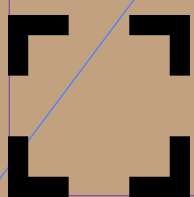


ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ МИСТЕЦЬКОГО АРСЕНАЛУ 2022–2024



МИСТЕЦЬКИЙ
АРСЕНАЛ
MYSTETSKYI
ARSENAL

ВСТУП

Процес цифрової трансформації музеїв у світі розпочався вже досить давно, а останніми роками набув обертів і в Україні. Пандемія COVID-19 підкреслила важливість цифрової присутності та доступності для культурних інституцій. Цифрові інструменти суттєво урізноманітнилися і почали використовуватись не лише як засоби комунікації, а й як програмні інструменти, що дозволяють створювати власне мистецькі твори й культурні програми. Цифрові технології відкривають нові можливості для реалізації соціальних функцій музеїв з комплектування, обліку, збереження, дослідження і популяризації пам'яток історії та культури. Результати [опитування](#) Museum Innovation Barometer 2021, проведеного серед близько 200 музеїв у різних країнах світу, показали, що 80% респондентів вважають новітні технології важливим фактором успішної роботи музею, а 68% респондентів уже мають впроваджену систему електронного менеджменту колекцій.

Обмеженість ресурсів часто стає основною причиною того, що проекти, спрямовані на представлення оцифрованих музейних зібрань, орієнтуються на швидкі рішення і працюють із формою — презентацією масиву оцифрованих творів, однак менше зі змістом. Відтак цифрові рішення, які створюються, часто є автономними «острівцями інформації» без можливості інтеграції та налагодження взаємобміну з іншими системами: чи то внутрішньо-інституційними, чи то зовнішніми. Попри те, що більшість музеїв докладає значних зусиль і реалізує проекти, присвячені оцифруванню колекцій, видимості в онлайн-просторі чи впровадженню цифрових рішень і технологій, доволі рідко можна зустріти комплексний підхід, який передовсім передбачає розробку та впровадження цифрової стратегії інституції. Цифрова стратегія може визначати чому, для кого і як музеї працюють із «цифрою», та стати основою для планування цифрових проєктів, які допоможуть інституціям досягати поставлених цілей.

Із розуміння, що «цифра» є не ціллю, а інструментом, який потребує усвідомленого застосування, постала ідея створення цифрової стратегії Мистецького арсеналу. Ціллю, натомість, є можливість функціонувати, повноцінно виконуючи програмні творчі функції за відсутності фізичного контакту: інституції із відвідувачами, членів команди між собою, авторів і аудиторій, інституції та митців, інституції та контрагентів, партнерів та органів управління тощо, а також зберегти і удоступнити максимум інформації про культурні цінності, що їх зберігає інституція. У Мистецькому арсеналі «інтуїтивно» цифрове стратегування як осмислення своєї діяльності тривало паралельно з інтенсивною роботою в цифрі ще з весни 2020

року. А в 2021–2022 роках Мистецький арсенал за підтримки Міжнародного фонду допомоги Федерального міністерства закордонних справ Федеративної Республіки Німеччина, Goethe-Institut та інших партнерів сфокусував зусилля на посиленні цифрової спроможності інституції та власне цифровому стратегуванні як передумові для сталого розвитку цього програмного напрямку.

Повномасштабна війна Росії проти України суттєво порушила процес роботи над стратегією. Попередні напрацювання потребували перегляду й доповнень, та насамперед змінився контекст і пріоритети. Пандемія як головний виклик і каталізатор цифрової трансформації відійшла на другий план, натомість у зв'язку з масштабними втратами культурної спадщини гостро оприявилася потреба оцифрування й електронного обліку спадщини, важливість присутності української культури в світі, зокрема завдяки цифровим інструментам, а також необхідність підтримувати командну роботу в умовах вимушеної розпорошеності колективу.

Цифрова трансформація культури є пріоритетом діяльності й Міністерства культури та інформаційної політики України. З огляду на загрози війни, нова цифрова екосистема культурної спадщини важлива як для збереження і захисту культурної спадщини, так і для розвитку спроможностей українських інституцій, синхронізації процесів і прозорості діяльності. Також, у липні 2022 року ухвалено Постанову Верховної Ради України «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки», низка завдань якої стосується інформатизації культури, зокрема цифровізації інфраструктури музеїв, створення інформаційної системи для Музейного фонду України тощо.

Бачення цифрового розвитку Мистецького арсеналу суголосне планам на урядовому рівні й враховує ті виклики, перед якими опстала Україна і світ. Працюючи над цим документом, ми прагнули не так досконалості формулювань візії, місії, стратегічних цілей та операційних завдань, а радше ґрунтового аналізу власного досвіду, аудиторій, контексту і визначення цифрових векторів розвитку, узгоджуючи їх із загальною стратегією Мистецького арсеналу. Цифрове стратегування як процес було для нас не менш важливим, ніж результат, оскільки дозволило синхронізувати спостереження, судження й очікування різних членів команди. Відтак ми зафіксували ключові засновки й висновки, які, сподіваємося, будуть корисними і для інших інституцій культури.

ПІДҐРУНТЯ

Як і для багатьох інших інституцій культури, для Мистецького арсеналу в березні 2020 року цифровий вимір здавався ситуативно-вимушеним форматом, єдиноможливим у період суворих карантинних обмежень. Але вже в квітні 2020 року на Програмній раді Мистецького арсеналу ми дійшли до розуміння, що в майбутньому онлайн-присутність інституції перетвориться на постійний модус програмної діяльності і буде невід’ємною повноцінною складовою будь-якого проєкту. А восени 2020 року сформулювали мету онлайн-програмування — розширити репертуар програмної роботи відповідно до змін у способах взаємодій у суспільстві. «Інтуїтивне» цифрове стратегування як осмислення своєї діяльності тривало паралельно з інтенсивною роботою в цифрі.

Цифрова присутність Мистецького арсеналу суттєво розширилась через розвиток відеоконтенту і YouTube-каналу. Ще до пандемії відео як інструмент використовувалось часто, втім здебільшого це були відеозаписи подій або промоційні відеоролики. Вперше серія відео у форматі самостійної онлайн-програми була створена для виставки «Відбиток. Українська друкована графіка ХХ-ХХІ століть», відкриття якої було заплановане на березень 2020 року, та у зв’язку з карантинном відбулося тільки в липні. Онлайн-програма складалася з 22 відео: 16 відеороликів охопили всі платформи, з якими працює Мистецький арсенал, і представили кураторське бачення виставки, розповіді про графічні техніки, репортажі з монтажу, а 6 прямих ефірів з художниками й художницями — Printmaking talk — були проведені для користувачів Instagram. Важливим кроком ще в перші тижні локдауну в березні 2020 року стала онлайн-презентація роману Софії Андрухович «Амадока». Коли проведення презентації книги у стінах Старого арсеналу стало неможливим, команда вирішила організувати подію в онлайн-форматі та запропонувала підписникам сторінок Мистецького арсеналу в соцмережах переглянути запис розмови Софії Андрухович і Олесі Островської-Лютої. Формат цієї події вплинув загалом на наш підхід до виробництва відео: ми надаємо перевагу глибині і якості, а не швидкості й доступності тут і зараз, дбаємо про технічну складову процесу; взаємодія з аудиторією важлива, якщо можемо передбачити персоналізовані досвіди або унікальний контент, а не просто причетність через онлайн-стрім.

Порівняння 2021 і 2020 років демонструє суттєвий розвиток YouTube-каналу Мистецького арсеналу: кількість переглядів відео в годинах зросла на 26% (з 20 000 до 27 000 годин переглядів), кількість вироблених Мистецьким арсеналом відео зросла майже вдвічі

(з 76 до 130 відео в YouTube). Відео, розміщені на YouTube-каналі, охоплюють історію діяльності Мистецького арсеналу з 2013 року, сам канал налічує понад 550 відео. Youtube-канал Мистецького арсеналу можна назвати впорядкованим відеоархівом, що містить інформацію про виставки, проєкти, лекційні програми тощо. Відеоконтент, впорядкований в окремі списки відтворення для кожного проєкту та поданий з інформаційними описами, став основою для промоції та інформування. А в довгостроковій перспективі — це цінний ресурс для дослідження діяльності Арсеналу його аудиторіями (як онлайн-, так і офлайн-відвідувачами та відвідувачками). Серед програмних відеопроєктів варто згадати онлайн-серіал «Мистецький арсенал. Як це працює» про роль і можливості культурних інституцій у сучасному суспільстві. Це 12 відеорозмов із філософами, економістами, істориками й художниками про те, навіщо сьогодні працюють інституції культури, як історія визначає їхню діяльність та ідентичність, як інституції формують та переосмислюють культурну спадщину.

Важливим напрямком діяльності Мистецького арсеналу є онлайн-програми чи події для професійної аудиторії. У 2020 році було започатковано трирічну програму «Література на експорт» як складову Професійної програми Міжнародного фестивалю «Книжковий Арсенал». «Література на експорт» сприяє налагодженню ефективних зв'язків українських видавців із закордонними бізнес-партнерами та інтеграції українського літературного процесу в світовий. У межах програми вийшов цикл з 13 відеолекцій англійською мовою про українську літературу, розвиток книжкового ринку і про грантові програми для іноземних видавців і літагентів, а також аналітичний спецпроєкт на сайті партнера проєкту «Читомо». Для професійного розвитку учасників найважливішими ж були освітні онлайн-програми та B2B-переговори між українськими та закордонними видавцями задля налагодження співпраці й купівлі прав на українські книжки. У цьому випадку потрібно було обирати цифрові інструменти й платформи, які б забезпечували ефективну взаємодію та інтерактивність лекцій і воркшопів, тому для реалізації технічної складової ми залучали партнера. Інший приклад — це міжнародний Online BarCamp для креативної та книжкової індустрії, який Мистецький арсенал двічі організував у партнерстві з Goethe-Institut в Україні та Франкфуртським книжковим ярмарком. Баркемп — це інтенсивна та партисипативна конференція, в якій учасники частково можуть самі сформувати програму та визначити теми, релевантні для них. Із дизайном і втіленням технічної складової тут також допомагав партнер, оскільки треба було не тільки передбачити можливості для спілкування й мережування, а й забезпечити проведення експериментальних цифрових вечірок на завершення конференцій в умовах нової нормальності. Суто віртуаль-

ний простір уможливив проведення і мистецько-перекладацького онлайн-перформансу «TRANSFORMANCE — THE ART OF TRANSLATION» у співпраці з Департаментом міжнародного співробітництва міста Лейпциг. Подія відбулася в травні 2021 року, коли і Лейпцизький книжковий ярмарок, і Міжнародний фестиваль «Книжковий Арсенал» були перенесені у зв'язку з пандемією.

Мистецький арсенал створював і лабораторні мистецькі проекти, що мали суто цифрову природу. Наприклад, Лабораторія сучасного мистецтва «Мала Галерея Мистецького арсеналу» у 2020 році розвивала проєкт «Моделювання» — серію онлайн-розмов, під час яких запрошені автори й авторки у 3D-моделі простору Малої Галереї демонстрували процес роботи над проєктами, непоказаними в реальному просторі. В рамках діяльності Літературної лабораторії Мистецького арсеналу у 2021 році було створено музичний альбом «ФОКСТРОТИ: Жадан/Гуржи», який поєднав у собі літературу і музику, колажі та анімацію, і був презентований як наживо, так і онлайн на YouTube-каналі Мистецького арсеналу. Цифровий вимір мали й результати іншого проєкту Літературної лабораторії — «Beyond Any Curtain» у співпраці з фестивалем «StAnza» (Шотландія). Зокрема, було створено двомовну електронну книгу поезій сучасних українських і шотландських авторів та їх перекладів, музичні треки, в яких використані фрагменти поетичних текстів, та анімовані відео на основі треків і текстів авторів-учасників проєкту.

З осені 2020 року кожна виставка супроводжується 3D-туром (доступним на сайті Мистецького арсеналу) із вбудованим аудіогідом, здебільшого кількома мовами. Okремо варто згадати про 3D-тур до виставки «Кожны дзень. Мистецтво. Солідарність. Спротив», який мав не лише три мовні версії аудіогіду — українську, англійську та білоруську, а й численні вбудовані відеороботи, що були представлені на виставці. На основі цього віртуального туру проводилися кураторські екскурсії, онлайн-заняття з неспішного й уважного обговорення окремих робіт із циклу «Мистецький четвер». Нині доступні чотири 3D-тури, зберігання й популяризація яких залишаються у фокусі роботи інституції.

Упродовж 2020–2021 років ми працювали над розбудовою цифрової інфраструктури інституції та посиленням цифрових компетенцій команди за підтримки Міжнародного фонду допомоги Федерального міністерства закордонних справ Федеративної Республіки Німеччина, Goethe-Institut та інших партнерів. Мистецький арсенал закупив комплект техніки, необхідної для якісного виробництва відео, зберігання даних, а також комп'ютерну й офісну техніку. Ми сфокусувалися на навчанні команди за принципом «рівний рівному», коли співробітники й співробітниці ділилися досвідом із колегами,

а також запрошували експертів ззовні, щоб ті провели тренінг чи прочитали лекцію. У співпраці з експертом Нілом Госкінсом (Великобританія) ми організували низку тренінгів і лекцій, спрямованих на те, щоб команда здобула технічні навички та ознайомилась із успішними прикладами реалізації освітніх програм, організації подій і монетизації культурних продуктів у сфері цифрових технологій.

З 2020 року Мистецький арсенал був залучений до втілення міжмузейного проекту, який реалізує Український центр розвитку музейної справи: наша команда тестувала пілотний модуль електронного обліку музейних предметів, формувала тезауруси матеріалів і технік тощо. У 2021 році відбувся завершальний етап впровадження програмного забезпечення для обліку музейних предметів, адаптованого під потреби Мистецького арсеналу. Робота в програмній системі з електронного обліку дозволить автоматизувати основні музейні облікові процеси (первинний облік, інвентарний облік, приймання-передачу на тимчасове зберігання); фіксувати описові та облікові відомості про музейні предмети в контексті виконання облікових процесів; фіксувати рух музейних предметів; генерувати облікові документи; працювати із зображеннями відповідно до стандартів та специфікацій IIIF (International Image Interoperability Framework), створених спеціально для бібліотек, музеїв та архівів; експортувати дані з системи обліку на будь-яку презентаційну платформу за стандартизованими протоколами, що відкриває можливості для розвитку власних форматів презентації колекції та інтеграції з українськими чи міжнародними платформами. Також було розпочато процес оцифрування творів з колекції відповідно до стандартів та специфікацій IIIF.

Протягом минулого року команда активно працювала над критичним осмисленням колекції Мистецького арсеналу — розвивала підходи до роботи з інституційною ідентичністю, формуванням та інтерпретацією колекції. Музейна колекція Мистецького арсеналу невелика (у реєстрі предметів, що належать до державної частини Музейного фонду України і перебувають на зберіганні в Мистецькому арсеналі, близько 5 000 предметів), відтак із нею відносно легко працювати, а потенціал цифрових медіа дозволяє представити і колекцію, і результати досліджень у різних форматах. Для інституційної ідентичності Мистецького арсеналу дуже важливими є Старий арсенал — архітектурна домінанта й пам'ятка історії та архітектури національного значення — та історичний ландшафт у цілому. Наша локальна історія дуже насичена, охоплює монастирський період (історія Вознесенського монастиря XVII ст.), мілітарний — від Старої київської фортеці до військового підприємства (поч. XVIII — поч. XXI ст.) та мистецький — історія вже Мистецького арсеналу з 2005

року. На прикладі історії інституції можна розповісти про важливі історичні процеси і явища України в цілому, а цифрові медіа дозволяють це зробити для географічно віддалених аудиторій (і часто малознайомих з історією України). Актуальності роботі з «цифрою» додавала перспектива проведення реставрації і завершення будівельних робіт у споруді Старого арсеналу. Ми розуміли, що за період пандемії відбувся не тільки розвиток нових технологій, а й стрибок користувацьких компетенцій та очікувань аудиторії, і що цифрові проекти матимуть відгук в аудиторії і в майбутньому.

Улітку 2021 року відбувся плановий конкурс на заміщення посади генерального директора Мистецького арсеналу. У конкурсі перемогла Олеся Островська-Люта, програма якої зафіксувала цифрове програмування як напрямок, що має розвиватися в наступні 5 років. Одна з управлінських цілей, окреслених у програмі, — розбудувати діджитал-компонент роботи Мистецького арсеналу у наскрізний вимір роботи. Увиразнення цього напрямку супроводжувалося й структурними змінами — цифровізація увійшла до кола обов'язків заступниці директорки з програмних питань Анни Погрібної. Однією зі складових вищезгаданого проєкту, що в 2021 році був підтриманий Міжнародним фондом допомоги організаціям, що здійснюють свою діяльність у сфері культури й освіти, стала власне розробка цифрової стратегії. Цьому рішенню передувало «внутрішнє» стратегування — аналіз отриманого досвіду, розбір реалізованих проєктів, наради, присвячені цифровому програмуванню, а також Програмні ради, на яких команда планувала проєкти офлайн і онлайн.

Відтак восени 2021 року робоча група з представників команди Мистецького арсеналу почала роботу над цифровою стратегією на 2022–2024 роки і сформулювала її призначення на той момент — забезпечити сталу та яскраву присутність Мистецького арсеналу в онлайн-середовищі шляхом наскрізного цифрового програмування та інтеграції підходів використання цифрових інструментів у діяльності інституції. Ми відштовхувалися від того, що стратегія має враховувати потреби різних аудиторій (як постійних та потенційних відвідувачів інституції, так і споживачів виключно цифрових продуктів) і різні сценарії роботи Мистецького арсеналу (наприклад, скорочення кількості проєктів у будівлі Старого арсеналу у зв'язку з реставраційними роботами у пам'ятці і/або у зв'язку з несприятливою епідемічною ситуацією). Цифрове програмування має розширювати репертуар програмної роботи відповідно до змін у способі суспільної взаємодії і скорочувати дистанцію між інституцією та аудиторіями як географічно, так і комунікаційно (фокус на взаємодії, побудові нових зв'язків і зміцненні наявних). Стратегія має передбачати публічні виміри hard-складових Мистецького арсеналу (будівля Старого арсеналу як пам'ятка архітектури та осердя діяльності інституції, колекція, архів і бібліотека) для забезпечення їхньої доступності й видимості.

ВИКЛИКИ ВІЙНИ

Повномасштабна війна на короткий час призупинила роботу над стратегією, але досвід роботи інституції навесні 2022 року суттєво розширив розуміння призначення цифрової стратегії, яке раніше було здебільшого орієнтоване на програми, і показав, що цифрова робота має і важливий безпековий рівень. Мистецький арсенал зміг упродовж кількох днів із початку вторгнення переформатувати свою діяльність і взаємодію в команді. Завдяки досвіду дистанційної роботи під час пандемії і організаційній культурі, в основі якої — довіра і значна автономність дій, команда доволі легко дала раду з географічною розпорошеністю колег. До 24 лютого ми мали цифрові копії критичної документації, відділ інформаційного забезпечення подбав про додаткові хмарні сховища та збереження результатів програмної та операційної діяльності Мистецького арсеналу. Протягом останніх років команда активно використовувала цифрові інструменти для роботи й організації процесів, але війна увиразнила, що «цифра» є основним робочим середовищем у кризових ситуаціях, відтак ми повинні мати необхідні навички, робочі протоколи та інфраструктуру.

Також під час повномасштабної війни зросла швидкість процесів, з'являються завдання, що потребують негайного реагування, і це має відобразитись у комунікаціях та послугах інституції. Наприклад, 24 лютого команда Мистецького арсеналу звернулася до міжнародних партнерів із закликом про солідарність і підтримку України — це звернення було оперативно оприлюднене на сайті і в соціальних мережах інституції. Або, як показав досвід проведення першого проєкту в галереї — «Виставки про наші відчуття», в умовах воєнного стану неунікними є зміни в роботі виставки, про що потрібно оперативно інформувати й відображати зміни в таких послугах для відвідувачів, як графік роботи на сайті, квитковій системі тощо.

Як зазначено у вступі, цифровізація стала вкрай важливою для збереження культурної спадщини. Електронний облік дозволяє підвищити рівень безпеки колекції та даних, формує страховий фонд інформації. Тому робота з колекцією — оцифрування музейних предметів, наповнення системи електронного обліку, підтримка серверної інфраструктури — є одним із пріоритетних завдань. На цій базі здійснюватимуться дослідження та програмна робота з колекцією.

Досвід весни 2022 року показав, що цифрове середовище стає ключовим і для програмної роботи. У дати XI Книжкового Арсеналу, який був скасований після початку повномасштабної війни Росії

проти України, ми провели публічну розмову «Наше Велике переселення». Фокус-тема фестивалю мала назву «Велике переселення», тож неможливо було не відрефлексувати новий вимір фокус-теми фестивалю. Розмова про велике переселення, яке ми та весь світ переживаємо, відбувалася офлайн, але вже за кілька днів після проведення ми оприлюднили запис і згодом додали субтитри. Понад 4000 переглядів і відгуки в соціальних мережах підтвердили наше відчуття, що аудиторіям Мистецького арсеналу (велика частина з яких безпосередньо пережила велике переселення) важливо мати доступ до інтелектуального контенту, що допомагає осмислювати виклики сьогодення. Щорічний проєкт для підлітків «Антитвір», фінал якого традиційно відбувається під час Книжкового Арсеналу, також було трансформовано у цифровий проєкт. Ми зберегли ядро і основну цінність проєкту, який дає підліткам можливість самовираження через практики творчого письма, але відмовилися від конкурсної складової і розмістили роботи кожного учасника та учасниці у спеціально створеному розділі на сайті Книжкового Арсеналу. Також ми провели серію освітніх онлайн-зустрічей і воркшопів для підтримки (зокрема психологічної) та заради створення спільноти молодих творців і творчинь.

Цифровий вимір в основі має проєкт «Україна в огні» — художня ініціатива, спрямована на документування та поширення сучасного українського мистецтва, що осмислює війну в Україні з 2014 року і до сьогодні. Основою проєкту є онлайн-платформа — архів художніх висловлювань, із профайлами митців та мисткинь, а також можливістю публічного поширення їхніх творів. Ще одним цифровим проєктом стала колекція електронних видань до виставок. 16 видань Мистецького арсеналу нині доступні на сайті інституції і платформі Issuu та безкоштовні для перегляду, щоб ширше коло зацікавлених в українському мистецтві мало можливість ознайомитися з дослідженнями й документацією виставок 2017–2021 років. Усі видання двомовні (українська й англійська мови), тож англомовні аудиторії за кордоном теж мають доступ до матеріалів для саморозвитку та власних досліджень.

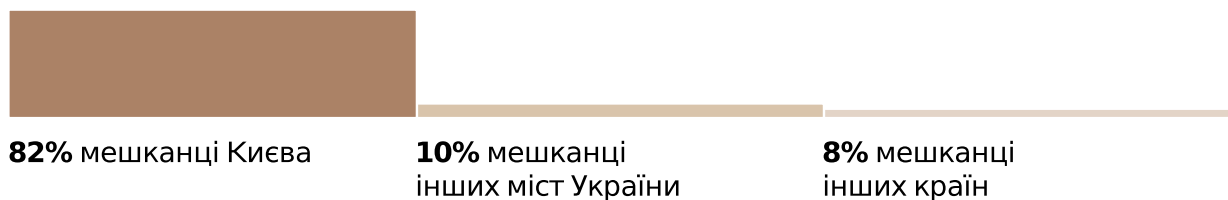
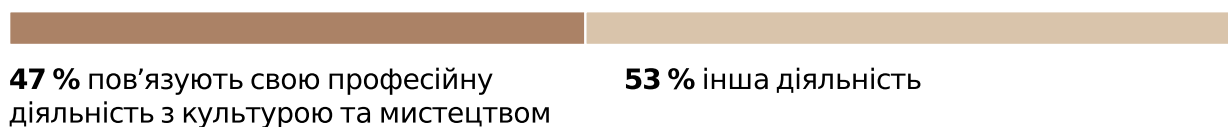
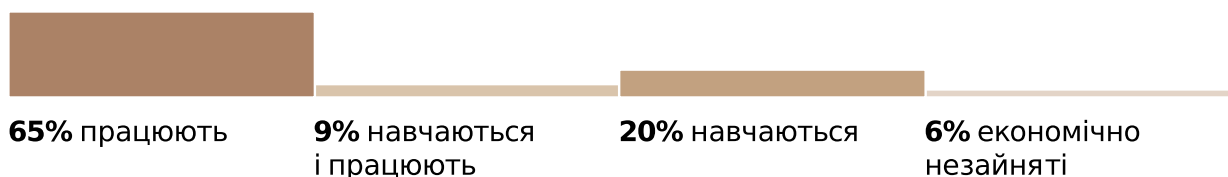
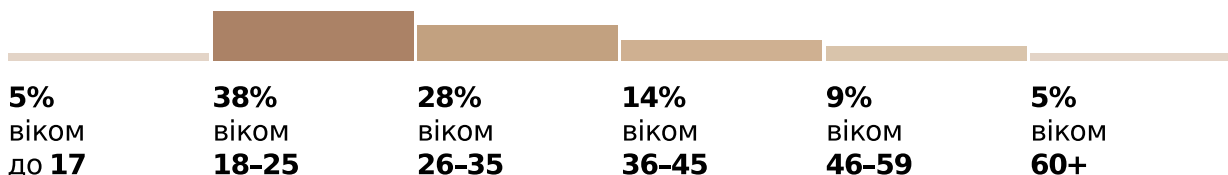
МЕТОДОЛОГІЯ

Першим етапом роботи над цифровою стратегією Мистецького арсеналу восени 2021 року стало кабінетне дослідження прикладів розробки цифрових стратегій музеями за кордоном. Цифрове стратегування у багатьох музеях розпочалося задовго до пандемії. Наприклад, можна згадати [стратегічний план діджиталізації Smithsonian Institution на 2010-2015 роки](#) або ж [цифрову стратегію Tate на 2013-2015 роки](#), де діджитал визначається як наскрізний вимір усього, що робить Tate. Корисним прикладом стала цифрова стратегія National Portrait Gallery, опублікована 2016 року. Знайомство з такими матеріалами і водночас дослідження цифрових продуктів цих інституцій, дає можливість проаналізувати, як стратегії реалізуються на практиці. Вебсайти музеїв уже є корисним джерелом для дослідження: можна знайти розділ «Digital» і зрозуміти, як інституція визначає це поняття, які цілі ставить, які продукти і для яких аудиторій пропонує; можна погортати річні звіти музею або ж ознайомитися з організаційною структурою, щоб зрозуміти, хто відповідає за створення цифрових продуктів. Дещо інший вектор для роздумів дає дослідження загальних стратегій інституцій, наприклад, [стратегія National Gallery на 2021-2026 роки](#) стала прикладом, як інституція інтегрує цифровий напрямок практично в усі стратегічні цілі. Також ми ознайомилися з методичними матеріалами, зокрема з гайдлайном «[Digital Engagement in Culture, Heritage and the Arts](#)» Джаспера Віссера та Джима Річардсона, засновника проєкту «Museum Next».

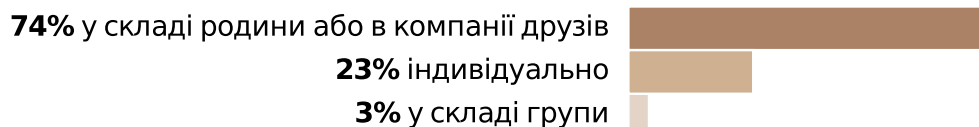
Під час кількох зустрічей робочої групи ми сформували технічне завдання для зовнішніх фахівців, які мали здійснити аналіз цифрової присутності Мистецького арсеналу, аудиторій (офлайн та онлайн), розробити методологію стратегування і власне провести стратегічні сесії.

Фахівці з Corestone Group здійснили зовнішній аналіз результатів опитувань відвідувачів виставок Мистецького арсеналу, що проводилися в 2017-2022 роках (15 виставкових проєктів). Також було проаналізовано аудиторії соціальних мереж (Facebook, Instagram, YouTube) і сайту Мистецького арсеналу. З портретом офлайн- і онлайн аудиторій Мистецького арсеналу можна ознайомитися в інфографіці.

ПОРТРЕТ ВІДВІДУВАЧІВ І ВІДВІДУВАЧОК ВИСТАВКОВИХ ПРОЄКТІВ МИСТЕЦЬКОГО АРСЕНАЛУ¹



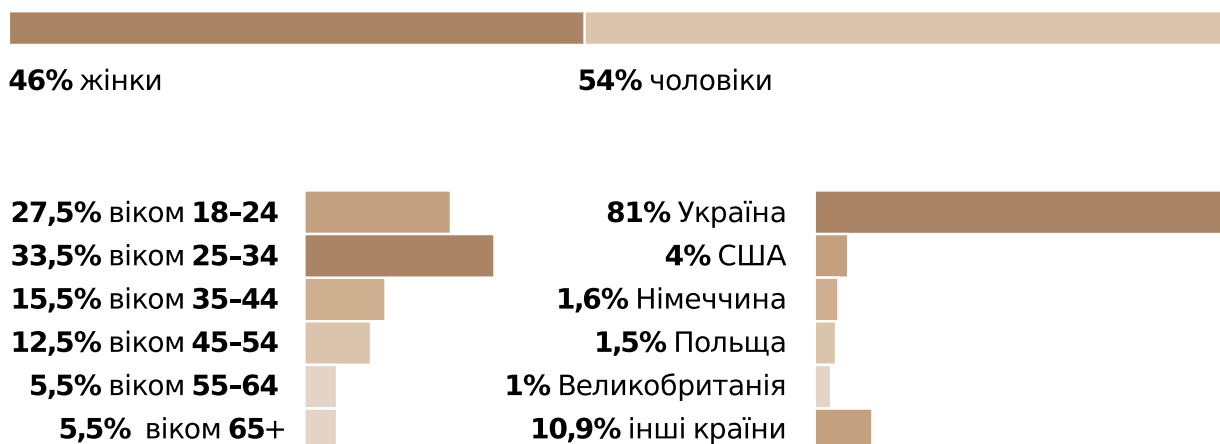
Відвідують Мистецький арсенал:



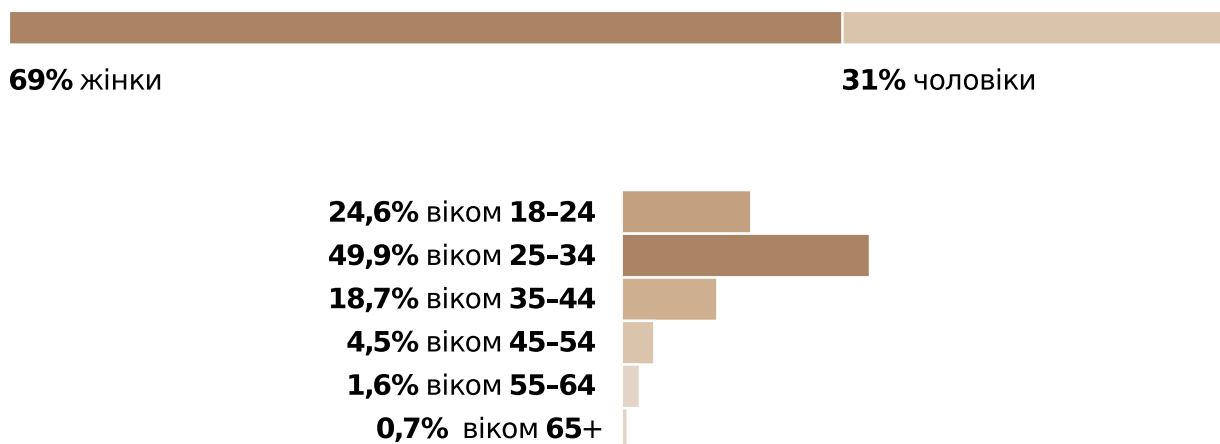
¹ Дані опитування відвідувачів виставкових проєктів Мистецького арсеналу 2017–2021 (База: N 4494)

ПОРТРЕТ АУДИТОРІЙ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ МИСТЕЦЬКОГО АРСЕНАЛУ²

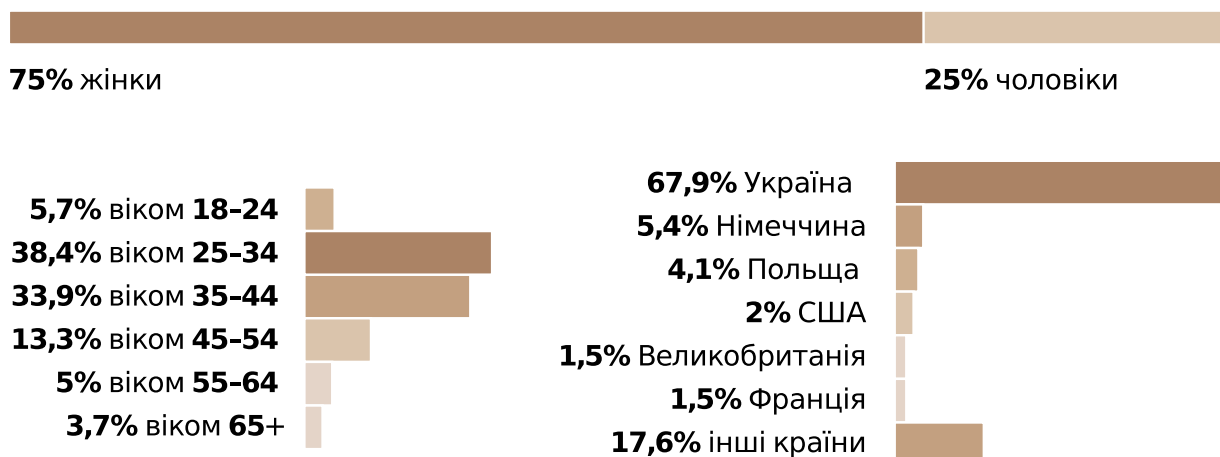
[Сайт Мистецького арсеналу](#)



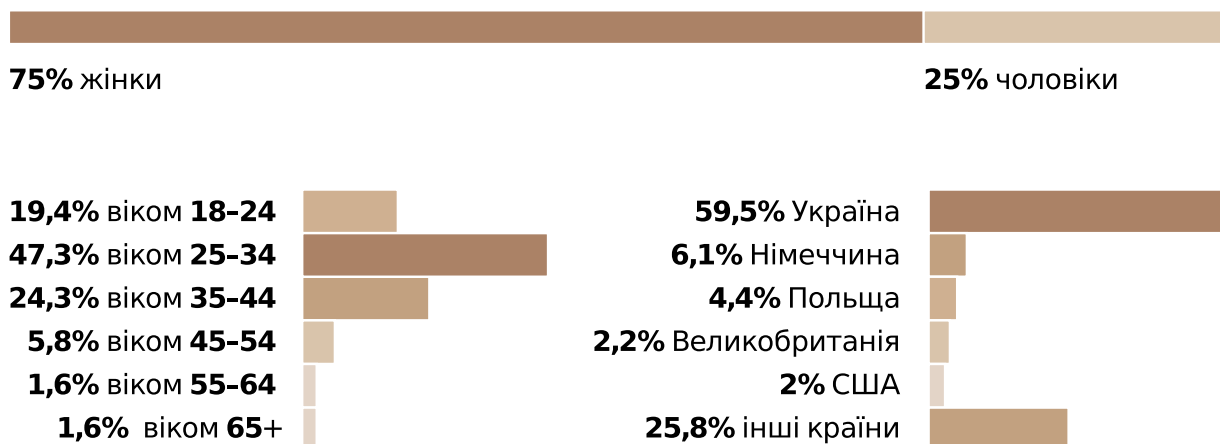
[YouTube](#)



[Facebook](#)



² Дані аналітики сайту і соціальних мереж



Стратегічна сесія, фасилітована Євгенією Близнюк із Corestone Group, тривала два дні. У стратегічній сесії взяли участь 14 осіб — керівники практично всіх відділів Мистецького арсеналу. Під час стратегування команда: **1)** обговорила результати аналізу аудиторій офлайн і онлайн; **2)** дискутувала про зміни потреб і звичок українського суспільства, викликані пандемією; **3)** окреслила можливі мотиви відвідування Мистецького арсеналу; **4)** визначила й проаналізувала цільові аудиторії Мистецького арсеналу, виокремлюючи ключову цінність інституції для кожної аудиторії; **5)** згрупувавши цінності, сформувала ціннісне ядро — те, чим Мистецький арсенал закриває потреби аудиторій; **6)** проаналізувала переваги й обмеження діджиталу для діяльності Мистецького арсеналу; **7)** визначила, які цінності зберігаються і посилюються в діджиталі; **8)** обговорила, що відбувається з цільовими аудиторіями, і виокремила основні цільові групи для діджиталу; **9)** окреслила можливий цифровий контент для кожної з груп — як продукти, так і інструменти. Наостанок ми ознайомилися з результатами експрес-дослідження, проведеного Gradus Research (самозаповнення анкет у мобільному додатку Gradus), щодо рівня знань і відвідування Мистецького арсеналу.

Спираючись на цю базу й урахувавши висновки операційної та програмної роботи під час повномасштабної війни, робоча група направила такі складові цифрової стратегії.

МІСІЯ, ВІЗІЯ

Місія цифрового Мистецького арсеналу — бути стійким джерелом культурного досвіду і хабом культурних спільнот та аудиторій за різних умов присутності (віртуальної, віртуальної+фізичної, фізичної+елементи віртуальної) та за непередбачуваних обставин. Розширювати можливості фізичної реальності цифровими практиками.

ВІЗІЯ:

Мистецький арсенал доступний для різних аудиторій і стейкхолдерів та залишається на зв'язку навіть за фізичної недоступності своїх приміщень. У віртуальному просторі відбуваються як щоденні інституційні процеси і робота з об'єктами культурної спадщини, так і власне творча програмна робота для митців і для відвідувачів. Мистецький арсенал має професійну команду й необхідну інфраструктуру, щоб впроваджувати цифрові рішення, орієнтуючись на зміни форм та інструментів суспільної взаємодії й процеси цифрової трансформації в Україні та світі. Забезпечено надійне функціонування систем збереження даних, впроваджено (за доцільності) електронний документообіг, модернізовано матеріально-технічну базу. Оцифровано й внесено в систему електронного обліку щонайменше 60% музейних предметів із колекції Мистецького арсеналу. Цифрові рішення лежать в основі внутрішньої роботи з колекцією (облік та управління колекцією, наукова і видавнича діяльність) і забезпечують зовнішній доступ цільових аудиторій та інтеграцію з національними та міжнародними реєстрами й платформами культурної спадщини. Мистецький арсенал пропонує спектр цифрових послуг відвідувачам у галереї та користувачам інтернету, щоб посилювати позитивні досвіди доступної взаємодії з мистецтвом і публічними інституціями культури. Цифрові програми є наскрізною і важливою компонентою програмної діяльності Мистецького арсеналу. Вони посилюють роботу з історією інституції, а також допомагають осмислювати актуальні явища та культурні практики. Цифрові програми ознайомлюють іноземну аудиторію з історичним досвідом і сучасністю України, і в такий спосіб зміцнюють суб'єктність України у світі. Інтеграція і взаємопосилення різних видів мистецтв присутні як в офлайн-, так і в онлайн-просторі. Цифрові програми допомагають скорочувати дистанцію між інституцією та аудиторіями і створювати такі взаємодії, які посилюють спроможність людини та суспільства осмислювати своє теперішнє і минуле та уявляти майбутнє.

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ТА СТЕЙКХОЛДЕРИ³

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ:

1 Широка аудиторія

Ця група включає як ядро цільової аудиторії офлайн-проектів Мистецького арсеналу, так і потенційних відвідувачів із цього ж сегменту (наприклад, мешканців інших міст, які цікавляться мистецтвом, але не мали досвіду відвідування Мистецького арсеналу). Згідно з результатами опитувань відвідувачів Мистецького арсеналу, нас відвідують переважно жінки віком 18–45 років, які мають вищу освіту, часто професійно пов'язані з культурою та мистецтвом і багато вільного часу приділяють саморозвитку та активному відпочинку. Можна припустити, що саме ця група людей (часто разом із дітьми), рятуючись від війни, пережила досвід переселення і ймовірно перебуватиме певний час в інших країнах. Українки за кордоном можуть бути зацікавлені в підтримці зв'язку з Україною, взаємодії з українським мистецтвом для саморозвитку чи виховання дитини, а цифрові продукти для них доступніші, ніж офлайн-пропозиції україномовного культурного дозвілля. Втім, у розробці цифрових програм і продуктів для широкої аудиторії, ми не орієнтуємося виключно на ядро цільової аудиторії; наш підхід максимально інклюзивний, щоб залучати людей різного віку, гендеру й із різним досвідом. Зокрема, до цієї цільової аудиторії входять люди, які не мають звички відвідування музеїв, але хотіли б розпочати і потребують підтримки й підготовки. Або ж люди, яких можна зацікавити саме завдяки цифровим інструментам і технологіям (у цьому випадку інструмент може стати «гачком» до контенту). А також, наприклад, підлітки, для яких будуть створюватися окремі програми (як уже реалізова-

³ Цільові аудиторії ми розуміємо як групи людей, для яких ми створюємо ті чи інші цифрові програми, проекти і послуги. Ми описуємо цільові аудиторії, фокусуючись на тому, яку цінність для них створюємо і який підхід використовуємо.

Стейкхолдери – це організації чи особи, які 1) допомагатимуть як партнери чи контрагенти в створенні й поширенні цифрового контенту, 2) діяльність яких може мати вплив на роботу Мистецького арсеналу, 3) які зможуть скористатися результатами діяльності Мистецького арсеналу у своїй роботі.

ний «Антитвір») чи продукти, які надаватимуть їм можливості для самовираження. Цифрові продукти для широкої аудиторії максимально доступні для подолання ієрархічних та географічних обмежень. Під час їх розробки приділяється увага як технічній цифровій доступності, так і нарративній — сторітелінг, інтерактивні формати, які можуть допомогти розкрити суб'єктність і творчий потенціал користувачів з різним рівнем підготовки.

2. Професійні аудиторії

До цієї цільової аудиторії входять професіонали з усіх програмних напрямків діяльності Мистецького арсеналу: **1)** література і книжкова справа (видавці, письменники, перекладачі, ілюстратори, дизайнери); **2)** музейна справа (зберігачі, управлінці, дослідники, куратори); **3)** сучасне мистецтво (дослідники, куратори, колекціонери); **4)** освітні програми (музейні педагоги, едукатори з немuseumних культурних інституцій). Цифрові продукти для цієї групи створюють можливості для досліджень, професійної комунікації, обміну досвідом та мережування. Розробляючи цифрові продукти для професіоналів, ми орієнтуємось і на закордонну аудиторію, відтак дбаємо про наявність перекладу англійською мовою або від початку створюємо пропозицію, розраховану на іноземців. Професійні онлайн-програми також орієнтуються на посилення міжнародної співпраці.

3. Освітня

Студенти, викладачі й вчителі викоремлені в окрему аудиторію, оскільки їхні потреби вужчі, ніж запит професійної аудиторії. Ця цільова група зацікавлена в доступі до практичної інформації, що буде корисна для навчання чи підготовки навчальних матеріалів⁴. Відтак пропозиція для них має бути більш кастомізованою і потребуватиме окремого супроводу — як інформаційного, так і менторського, якщо йдеться про роботу зі студентами чи програми для вчителів. Міждисциплінарність Мистецького арсеналу стане в нагоді освітянам, які потребуватимуть контенту з різних дисциплін. Вчителі й викладачі, які будуть використовувати отримані знання в освітньому процесі, масштабуватимуть освітню функцію Мистецького арсеналу як медіатора між фахівцями й широкими аудиторіями.

⁴ Показовий кейс – це сталий інтерес до відеозаписів лекцій, що були проведені для освітян в Мистецькому арсеналі у 2017–2020 роках. Збірки відео про українську літературу, доступні на YouTube, нині використовують як навчальні відеоматеріали у школах та закладах вищої і професійної освіти. А курс «Осмислені і переосмилені» від Літературної лабораторії Мистецького арсеналу був згодом адаптований для платформи Prometheus.

4. Митці

Художники, письменники, музиканти та інші митці є суб'єктами створення цифрового контенту. Співпраця з Мистецьким арсеналом дає їм можливість реалізації і підтримку професійної команди. На відміну від інших цільових аудиторій, ця група залучається до створення мистецького твору чи цифрового продукту, який зрештою працюватиме для інших аудиторій. Водночас представники цієї групи можуть мати такі ж потреби, що й професійні аудиторії чи освітяни.

СТЕЙКХОЛДЕРИ:

Технологічні компанії — партнери й контрагенти для створення цифрових програмних продуктів і впровадження цифрових рішень.

Органи державної влади (зокрема Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство цифрової трансформації України) — важливі для синхронізації з загальною цифровою трансформацією України.

Інституції, які працюють для зміцнення міжнародної суб'єктності України (передусім Український інститут, закордонні дипломатичні установи) й можуть використовувати програмні продукти Мистецького арсеналу для поглиблення розуміння України в світі.

Музейні та культурні інституції в Україні і за кордоном — партнери для реалізації спільних цифрових програм і проєктів; інституції, для діяльності яких буде важливий досвід Мистецького арсеналу.

Донори — організації в Україні і за кордоном (пріоритет в умовах війни), які надаватимуть фінансову підтримку для реалізації цифрових проєктів і забезпечення цифрової спроможності інституції (посилення команди, удосконалення операційних процесів і матеріально-технічної бази).

Медіа — важливі для комунікації цифрових програмних продуктів Мистецького арсеналу цільовим аудиторіям. А Мистецький арсенал може бути цінним джерелом контенту для медіа.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ Й ОПЕРАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1

ВПРОВАДИТИ ЦИФРОВИЙ ВИМІР В УСІ СКЛАДОВІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЇ ТА ЗАФІКСУВАТИ ЦЕ В ЯКОСТІ СТАНДАРТУ.

Операційні завдання:

1. Посилити цифрові компетенції команди в цілому, виробити спільне розуміння ролі цифрових програм та операційних інструментів у діяльності інституції.
2. Знайти оптимальне рішення для управління цифровими процесами й програмами в структурі інституції та в картах ролей для реалізації конкретних проєктів.
3. Забезпечити необхідну інфраструктуру: модернізувати матеріально-технічну базу, забезпечити надійне функціонування систем збереження даних, впровадити внутрішні політики.
4. Розробити фандрейзинговий план відповідно до визначених стратегією джерел фінансування і залучити необхідні ресурси для досягнення передбачених стратегією цілей.
5. Переглянути комунікаційну стратегію Мистецького арсеналу й синхронізувати її з цифровою стратегією.

6. Впровадити необхідні політики роботи з оцифрованими матеріалами, персональними даними, цифровими творами й правами авторів.
7. Підтримувати й удосконалювати материнський вебсайт інституції і вебсайт Книжкового Арсеналу. На їхній базі розвивати цифрові сервіси для онлайн- і офлайн-відвідувачів.
8. Дослідити та впровадити тестові цифрові платні сервіси та варіанти монетизації цифрового контенту.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2 СТВОРИТИ КОМПЛЕКСНИЙ ЦИФРОВИЙ ВІДПОВІДНИК КОЛЕКЦІЇ ТА БУДІВЛІ СТАРОГО АРСЕНАЛУ В «ЦИФРІ», ЗАПРОВАДИВШИ НОВІ СТАНДАРТИ РОБОТИ З ДАНИМИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬ- ТУРНОЇ СПАДЩИНИ.

Операційні завдання:

1. Виконати оцифрування творів з колекції Мистецького арсеналу відповідно до стандартів IIF та внутрішньої політики з оцифрування.
2. Підтримувати наповнення даними програмного комплексу електронного обліку, розвивати довідкові ресурси для опису та обліку музейних предметів (тезауруси, класифікатори, словники, авторитетні файли тощо).
3. Забезпечувати безперервну роботу програмного комплексу електронного обліку (оновлення та ін.), а також наявність серверної інфраструктури, зокрема на базі хмарних рішень.
4. Розробити й запуснути цифрову платформу, яка через динамічну контекстну публікацію актуальних даних з системи обліку представить колекцію й історію Мистецького арсеналу.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3 УДОСТУПНИТИ В «ЦИФРІ» ПРОГРАМНІ ПРОДУКТИ МИСТЕЦЬ- КОГО АРСЕНАЛУ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМНОЇ ВЗАЄМОДІЇ – ЗОКРЕМА ЩОДО СПАДЩИНИ ТА АКТУАЛЬНИХ КУЛЬТУРНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ – ДЛЯ ПРОФЕСІЙНИХ АУДИТОРІЙ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.

Операційні завдання:

1. Впровадити підхід, який передбачає доступ англомовних аудиторій до програмних продуктів уже на етапі розробки ідеї проєкту; для цього забезпечувати якісний переклад, технічні можливості для розміщення контенту іншою мовою, комунікацію та просування на ці аудиторії.
2. Розширити і постійно розбудовувати коло партнерств Мистецького арсеналу з культурними інституціями за кордоном, залучивши партнерів до створення чи поширення цифрових продуктів серед власних аудиторій.
3. Посилити співпрацю з закордонними медіа, спираючись на актуальний цифровий контент, створений Мистецьким арсеналом, і в такий спосіб сприяти поширенню власних цифрових продуктів та сталому комунікуванню української культури на міжнародних платформах.
4. Посилити програмну взаємодію між представниками професійних аудиторій в Україні і за кордоном за допомогою онлайн-програм, що забезпечують цю взаємодію.
5. Адаптувати уже створений Мистецьким арсеналом контент до потреб онлайн-аудиторій за кордоном.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4 ОРГАНІЧНО ВБУДУВАТИ ЦИФРОВИЙ ВИМІР У ПРОГРАМИ І ПРОЄКТИ МИСТЕЦЬКОГО АРСЕНАЛУ, ВРАХОВУЮЧИ ПОТРЕБИ ШИРОКОЇ АУДИТОРІЇ.

Операційні завдання:

1. Впровадити підхід до програмних продуктів, який передбачатиме обов'язковий цифровий компонент. Зокрема, супроводжувати всі фізичні проекти цифровими продуктами, що розширюють доступність офлайн-проектів в онлайн-просторі (наприклад, продовжувати практику 3D-турів і аудіогідів до виставок).
2. Сфокусувати зусилля на розвитку власного аудіо- й відеопродакшену й відповідних каналів комунікації для створених продуктів.
3. Доповнити програмну роботу суто цифровими продуктами, які будуть: **1)** орієнтовані на окремі групи в межах широкої аудиторії; для цього постійно аналізувати зміни аудиторій і їхніх потреб; **2)** доступні як на рівні продукту (користувацького досвіду), так і на рівні контенту (наративу); **3)** створювати досвіди занурення і взаємодії, властиві саме «цифрі».

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5 ВБУДУВАТИ ЦИФРОВИЙ ВИМІР У ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ХУДОЖНИКІВ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХНЬОЇ РОБОТИ НА БАЗІ МИСТЕЦЬКОГО АРСЕНАЛУ (ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ ОНЛАЙН-ПРОЄКТИ, ЦИФРОВІ АРХІВИ, СТАНДАРТНІ ВИСТАВКОВІ ІНСТРУМЕНТИ НА КШТАЛТ ВІДЕО ТОЩО).

Операційні завдання:

1. Впровадити програми професійної підтримки чи резиденції, які стимулюватимуть художників використовувати нові цифрові інструменти.
2. Розвинути коло власних онлайн-майданчиків для представлення мистецьких творів у цифрових форматах, забезпечувати для цього інфраструктуру й професійну підтримку.
3. Посилювати роль лабораторій Мистецького арсеналу як просторів для експерименту та міждисциплінарної співпраці.

РЕСУРСИ

1 ПРОФЕСІЙНІ РЕСУРСИ

Мистецький арсенал має спроможний колектив, досвід створення міждисциплінарних (міжвіддільних) команд для втілення тих чи інших цифрових проєктів і досвід роботи в кризових обставинах, що вимагають гнучкості й самонавчання. Для ефективної реалізації стратегії необхідно знайти оптимальне рішення для управління цифровими процесами й програмами в структурі інституції (наприклад, окремий відділ, окремі позиції в структурі наявних відділів тощо), а також посилити команду перекладачами й технічними фахівцями (навчання і підвищення кваліфікацій наявної команди; розширення команди; залучення зовнішніх фахівців).

2 ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ

Для реалізації стратегії необхідно розробити фандрейзинговий план. Основне джерело фінансування на визначений стратегією період — це грантові кошти, передусім від міжнародних організацій.

3 ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ

Мистецький арсенал має базовий набір техніки для створення цифрового контенту (зокрема відео) і його презентації в експозиційному просторі, а також програмне забезпечення (для обліку колекції, для організації дистанційної роботи команди, та ін.). Однак необхідно постійно покращувати цифрову інфраструктуру інституції, забезпечувати належне збереження даних і роботу програмного забезпечення. Забезпечення технічними ресурсами — це постійний процес, а не одноразова дія, і він повинен постійно перебувати у фокусі управлінської команди інституції.