він продемонстрував найвищу результативність: у цих випадках стабілізація інформаційного фону відбувалася впродовж 12–18 годин. Таким чином, дискурс-аналіз показав разючу невідповідність між ефективністю різних типів комунікаційних стратегій та їх реальною представленістю у практиці українських культурних інституцій.

Третім компонентом дослідницького дизайну став моніторинг цифрової комунікації, який здійснювався у режимі реального часу на сторінках відібраних інституцій у Facebook, Instagram та TikTok. Протягом дев'яти тижнів фіксувалися часові інтервали між подією та першою реакцією, частота оновлень, характер комунікації в різні часові проміжки та динаміка емоційного тону коментарів. На основі цього було виокремлено кілька критичних «фаз» кризи.

Зокрема, встановлено, що так звана «фаза тиші» — період тривалістю 2–5 годин після появи конфліктного сигналу, коли офіційні канали інституції залишаються без реакції, — суттєво підвищує ризики ескалації: у таких випадках імовірність появи власних «народних версій» події, які важко коригувати, зростає на 67 %. Пік агресії, як правило, припадав на проміжок 10–16 годин після інциденту: саме у цей період спостерігалось п'ятикратне або восьмикратне зростання кількості негативних коментарів порівняно з фоновим рівнем. Натомість інституції, які забезпечували регулярні оновлення (короткі пояснення, уточнення, обіцянки надати розгорнуту відповідь) кожні 3–4 години, зменшували частку агресивних реакцій у середньому на 34 %. Окремим результатом моніторингу стала фіксація ефекту «другої доби»: починаючи з 24–30 години після початку кризи, в коментарях починають домінувати підсумкові «народні версії» події, які формують стійку рамку сприйняття; у цей момент можливості інституції змінити наратив суттєво обмежуються. Отже, моніторинг цифрової комунікації продемонстрував, що часова організація реакцій є не менш важливим ресурсом, ніж зміст повідомлень.

Четвертий метод — включене спостереження — дозволив доповнити аналіз зовнішніх комунікативних проявів розумінням внутрішньої організаційної логіки поведінки інституцій. Упродовж дев'яти тижнів дослідник у статусі залученого спостерігача фіксував, як у дванадцяти культурних установах ухвалюються рішення щодо кризових комунікацій, які відділи ініціюють або гальмують реакції, як працівники переживають і осмислюють публічний тиск. Результати виявили низку структурних проблем. У 10 із 12 інституцій не існувало чітко прописаної процедури ухвалення комунікаційних рішень у кризових ситуаціях: обговорення носили хаотичний характер, відповідальність за остаточний текст заяви розмивалася між кількома особами, а домінуючим мотивом було не стратегічне міркування, а страх «зробити гірше». У 7 інституціях працівники прямо висловлювали небажання виступати з публічними коментарями через негативний досвід минулих реакцій або побоювання залишитися без підтримки керівництва; це безпосередньо

корелювало з затримками у публікації першої офіційної позиції. Водночас у 6 установах було зафіксовано практику самостійних відповідей на критику з особистих профілів співробітників без узгодження з комунікаційною службою, що призводило до додаткової фрагментації інституційного голосу. Лише одна інституція мала внутрішній документ, який виконував функції кризового протоколу (описував послідовність дій, роль кожного підрозділу та критерії оцінки ситуації); саме в ній час узгодження позиції був найкоротшим, а зовнішня комунікація — найбільш послідовною. У кількох випадках включене спостереження дозволило також виявити приховані внутрішні конфлікти, які, по суті, лежали в основі зовнішньої кризи: публічний скандал ставав лише симптомом глибших організаційних суперечностей.

Таке поєднання методів — контент-аналізу, дискурс-аналізу, моніторингу цифрової комунікації та включеного спостереження — забезпечило багатовимірність дослідницької оптики. Контент-аналіз відповідав за структурну сторону кризових комунікацій, дискурс-аналіз — за смислову та ціннісну, моніторинг — за часову та динамічну, включене спостереження — за організаційно-поведінкову. У сукупності це дозволило не лише описати окремі кейси, а й побачити повторювані моделі, що лежать в основі кризових ситуацій у культурному секторі. Саме на цьому ґрунті стали можливими рекомендації, які не обмежуються загальними закликами «бути прозорими» чи «швидко реагувати», а виходять з чітко встановлених закономірностей та підтверджених емпірично структурних дефіцитів у кризовій комунікаційній поведінці культурних інституцій.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можна стверджувати, що рекомендації щодо впровадження антикризового протоколу мають виходити не з абстрактних уявлень про «правильні» комунікації, а з реальної логіки розгортання кризового циклу. Найвразливішою зоною для більшості культурних інституцій виявилися перші 24 години після появи критичного сигналу. Саме в цей проміжок часу формується базовий наратив події, визначається тон взаємодії з аудиторією та закладається потенціал або для

ескалації, або для стабілізації ситуації. Тому першим концептуальним кроком упровадження антикризового протоколу має стати переосмислення «права на мовчання»: від інтуїтивного бажання «перечекати» до усвідомленої практики швидкого, хоч і попереднього, пояснення. Інституції, що запроваджують правило мікроповідомлення у перші години кризи — короткого, нейтрального, фактографічного — отримують значно більше шансів утримати контроль над інтерпретацією події, ніж ті, що залишають інформаційне поле без офіційної позиції.

Другим критично важливим напрямом є робота з тональністю й змістом заяв. Емпіричні дані переконливо показують, що оборонний або агресивний дискурс («нас неправильно зрозуміли», «це навмисна атака») майже завжди підсилює напругу, навіть якщо формально інституція має рацію. Натомість ефективними виявилися дві рамки — партнерства з аудиторією та відповідальності. Йдеться не про демонстративне «каяття», а про здатність називати речі своїми іменами, визнавати об'єктивні недоліки, пропонувати конкретний план дій і працювати з запитаннями, а не лише з нападами. Впроваджений антикризовий протокол має прямо фіксувати пріоритет пояснювального й партнерського тону над захисним: це можна реалізувати через підготовку типових формулювань, мовних конструкцій, прикладів відповідей на складні запитання, які зменшують поляризацію, а не провокують новий виток обурення.

Третім виміром рекомендацій є організаційна визначеність. Дослідження показало, що навіть добре сформульовані принципи залишаються деклараціями, якщо в інституції немає чітко окреслених відповідальних осіб і процедур ухвалення рішень. Антикризовий протокол має передбачати не лише «що сказати», а й «хто, коли і на підставі чого це говорить». Визначення спікера та його дублера, повноваження кризової групи, внутрішній алгоритм погодження текстів, межі самостійності працівників у відповідях з особистих профілів — усе це повинно бути зафіксовано до моменту виникнення кризи. Важливо, щоби ці правила були не формальним документом у шухляді, а реальною практикою:

принаймні раз на рік інституція може проводити «тренувальні» моделювання кризових ситуацій, перевіряючи, як працює протокол у динаміці й де він «просідає».

Окремий блок рекомендацій стосується роботи з часом і регулярністю оновлень. Кризова ситуація не є статичною — вона змінюється у відповідь на кожен новий коментар, кожную публікацію у медіа, кожне внутрішнє рішення. Саме тому протокол має містити не лише вимогу оперативної першої реакції, а й стандарти подальшої комунікації: наприклад, фіксовану періодичність оновлень (щоразу, коли з'являється важлива нова інформація, але не рідше, ніж раз на кілька годин у першу добу), обов'язкову синхронізацію даних у всіх каналах (сайт, соцмережі, офіційні листи, відповіді у коментарях) та механізми коригування позиції у випадку появи додаткових фактів. Йдеться про структурування часу як ресурсу: інституція, яка вміє «розбивати» кризовий процес на етапи і розуміє, що друга доба — це вже не момент для першого пояснення, а час для консолідації й аналізу, значно рідше потрапляє у пастку затяжних репутаційних конфліктів.

Не менш важливою є рекомендація щодо формування інституційної пам'яті про кризи. Сукупність проаналізованих кейсів засвідчила, що більшість закладів культури сприймають кожную кризу як унікальну й разову ситуацію, тоді як насправді вона часто є повторенням вже відомого сценарію, але за інших обставин. Запровадження практики обов'язкового посткризового розбору (debriefing) — із фіксацією хронології, ключових рішень, реакцій аудиторії, внутрішніх суперечностей — дозволяє перетворити одиничний досвід на спільний ресурс організації. Рекомендовано створювати внутрішній архів кризових кейсів, доступний для нових працівників та використання у внутрішньому навчанні. Така пам'ять є одним із найефективніших інструментів запобігання повторенню структурних помилок і водночас — маркером інституційної зрілості.

Нарешті, окремий вектор рекомендацій стосується інтеграції антикризового протоколу в ширшу культуру управління та розвитку інституції.

Кризові комунікації не повинні існувати як зовнішній «надбудований» інструмент, що вмикається лише в момент загострення. Навпаки, досвід досліджених інституцій показує, що найбільш стійкими виявляються ті, де принципи відкритості, відповідальності, поваги до аудиторії та внутрішньої координації є частиною повсякденної практики, а не лише кризової режисури. Це означає, що антикризовий протокол має бути пов'язаний з політикою прозорості (регулярні звіти, комунікація рішень), зі стратегією залучення стейкхолдерів (громад, партнерів, медіа), з кадровою політикою (підвищення кваліфікації комунікаційних фахівців, підтримка спікерів, робота з емоційним вигоранням). У цьому сенсі впровадження протоколу — не стільки технічне завдання, скільки процес змін у самосприйнятті інституції: від ролі об'єкта критики до ролі суб'єкта, здатного брати відповідальність, вести діалог і використовувати кризові ситуації як ресурс для розвитку. Саме таке розуміння дозволяє розглядати антикризові комунікації не як вимушений тягар, а як стратегічний інструмент посилення репутаційної стійкості закладів культури.

Узагальнення проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що результативність антикризового протоколу визначається не окремими технічними кроками, а загальною інституційною здатністю діяти швидко, злагоджено й відповідально. Ключовими чинниками виступають своєчасність першої реакції, фактографічна чіткість та пояснювальний тон комунікації, узгодженість позицій у всіх каналах, а також заздалегідь визначені ролі та процедурні механізми. У поєднанні з практикою регулярних оновлень, посткризового аналізу та накопичення інституційної пам'яті ці елементи формують стійку систему, здатну мінімізувати ризики ескалації й підтримувати довіру аудиторії. Інституції, які впроваджують антикризовий протокол як частину ширшої культури управління, отримують не лише інструмент реагування, а й стратегічну основу для довгострокового репутаційного розвитку.

Висновки до 3 розділу

Третій розділ продемонстрував, що кризові комунікації у сфері культури є не лише реакцією на окремі проблемні події, а складним соціальним та управлінським процесом, який відображає загальний рівень організаційної зрілості закладу. Аналіз теоретичних підходів, поєднаний з емпіричним дослідженням реальних кризових ситуацій, засвідчив: репутаційна стійкість інституції формується не в момент самої кризи, а значно раніше — у способі щоденної комунікації, у структурі внутрішніх відносин, у здатності вибудовувати довіру та проводити чесний діалог із різними групами аудиторії. Саме тому кризи виявилися не випадковими «спалахами», а проявами глибших практик взаємодії, управління й відповідальності, притаманних кожній конкретній організації.

Результати дослідження показали, що найбільший вплив на динаміку кризи має не характер проблеми, а здатність інституції швидко орієнтуватися у ситуації, пояснювати власні дії, визнавати помилки та послідовно вести комунікацію у всіх каналах. Саме такий підхід визначає, чи залишиться подія локальним інцидентом, чи переросте у масштабний репутаційний конфлікт. Водночас досвід проаналізованих інституцій продемонстрував, що ефективно антикризове реагування неможливе без чіткої внутрішньої координації: визначених відповідальних осіб, узгоджених рішень, доступного процедурного алгоритму та зрозумілих правил інформаційної взаємодії як усередині команди, так і назовні.

Окремого значення набула увага до поведінки аудиторії. Спостереження показали, що в умовах цифрового середовища настрої й наративи формуються надзвичайно швидко, а тому інституція, яка не бере участі у конструюванні цього сенсового простору, фактично передає право на інтерпретацію події зовнішнім користувачам. У свою чергу, установи, які обирають прозорість, постійне оновлення інформації та партнерську тональність, здатні не лише зменшити напругу, а й зміцнити власний авторитет.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна дійти висновку, що кризові комунікації — це сфера, де поєднуються професійні компетентності,

інституційні цінності та щоденна практична культура. Ефективність антикризового реагування постає не як окремий інструмент, а як показник цілісності внутрішніх процесів, рівня довіри всередині команди та готовності інституції брати відповідальність за власні дії. Кризові ситуації, проаналізовані у дослідженні, підтверджують: інституція, яка вибудовує системну комунікаційну політику, визначає чіткі процедури, накопичує інституційну пам'ять і підтримує відкритий діалог з аудиторією, здатна не лише швидко долати репутаційні загрози, а й використовувати їх як ресурс для розвитку та зміцнення свого публічного статусу.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що поставлені у вступі завдання були реалізовані як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях, утворивши цілісну картину функціонування корпоративних комунікацій у системі репутаційного менеджменту закладів культури України. На першому етапі було здійснено систематизацію сучасних теоретичних підходів до репутаційного менеджменту, у межах якої репутація розглядається не як побічний ефект комунікаційної активності, а як стратегічний нематеріальний актив, що інтегрує в собі довіру, легітимність, публічний авторитет та символічний капітал інституції. Репутаційний менеджмент у такій оптиці постає як спеціальна підсистема стратегічного управління, відповідальна за узгодження між місією закладу, його публічними зобов'язаннями, комунікаційними діями та очікуваннями стейкхолдерів. У роботі було сформовано концептуальний апарат, який дозволяє аналізувати репутацію як динамічний, багатовимірний феномен, пов'язаний із політикою прозорості, підзвітності, етичної відповідальності й кризової стійкості культурних інституцій.

У межах другого завдання окреслено зміст і функції корпоративних комунікацій у сфері культури, показано їх нерозривний зв'язок із репутаційними процесами та трансформаціями цифрового середовища. Корпоративні комунікації проаналізовано як систему, що включає внутрішню взаємодію працівників, зовнішні медіа- та SMM-практики, роботу з офіційними заявами, публічними презентаціями, партнерськими ініціативами, а також комунікаційну поведінку в кризових ситуаціях. Було показано, що в умовах цифровізації комунікаційні практики культурних інституцій виходять за межі традиційних PR-інструментів і перетворюються на постійний процес спільного конструювання сенсів із аудиторією. Особливу увагу приділено взаємодії зі стейкхолдерами — від локальних громад і постійних відвідувачів до професійних середовищ, донорів і медіа, — а також тому, як зміна логіки комунікаційної відкритості впливає на довіру й залученість цих груп.

Реалізація третього завдання була пов'язана з аналізом реального стану корпоративних комунікацій у закладах культури України, для чого на основі емпіричного матеріалу було виявлено ключові тенденції, бар'єри, структурні прогалини та сильні сторони. Було показано, що, з одного боку, значна частина інституцій продемонструвала суттєвий прогрес у цифровій присутності, використанні соціальних мереж, розробленні візуальної ідентичності й налагодженні базових каналів комунікації. З іншого боку, аналіз виявив системні проблеми: відсутність цілісних стратегій, несформованість внутрішньої культури комунікаційної готовності, фрагментарний характер роботи зі стейкхолдерами, домінування реактивного підходу до комунікацій замість проактивного. Виразним виявився розрив між формальною медійною активністю та глибинною репутаційною стійкістю — інституції можуть бути добре представлені в інформаційному полі, але залишатися вразливими до конфліктів через відсутність продуманих процедур і внутрішньої координації.

У рамках четвертого завдання досліджено моделі та інструменти управління репутацією, які застосовуються українськими й міжнародними культурними інституціями, з акцентом на можливостях їх адаптивного використання в українському контексті. Аналіз практик провідних музеїв, театрів, культурних центрів та арт-просторів показав, що найбільш ефективними є моделі, де репутаційний менеджмент інтегрується в стратегічне планування, а комунікаційні рішення приймаються не точково, а в логіці довгострокових цілей. Було виявлено низку чинників, які сприяють формуванню репутаційної стійкості: послідовність у реалізації місії, прозорість управлінських рішень, стійкі горизонтальні зв'язки з громадами та професійними мережами, регулярний діалог із критичними аудиторіями. Натомість чинниками, що перешкоджають репутаційній стійкості, стали інституційна інерція, бюрократичний стиль управління, персоніфікація репутації навколо окремих лідерів та ігнорування «тихих» стейкхолдерів — рядових працівників, волонтерів, локальних ініціативних груп.

П'яте завдання — проведення репутаційного аудиту та розроблення матриць оцінювання — реалізовано через створення авторського аналітичного інструментарію, який дозволяє вимірювати ефективність корпоративних комунікацій у динаміці. Було розроблено систему параметрів, що охоплює як структурні (наявність стратегій, визначеність відповідальних, системність комунікаційних процедур), так і процесуальні виміри (швидкість реагування, характер взаємодії з аудиторією, наративна послідовність). Центральним інструментом стала матриця оцінювання кризових реакцій, яка дала змогу стандартизувати аналіз різних кейсів і порівняти інституції між собою за такими критеріями, як швидкість реакції, тональність початкового повідомлення, єдність голосу, пояснювальність, подальша стратегія та динаміка реакції аудиторії. Поєднання матриці з логікою SWOT-аналізу дозволило не лише описати стан корпоративних комунікацій, а й виявити структурні слабкості та потенційні точки росту.

Шосте завдання — дослідження природи репутаційних ризиків і криз — було реалізоване через розроблення класифікації кризових сценаріїв у діяльності закладів культури. На основі аналізу емпіричного матеріалу виявлено, що більшість репутаційних криз не є результатом унікальних чи виняткових подій; натомість вони випливають із повторюваних організаційних дефіцитів: неузгодженості внутрішніх політик, відсутності чітких процедур комунікації, непропрацьованих кадрових рішень, нечіткої межі відповідальності між різними інституційними акторами. Кризи класифіковано за їхнім походженням (управлінські, етичні, комунікаційні, стосунково-спільнотні), масштабом (локальні, регіональні, національні), динамікою (раптові, накопичувальні) та наслідками (короткострокові репутаційні втрати, довготривала ерозія довіри). Окремо окреслено організаційні чинники, які знижують вразливість інституцій: наявність кризових сценаріїв, розподіл ролей, регулярний внутрішній діалог, культура визнання помилок.

Сьоме завдання було пов'язане з розробленням практичного антикризового комунікаційного протоколу на основі авторського емпіричного

дослідження (498 одиниць контенту, 12 631 коментар, 60 кризових дискусій). У роботі запропоновано покроковий алгоритм дій закладів культури у перші години та дні репутаційної кризи: від фіксації факту й внутрішнього збору інформації до формування первинного повідомлення, подальших оновлень, взаємодії з аудиторією та посткризового аналізу. Принципово важливими елементами протоколу стали: визначення відповідальних спікерів і дублерів, впровадження принципу «єдиного голосу», стандартизація вимог до тональності та змісту повідомлень, фіксація часових рамок реакції, а також обов'язковий етап debriefing із документуванням висновків. Таким чином, протокол постає не як формальний документ, а як жива інституційна практика, що має бути інтегрована в повсякденне управління.

У межах восьмого завдання сформовано практичні рекомендації щодо підвищення репутаційної стійкості культурних інституцій. Вони ґрунтуються на введеному в роботу понятті організаційної культури комунікаційної готовності, яка розуміється як сукупність норм, правил, очікувань і неформальних практик, що визначають ставлення інституції до комунікацій, помилок, критики й криз. Було показано, що стійкість формується не стільки завдяки окремим інструментам, скільки завдяки системності: налагодженню регулярних стейкхолдерських комунікацій (з громадами, професійними спільнотами, партнерами, медіа), підтримці внутрішнього діалогу, прозорості ухвалення рішень, системному документуванню кризових кейсів і навчальній роботі з персоналом. Рекомендації включають як інституційні кроки (створення кризових груп, затвердження кодексів цифрової поведінки, впровадження репутаційного аудиту), так і культурні зміни — відмову від замовчування проблем, визнання права на помилку, розвиток рефлексивних практик.

Нарешті, дев'яте завдання — синтез результатів теоретичної та емпіричної частин — дозволило сформувати систему пропозицій щодо стратегічного розвитку корпоративних комунікацій у сфері культури. На основі теоретичних моделей та емпіричних спостережень обґрунтовано необхідність інституціоналізації репутаційного аудиту, регулярного аналізу кризових

ситуацій, інтеграції кризових комунікацій у стратегічні документи закладів. Сформульовано підходи до того, як культурні інституції можуть переходити від фрагментарних, реактивних комунікацій до комплексних стратегічних комунікаційних систем, що поєднують щоденну роботу з аудиторією, довгострокове репутаційне планування й готовність до кризових ситуацій. Таким чином, дослідження показало, що корпоративні та кризові комунікації в культурній сфері є не другорядним, а структуроутворювальним компонентом інституційного розвитку, від якого залежить не лише публічний образ, а й реальна суб'єктність закладів культури в сучасному суспільстві.

У підсумку проведене дослідження засвідчує, що репутаційний менеджмент у сфері культури є не додатковою функцією, а критично важливим виміром інституційної стійкості та стратегічного розвитку. Ефективність корпоративних і кризових комунікацій визначає здатність культурних інституцій зберігати довіру, вибудовувати конструктивні взаємини зі стейкхолдерами, адаптуватися до суспільних змін і відповідати на виклики сучасного інформаційного середовища. Результати роботи демонструють, що перехід від інтуїтивних, фрагментарних практик до системного репутаційного управління можливий лише за умови поєднання теоретичних моделей, методологічної дисципліни та регулярного аналізу власних комунікаційних процесів. Запропоновані аналітичні інструменти, протоколи та рекомендації створюють основу для формування в Україні нової культури комунікаційної готовності, що здатна забезпечити культурним інституціям не лише успішне реагування на кризи, а й стає, довготривале зміцнення їхньої репутації та ролі в суспільстві.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. «...SEO is a form of digital archaeology...» // archseologist.com. 2025. — Режим доступу: <https://archseologist.com/blog/seo-for-museums-making-culture-searchable/> (дата звернення: 09.09.2025);
2. «We are talking about Data-Driven Decision Making» / CultureHive. — London: CultureHive Digital Heritage Hub, 2020. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.culturehive.co.uk/digital-heritage-hub/resource/planning/data-informed-decision-making/> — Дата звернення: 17.10.2025;
3. Aquinas, T. (1920). Summa Theologiae, II—II, q. 73 “Backbiting”. Online ed., New Advent. Доступно за посиланням: <https://www.newadvent.org/summa/3073.htm>;
4. Aristotle. (1999). Nicomachean Ethics (Transl. W. D. Ross). Batoche Books. PDF: <https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/aristotle/Ethics.pdf>;
5. Art Museum Digital Marketing Strategy: Reaching Hearts and Minds Online. Online Optimism. 18 липня 2025 року. — Режим доступу: <https://onlineoptimism.com/blog/art-museum-digital-marketing-strategy-reaching-hearts-and-minds-online/> (дата звернення: 09.09.2025);
6. Art Shield. Promoting Ukrainian Art Abroad [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Art_Shield — Дата звернення: 29.09.2025;
7. Art Shield. Promoting Ukrainian Art Abroad [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Art_Shield — Дата звернення: 29.09.2025;
8. Be Brave Like Ukraine Campaign [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Be_Brave_Like_Ukraine — Дата звернення: 29.09.2025;
9. Be Brave Like Ukraine Campaign [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Be_Brave_Like_Ukraine — Дата звернення: 29.09.2025;

10. Bitektine, A. Reputation as Social Judgment: Conceptualizing Corporate Reputation From the Stakeholder Perspective // *Corporate Reputation Review*. 2011. Vol. 14, no 2, p. 152.;
11. Boivie, S., Lange, D., McDonald, M., Westphal, J., & Zajac, E. Social Judgment and Corporate Reputation // *Academy of Management Review*. 2016. Vol. 41, no 1, p. 188;
12. Brand monitoring is the process of finding, following, analyzing, and acting on mentions and discussions of your brand // Hootsuite blog. 2025. — Режим доступу: <https://blog.hootsuite.com/brand-monitoring/> (дата звернення: 09.09.2025);
13. Cicero, M. T. (1913). *De Officiis / On Duties* (Transl. W. Miller). London: Heinemann (Loeb). Internet Archive (повний текст/скан): <https://archive.org/details/deofficiiswithen00ciceuoft>;
14. Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019;
15. Corporate reputation management: theory and applied aspects. 2022. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/bitstreams/9cb5c096-693b-45d0-811b-79f7575fc468/download> (дата звернення: 10.09.2025);
16. Cutlip, Center, & Broom / історичні узагальнення в оглядах з історії PR — див. розділи про витоки професії). (див. *The History of Modern Public Relations*, академічний огляд). https://in.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/112599_book_item_112599.pdf (дата звернення: 02.10.2025);
17. Davies G., Chun R., DaSilva R. V., Roper S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London and New York : Routledge, 2003. P. 99-135; 1
18. Davies, G., & Chun, R. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge, 2004. 272 p. URL: https://books.google.com/books/about/Corporate_Reputation_and_Competitiveness.html?id=RWuRAgAAQBAJ (дата звернення: 02.09.2025);

19. Ensure your museum appears at the top of Google when people search for art exhibits near me // 1DigitalAgency blog. — Режим доступу: <https://www.1digitalagency.com/art-museums-seo/> (дата звернення: 09.09.2025);
20. European Commission. Directorate-General for Education and Culture. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, перспективи і виклики. Звіт 2024 року. — Брюссель: European Commission, 2024. — 48 с. — Режим доступу: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
21. European Commission. EU Cultural Cooperation with Ukraine: Recommendations 2024 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf> — Дата звернення: 29.09.2025;
22. European Commission. EU Cultural Cooperation with Ukraine: Recommendations 2024 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf> — Дата звернення: 29.09.2025;
23. European Commission. Measuring the Value of Culture: KPIs and Data-Driven Decision Making in Cultural Institutions [Електронний ресурс]. — Brussels: European Commission, 2020. — Режим доступу: <https://culture.ec.europa.eu> — Дата звернення: 15.10.2025;
24. European Commission-led expert group. Recommendations from the Expert Group on Safeguarding Cultural Heritage in Ukraine [Електронний ресурс]. — European Heritage Hub, 2024. — Режим доступу: <https://www.europeanheritagehub.eu/document/recommendations-from-the-european-commission-led-expert-group-on-the-safeguarding-of-cultural-heritage-in-ukraine/> — Дата звернення: 17.10.2025;
25. European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC). Digital communication strategies in cultural institutions [Електронний ресурс]. — 2022. — Режим доступу: <https://www.encatc.org> — Дата звернення: 09.09.2025);

26. Fernández-Hernández, R., Vacas-Guerrero, T., & García-Muiña, F. E. Online reputation and user engagement as strategic resources of museums // *Museum Management and Curatorship*. 2020. Vol. 36, no 6, p. 553—568. DOI: 10.1080/09647775.2020.1803114. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09647775.2020.1803114> (дата звернення: 02.09.2025);
27. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Google Books (прев'ю): <https://books.google.com/books?id=Yo4Rl6OEQjAC>;
28. Fombrun, C. J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 441 p.;
29. Fombrun C.J., Nielsen K.U., Trad N.G. Saving Face for Corporate Value. *Communication Director*. 2008. № 1. P. 80-84;
30. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. *Global Principles of Ethical Practice in Public Relations and Communication Management* [Електронний ресурс]. — 2018. — Режим доступу: <https://www.globalalliancepr.org/codes-of-ethics> — Дата звернення: 15.10.2025;
31. *Guide to Email Campaigns for Museums*. BC Museums Association. — Режим доступу: <https://museum.bc.ca/brain/guide-to-email-campaigns-for-museums/> (дата звернення: 09.09.2025);
32. Helm, S. One Reputation or Many? Comparing Stakeholders' Perceptions of Corporate Reputation // *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. Vol. 12, no 3, pp. 238—254. DOI:10.1108/13563280710776842.
33. *How Social Media Influencers Are Shaping the Future of Museums*. *Museum Observer*. 22 грудня 2024 року. — Режим доступу: <https://museumobserver.com/how-social-media-influencers-are-shaping-the-future-of-museums/> (дата звернення: 09.09.2025);
34. Mind.ua «Репутаційний менеджмент: як брендам правильно спілкуватися в соцмережах», 2023: — Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20269974->

- reputacijnij-menedzhment-yak-brendam-pravilno-spilkuvatisya-v-socmerezah(дата звернення: 09.09.2025);
35. Positive recognition abroad, reputation “key” to Ukraine's security — Kuleba / Ukrinform, 02.11.2024. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-politics/3320734-positive-recognition-abroad-reputation-key-to-ukraines-security-kuleba.html> (дата звернення: 07.09.2025);
 36. Qualtrics. Customer service quotes to inspire your team. 2024. URL: <https://www.qualtrics.com/blog/customer-service-quotes-to-inspire-your-team> (дата звернення: 07.09.2025);
 37. Reputation Management Technological Tools. В. Шкроміда. 2021. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/download/5450/5795/> (дата звернення: 10.09.2025);
 38. Rivera, A. Organic Search Engine Optimization for Museum Websites in 2023: Strategies for Improved Online Visibility and Access [Електронний ресурс]. — Johns Hopkins University, 2023. — Режим доступу: <https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstreams/fe8c2420-2d77-43a1-97a6-398eeb8c428d/download> — Дата звернення: 17.10.2025.
 39. Scott, W. Richard. Institutional Theory. У: Ritzer, G. (ред.). Encyclopedia of Social Theory. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, с. 408—414;
 40. Simmel, G. (1908). Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Leipzig: Duncker & Humblot. Internet Archive: <https://archive.org/details/soziologieunters00simmrich>;
 41. Transparent business: законодавча відповідальність за етичну поведінку PR // CSOmeter. 2024. URL: <https://csometer.info/updates/ukraine-ethical-rules-lobbying-step-towards-transparency-or-formality> (дата звернення: 10.09.2025);
 42. Ukraine now sits among the top 20 most influential countries in the world according to the Global Soft Power Index 2023 — Ukrainian Institute, 2023. URL: <https://ui.org.ua/en/news-en/ukraine-now-sits-among-the-top-20-most-influential-countries-in-the-world-according-to-the-global-soft-power-ranking/> (дата звернення: 07.09.2025);

43. Ukrainian Cultural Heritage Sectoral Analysis. Civil Society Initiatives [Електронний ресурс] — Режим доступу:
https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/04/30/Ukrainian_Cultural_Heritage%20Sectoral_Analysis.pdf — Дата звернення: 29.09.2025;
44. Ukrainian Cultural Heritage Sectoral Analysis. Civil Society Initiatives [Електронний ресурс]. — Режим доступу:
https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/04/30/Ukrainian_Cultural_Heritage%20Sectoral_Analysis.pdf — Дата звернення: 29.09.2025;
45. Ukrainian Cultural Heritage Sectoral Analysis. Civil Society Initiatives. — Kyiv: Український культурний фонд, 2023. — 84 р. — URL:
<https://ucf.in.ua/storage/docs/> (дата звернення: 29.09.2025);
46. UNESCO. Culture in Crisis: Policy guide for a resilient creative sector [Електронний ресурс]. — 2021. — Режим доступу:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377484> — Дата звернення: 11.09.2025);
47. UNESCO. Monitoring Framework of the Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions [Електронний ресурс]. — UNESCO, 2019. — Режим доступу:
<https://www.unesco.org/creativity/en/policy-and-monitoring/monitoring-framework> — Дата звернення: 17.10.2025;
48. UNESCO. Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda [Електронний ресурс]. — 2023. — Режим доступу: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-thematic-indicators-culture-2030-agenda> — Дата звернення: 17.10.2025;
49. Van Riel, C. B. M. Why Do People Love Museums So Much? Empirical Evidence about the Stellar Reputations of Art Museums and What Companies Can Learn From It // Research in Global Strategic Management. Vol. 18, Emerald Publishing Limited, 2019, pp. 185—209. DOI: 10.1108/S1064-485720190000018013. URL:
<https://doi.org/10.1108/S1064-485720190000018013> (дата звернення: 02.09.2025);

50. Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr. Internet Archive (нім. вид.): <https://archive.org/details/wirtschaftundges00webeuoft>;
51. Беляєва, О. (2021). Інноваційні практики у сфері культурного менеджменту: український контекст. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Філологія*, 8(1), 53—60. <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/13394> — Дата звернення: 09.09.2025);
52. Городецька М. Репутація як соціальний ресурс культурних організацій // *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2017. № 3 (9). С. 112—118. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/documents/2017_09_29.pdf (дата звернення: 07.09.2025);
53. Гриценко Н. Репутація як соціальний капітал: довіра у сучасному суспільстві // *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. — 2019. — №1. — С. 45—58. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stmm_2019_1_5 — Дата звернення: 11.09.2025);
54. Дадькова, О. Репутаційний менеджмент / О. Дадькова // *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. — 2011. — № 2. — С. 110. — Режим доступу: <https://social-science.uu.edu.ua/article/441> (дата звернення: 02.10.2025);
55. Довгань І. О. Етичні виміри репутації організації // *Науковий вісник Інституту соціально-економічних відносин*. 2020. № 4. URL: <https://journals.uran.ua/nzizp/article/view/205382> (дата звернення: 07.09.2025);
56. Довженко-Центр. Стан справ у 2022 році: заяви працівників / Офіційне повідомлення Кіноархіву імені Олександра Довженка [Електронний ресурс]. — Київ: Довженко-Центр, 2022. — Режим доступу: <https://dovzhenkocenter.org/news/statement-workers-2022> — Дата звернення: 17.10.2025;
57. Завербний, А., Ломага, Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями // *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-34> (дата звернення: 02.09.2025);

58. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> — Дата звернення: 17.10.2025;
59. Зернецька О. В. Глобальний інформаційний простір та культура: виклики і перспективи [Електронний ресурс] // Культура і сучасність. — 2020. — №1. — С. 15—22. — Режим доступу: <http://culture-art.knukim.edu.ua/article/view/200317> — Дата звернення: 24.09.2025;
60. Зернецька О. В. Глобальний інформаційний простір та культура: виклики і перспективи [Електронний ресурс] // Культура і сучасність. — 2020. — №1. — С. 15—22. — Режим доступу: <http://culture-art.knukim.edu.ua/article/view/200317> — Дата звернення: 09.09.2025;
61. Зернецька О. В. Глобальний інформаційний простір та культура: виклики і перспективи [Електронний ресурс] // Культура і сучасність. — 2020. — №1. — С. 15—22. — Режим доступу: <http://culture-art.knukim.edu.ua/article/view/200317> — Дата звернення: 24.09.2025;
62. Карпенко, М. В. Аналітика соціальних медіа як інструмент управління репутацією // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціальні комунікації. — 2020. — № 16. — С. 98—104. — Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/sc/article/view/16112> (дата звернення: 09.09.2025);
63. Ковальова Г. О., Аль-Алі А. М., Замлинський В. А. Бізнес-репутація компанії як один з найважливіших компонентів успіху компанії // Економіка та фінанси. 2021. №6(2). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).6);
64. Колосок, А. П. Цифрова трансформація сфери культури: виклики та перспективи // Культура і сучасність. — 2020. — № 2. — С. 17—23. — Режим доступу: <http://journals.uran.ua/kis/article/view/207961> (дата звернення: 09.09.2025);
65. Корнева, Н. М. Управління онлайн-репутацією організації в умовах цифрової трансформації // Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. — 2020. — № 3(43). — С. 93—98. — Режим доступу: <http://www.irbis->

- nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=drsk_2020_3_20 (дата звернення: 09.09.2025);
66. Кузьміна І. Репутаційний менеджмент у сфері культури: методологічні засади та практичні аспекти // Наукові записки Хмельницького національного університету. 2019. № 4 (2). С. 95—101. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8342/1/Kuzmina.pdf> (дата звернення: 07.09.2025);
67. Кузьміна, О. Ю. Соціальні мережі як інструмент формування репутації організацій // Актуальні проблеми соціальних комунікацій. — 2021. — № 28. — С. 79—85. — Режим доступу: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/APSC/article/view/16379> (дата звернення: 09.09.2025);
68. Кулик Л. Репутаційний менеджмент як чинник ефективності комунікаційної політики органів влади // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2014. — № 5. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=711> (дата звернення: 15.10.2025);
69. Лук'янчук, С. О. Навчально-методичний комплекс «Репутаційний менеджмент» > Концепція дисципліни щодо репутаційних ризиків та інструментів // Репозитарій Національного авіаційного університету. 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54379> (дата звернення: 02.09.2025);
70. Матеріали семінарського заняття: «Теоретичні основи репутаційного менеджменту». Репутаційний менеджмент — Харків. [Електронний ресурс] URL: <https://repository.ac.kharkov.ua/bitstreams/b7b0d4c5-b059-4dc0-a61a-81878234c4ed/download> (дата звернення: 02.09.2025);
71. Мистецький Арсенал. Офіційні публікації та комунікаційні звіти за 2022—2023 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://artarsenal.in.ua> — Дата звернення: 17.10.2025;

72. Ожеван М. А. Культура і глобалізація: нові виклики для України // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. — 2018. — №2. — С. 45—52;
73. Оніщенко О. Глобалізація і національна культура: виклики для України // Філософія і культура. — 2018. — №5. — С. 33—41. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/filkc_2018_5_6 — Дата звернення: 11.09.2025);
74. Пасічник В. Репутаційні ризики культурних інституцій у контексті міжнародної співпраці // Культурологічна думка. — 2020. — №17. — С. 89—97. — Режим доступу: <http://kdumka.kubg.edu.ua/article/view/220345> — Дата звернення: 11.09.2025);
75. Практика прозорого бізнесу // Укрінформ. 22.08.2025. URL: https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2025/trust_transparency/ (дата звернення: 10.09.2025);
76. Романенко О. В. Репутаційний менеджмент у системі стратегічних комунікацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2008. № 2. С. 54—61; 8
77. Рутинський, М. Й. Музеєзнавство. Розділ 3.3. PR-програма музею як некомерційної організації [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrtextbook.com/muzeyeznavstvo-rutinskij-m-j/muzeyeznavstvo-rutinskij-m-j-3-3-nalagodzhennya-pr-komunikacij-mizh-muzeyem-ta-suspilstvom.html> (дата звернення: 02.09.2025);
78. Рутинський, М. Й. Музеєзнавство. Розділ 3.3. PR-програма музею як некомерційної організації [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrtextbook.com/muzeyeznavstvo-rutinskij-m-j/muzeyeznavstvo-rutinskij-m-j-3-3-nalagodzhennya-pr-komunikacij-mizh-muzeyem-ta-suspilstvom.html> (дата звернення: 02.09.2025);
79. Садохін, А. М. Репутаційний менеджмент у цифрових середовищах: нові підходи та інструменти // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Комунікації і медіа. — 2021. — № 4(1). — С. 45—53. — Режим доступу: <https://doi.org/10.31866/2617-796x.4.1.2021.234525> (дата звернення: 09.09.2025);

80. Семенченко О. С. Стратегічні комунікації в системі державного управління: теоретико-методологічні засади. — К.: НАДУ, 2016. — 280 с.;
81. Скуратівський В. Лекції з історії світової та української культури. — К.: Основи, 2011. — 350 с.;
82. Український інститут. Комунікаційна стратегія 2020—2024 [Електронний ресурс]. — Київ : Український інститут, 2020. — Режим доступу: <https://ui.org.ua> — Дата звернення: 17.10.2025.
83. Український культурний фонд. (2024). Звіт про діяльність УКФ за 2023 рік: стратегічні орієнтири розвитку сектору. — Режим доступу: <https://ucf.in.ua/storage/documents/annualreport2023.pdf> — Дата звернення: 15.10.2025;
84. Український культурний фонд. Дослідження впливу війни на культурну інфраструктуру [Електронний ресурс]. — 2023. — Режим доступу: <https://ucf.in.ua/news/14092023> — Дата звернення: 09.09.2025);
85. Український культурний фонд. Звіт про діяльність у сфері цифровізації культури [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ucf.in.ua/news/21042021> — Дата звернення: 24.09.2025;
86. Федулова, С. Л. Репутаційний менеджмент в умовах цифрової економіки // Економіка та держава. — 2021. — № 2. — С. 110—114. — Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4782&i=19> (дата звернення: 09.09.2025);
87. Центр розвитку креативної економіки. Дослідження комунікаційних стратегій культурних інституцій України [Електронний ресурс]. — 2021. — Режим доступу: <https://creativeeconomy.org.ua/research2021> — Дата звернення: 11.09.2025);
88. Чуканова, Л. М. Репутація в умовах мережевої взаємодії: нові підходи до оцінки // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціальні комунікації. — 2019. — № 14. — С. 54—60. — Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/sc/article/view/14568> (дата звернення: 09.09.2025);

89. Шевченко О. Репутація як чинник комунікаційної стратегії культурних інституцій // Соціальні комунікації: теорія і практика. 2021. № 12. С. 45—53. URL: http://journals.uran.ua/sr_ch/article/view/240979 (дата звернення: 07.09.2025);
90. Шпак О. Репутація та імідж культурних інституцій в умовах сучасних комунікаційних викликів // Семіотика і семантика. 2018. Вип. 29. С. 150—158. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semiotics/all-volumes-and-issues/volume-29-2018/reputaciya-ta-imidzh-kulturnyh-instytuciy-v-umovah> (дата звернення: 07.09.2025);

ДОДАТКИ

Таблиця 2.1 — «Слабкі та сильні сторони корпоративних комунікацій закладів культури в Україні»

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні комунікації	Використання соціальних мереж для популяризації заходів; зростання відкритості та прозорості	Фрагментарність стратегій; ситуативний характер кампаній
Внутрішні комунікації	Підвищення уваги до командної роботи; поява кейсів горизонтальної взаємодії	Недостатня системність у налагодженні діалогу; низький рівень корпоративної культури
Цифровізація	Використання мультимедійного контенту; поява онлайн-трансляцій культурних подій	Відсутність інституційної аналітики та роботи з big data; обмежені ресурси для модернізації
Репутаційний менеджмент	Зростання ролі брендингу закладів культури; акцент на довірі до інституції	Низький рівень професійної підготовки кадрів у сфері стратегічних комунікацій

Таблиця 2.2. — SWOT-аналіз корпоративних комунікацій закладів культури України

Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
Внутрішні ресурси	Наявність професійних співробітників у частині PR і менеджменту; волонтерська підтримка; мотивований персонал у частині програмної діяльності	Нестача фахівців із digital-комунікацій і аналітики; обмежені бюджети на навчання та розвиток; низький рівень формалізації внутрішніх процедур.
Комунікаційні канали	Широке використання соцмереж і онлайн-платформ, наявність офіційних сайтів; досвід у проведенні онлайн-заходів (стріми, віртуальні тури)	Фрагментарне ведення каналів; відсутність єдиної контент-стратегії; слабка SEO-оптимізація та недостатня робота з англomовною аудиторією.
Репутаційні активи	Унікальні колекції, локальна довіра, культурна автентичність; партнерства з міжнародними організаціями.	Обмежена системність у документуванні досягнень; недостатня прозорість фінансування в очах громадськості.
Категорія	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішнє середовище	Міжнародна підтримка та гранти; зростання інтересу до української культури за кордоном; цифрові	Перенаправлення бюджетних коштів у кризових умовах; інформаційні атаки й фейки; конкуренція за

	інструменти для розширення аудиторії.	аудиторію в цифровому полі.
Інституційні	Розвиток мережевого співробітництва між інституціями; можливість масштабування віртуальних продуктів; партнерства з ІТ-компаніями.	Залежність від донорських цілей; ризик втрати локальної легітимності при надмірній орієнтації на зовнішні стандарти.

Таблиця 2.3 — «Основні інструменти корпоративних комунікацій у закладах культури України» (за результатами аналізу 2023-2024 рр.)

Інструмент/ канал	Частота використання	Основна ціль	Проблемні аспекти	Джерело
Офіційні вебсайти	Висока (90%)	Інформування аудиторії	Обмежений інтерактив, застарілий дизайн	[73]
Соцмережі (Facebook, Instagram, Telegram)	Висока (85%)	PR, просування подій, залучення аудиторії	Нерівномірна активність, низька аналітика	[74]
Новини та розсилки	Середня (60%)	Інформування партнерів та відвідувачів	Обмежене охоплення, недостатня персоналізація	[75]
Онлайн- проєкти та віртуальні виставки	Зростаюча (50%)	Демонстрація колекцій, залучення міжнародної аудиторії	Витратність технічні складнощі	[76]
Співпраця з громадськими організаціями	Середня (55%)	Підтримка культурних ініціатив, PR	Обмежена координація та фінансування	[77]

Діаграма 2.1 — «*Частка використання каналів корпоративних комунікацій серед культурних інституцій України*» (2023-2024 рр.)



Таблиця 2.4 «KPI для інструментів управління репутацією закладів культури»

Інструмент	KPI (ключовий показник)	Метод вимірювання/ дані	Базове значення — ціль (приклад)	Частота оцінки	Відповідальний
Моніторинг згадок та sentiment-аналіз	% позитивних згадок (share of positive sentiment)	Інструмент-моніторинг (Brand24/ YouScan/ Hootsuite), щомісячний звіт	Базове 45% — ціль 65% (за 12 міс.)	щомісяця	Менеджер із моніторингу
Час реакції на негативну згадку	Середній час першої реакції (години)	Лог моніторингу; час від першої згадки до публічного/ приватного реагування	Базове 24 год. — ціль ≤ 4 год.	щотижня	PR-менеджер/ Чергова група
SEO/ SERM	Для позитивних результатів на 1-й сторінці Google (за 10 ключовими запитами)	SEO-звіт (Google Search Console, SEO-	Базове 40% — ціль 80%	щоквартально	SERM-спеціаліст/ веб-майстер

		інструменти)			
Соцмережі — охоплення та залучення	Engagement rate (%) та охоплення на пост	Аналітика соцмереж (Facebook/ Instagram/ Telegram)	Engagem ent 1% — ціль ≥ 3%	щомісяця	SMM- менеджер
Контет- маркетинг (відео/ подкасти)	Середній час перегляду/ прослуховуванн я; кількість підписок	Аналітика платформи (YouTube, SoundCloud, сайт)	NV — ціль: Середні й час ≥ 3хв.	що- квартальн о	Контент- менеджер
E-mail маркетинг/ CRM	Open rate, CTR, конверсія у квитки/ реєстрації	Звіт ESP (Mailchimp/ Sendinblue), CRM	Open 20% — ціль ≥ 30%	щомісяця	CRM- менеджер
Віртуальні виставки/ онлайн- проєкти	Кількість онлайн-візитів; % іноземної аудиторії	Аналітика сайту (Google Analytics)	NV — ціль: 5000 візитів / проєкт ≥ 20% іноземн их відвіду вачів	Після кожного проєкту	Куратор цифрових проєктів

КРІ репутаційно го аудиту	Індекс репутації (складений показник: медіа- тональність, опитування довіри, згадки)	Річний репутаційни й аудит (опитування + медіа- аналіз	Базове значення — ціль: покращен ня на 10- 20% щорічно	щорічно	Директор/ Рада з репутації
---------------------------------	--	---	--	---------	----------------------------------

Додаток Е

Таблиця 3.1. «SWOT-аналіз кризового потенціалу українських закладів культури»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Суспільна довіра до культурних установ як до джерела цінностей;	Відсутність кризових протоколів та аналітичних систем моніторингу;
Можливість комунікації через мистецтво, емоційний вплив;	Обмежене фінансування комунікаційної діяльності;
Гнучкість і креативність працівників;	Брак спеціалізованих PR-фахівців у регіонах;
Підтримка міжнародних партнерів (ЄС, UNESCO, EUNIC);	Повільна реакція на інформаційні виклики;
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання соціальних медіа для побудови прямого діалогу з аудиторією;	Інформаційні атаки, дезінформація, фейкові наративи;
Запровадження цифрових систем моніторингу репутації;	Політична інструменталізація культури;
Партнерства з ІТ-сектором і медіа для формування стійких комунікаційних стратегій;	Репутаційні наслідки через скандали у сфері грантової підтримки;

Таблиця 3.2. «Матриця оцінювання кризових реакцій культурних інституцій»

Змінна (критерій)	Операційні показники (рівні оцінки)	Аналітичне значення критерію
1. Швидкість реакції	▪ 0–2 год — оперативна реакція ▪ 2–6 год — помірно оперативна ▪ 6–24 год — затримана ▪ >24 год — критично запізнiла	Визначає початкову траєкторію кризи. Чим довше мовчання, тим сильніший «народний наратив» та ризик ескалації.
2. Тональність першого звернення	▪ Нейтральна-інформативна ▪ Пояснювальна (empathy-based) ▪ Захисна/оборонна ▪ Агресивна/конфронтаційна	Задає рамку інтерпретації події. Впливає на емоційний тон коментарів у перші 24 години.
3. Єдність голосу інституції	▪ Повна узгодженість ▪ Часткова узгодженість ▪ Розпорошена комунікація ▪ Прямі суперечності	Показує якість внутрішньої координації. Хаотичні або суперечливі меседжі підривають довіру.
4. Пояснювальність (інформаційна глибина)	▪ Відсутня ▪ Мінімальна (1–2 факти) ▪ Середня (основні обставини) ▪ Висока (повний контекст і план дій)	Прозорість зменшує напругу та запобігає домислам. Достатня фактографічність — ключ до деескалації.

5. Подальша стратегія комунікації	▪ Регулярні оновлення ▪ Вибіркові комунікації ▪ Залучення експертів ▪ Комунікаційна пауза ▪ Переведення уваги	Стратегія визначає вектор розвитку кризи — стабілізація, хвилеподібне загострення чи стійка ескалація.
6. Динаміка реакції аудиторії	▪ Негайна деескалація ▪ Поступова стабілізація ▪ Хвилеподібні коливання ▪ Стійка ескалація ▪ Поляризація аудиторії	Головний індикатор результативності антикризової комунікації. Дозволяє оцінити, чи працює стратегія.