

Матеріали Форуму вийшли друком за фінансової підтримки Українського католицького університету

Що таке креативні індустрії?

Креативна економіка, креативні індустрії, креативність ... - ці терміни усе частіше можна почути у медійному просторі. Що вони означають, особливо в українському контексті, і яким чином можна використати світовий досвід розвитку сфери креативної економіки для підтримки позитивних тенденцій економічного зростання?

Термін «креативні індустрії» вживають для позначення видів економічної діяльності, у сфері продукування та реалізації ідей, знань та інформації¹. Сам термін почали використовувати у англomовній літературі приблизно двадцять років тому, щоб описати цілий спектр практичної діяльності, по-суті, практик у сфері культури та нових галузях, які постали із появою цифрових технологій². Об'єднуючим началом для нових цифрових індустрій, як, наприклад, «нові медіа» чи gaming (створення відеоігор) та традиційних сфер, більше пов'язаних із культурою можна вважати виняткову важливість творчого начала та оригінальної ідеї. Так, Кембриджський словник під креативними індустріями розглядає: Індустрії, які ґрунтуються на діяльності, де оригінальні ідеї мають виняткове значення, наприклад, діяльність у сфері мистецтва або ЗМІ, в ІТ-сфері тощо.³ Якщо дослідити вітчизняні публікації на тему культурних індустрій за останні кілька років, можна простежити, як формується понятійний апарат та наповнюються українським змістом запозичені терміни.

Однак, інтерес до теми креативних індустрій зростає не тільки й не стільки у середовищі академічному, як у площині практичної діяльності. Окрім позитивного іміджу тут формуються також нові підходи до управління міськими просторами, закладами сфери культури, вироблення культурних політик, нова етика виробничих стосунків й загалом запит на освіту у цій сфері.

Ці запити активно задовольняються у спосіб постання креативних просторів⁴, розвитку нетворкінгу сфери креативних індустрій та неформальної освіти. Сприяє цьому й поява на українському ландшафті кількох впливових інституцій, зокрема, Програми ЄС та Східного партнерства «Культура та креативність» та Програми «Креативна Європа», які, окрім фінансової, організаційної, освітньої підтримки, є в Україні адвокатами культури, промоторами культурних та креативних індустрій.

Потреба у вдосконаленні навиків доносити власні ідеї до споживача, послуговуючись новими засобами та технологіями, можна стверджувати, вдихнуло нове життя в ідею підприємництва, формуючи новий дух капіталізму, базованого на ідеї солідаризму та соціальної відповідальності бізнесу.

Враховуючи те, що сфера культурних та креативних індустрій функціонує переважно у площині малого підприємництва, а, як відомо, саме малі підприємства, приватна підприємницька ініціатива формують обличчя економічної системи розвинутих країн, креативні індустрії, за збалансованої підтримки держави та муніципалітетів, у перспективі можуть стати локомотивом українських змін на краще.

Олег Жовтанецький
Надія Чуба

¹ David Parrish Creative industries <http://www.davidparrish.com/creative-industries/>

² John Newbigin What is the creative economy? <http://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/>

³ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/creative-industry>

⁴ Економіка креативних просторів <http://pawillion.com/uk/ekonomika-kreativnih-prostoriv/>

Перший львівський форум креативних індустрій, який проходив у межах Форуму видавців у Львові 15-18 вересня 2016 року, став майданчиком для обміну думками та досвідом. Співорганізаторами Форуму виступили доцент кафедри маркетингу Львівського національного університету імені Івана Франка Надія Чуба та доцент кафедри філософії мистецтв Львівського національного університету імені Івана Франка Олег Жовтанецький.

Головною метою заходу було представити кращі українські практики у сфері креативних індустрій, визначити нові можливості для неурядових інституцій та місцевого самоврядування від європейського вектору України, зокрема, в рамках програми Європейського Союзу та Східного партнерства в Україні «Культура та креативність»; обговорити межі взаємодії бізнесу та культури.

Доповідачі з різних регіонів України, зокрема, Львова, Харкова, Києва, Івано-Франківська, Кропивницького спільно з учасниками Форуму шукали відповідь на питання «Які межі культури у бізнесі і бізнесу в культурі».

Серед спікерів та учасників зустрічей фахівці у сфері культури і бізнесу, представники академічних кіл та місцевого самоврядування.

Продуктивній роботі Форуму сприяли стіни ІНУВ Львів, на базі якого й проходив Форум.

Кожен день було присвячено окремій темі.

День перший

Так, у перший день Форуму напрям дискусії задавали директор Агенції культурних стратегій, експерт Програми «Культура і креативність» ЄС-Східного партнерства **Микола Скиба** та публіцист, доцент ХНУ ім. В.Н. Каразіна **Олександр Лойко**. Модерувала зустріч завідувачка кафедрою культурології Українського католицького університету доц. Зоряна Рибчинська.

Що таке креативні індустрії? Як їх можна трактувати у ширшому контексті креативності та поля культурного виробництва? Які теоретичні підходи до встановлення рамок культури у бізнесі і бізнесу у культурі? Темою доповіді Миколи Скиби була «Креативність в умовах четвертої промислової революції».

Серед іншого, Микола Скиба відзначив:

Один із основних процесів, який характерний для сьогодення й важливий для визначення рамок нашої тематики (тематики креативних індустрій) - це індустріальна революція. Ми не завжди помічаємо вплив технологічних змін, просто їх приймаємо як належне.

Цитуючи Джеремі Ріфкіна (англ. *Jeremy Rifkin*), зокрема його працю «Третя промислова революція» (англ. *The Third Industrial Revolution, 2011*) Микола Скиба наголошує, що ми живемо в період третьої промислової революції, головними характерними рисами якої є відновлювальна енергетика, децентралізація виробництва і «енергетичний Інтернет».

Власне, креативні культурні індустрії, креативна економіка є породженням третьої промислової революції.

Цьому сектору економіки віднедавна приділять багато уваги на рівні ООН, ЮНЕСКО, Всесвітнього економічного форуму.

Сектор креативних та культурних індустрій робить значний внесок у світову економіку.

Одним із факторів, чому креативну економіку визначають як окрему галузь, - це тому, що у цьому секторі створюються робочі місця. Це потужний сектор економіки як на глобальному рівні, так й на європейському.

З важливих питань: Чи креативна економіка визначає майбутнє, інакше кажучи, чи є креативна економіка рушійною силою четвертої промислової революції?

Джеремі Ріфкін переконує, що перехід до чергової промислової революції характеризується зміною, насамперед, комунікаційних і транспортних технологій, а також появою нових джерел енергії⁵.

То як щодо четвертої промислової революції?

Чим більше ми заглиблюємось у цю сферу, - вважає Микола Скиба, - тим менше впевненості і більша потреба розібратись. Фактично - це горизонт, який постійно утікає.

Прогнозувати майбутнє неможливо - висновує доповідач, - але впливати на нього можна і треба, бо якщо ви не цікавитесь цими змінами - це не означає, що зміни вас не торкнуться.

Отож, які характерні ознаки змін, які надходять?

Серед ознак Микола Скиба виділяє наступні:

- Поглянувши на процес управління, можна стверджувати, що машина управляє машинами, а не людина як раніше.

- Зміни повністю засновані на науці, наукових розробках. На вістрі наукового пошуку нейронаука, біоінженерія тощо.

- Розсунення меж людської екзистенції, наприклад, трансгуманізм.

- Емерджентність (англ. emergence — виникнення, поява нового) в теорії систем — наявність у будь-якої системи особливих властивостей, не властивих її підсистемам і блокам, а також сумі елементів, не пов'язаних системотворчим зв'язками; неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її компонентів⁶. Прикладом є інтернет.

Четверта промислова революція змусить нас переглянути усе, що ми знаємо про креативну економіку та креативні індустрії.

Микола Скиба

- Сингулярність (Технологічна сингулярність у футурології — гіпотетичне вибухоподібне зростання швидкості НТП, яке ймовірно наступить внаслідок створення штучного інтелекту і машин, здатних до самовідтворення. Гіпотетичний момент, після якого, на думку прихильників цієї концепції, технічний прогрес стане настільки швидким і складним, що виявиться недоступним для розуміння. За яким імовірно слідує створення штучного інтелекту і машин, що самовідтворюються, інтеграція людини з

⁵ «Капіталізму приходить кінець»: Джереми Ріфкін о новой экономике, которая позволит человечеству важить // <https://theoryandpractice.ru/posts/11723-jeremy-rifkin>

⁶ Пояснення від упорядників. За матеріалами Вікіпедії.

обчислювальними машинами або значне стрибкоподібне збільшення можливостей людського мозку за рахунок біотехнологій мозку⁷.

- Біомодельовання та штучний інтелект. Світові компанії лідери ринку змагаються між собою за першість у розробках штучного інтелекту.

Микола Скиба цитує швейцарського економіста Клауса Мартіна Шваба (нім. Klaus Martin Schwab), засновника і беззмінного президент Всесвітнього економічного форуму у Давосі: «У підсумку четверта промислова революція змінить не тільки те, що робить людство, а й саме людство. Вона вплине на ідентичність людей і все, що з нею пов'язано».

Микола Скиба додає, що зміни, які заходять й вже присутні у нашому житті, носять двояку природу. Наприклад, інтернет. З одного боку, вирівнює диспропорції доступу до знань, а з іншого - породжує нові нерівності. Це нерівності між знанням і незнанням: розшарування суспільства між тими, хто володіє високими професійними вміннями та низькими компетенціями.

Така думка доповідача суголосна із позицією Клауса Шваба: «Звичайно, існують і песимістичні сценарії розвитку нової революції. За найпохмурішими прогнозами, вона «роботизує» людство і позбавить людей серця й душі».

Яким чином ці зміни можуть зачепити креативні індустрії й загалом креативну економіку?

Четверта промислова революція змусить нас переглянути усе, що ми знаємо про креативну економіку та креативні індустрії. Зараз ця тема є малодослідженою й просто не існує готових відповідей на це питання.

Настільки революційні зміни не можуть не впливати на ринок праці, який у підсумку, суттєво трансформується. Але не слід думати, що нові технології витісняють осіб виключно із низькими компетенціями.

Четверта промислова революція не залишає осторонь й сферу мистецтва, дизайну, розваг. Професії, які є присутніми у цих сферах також у зоні ризику, бо окрім рутинної праці технології здатні замінити й творчі компетенції. Наприклад, технології google вже зараз дають змогу створювати вірші без людини.

Загалом можна стверджувати – говорить Микола Скиба, - Четверта промислова революція змінить сферу ментальну, ментальність споживача, виробника й працівника докорінно.

В основі компетенції буде креативність. Вже зараз, - стверджує Микола Скиба, - креативність підіймається у рейтингу затребуваних компетенцій працівника. Зміни очевидно торкатимуться й культури.

Експертне бачення, представлене Миколою Скибою, вдало доповнює академічний підхід доцента Харківського університету **Олександра Лойка**.

У своїй доповіді на тему «Поле культурного виробництва: як культурний капітал стає фінансовим і навпаки» Олександр Лойко розглянув поняття культурних та креативних індустрій у руслі гуманітарних дисциплін. Зокрема, застосовуючи Теорію поля культурного виробництва французького соціального філософа П'єра Бурдьє (фр. *Pierre Bourdieu*), доповідач проливає світло на зв'язки між культурою та економікою.

Серед іншого, Олександр Лойко відзначив, що теорія П'єра Бурдьє дає розуміння, як сфери гуманітарна і культурна пов'язані із виробничою.

⁷ Пояснення від упорядників. За матеріалами Вікіпедії.

- Це важливо, особливо у наших умовах, коли сфера культури довгий час перебувала у полоні марксистської теорії. Ми й досі перебуваємо у полоні стереотипів, що це різні сфери: що є економіка, а є культура, є виробництво, а є творчість... Словом, ці стереотипи зводяться до класичного про фізиків та ліриків ...- говорить доповідач. - Теорія поля культурного виробництва могла б на цей зв'язок пролити світло. Ця бінарність дає змогу прояснити зв'язки між різними сферами життєдіяльності.

П'єр Бурдьє представляє сферу соціального виробництва категорією полів. У його теорії існує поле економіки, поле політики, поле культурного виробництва, поле релігії, поле науки. Це основні поля. Домінуючими серед них, за П'єром Бурдьє, є поле економіки та поле політики. Така ієрархічність пояснюється тим, що ці два поля в більшій мірі впливають на інші поля, аніж навпаки.

У свою чергу поле культурного виробництва складається із таких субполів, як поле візуально-пластичного мистецтва, поле літератури, поле музики, поле кіно, поле театру, поле критики і т.д.

Кожному полю, як зазначає П'єр Бурдьє, притаманне своє «illudio», тобто символ віри та інтерес, символічне виробництво, символічний капітал та агенти.

Економічний інтерес є лишень однією із форм «illudio». П'єр Бурдьє так пояснює домінування економічного поля: «Символічний капітал економічного поля, тобто «illudio» економічного поля є прийнятним у всіх інших полях. Соціальна конвенція передбачає, що економічний інтерес є загальноприйнятним».

Економічний капітал є тим капіталом, на який можна обміняти символічний капітал будь якого поля, саме тому він є домінуючим, оскільки є універсальним для усіх полів.

Символічне виробництво є виробництвом «illudio». Кожен учасник соціальних ігор на кожному полі зайнятий у виробництві «illudio». Він сам є

У сфері культури поряд із культурним продуктом виробляється також і символічний пріоритет. Перше не обходиться без автора, друге - без публіки.

Олександр Лойко

заручником цього символу віри.

Символічне виробництво з цієї точки зору є водночас вірою в цінність того, що відбувається в полі, і вірою у цінність того, що розігрується.

Символічний капітал – форма визнання, яка прийнята у тому чи іншому полі і те, в чому він виражається - від чисто символічного визнання, як поняття авторитету, до формальних, як-от дипломи стипендії, премії, тощо, які формально цей авторитет закріплюють й виражають.

Між полями і всередині поля існує конкуренція. Конкуренція між полями в тому, що кожне поле намагається підвищити цінність своєї форми символічного капіталу.

У середині поля відбувається конкуренція між агентами за частку символічного капіталу, за частку авторитетності, за частку визнання.

Ще одним важливим фактом є те, що поле культурного виробництва – це світ економіки навпаки - економічна мотивація тут замовчується.

Полю культурного виробництва притаманний ефект переломлення – економічна мотивація тут перекладається на свою мову і в цьому полі набуває форми дискусії про призначення літератури, театру і тощо.

Характерним для цього поля, є те, що економічний інтерес заперечується, але від нього не відмовляються.

Подвійні агенти поля – менеджери, продюсери, куратори, галеристи. Вони є, по-суті, посередниками різних полів.

Саме ж поле культурного виробництва «ілюзію» є невизначеним. Боротьба дефініцій є символічною боротьбою. Тут, на відміну від інших полів, правила гри не до кінця визначені, бо є ставками.

На цьому полі немає однозначної форми визнання, нестійкі кордони, низька ступінь автономності і саме це поле піддається впливові ззовні. Для переваг у внутрішній конкуренції агенти поля заручаються підтримкою агентів з інших полів – поля економіки чи поля політики, релігії.

Структура цього поля побудована на двополярній основі. Принаймні можна два полюса виділити.

Вузьке виробництво або елітарне – «виробництво для виробників» тут можна виділити дві підгрупи – панівні автори та претенденти. І поле широкого або масового виробництва, де також можна виділити дві підгрупи – буржуазні автори та комерційні автори.

Відповідно звідси два принципи ієрархії – автономний і гетерономний.

Автономний – ми визнаємо символічний капітал залежно від цільової культурної якості аудиторії – це визначає його статус.

Гетерономний – принцип комерційного. Це двозначність критеріїв успіху й неуспіху. Те, що є успіхом одного, є провалом з точки зору іншого.

У полі культурного виробництва існує два виміри виробництва.

Поряд із культурним продуктом виробляється також і символічний пріоритет. Перше виробляє автор, а у другому не обходиться без публіки.

Саме покупець є виробником символічного пріоритету. Ринок сучасного мистецтва – це найкраще підтвердження цієї фрази. Дуже часто поціновувач купує за великі гроші у автора картину (культурний продукт), створюючи символічний пріоритет. Подібного можна досягти й у сфері реклами. Наприклад, виробник сигарет «Marlboro» у такий спосіб не тільки переконав чоловіків курити сигарети з фільтром, які до того вважались жіночим продуктом, але й створив новий образ чоловіка-мачо.

У цьому сенсі контркультура від поп-культури відрізняється тільки маркетинговими стратегіями.

Приклад Чарльза Саатча, рекламиста, який інтуїтивно намацав цей принцип подвійного виробництва, зробивши з Демієна Герста того, ким він є зараз – найдорожчого художника світу. Це добрий приклад того, як у сучасному світі фінансова інвестиція створює символічний пріоритет.

Нам відомо, що ще з XIX ст. існує дві протиборчі лінії: умовно веберівська, де важлива роль, першість за символічними цінностями та пріоритетами, та марксистська, де ідеологія вторинна, у порівнянні із виробництвом. Так от, П'єр Бурдьє каже, що тут немає протиріч. Сьогодні ми маємо конвертацію символічного капіталу у економічний і навпаки – підсумовує Олександр Лойко.

По завершенню доповідей розгорнулась жвава дискусія.

Божена Закалюжна: Доповідь Миколи Скиби рясніла прикладами світового масштабу. Чи існують дослідження, куди ми рухаємось по Україні?

Микола Скиба: є точкові дослідження, зокрема дослідження економіки третіх місць (Економіка третіх місць - креативні простори між домом і роботою). Це вже дуже добре. Ці матеріали є у вільному доступі в Інтернет. Низка експертів зокрема я, працюємо над дослідженням, що у нас в Україні відноситься до креативних індустрій. Тобто початок цим процесам вже покладено.

Олег Жовтанецкий: Чи українське статистичне відомство або держава в особі міністерств виділяє кількісні чи якісні показники у сфері культурних індустрій. Чи є рух у цьому напрямку?

Микола Скиба: українська статистика не добачає креативну економіку, на відміну від ЄС, наприклад, де культура – це частина економіки, де культурні індустрії розглядають як галузь, яка робить свій вклад у ВВП країни, вклад у ринок праці. Оскільки у сфері креативної економіки переважають малі і мікропідприємства, це актуалізує різні державні програми підтримки, у т.ч. створення кластерів, доступу до фінансів тощо. У нас із цим усім проблема. У нас діяльність креативного сектору подібна до вулканічної діяльності.

Одне із запитань, яке адресувалось Олександру Лойку, стосувалось того, яким чином теоретичні концепти можливо впроваджувати в життя, зокрема, у чому практична цінність поля культурного виробництва?

Олександр Лойко: У нас, якщо використовувати термінологію Бурдьє, символічні пости публічного інтелектуала не сформовані. Інша справа західні суспільства, зокрема французьке, де пост соціального інтелектуала доволі велика цінність у суспільстві. До прикладу, такі постаті як Поль Сартр, Мішель Фуко – великі інтелектуали, які повпливали на французьке суспільство, й опосередковано, звісно, на культурні індустрії. Зокрема, Мішель Фуко напевне один із перших, хто зрозумів вагомість медіа. Але у західній традиції є ще аудиторія, яка спроможна сприймати ідеї. У нас же ж не сформувався той проміжний клас, який на заході, перш за все, в США, з подачі американського соціолога і журналіста Девіда Брукса, означений терміном «бобо» - bourgeois bohemian, богемна буржуазія.

У повоєнний час у США сформувався новий клас, головним чином через реформу у найстаріших й найпрестижніших університетах, званих Лігою плюща, які стали доступними простим людям. Саме вихідці із незаможних родин, які втрапляли в ці університети, на хвилі повоєнного економічного піднесення, стали основою нового класу.

У нас зараз відбуваються схожі процеси. Й роль нашого ядра нової еліти, от тієї богемної буржуазії, за Бруксом, можуть зайняти айтишники. От тільки у нас цей зв'язок з університетським полем практично відсутній. Цей новий клас, який зароджується, уже не є представниками культури книги. У нас виникає розрив між поколіннями, відсутня спадковість, на відміну від США, де університети стали майданчиками для взаємодії й спадковості між поколінням культури книги та новим поколінням культури медіа.

Микола Скиба: В Україні ми бачимо процес перезаснування університетів. Хорошим прикладом є Український католицький університет, який стає майданчиком для тієї спадковості, про яку говорить Олександр.

Олеся Дацко: Запитання до Миколи Скиби. Ви брали участь у розробці Стратегії культури 2025. На якій стадії перебуває цей документ?

Микола Скиба: у багатьох інших сферах середовища були готові до реформування, було багато напрацювань, тому дуже швидко постали офіси

реформ й процес пішов, хоч опір системи був доволі сильним. У сфері ж культури не було такої інституційної ємності, не було середовища, яке б могло постійно тиснути на міністерство. Тобто тут ще багато роботи й ухвалення стратегії – це лишень частина того, що належить зробити.

Одне із питань до доповідачів – яким чином від школи до зрілого стану має формуватись суб'єкт, який має ставати основою цієї креативної індустрії?

Миколи Скиба: Я дійсно опустив цю складову, але тільки з технічних питань. Частина Стратегії культури, яку ми напрацьовуємо – це зміна способу викладання – це зв'язок між школою та культурою, музеями та бібліотеками тощо. Мій меседж – зміни потрібні не тільки у тому, що викладати, але й як викладати. Дітей треба навчати, як розв'язувати проблеми, які для цього потрібні інструменти, навчати розумінню потенціалу щодо. Щодо можливих практичних кроків у цьому напрямку, то ми зараз реалізуємо проект на базі МАН України – наукові студії і секції, коворкінги для молодих учених, модель інкубатора ідей. Головна мета – побудувати програми навколо ідеї креативності. Креативність тут має бути науковоемною, пов'язаною, у першу чергу, із шкільною освітою, бо підлітки з мого досвіду спілкування з шкільною аудиторією не мають уявлення про креативні професії майбутнього і це треба змінювати.

Зоряна Рибчинська: цього року стартувала програма з культурології в УКУ і ми мали дуже цікавий досвід спілкування із абітурієнтами: коли ми представляли їм дві спеціалізації – «теорія і критика культури» та «економіка культури» й запитували, що їх приваблювало у програмі, більшість вказувала саме на економіку культури, може не до кінця розуміючи що це, але головна думка – можна заробляти гроші, «бавлячись», не займаючись «чимось серйозним». Й дозвольте ще репліку щодо однієї тези пана Миколи про створення освітньої індустрії або зробити її частиною креативної.

Микола Скиба: В Україні вона може стартувати з неформальної освіти, бо неформальна освіта у нас дуже сильна і це може бути внесок України у європейську й світову освіту. Світ підходить до кризи університетів, підходить до усвідомлення цього факту. І в якийсь момент ми опиняємось, образно кажучи, за одним столом і наші кейси неформальної освіти, перезаснування університетів – вони можуть масштабуватись й перетворюватись у символічний капітал. Освіта та креативність мають бути дуже тісно пов'язані.

Олег Жовтанецький: одна із цілей цього заходу - поділитись практиками, у першу чергу, із студентською аудиторією, якої серед учасників не бракує. Це, серед іншого, й формування того класу, про який говорив у своєму виступі Олександр Лойко, а з іншого – спробувати інтегрувати ось ту «вулканічну діяльність», як охарактеризував розвиток креативного сектора в Україні Микола Скиба, й встановити її на платформу саме академічну, бо дуже часто ця платформа утікає. Форум видавців як явище і як інструмент – дуже добре до цього надається.

Олександр Лойко: дозвольте відреагувати. Щодо питання, яким чином вибудувати ланцюжок від дитини через креативність до споживача культури, культурного продукту, я, на жаль, не маю відповіді. Не знаю, як це зробити у наших умовах. Головна проблема тут ще й тому, що, на відміну від американських університетів, які, на мою думку, у кризі не перебувають, у нас освіта не побудована у формі діалогу. Американські

університети розуміють, що таке діалог. Маючи змогу залучити кращих фахівців з цілого світу вони вибудовують траєкторію освіти через діалог.

Тобто уява як головна складова креативності завжди пов'язана із взаємодією з іншим. На мій погляд, у цьому головна функція університету – бути майданчиком для взаємодії. Американські університети це дуже добре розуміють – вони не просто виробники освіти, а перш за все, – це майданчики культури спілкування, культури взаємодії. У нас цього катастрофічно не вистарчає. Немає спільнот, які б могли творити середовища у взаємодії та спадковості. Очевидно – це наслідки авторитарних практик минулого, які над нами тяжіють.

День другий

Які межі бізнесу в культурі? Як культурні інституції та проекти можуть використовувати засоби та інструменти бізнесу для донесення власних ідей до публіки?

Другий день Форуму було присвячено обговоренню можливостей зростання культурних індустрій та реалізації проектів у сфері культури. Особливу увагу було звернуто на перепони та труднощі, з якими доводиться зустрічатись акторам у цій сфері.

Розпочала виступи цього дня президентка ГО «Гараж Генг» **Ірина Соловей**, яка поділилась з іншими учасниками інгредієнтами росту для креативних індустрій.

Оскільки креативні індустрії є зараз у світовому тренді, тому ми спілкуємось із вами як глобальна спільнота – почала свій виступ Ірина Соловей. - Ми в Україні поступово приходимо до стану креативних міст. На зміну тим, хто сприймає місто із споживацьким підходом, приходять люди, які творять місто.

Починаючи з 2008 року команда Гараж Генг були засліплені власним ентузіазмом й не уявляли, що буде складно. Ми не мали гадки, куди заведе нас наш ентузіазм. У 2012 команда односторонців Гараж Генг започатковує Спільнокошт - майданчик для колективного фінансування проектів. Зараз ми реалізуємо програму «Код міста» вже усвідомлюючи, що ми робимо і для чого. Ми створюємо умови для креативної економіки, створюємо умови для реалізації талантів, ми готуємо передумови для розумних міст – резюмує Ірина Соловей.

Інноваційність залежить від швидкості обміну ідеями, а креативна економіка - від підприємницького духу. Успіх тут можливий завдяки творенню нової культури високої соціальної довіри.

Ірина Соловей

Доповідачка притримується думки, що креативна економіка дуже сильно залежить від підприємницького духу. У деяких містах він сильніший, у деякий - слабший. Але що об'єднує підприємців у нашій частині світу? Дуже часто, підприємці відділяють себе від культури, а культура і креативність сприймається як щось не серйозне. Те, що ці стереотипи існують, є наслідком того, як чинили з культурою свого часу.

Ще одним викликом розвитку будь-якої індустрії є можливості мобілізувати таланти, а для цього потрібно чимало.

Дослідження свідчать, що інноваційність залежить від швидкості обміну ідеями.

До інновації можна прийти двома шляхами – через довготривалі коштовні дослідження або перенесенням патернів з однієї сфери в іншу. Перший шлях вимагає чималих інвестицій. Другий - залежить від швидкості обміну ідеями.

Як діяти в Україні? Дуже важливо, щоб між собою спілкувались соціальні інноватори, креативні люди, люди, які займаються зеленими технологіями.

Соціальні інноватори працюють із соціальними зв'язками, формуючи реперні точки та вузли. Це дає певну соціальну пружність. Креативні люди мусять спілкуватись один з одним. Це неможливо робити без соціальної довіри. Соціальна недовіра, яка досить сильно виявляється у нашому суспільстві, очевидно переноситься у сферу підприємництва. У підсумку - відсутність бізнес-культури обміну ідеями, а це вже перепона для розвитку інноваційних кластерів.

Виконавчий директор Мистецької майстерні Драбина **Вікторія Швидко** представила власний культурний проект «Драма.ua». Чи можна створити театр як стартап?

«Драма.ua» — фестиваль сучасної драматургії, який відбувається у Львові із 2010 року. Щороку глядачі фестивалю мають нагоду стати безпосередніми учасниками процесу створення і обговорення найновішої драматургії разом із відомими драматургами, режисерами, акторами та критиками, взяти участь у майстер-класах, круглих столах та дискусіях.

У межах фестивалю також відбувається Конкурс україномовних п'єс «Драма.UA», який займається пошуком молодих авторів та просуванням актуальної української драми на театральні сцени й до літературних видань.

Вікторія Швидко, розмірковуючи над розвитком власного проекту, зазначила: «Чи все відбувалось гладко за ці роки? Якщо коротко - то ми балансуємо між спонтанністю та системністю.

Перехід на постійно діючу платформу загострює бажання та амбіції. Але й зростає потреба у ресурсах.

Цей процес, який передбачав багато різних нових механізмів, у тому числі й не з театральних сфер. Не всі вони завершилися успішно.

Виходячи із теми дня, тобто меж бізнесу у культурі, зараз ми перебуваємо на етапі масштабування, ширшого застосування бізнес-інструментів, таких зокрема, як франшиза. Загалом можна стверджувати, що на цьому етапі бракує навичок».

Вікторія Швидко звернула увагу на ще одне проблемне питання, а саме: вибудовування діалогу із бізнесом. На думку доповідачки, бізнес ще не має того розуміння потрібності культури. Він не бачить цінності у інвестиції в культурні проекти.

Кожного разу, апробуючи той чи інший інструмент, ми або досягаємо, або не досягаємо поставлених цілей, але накопичений досвід дає змогу вибудовувати ефективний алгоритм дій.

Вікторія Швидко

Можливо причини не тільки у бізнесі. Як тут уже згадували попередні доповідачі, - рефлексує Вікторія Швидко - загалом суспільство не готове витрачати кошти на купівлю нематеріального продукту.

Якщо порівняти мистецький стартап «Драма.ua» із, наприклад, Apple, то ми бачимо, що у випадку із всесвітньовідомою маркою є готовий продукт – це айфон, він матеріальний. У випадку ж з «Драма.ua» - матеріальним є хіба що програмка, що звісно приносить споживачу нижчу споживчу корисність.

І без цього матеріального підтвердження дуже складно знайти партнерів глядачів – резюмує Вікторія, - з власного досвіду, ті партнери, які у нас є, з якими можна обмінюватись інформацією – це все гравці одного поля.

Кожного разу, апробуючи той чи інший інструмент, ми або досягаємо, або не досягаємо поставлених цілей, але накопичений досвід дає змогу вибудовувати ефективний алгоритм дій.

Поки що це риторичне чи є «Драма.ua» стартапом, - завершила свій виступ Вікторія Швидко.

Дискусію розпочав модератор зустрічі Олег Жовтанецький, який серед іншого зазначив: Drama.ua - це показовий кейс. Проект без державного фінансування працює не один рік і зростає, розвивається. З Ваших слів стає зрозуміло, що зараз настав такий момент, коли треба переходити на інший рівень. Чи Ви намагались звертатись до міста за допомогою, чи намагались стати частиною муніципального театру імені Лесі Українки, у приміщеннях якого Ви працюєте?

Вікторія Швидко: так, звісно ми не думали на початку про «стартапність» свого проекту. Ми думали, у який спосіб його розвивати, яку точку опори знайти й один із варіантів допускав таку форму, про яку Ви говорите, тобто стати частиною простору мистецьких інститутів, на бюджетному фінансуванні. Звісно на певних умовах. Однак, цей варіант виявився неідеальним. І це на краще. Бо це, у першу чергу, дало нам змогу сформувати власні погляди, спосіб мислення, ідеї...

І зараз ми повільно, але впевнено рухаємось в тому напрямку, який нас виведе до ідеї стартапу, маленької компанії.

У Львові Drama.ua має статус білої ворони. Загалом в Україні дуже мало театральних майданчиків, які можна вважати стартапами. У Львові під це визначення підпадає хіба-що театр Леся Курбаса, хоч може вони самі себе такими не вважають. В Україні бум серед театральних компаній відбувся у 1990-х роках, найбільше звісно у Києві, Харкові. У Львові дещо менше. Й до сьогодні дожили одиниці. Власне театр Курбаса – один із таких прикладів. Починаючи як маленька компанія, й крок за кроком йшли до того, чим вони зараз є, тобто найкращим, як на мене, театром в Україні. Мене приклад театру Курбаса надихає.

Микола Скиба: Дуже цікавий підхід до театру. Ви порівнювали себе із стартапами у технологічній сфері, зокрема, згадували про компанію Apple. Але здається, айфон – це не тільки утилітарна річ, але більше емоції. Ви також працюєте у індустрії емоцій. Ви даєте людям емоції...

Вікторія Швидко: акцент, на який Ви зреагували – це спостереження. Це більше про аудиторію, які велетенські гроші готові платити, наприклад, за айфон, і не готові за 60 грн. отримати, як Ви кажете, емоцію, але емоцію на живо. І в цьому сенсі, емоції айфона є більш матеріальними, які можна потримати в руках, аніж вистава.

Зоряна Рибчинська: я не можу погодитись із Вашим із Миколою консенсусом, що Ваш театр продає емоції. Емоції продає театр Заньковецької. Ось навіть більш дорогі гастрольні постановки, які часто відбуваються в Театрі опери та балету, викликають ажітаж серед публіки. Там завжди повні зали. Люди отримують у цьому разі статус, не особливо переймаючись, що вони бачили, що вони відчували. Тому культура пропонує не просто емоції, не просто враження. Ваш театр «продає» речі, які не дуже охоче купують у нашому суспільстві. Це певні сенси і смисли. Та насамперед – це незручні питання. Наше суспільство не готове платити за незручне питання, яке не буде давати спокою і введе тебе у ситуацію дискомфорту. Бо ваш театр пов'язаний із сучасним мистецтвом, а сучасний театр є сучасною драмою. Ці нюанси у сфері культури і зокрема мистецтва є дуже важливі й сильно впливають на ті економічні моделі, які ми хочемо і можемо використовувати.

Вікторія Швидко: Щодо заїжджих зірок – це статусна річ. Наприклад, хтось може сказати – я бачив Хостікоєва на сцені. Так, ми також хочемо досягти такого ефекту. Ми розглядаємо це як механізм, що, наприклад, статусність має вплив на такі чи інші групи відвідувачів. У нас насправді є питання до нашого іміджу. Й очевидно через те, про що Ви зараз говорите. Звісно у нас є місія задавати незручні питання, але разом з тим ми намагаємося розширити свою аудиторію. Бути стартапом й зростати й відчувати це зростання принаймні самим. Ми працюємо за принципом 20-20-60. Коли перші 20% - це речі божевільні, інші 20 – це інтелектуальні речі, а 60% - це популярна культура. Оці 60% - це приманка, можливість затягнути глядача на інші 40%.

Олег Жовтанецький: Дякуємо Вікторії. Вона дуже відверта у питаннях нашої тематики: меж бізнесу у культурі. Зазвичай діячі культури, зокрема театрального мистецтва, є більш закриті й манірні, коли постає питання фінансів. Дякуємо.

Ми бачимо, що практика реалізації проектів у сфері культурних та креативних індустрій доволі неоднорідна. Існує чимало труднощів, перешкод, несподіванок. Це обмежує й звужує можливості застосування тих, чи інших теоретичних концепцій. Однак, це зовсім не означає, що практика може нехтувати теоретичним напрацюванням, але й теорія не має бути відірвана від практики. Власне, ще одна ціль, яку ми як організатори ставили перед собою, оскільки серед учасників переважно академічна спільнота – це збагачення теорії, академічної сфери, практичними кейсами як успішними, так і не дуже. Це добрий ґрунт для аналітичної роботи, лабораторних занять. Водночас, тут присутні практики, які реалізують свої ідеї і їм зовсім не зайвим буде збагатитись теоретичним досвідом. Отож слово має доцент кафедри маркетингу Львівського національного університету імені Івана Франка **Надія Чуба**.

Тема виступу: Особливості маркетингу у сфері культури.

Для початку хотіла б долучитись до дискусії, яка виникла із виступу Вікторії Швидко – розпочала свій виступ доповідачка. - Оскільки тема дня є межі бізнесу в культурі. Чи є ці межі? Так, звісно, що так. Ви як практики культурного поля підтверджуєте цю тезу. Але хочу звернути увагу на одну обставину з виступу Вікторії. Виявляється, люди мистецтва соромляться того, що можуть заробляти гроші на своїй творчості. Але чому? Адже у системі ринкових відносин, у системі еквівалентного обміну, достойна оплата праці є ознакою фаховості, успішності.

Існує також й зворотній процес, культура привносить у суспільні відносини, й зокрема у сферу бізнесу, цінності, формуючи таким чином світоглядну парадигму, соціальну матерію.

Моя тема доволі технічна, – зазначила Надія Чуба. – Як, з точки зору науки маркетингу, посприяти процесу комунікації виробника чи творця у сфері культури, мистецтв із своїм споживачем, читачем, глядачем.

Практикам культурної сфери не потрібно соромитись і уникати економічної лексики – прибуток, дохід. Адже у системі ринкових відносин, у системі еквівалентного обміну, достойна оплата праці є ознакою фаховості, успішності.

Надія Чуба

Отже, маркетинг - це не є чистий продаж, як може видаватись на перший погляд. Головним завданням маркетингу є супровід процесу виробництва від етапу створення до процесу післяпродажної комунікації зі споживачем.

Маркетинг у сфері культури має свої особливості. До двох складових класичного маркетингу у виробничій сфері: зовнішнього, спрямованого на споживача, та внутрішнього – спрямований на працівника, у сфері культури додається й третя – інтерактивний маркетинг, який пов'язаний із існуванням культурного продукту, який є невіддільним із споживанням у момент творення.

Якщо класичною, вже навіть дещо стереотипною схемою маркетингової діяльності є модель 4P (продукт, ціна, місце, промоція), запропонована Філіпом Котлером, то у сфері культури з'являються додаткові обставини, які пов'язані із особливістю творення та споживання культурного продукту. Тому до сфери культури застосовують розширену схему, так звану 7P, у якій, до вже згаданих елементів, додаємо такі складові, як «люди», «процес» та «матеріальне середовище».

Звісно, що ця схема має враховувати особливості кожного із елементів.

Так, продукт у сфері культури володіє такими властивостями: він є невідчутний, невіддільний від джерела, непридатний до зберігання, непостійний. Особливістю продукту у сфері культури є те, що його творить безпосередньо людина. У багатьох сферах культури цей процес неможливий й без присутності споживача. «Люди» - важливий компонент маркетингу у сфері культури, оскільки при виборі культурного продукту споживач орієнтується на інших людей. На тих, кого вважає компетентним, на чю думку зважає. Або ж, із прикладом Театру Курбаса. Коли ми чуємо цю назву, ми бачимо конкретних людей – акторів, режисерів. Творці культурного продукту (вистави, книги, картини, кіно) є нерозривно із ним пов'язані, тому емоція, яка виникає від споживання продукту, також безпосередньо пов'язана із творцями. Саме емоція у широкому розумінні є непрямим продуктом, пов'язаним із творцем або творцями. Так влаштована людська пам'ять, що запам'ятовується тільки те, що викликає емоції.

Тому продукт важливий у поєднанні із обличчями, із контактом, із емоціями, які ми переживаємо.

Усі ці емоції ми отримуємо у процесі творення. «Процес» є ще однією складовою комплексу маркетингу. Чому процес є важливим? Тому, що у процесі взаємодії і виникають емоції. Звичайно, емоції – це не завжди зі

знаком плюс. Тому, нам варто розглянути приклади як вдалі, так і не зовсім. На думку одразу спадає суворість пострадянських наукових бібліотек, зокрема Національної бібліотеки ім.В.Вернадського. Від її відвідування емоції, звісно виникають, але зі знаком мінус. Натомість, позитивним є досвід та емоції від відвідання дитячих бібліотек, наприклад, Обласної бібліотеки для дітей у місті Львові, де процес налаштовує на позитивні емоції.

Ще одним елементом комплексу маркетингу є матеріальне оточення. Цей елемент варто розглядати у контексті налаштування та підтримання піднесеного емоційного стану. Матеріальне оточення покликане наблизити творця та споживача один до одного, створити атмосферу довіри, налаштувати споживача на роздуми, якщо потрібно. Щодо негативних прикладів, які мають зворотній ефект, наприклад, музична школа. Коли дитина бачить обшарпані стіни і убогий інвентар, яке у неї складається враження про митців і про культуру загалом, зрештою, про себе у цій ролі? Потім ця обшарпаність культивується в уяві й укладається у норму буття. Тут важливо, щоб ця уява не спотворювалась, і що бути можливим, продавати свої таланти - це не соромно. Можливо, щоб змінити цю думку, треба змінити матеріальне оточення.

Ціна є ще одним елементом комплексу маркетингу.

Сфера культурного продукту є в цьому плані особлива. Для сфери матеріального виробництва існує чимала кількість інструментів ціноутворення. Натомість, ці інструменти не підходять для прямого використання їх у сфері культури. Зокрема у сфері культури не діє закон спадної граничної корисності. Тут граничні витрати можуть бути більшими за граничний дохід. Це є підставою для пошуку інших, ніж у сфері матеріального виробництва, форм фінансування, зокрема й з боку держави.

Іншим важливим чинником ціноутворення є так звана «хвороба витрат», коли витрати неможливо компенсувати коштом прибутку.

Ще одним інструментом комплексу маркетингу є місце. Пригадуєте, особливість сфери культури є продукт, що споживається у момент його створення. Але місце може утруднити контакт творця та споживача культурного продукту, у підсумку інші маркетингові інструменти можуть просто не спрацювати. І тут найбільше виграють ті культурні інституції, які розміщені у великих містах, мають перевагу, хоч й не завжди ті, які розміщені у центрі, а не на периферії міст і т.д..

Промоція

Реклама, PR, найбільш вагомі інструменти – інформування, нагадування, подразнення... Для інституції культури дуже важливо про себе постійно нагадувати. Це робота й у соцмережах, й контакт із потрібними людьми. Це робота івент-менеджерів. Хоч часом у сфері культури є обмежені бюджети, на цьому не варто економити. Більшість культурних установ звісно розуміють важливість промоції й використовують цей інструмент. Загалом, промоція через інструменти реклами, PR, елементів брендингу віддавна є частиною повсякденності культурного життя. Достатньо згадати плакати Тулуза Лотрека, роботи Сальвадора Далі у рекламних цілях, Енді Воргола і цей список чималий.

Не варто забувати й про маркетингове середовище організації – тобто кола чи групи осіб, які можуть сприяти чи створювати перешкоди у діяльності окремих установ культури. Окрім споживачів (поціновувачів), це

й партнери, спонсори, меценати, конкуренти тощо. Важливо чітко бачити ці групи й розуміти, як із ними взаємодіяти.

Не менш важливим є визначення відповідальної особи або, якщо дозволяє бюджет, створення служби маркетингу чи промоції. У практиці діяльності лідерів цієї сфери є успішне функціонування служби маркетингу, головним завданням якої є робота над формуванням іміджу. Звісно, що питання іміджу не є питанням виключно таких грандів як The MET Museum (Metropolitan museum of art), чи приміром Luvre.

Як приклад правильного підходу до роботи над іміджем може слугувати Форум видавців у Львові. За свою історію Форум видавців зріс від маленького локального заходу до події всеукраїнського масштабу й навіть масштабу Східноєвропейського. Так, у 2016 році тут нараховувалось 60 локацій, більше 1000 учасників, 500 акредитованих журналістів, 60 тис відвідувачів. Тобто, Форум видавців у Львові сьогодні – це успішний впізнаваний бренд.

Й на останок, - підсумувала Надія Чуба, - при формуванні бренду не варто боятись взаємодіяти, навіть якщо на перший погляд видається, що співпраця неможлива. Ось, наприклад, здавалося б непоєднувані музей Ван Гога в Амстердамі та всесвітньовідома пивна марка Амстел. Аксель Рюгер (гол. Axel Rüger), директор музею Ван Гога так описує цю співпрацю: «Ми пишаємось тим, що будемо взаємодіяти із брендом, який як і музей, розташований в Амстердамі, але користується великою популярністю у світі».

Директорка арт-центру «Фабрика повидла» **Божена Закалюжна** у виступі «План vs реальність: створення культурного центру в Україні» зупинилась на труднощах та перепонах, з якими доводилось зіткнутись у процесі реалізації проекту «Фабрика повидла».

Зокрема вона зазначила: Проект, який представляю – це проект під такою солодкою назвою «Фабрика повидла». Для фахівців у сфері культури у Львові – це відомий проект. «Фабрика повидла» розташована в такому районі Львова, як Підзамче, а саме в місці, знаному під назвою Рогатка. В кінці XIX ст. тут було локалізовано чимало алкогольних підприємств, у тому числі, усім відомий завод Бачевських. Наш об'єкт постав дещо пізніше як фабрика спиртових виробів "Й. Корнік і син". За радянських часів у фабричних приміщеннях розташували винзавод. У 1970-х підприємство перепрофілювали на цех переробки овочевої бази № 1, одним із продуктів виробництва якого було повидло. З 2008 року різні мистецькі об'єднання Львова проводили на території вже на той час занедбаного непрацюючого підприємства різні мистецькі заходи. Саме у цей період народилась назва «Фабрика повидла». У англійській інтерпретації ця смачна назва набуває ще й інших ноток – «Jamfactory» починає асоціюватись із джазом, імпровізацією, з мистецтвом, культурою. Ми розвиваємо цю назву як бренд. У 2015 році австрійський історик Гарольд Біндер придбав цей об'єкт у приватну власність. Придбав також й склади парфумерної фабрики поряд, створивши підприємство культури «Bender cultural enterprise», директором якого є Божена Закалюжна.

У задумі – створити на базі «Фабрики повидла» HUB для розвитку сучасного мистецтва – перформативного, візуального, креативних стартапів, створити простір для проведення музичних заходів, пристосувавши старі приміщення для нових потреб культурного життя.

Трьома основними принципами нашої діяльності є орієнтація на мистецтво,

Одна із цілей проекту «Фабрика повидла» - змінити бізнес-середовище у місті.

Божена Закалюжна

на людину та на освіту.

Ревіталізація самого приміщення «Фабрики повидла» відбуватиметься за проектом Atelier Stephan Rindler з Відня. Однак не усе так райдужно. Реальність вносить свої корективи.

Хоч наше підприємство створене для реалізації небізнесових цілей, культурних цілей, ми змушені працювати за схемою класичного підприємства. І тут мова не стільки про форму, скільки про зміст. Про бізнес середовище. У нас є кошти і це, звісно, відкриває багато можливостей. Однак, фактор фінансових ресурсів стає недієвим, якщо у грі інші фактори, зокрема корупційна складова.

Бізнес в Україні працює на умовах компромісу, з одного боку. З іншого – бізнес працює за схемою: мета виправдовує засоби. У цьому сенсі такі принципи нам чужі. Ми б хотіли ці засади взаємовідносин змінити. Це є непряма наша ціль змінювати бізнес середовище у місті. Звісно, що такі наші принципи суттєво сповільнюють процес ревіталізації простору «Фабрики повидла», але ми готові йти на такі жертви, бо наші принципи важливіші.

Співзасновник урбаністичного проекту «Тепле місто» **Юрій Филюк** розпочав свій виступ із рефлексій попередньої доповідачки «Ми також стикались у своїй практиці із тим, про що говорить Божена. Для нас це також принципове питання, грати за правилами. Один із базових принципів платформи Тепле місто - це довіра. Наша місія — створення нових можливостей самореалізації мешканців Івано-Франківська заради досягнення високого рівня якості життя у місті через більшу спроможність, довіру та амбітність. Основними цінностями у реалізації проектів є відкритість, гідність, проактивність, теплота» - зазначив Юрій Филюк.

Загалом доповідач презентував одразу два проекти. Один із них - Urban Space 100. Цей проект успішно реалізовано в Івано-Франківську. Його успіх, заснований на приватній ініціативі та креативній ідеї, інспірує представників малого бізнесу, соціального підприємництва та активістів у сфері культури не тільки в Україні, але й за кордоном.

Іншим проектом є проект ревіталізації заводу Промприлад. Це амбітний й коштовний проект, який тільки належить реалізувати.

«Щодо UrbanSpace100 ідея полягала у тому, щоб створити громадський простір силами 100 меценатів, 80% чистого прибутку, якого йдуть на проекти розвитку міста» – поділився Юрій Филюк із присутніми.

«Перед цим проектом ми ставили три рівні завдань – зазначив він. Це:

- створити endowment;
- створити фізичний майданчик для активізації прогресивного кластеру;
- об'єднати 100 людей практичного інтелекту».

Потрапляння в проект є вже певним фільтром. Ці люди вже чогось досягли і почали віддавати.

Наш досвід стає цікавим також багатьом закордоном. Це те, чим ми можемо поділитись зі світом.

Юрій Филюк

Це не прості форми, це складні конструкції. Це практична соціальна активність. Ці люди через потрапляння в проект почали взаємодіяти й поза проектом UrbanSpace100. Загалом у такий спосіб формується середовище. Цікаво, що вистарчило три місяці, щоб зібрати цих сто людей. Компанія відбувалась прозоро. 50% з них не живуть в Івано-Франківську, місті де реалізується проект. 15% - взагалі не мають жодного стосунку до міста.

85% коштів для реалізації громадських проектів приносить кафе, ще 15% це лавка українських брендів. Окремий напрям діяльності – це Інтернет UrbanSpace radio, основними слухачами якого є мешканці великих міст України – Київ, Львів. 17% слухачів з-за кордону.

Від початку реалізації проекту в Івано-Франківську (2014 р.) дуже багато запитів на тиражування цього проекту. Ми взяли курс на соціальний франчайзинг. Першим на черзі є UrbanSpace500 Київ з проектом «Інша освіта». У ідеалі цей проект може перетворитись у всеукраїнську мережу. Кожен із таких урбаністичних просторів підлягатиме загальній концепції – UrbanSpace radio, сцена, вільний вхід на усі події, 80% прибутку йде на розвиток міста, в якому такий проект постане.

Це складний проект, бо у ньому поєднується велика кількість стейкхолдерів – це й громадська платформа і соціальні інвестори, кожен із своїми очікуваннями, бізнес компанія, ще й скептично налаштований соціум. Власне суспільна недовіра досі є стримуючим фактором багатьох хороших починань в Україні. Звісно, що й деякі соціальні інвестори на початках були насторожені. Однак, позитивна динаміка діяльності за різними показниками їх дуже швидко заспокоїла.

Унікальність цього проекту власне полягає у тому, що з першого дня його відкриття усі тільки виграють. Соціальні інвестори реалізують свою внутрішню потребу ділитись. Бізнес не ризикує фінансово і з перших днів отримує, хоч і невеликий, але прибуток. Суспільство, в особі місцевої громади, гостей міста отримує соціальний майданчик, якісні послуги та грантову програму для розвитку міста. Навіть за такий короткий проміжок часу було фінансово підтримано коло 30 проектів.

Можливі результати на виході.

- об'єднаний практичний соціальний капітал країни
- фізичні об'єднуючі майданчики для прогресивних сил в містах
- єдиний незалежний медіаканал для урбаністів країни зі студіями

в різних містах

Іншим прикладом нашої діяльності є проект, який надихає багатьох. Це проект ревіталізації покинутого промислового об'єкту - заводу Промприлад. У кожному місті існують, так звані, сірі зони, промислові об'єкти, які дуже часто стоять занедбані. Це проблемні зони, але у них криється величезний потенціал для розвитку. Завод Промприлад займає площу 30 тис м2 знаходиться майже в самому центрі Івано-Франківська, має цікавих сусідів - приватний вищий навчальний заклад, офіс компанії Softserv, які дуже добре надаються до взаємодії та формування екосистеми. Зараз цей об'єкт перебуває у приватній власності, наша ціль - викупити його й розвивати відповідно до нашої візії, розвиваючи цей простір у громадській власності.

Основною тіадою візії є сучасна освіта, сучасне мистецтво та нова економіка.

Загалом цей об'єкт мав би функціонувати як інноваційний центр або HUB, нова освітня платформа нетрадиційної освіти.

Звісно, подібних прикладів ревіталізації у світі є чимало, але наша амбіція спробувати знайти таку формулу, яку можна потім мультиплікувати. Не так важливо кінцевий результат, як те, яким чином до цього прийти. Чому ми віримо, що цей проект буде реалізований? У цьому нас упевнює позитивний досвід реалізації проекту UrbanSpace. У Теплому місті зараз є 50 інституційних бізнес-партнерів, які підтримують нас інституційно і це дає нам надію, що й проект ревіталізації Промприладу можна буде успішно реалізувати. Цей проект може увійти в історію сучасної України уже тим, що він твориться у співпраці чотирьох громадських організацій. Логіка розвитку знизу вгору, яка тут присутня, є певним викликом, але й справжнім експериментом. Наш досвід стає цікавим також багатьом закордоном. Це те, чим ми можемо поділитись зі світом, – оптимістично завершив Юрій Филюк.

Виступ викликав жваву дискусію.

Олександр Лойко: Як ви доходите компромісу між партнерами та інвесторами і як даєте собі раду із владою?

Юрій Филюк: Ми, коли стартували, намагались вибудовувати власні ініціативи так, щоб взагалі не залежати від чинника влади. Ми від початку орієнтувались на взаємодію із бізнесом та активістами. Нам більше важливо не гроші, якими бізнес підтримує наші проекти, а сама атмосфера довіри. Проекти ж перемагають у спосіб голосування за них простою більшістю на загальних зборах.

Олег Жовтанецький: У яких містах ви плануєте розвивати свої проекти?

Юрій Филюк: Є багато запитів на нашу модель також із закордон. Одразу після Києва, ми розглядаємо Берлін і Краматорськ.

Олександр Ступник, м.Тернопіль: Чи Ви готові бути партнерами у реалізації подібних проектів у малих містах, наприклад, репутаційно.

Юрій Филюк: Якщо говорити про «Тепле місто», у нас є такі проекти, де ми ділимося досвідом. Якщо потрібно, є дні відкритих дверей, де цей досвід можна почерпнути.

Божена Закалюжна: Для того, щоб відповідати на такі питання, потрібно знати конкретну проблему, щоб на неї реагувати. Зважте, що неможливо взяти на себе чужу відповідальність, неможливо повторити чужі кейси. Завжди є свої обставини, які визначають напрям діяльності.

Юрій Филюк: До великих проектів ми доходили поступово. Завжди треба розуміти масштаб і співставляти з можливостями.

Олександр Лойко: Ким є Гарольд Біндер? Чи він є меценатом мистецтва чи бізнесменом, який має намір заробити на цьому і яка бізнес-модель проекту «Фабрика повидла»?

Божена Закалюжна: Мабуть правильніше зараз вживати словосполучення – соціальний інвестор. «Фабрика повидла» є вже другим проектом Гарольда. Першим був Центр міської історії.

Проект «Фабрика повидла» – це інвестиція в культуру, у міський простір.

Звісно, що проект має покривати свої витрати, але головна ціль - бути майданчиком для розвитку різних активностей, у першу чергу, у сфері культури.

Олександр Лойко: Феномен Гарольда є більш цікавий у контексті зміни парадигми суспільних відносин, саме для подолання суспільної

недовіри, можливо навіть через наслідування нашими бізнесменами подібних практик.

Ірина Соловей: Підприємництво – це не про заробляння грошей. Це, у більшій мірі, самореалізація. А якщо підприємництво розглядати крізь призму соціальних ліфтів, то бачимо, що бізнес є формою, яка дає віддачу дуже швидко, у порівнянні із іншими сферами.

Божена Закалюжна: Підприємництво у культурну сферу має зовсім іншу віддачу, ніж звичайний бізнес. Тут не зовсім коректно говорити про прибуток, але є ще щось інше. Підприємці такого типу шукають власне цього – соціальний капітал, а не прибуток.

Олександр Лойко: Чи можливо Ваш досвід перенести на університетську сферу?

Юрій Филук: Такі розмови, але дуже обережно, ведуться з Українським католицьким університетом. Наші проекти є абсолютно автономними. Тут питання, чи будуть погоджуватись університети на таку автономію, на ті правила, які діють у нас? Якщо так, то цей досвід звісно може поширитись на університетську сферу.

Третій день

Спікерам третього дня Форуму належало пошукати відповіді на питання меж культури у бізнесі. Модерував зустріч Керуючий партнер ТОВ «Юридична компанія «Ейч.Ді.Партнерз», громадський діяч Володимир Глащенко.

Перший виступ, який розпочав відомий львівський ресторатор, власник компанії Fast Food System та громадський діяч **Марк Зархін**, задав високу планку дискусії.

Що таке креативний клас і чи може він стати новою елітою України?

Серед іншого, Марк Зархін зазначив: Цією темою я займаюсь 1,5 – 2 роки. Ми з моїми колегами працювали над візією Львова й прийшли до висновку, що наше місто має стати креативним містом.

Зрозуміло, що креативним місто Львів сам по собі стати не може. Потрібна рушійна сила, на яку можна опертися. Такою силою може стати нова еліта. Але для того, щоб зрозуміти, що таке нова еліта, треба зрозуміти, що таке стара еліта, – зазначив Марк Зархін.

Сьогоднішню еліту, тобто ту еліту, яка визначає політичні пріоритети, яка організовує наше життя, можна окреслити як ПВП (Поважні люди які вирішують питання). Ця еліта, ще з радянських часів, незалежно від рівня ієрархії, адаптується до кожної влади, породжуючи суспільний конформізм та державний патерналізм. Ця еліта депродуктивна.

Ці люди створюють щільний простір, у який не може потрапити ніхто з іншими цінностями. А якщо навіть і може, таку людину дуже швидко виштовхують з цього простору.

Загалом, сучасній еліті притаманні такі риси:

- дуже висока толерантність до корупції або й участь у ній;
- пріоритет цінності володіти, а не цінності створювати;
- спотворені соціальні ліфти (це митниця, суди, прокуратура, бізнес, який близький до бюджетних потоків);
- дуже часто така еліта прикривається патріотичною риторикою;

- світоглядна парадигма «кум-кум» проти парадигми «win-win»⁸. (Це гра з нульовою сумою, про яку говорить Несторівська група);
 - нульова толерантність до невдачі (це тенденція протилежна до світової, адже країни, де невдачі толеруються – це клуб найрозвинутіших країн світу);
 - не вважають людину головним ресурсом;
 - навіть якщо й говорять про культуру, мають на увазі гроші.
- От така неприємна картина нинішньої еліти – підсумував Марк Зархін.

«Я впевнений, що наше майбутнє за креативним класом»

Марк Зархін

Однією із світових тенденцій останніх кількох років є процес зміни еліт. На зміну старій еліті приходить креативний клас. Клас цей зовсім не маргінальний. Так, за дослідженнями відомого фахівця Річарда Флоріди (англ. Richard Florida), креативний клас в США уже переважає за чисельністю робітничий клас. Креативний клас та креативні практики теж уже присутні в Україні, думаю, ви до нього належите – звернувся Марк Зархін до учасників Форуму.

Отже, які риси притаманні креативному класу у світі:

1. Орієнтація на людину;
2. Постійний пошук знань, розширення свого світогляду і трансформація цих знань в продукт (практики);
3. Поєднання соціальних ролей, синтез різних інтересів;
4. Нон-конформізм (цим креативний клас різко відрізняється від сьогоденної еліти);
5. Перебувають у стані постійного пошуку (це змінює уявлення про компетенції та підходи до освіти);
6. Якщо попередня парадигма була – стань професіоналом, то для креативного класу ця теза уже не підходить (Якщо раніше креативні люди працювали на професіоналів, то зараз навпаки – професіонали працюють на креативних людей);
7. Високий ступінь толерантності до невдач (У середовищі стартапів невдачі становлять 95%. Треба зрозуміти, що пошук без невдач неможливий);
8. Нульова толерантність до корупції;
9. Домінування принципу «win-win»;
10. Високий рівень турботи про довкілля (Це формує нову естетику, естетику креативного класу. Якщо така естетика починає поширюватись у громадському просторі, то це означає, що креативний клас починає брати верх).

Креативна етика і естетика виникають й поширюються в усіх сферах життя, у тому числі, зачіпаючи сферу цінностей, створюючи нову ідентичність, формуючи новий клас, – резюмував Марк Зархін.

Креативний клас невдовзі стане новою елітою й перебере на себе управління великими містами та країною. Як вони будуть управляти - це інше питання. Але про ці зміни ми мусимо задумуватись уже зараз, зокрема, яку освіту має отримувати молодь, куди, у зв'язку зі зміною еліт,

⁸ Принцип «Win-win» передбачає вигравшну ситуацію для всіх сторін переговорного процесу.

рухатиметься світова економіка, адже тільки за декілька останніх років ми бачимо кардинальні зміни, наприклад, традиційна телекомунікаційна галузь майже зникла.

Нам треба очікувати дуже серйозних змін, у тому числі, й зміни еліт. Це процес, на який ніхто не в стані вплинути. Часто процес зміни еліт відбувається дуже боляче, з війнами та революціями. Сподіваюсь у нас так більше не буде.

Отож, найбільшим нашим ресурсом є ми самі, тобто люди. Й стимулювання розвитку, створення умов для розвитку креативності - це наш єдиний шанс пристосуватись до цих змін. Вийти із них переможцями.

Дискусію розпочав Володимир Глащенко реплікою про традиції у новій світоглядній парадигмі, адресувавши питання до спікера: Чи є важливим збереження традиційності для креативних індустрій, зокрема у контексті Львова?

Марк Зархін: Львів дуже традиційне місто і водночас зовсім не толерантне. Але це не тотожні поняття. Ми маємо приклади у світі, коли традиційні міста є водночас креативні, це австрійський Грац, німецький Мюнхен. Традиція важлива й не вступає у протиріччя із новим. Тут не питання, чи Львів стане креативним містом, чи не стане. Питання наскільки швидко. Ми мусимо тиснути на стару еліту. Нам треба зрозуміти, що не традиція є визначальною для креативного класу. Креативний клас розвивається там, де йому зручно. Це не тільки Hub-и. Це й зручна інфраструктура міста – велодоріжки, спортивні споруди тощо. І ми мусимо це розвивати, закласти таку парадигму розвитку у Стратегію розвитку Львова.

Олег Жовтанецький: у Львові в останні роки можна спостерігати тенденцію до зростання суспільної довіри. Чи така ситуація є наслідком змін знизу чи чергова мімікрія старої еліти й спроба її загравати із суспільством через соціальні технології?

Марк Зархін: Львів змінюється – стара еліта або трансформується або зникає. Після реалізації попередньої Стратегії конкурентоспроможності Львова утворились два кластери - кластер IT та туристичний кластер. Це типові індустрії креативності. Наприклад, «Softserv» – ця потужна компанія діє, серед іншого, як соціальний ліфт. Або компанія «Фест», яка робить мільйони тільки на креативності, через яку проходить чимала кількість молоді. Поява нових соціальних ліфтів, які не існували раніше – це можливість змін, появи нової еліти. Львів стає креативним містом незалежно від того, чого хоче влада.

Зоряна Рибчинська: картина, яку представили, доволі візійна, а які виклики та небезпеки Ви вбачаєте при появі креативного класу, над якими вже зараз варто думати?

Марк Зархін: креативний клас представляє непростих людей. Люди з високим рівнем індивідуалізму, високою мотивацією. Гарним прикладом є Ілон Маск. Звісно, багато людей не сприйматимуть ці ідеї. Насправді, ядро креативного класу - це 10-15 %. Це не означає, що інші суспільні групи не потрібні. Однак, креативний клас мусить становити ядро, переймаючи владу, і визначатиме порядок денний.

Виклики, без сумніву, дуже серйозні. Багато хто стереотипно сприймає представників нового класу, але подивіться на зміни, які заходять: інша модель економік просто не працює.

Володимир Воробей: Хочу підняти питання віртуалізації класу – небезпека, я вважаю, у тому, що новий клас, який має потенціал, може самовиключитись із суспільних відносин.

Марк Зархін: Ви описали тільки частину цього класу. Не всі у креативному класі так міркують і діють.

Зоряна Рибчинська: прикладом антисистемності нового класу, про який говорить Володимир Воробей, є Brexit. Аналітики стверджують, що креативний клас, який досить потужний у Британії, здебільшого самоусунувся від прийняття суспільнозначливих рішень й у підсумку – Brexit.

Марк Зархін: Не вважаю, що Brexit про це свідчить. Brexit скоріше свідчить про усвідомлення британцями бюрократичної неспроможності ЄС.

Володимир Воробей: правда, очевидно, десь посередині.

Марк Зархін: Подивімось на це питання з іншого боку – у містах і регіонах з високою концентрацією креативного класу сильно розвинута ринкова інфраструктура (юридична підтримка, венчурні підприємства і т.д.). Саме сюди воліють приходити великі компанії. Тобто географія присутності великих компаній співпадає із географією концентрації креативного класу. Якщо раніше працювала модель залучення необхідного висококваліфікованого персоналу, то зараз навпаки – ТНК воліють йти туди, де є концентрація креативного класу, де продукуються ідеї. Саме тому, креативний Львів – це шанс залучення інвестицій, шанс на зростання. І це не утопія, через це пройшли інші міста, наприклад, Тель-Авів – це місто сьогодні шумить від креативного класу і й туди прийшов Intel, інші потужні корпорації й принесли великі інвестиції. І це в країні, яка перебуває у перманентному стані війни, в країні, у якій ще двадцять років тому не було фактично нічого. Так само й ми можемо це робити. Львів уже є креативним містом. Нова креативна еліта у Львові вже формується.

Засновник та директор агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks, експерт з регіонального розвитку, бізнес-моделювання та розробки бізнес-стратегій **Володимир Воробей** розпочав свій виступ з ремарки, серед іншого, він зазначив: Не зовсім згодний з усіма тезами Марка Зархіна, зокрема, щодо ролі еліти. Роль еліт полягає у іншому.

Перше – генерувати сенси у плані ідей, продуктів.

Дуже часто креативний клас мавпує. Наш креативний клас ще не навчився створювати креативний продукт.

Друге – модернізація суспільних систем. Креативний клас ще не вміє говорити про модернізацію систем на рівні інститутів, інституцій, взаємовідносин... Це ще одна роль, яка належить новій еліті, яка у нас тільки народжується поряд з креативним класом.

Третє – примножувати суспільний капітал: соціальний капітал, людський капітал, фінансовий капітал, промислово-індустріальний, природний капітал, інтелектуально-творчий капітал.

Дуже часто креативний клас примножує інтелектуально-творчий капітал, але зовсім не докладає зусиль щодо примноження інших складових соціального капіталу.

У чому ми із Марком Зархіним одностайні, – зазначив Володимир Воробей, – так це в тому, що стратегія конкурентоспроможності Львова, яка базується на двох кластерах ІТ і туризму, не повна. Тому, що це сьогодні, це вже пройдений етап. Кажу це як один із розробників і

перший виконавчий директор ІТ кластеру. Мені значно ближча візія Унівської групи⁹ – Львів як місто творчих та культурних індустрій. Візія, яка сформована ще 2010 року. Її насправді ця візія перемагає, незважаючи на те, яку візію просуває львівська влада. Львів розвивається середовищами, а не владою, і це сила Львова – резюмував Володимир Воробей.

Інші міста не мають такої різноманітності середовищ, як має Львів, і там більше домінує влада. Тут ми розвиваємо місто.

Власне цей виступ присвячений ефекту взаємодії, зокрема розгляду питання, як культура допомагає у появі нових товарів, послуг та бізнесу.

Компанія, у якій я є директором, займається міжсекторною взаємодією, пошуком інвесторів, самі інвестуємо у проекти – зазначив доповідач.

Володимир Воробей поділився з учасниками Форуму львівською історією, яку він та його компанія пишуть спільно із Олександром Шестаковичем, дизайнером невеликої арт фірми, з виробництва оригінальних дерев'яних іграшок «lis-lis». Ця історія покликана проілюструвати, як наш креативний клас може створювати цікавий продукт і створювати додану вартість – говорить Володимир Воробей. - Починалась ця історія як дизайн заради естетики. І це сфера культурної індустрії. Коли в це вкладається і виводиться на ринок - це стає прикладом креативної індустрії. У процесі перетворення ідеї у промисловий продукт створюється ланцюг постачання, додана вартість, робочі місця, платяться податки.

Це маленький приклад, але доволі показовий. Подібним прикладом можна проілюструвати створення ланцюжка вартості у сфері послуг. Наприклад, щорічний джазовий фестиваль, який проходить у Львові «Альфа-Джаз». Якщо б провести дослідження впливу цього заходу на місцеву економіку, певен, – це десятки мільйонів євро, які додаються до внутрішнього регіонального продукту. Доповідач переконаний, що саме такий вплив продуктів і послуг, створених у сфері креативних індустрій, є аргументом на користь цієї сфери.

Володимир Глащенко додав, що тільки бюджет самого фестивалю «Альфа-джаз» становить близько 80млн грн.

Ці місцеві тенденції значного впливу креативних індустрій на економіку підтверджують дослідження на глобальній шкалі, на рівні Юнеско, ООН. Зокрема за даними досліджень, проведених у 2011 Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, чим більш розвинуті країни, тим більший вклад у ВВП таких країн роблять ті галузі, які залежать від торгівельних марок або патентів. У середньому це 6-7% ВВП, в Україні – це 2,5 %.

Кількість робочих місць у сфері креативних індустрій невпинно зростає. Показовим прикладом є Велика Британія, зокрема, Лондон, де майже третина населення працездатного віку задіяні у секторі креативних індустрій, а оборот цієї сфери у Британії сягає 84 млрд. фунтів на рік. У нас подібна статистика відсутня. Однак, у нас є величезний потенціал до зростання у цьому секторі економіки. У нас є приклади високоякісних культурних продуктів, як-то «Альфа-джаз», «Океан Ельзи», «Казантип».

⁹ Унівська група - неформальне середовище львівських та «довколаївських» інтелектуалів, об'єднаних ідеєю створення довготермінової стратегії для Львова

Такі приклади можна віднайти у кожному із секторів креативної економіки, наприклад, у видавничій справі.

«Культурні індустрії дають імпульс, креативні – створюють ланцюги вартості й у формі готового продукту доносять творчі ідеї до споживача»

Володимир Воробей

Культурні індустрії дають імпульс, креативні – створюють ланцюги вартості й у формі готового продукту доносять творчі ідеї до споживача. Зокрема, аналітичні матеріали з Авіньйонського Форуму (фр. Forum d'Avignon) ілюструють, як розподіляється додана вартість продукції у сфері креативних індустрій? Так виглядає схема для видавничої справи: 10% - автор, 40% - видавець, 15% - гуртовий посередник, 30% - кінцева націнка.

Нам потрібно більше уваги приділяти створенню та підтримці отаких ланцюгів вартості для креативної економіки. Якщо вони будуть культурні індустрії добре працюватимуть, тоді буде більше робочих місць, більше податків, менше розшарування між креативним класом та суспільством, менший розрив між креативною економікою та традиційними секторами економіки.

Виступ Володимира Воробей також не залишився поза увагою учасників та диспутантів. Зокрема, Володимир Глащенков поцікався, у якому напрямку у нас розвиватимуться ці ланцюжки вартості, зокрема у видавничій справі?

Володимир Воробей, відповідаючи на це питання, серед іншого, зазначив: Як створювати, як поглиблювати – це інше питання. Необхідно детально аналізувати, чому ці ланцюги вартості не створюються і що треба зробити, щоб вони створювались. Щодо видавничої справи, то у нас є позитивний приклад із «Видавництвом Старого Лева». Після вливання капіталу компанії «Фест», це видавництво змінилось. Отримавши додаткові канали продажу, новий маркетинговий підхід і й фактично повний ланцюжок вартості, «Видавництвом Старого Лева» стало підприємством із повною операційною незалежністю.

Звісно, що бізнес готовий вкладати кошти у видавничі проекти, але існує інформаційний дисонанс щодо цього. Можливо вирішення питання ланцюжків вартості не у субсидіях, а у подоланні інформаційного дисонансу й зокрема такі заходи, як Форум креативних індустрій, дають можливість зустрічатись людям з ідеями та людям із капіталом й налагоджувати стосунки. Можливо потрібно дофінансування 10% з міського бюджету, за умови вкладання реципієнтами 90% власних або залучених приватних інвестицій.

Репліка з залу: наш приклад, як картографічного видавництва – ми шукаємо можливості донесення своєї продукції до споживача. Зокрема, почали працювати із магазинами, які продають туристичне спорядження. Ця співпраця вийшла доволі органічною. Ті процеси, які відбуваються в Україні, створення спільнот вони тішать. Цей рух поки хаотичний, але виглядає, але крізь нього вимальовується оптимістичне майбутнє.

Зоряна Рибчинська: ви брали участь у розробці стратегії конкурентоспроможності Львова. Було б цікаво почути Вашу думку, щодо

того, які головні напрямки розвитку варто було б закласти у наступній стратегії.

Володимир Воробей: Перше й найважливіше – це освіта, бо саме освіта закладає підвалини, закладає мислення. Освіта є магнітом для Львова, вона притягує кращих з цілої країни. Це про університетську освіту. Але в питанні освіти треба підходити комплексно – від дитячих садочків, до нових навчальних програм, неформальних майданчиків освіти, розвитку приватної сфери освіти, якісне зростання викладачів та вчителів.

Другим пріоритетом я бачу – культурно-творчі індустрії, тобто поєднання культури та креативних індустрій. Використання інструментарію креативних індустрій для ревіталізації старих районів, покинутих просторів., що фактично вже відбувається – «Фабрика Повидла», Завод «РЕМА», «Фест-республіка».

Інші ж сфери мали б виконувати допоміжну функцію.

День четвертий

День четвертий Форуму креативних індустрій було присвячено одразу двом питанням: Як розвиток культурних індустрій сприяє розвитку громад та які можливості для інститутів культури та креативної економіки відкривають європейські перспективи України?

Модерував зустріч заступник міського голови м. Львова з розвитку Андрій Москаленко, який серед іншого привітав гостей Форуму та наголосив, що завданням сьогоднішнього дня для нас є винести із досвіду кожного спікера корисні речі для кожного з наших міст, які б дали поштовх, змогу згадувати сьогоднішню зустріч як відправну точку для створення того чи іншого проекту.

Перший доповідач, директор Інституту соціокультурного менеджменту з міста Кропивницького Лев Абрамов поділився з учасниками Форуму креативних індустрій досвідом впровадження соціальних технологій на рівні місцевих громад. У фокусі уваги його виступу – інституції культури в малих містах та селах, які за допомогою певних соціальних технологій можна перетворювати у локомотиви розвитку місцевих громад.

Наша організація працює над розвитком закладів культури досить довгий час, ще з 90х рр. – почав свій виступ Лев Абрамов. - Ми маємо дуже різний досвід від досвіду співпраці з міжнародними організаціями, вітчизняними та іноземними партнерами до співпраці із Міністерством культури України.

Наш досвід більш організаційний, пов'язаний із розвитком громад, на рівні малих міст. Структура закладів культури з якими ми працюємо – це переважно будинки культури, бібліотеки, музеї.

Звичайно «розвиток» муніципальна влада і наші експерти бачать по різному. Влада зазвичай під розвитком розуміє відновлення, ремонти споруд. Ми ж розвиток вбачаємо у контексті людини. Без розвитку людини жодна інфраструктура не матиме значення.

Цей висновок впливає із досвіду роботи нашої організації та із мого власного багаторічного досвіду. Скажу, навіть більше, якщо люди не готові до змін, ніякий розвиток інфраструктури неможливий. – резюмував Лев Абрамов.

Звісно, що мова тут про соціальний капітал. Це не абстрактне поняття. Рівень соціального капіталу вимірюється рівнем довіри. Чим

більше люди довіряють один одному, тим більше вони в змозі реалізовувати соціальні ініціативи. Виходячи із цього, завданням інституцій, які займаються розвитком громад, створювати такі умови, щоб рівень довіри в громаді зростав. Тільки після того коли рівень соціального капіталу високий, ми можемо реалізовувати проекти з розвитку.

Як це робити? Як збільшувати рівень соціального капіталу. Відповідь – через соціальні технології. Однією із таких соціальних технологій є центри місцевої активності.

Центр місцевої активності - це заклад культури, який ставить своєю метою не просто надання послуг у сфері дозвілля, а й розвиток громади, залучення жителів до вирішення соціальних та інших проблем, що стоять як перед центром, так і перед спільнотою.

Є інша технологія – соціальна анімація. Не треба думати, що ця технологія спрямована на вирощування лідерів у громаді. Це зовсім не так. Лідери можуть реалізовувати тільки кілька проектів одночасно. Їхні можливості обмежені. Щоб мультиплікувати цю компетенцію, необхідно створювати майданчики, інкубатори. Цими майданчиками якраз є центри громадської активності.

У впровадженні будь-якої технології більш корисним, практичним є приклади, кейси невдач. У контексті соціальної технології - центру місцевої активності Лев Абрамов поділився власними спостереженнями факторів, які заважають бути успішними. Це зокрема:

- *Києвоцентризм* (дуже часто реформи роблять люди з доброю освітою, але які не знають місцевої специфіки);
- *Втрата інституціональної пам'яті* (велика кількість спроб реформування, великі кошти витрачені, але нові керівники змінюють середню ланку і починають усе спочатку. Наприклад, Міністерство культури на моїй пам'яті п'ять разів починало реформування культури);
- *Реформи не для людей, а з людьми* (реформи треба робити з людьми саме для цього потрібні центри місцевої активності, логіка тут така - ініціатива йде від людини);
- *Споживацький підхід працівників сфери культури* (не чекати від когось, робити самому).

Звісно, накопичений досвід дає нам можливість ефективно використовувати такі інструменти соціальної технології як центри місцевої активності та соціальної анімації. Лев Абрамов поділився з присутніми успішними проектами, які реалізовані в масштабі держави, зокрема у місті Добропілля, Донецької області, місті Мала Виска Кіровоградської області, місті Ірпінь Київської області.

Секрет успішної реалізації проектів з розвитку локальної активності простий – працювати не для людей, а з людьми.

Лев Абрамов

Всі ці успішні приклади відбулись завдяки ініціативі конкретних людей, які проходили навчання на нашій освітній платформі – резюмував Лев Абрамов. - Секрет їхній простий, працювати з людьми, а не для людей, а роботу інституції вибудовувати як платформу для різного виду громадських активностей.

Координаторка програми ЄС і Східного партнерства «Культура і креативність» **Наталія Шостак** представила засади та напрямки діяльності

цієї програми. Зокрема вона зазначила: «Ми розпочали свою діяльність в Україні та ще 5 країнах східного партнерства - Молдова, Білорусь, Вірменія, Грузія та Азербайджан у січні 2015 і впродовж 3 років будемо займатись тут навчальною і дослідницькою діяльністю та популяризацією культури.

Я б хотіла розпочати із тези, з яку у своїй доповіді згадував Лев Абрамов. Ми цілком і повністю погоджуємось із цим твердженням – в Україні є дуже серйозний запит на інфраструктурні зміни. Особливо, коли ти їдеш в малі міста, регіони, перше, що ти чуєш, це якісь ідеї, проекти з трансформації або побудови нових осередків культури, при тому, що знання, вміння, досвіду у сфері управління, менеджменті не вистарчає дуже серйозно. Основне завдання нашої програми, сформульоване Європейською комісією, основні компоненти програми – навчальна діяльність, робота з місцевими активістами, передача досвіду, найбільш актуальної інформації, найкращими практиками для того, щоб надалі вони могли більш якісно вести свою діяльність.

Наталя Шостак зазначила, що місією Програми є серед іншого популяризація культурних креативних індустрій, і у тому числі, змінити дискурс про культуру на ширшому загальнодержавному рівні.

Відразу від початку ми активно працюємо з Міністерством культури, з урядовими організаціями, з комітетом ВР з питань культури для того, щоб взагалі змінити оптику з культури як дотаційної сфери, сфери другорядної, ми звикли чути, що зараз не час у період війни і кризи на державному рівні нема грошей на культуру. – продовжує Наталя Шостак. - Все ж треба переконувати посадовців, що культура є важливою і саме вона може стати носієм змін і трансформації у суспільстві. Ми маємо говорити про те, що у світі дискурс змінюється, навіть сама фраза «культурні і креативні

Місією програми ЄС і Східного партнерства «Культура і креативність» є серед іншого популяризація культурних та креативних індустрій, зміна дискурсу про культуру.

Наталя Шостак

індустрії» свідчить про те, що це сектор близький до економіки, може приносити прибуток, може змінювати загалом багато сфер у житті людей.

Окрім того – серед цілей Програми - проведення досліджень і розвиток механізмів збору даних. Хто вчора був на зустрічі, пам'ятаєте, як під час свого виступу Володимир Воробей показував британську статистику, прекрасні схеми, дані, які допомагають в Європі і Сполучених штатах, Австралії, країнах першого світу, доводити, чому така важлива культура. На жаль, в Україні таких досліджень дотепер немає, тому ми не знаємо, яким чином той чи інший фестиваль впливає на інфраструктуру міста, який він дає прибуток щорічно у бюджет міста. І власне цей термін spillover «переливання» - те, як культура зачіпає суміжні сфери і трансформує міське середовище. Для України – це зовсім нова сфера, власне тому ми починаємо нашу роботу з дослідження. Перше дослідження над яким працюють експерти Програми: «Розробка індикаторів впливу культури на розвиток». Ми апропріюємо методологію, яка була напрацьована ЮНЕСКО – це доволі нейтральна платформа, загальноприйнята, є неконфліктною в таких країнах, як Білорусь, Азербайджан, які до ЄС ставляться доволі упереджено і дистанціюються. Ця методологія дозволяє подивитись на сферу економіки, на питання гендеру, соціальної активності, партесипативності, дозволяє оцінити стан

справ цих сфер в Україні, і подивитись, як на ці зміни і трансформації впливає культура. Це дослідження зараз саме у процесі, наприкінці січня у Києві буде презентація результатів, ми обов'язково це опублікуємо і будемо ділитися з усіма, кому ці дані можуть бути потрібні.

Друга сфера – це дослідження секторів культури, яке ми розпочинаємо в Україні. Насамперед тут важливе визначення стану культурних і креативних індустрій для того, щоб популяризувати це і використовувати для творення нових політик на муніципальному, регіональному і державному рівнях. Наступне – це вивчення стану і розвитку культурної спадщини на законодавчому рівні і на практиці. Відразу хочу проанонсувати, що наприкінці жовтня прийдуть до нас експерти, які будуть спілкуватися з місцевими активістами, представниками державних інституцій. Такі зустрічі, зокрема, проходитимуть і у Львові, про що ми повідомимо, запрошуємо зацікавлених спеціалістів.

І останній проект, який в контексті сьогоднішньої теми, мабуть, є найцікавішим, це проект «Креативні міста». Взагалі в Україні помітно, це вже певний рух, ми не перші, не є новаторами, не відчиняємо якісь нові двері, ми радше хочемо долучитись, допомогти якомусь одному місту.

Тут була присутня Ірина Соловей, яка розповідала про їхні ініціативи з активізації громад, залучення в проектування і вирішення якихось нагальних проблем міста. Ви мабуть чули про проект «Місто Z», який робили активісти за підтримки Гьотеінституту та інших фондів, знову ж якщо почитати, що відбувається зараз у місті Жмеринка, то можна зрозуміти, як пропрацьовано ця методологія і як треба йти в громаду, спілкуватись з ними, дізнаватись про їхні потреби і разом з ними витворювати новий культурний контекст міста.

Паралельно я ще відзначу, що малими містами, їхньою культурною спадщиною займаються інші програми ЄС, зокрема «Comus» (англ. Community-Led Urban Strategies in Historic Towns), яка в малих містах з історичною спадщиною намагається випрацювати нову стратегію.

У нашому випадку ми дещо зміщуємо фокусування на розвиток та потенціал культурних і креативних індустрій. Ми запускаємо цю програму у листопаді, будемо публічно це анонсувати, тому слідкуйте за нашим сайтом, за сторінкою у ФБ. У кожній із країн Східного партнерства будемо шукати одне з міст. Власне ми відкриватимемо конкурс, можна буде подавати до нас заявки. Разом з експертами, які будуть працювати з місцевими активістами, спробуємо зрозуміти, який креативний потенціал має це місто, як можна його підсилити, як це можна пов'язати з бізнесом, можливо створити бізнес-кластер для підживлення цього сектора, як можна підвищити туристичну привабливість цього міста чи регіону. І власне, як наступний крок, ми плануємо налагодити контакти між цими містами в регіоні Східного партнерства, провести зустрічі на регіональному рівні, можливо допомагати подаватись на якісь міжнародні гранти.

Другий наш компонент – нарощення потенціалу культурного і креативного секторів, це власне робота з культурними менеджерами з різних регіонів України, які ми сподіваємось у подальшому також зможуть стати тренерами, передавати далі на місцевому і регіональному рівні свої знання. Мені приємно, що сьогодні в аудиторії також присутні учасники наших тренінгів.

Одна із таких програм – «Тренінги для молодих культурних лідерів». Ми зустрічаємось із 50 такими учасниками щомісяця, навчаємо їх основним

засадам того, що таке адвокація, стратегічне планування, як проводити кампанії, як займатися піаром, основні елементи ведення бізнесу у культурі і ведення культурних проектів загалом, разом з ними ми також займаємось творенням мікрокультурних стратегій, оскільки для нас є важливим показати, що якщо ви культурний менеджер, ви не можете займатися лише своєю вузькою темою і фокусуватись на проблемах лише вашої інституції, ви маєте бути носієм змін, цікавитись і бути частиною цього руху змін, більш ширшої соціально-культурної трансформації, і долучатись до процесу творення політики. Разом з ними ми проводимо вправи і випрацьовуємо поради (policy briefings) стосовно вирішення певних культурних питань.

Цієї осені ми розпочинаємо серію тренінгів для культурних журналістів, які відбуватимуться у трьох містах країн Східного партнерства. Також щоб покращувати розширювати вплив журналістики на сферу культури, займатись популяризацією культурних тем в медіа.

І останнє – це Партнерський форум, який відбудеться у червні цього року – це майданчик, на якому ми хочемо по максимум представників державного сектору, громадського та сектору бізнесу, для того щоб шукати точки перетину і вибудовувати ланцюги комунікації, де б ми вчилися довіряти, формувати наші зв'язки у площині взаємовигідного партнерства «win-win», а не, як ми звикли, бачити в комусь конкурента і відразу помічати наші відмінності.

Оскільки ці тренінги фізично не можуть охопити значних аудиторій, Програма працює online як освітній майданчик, де ми активно ведемо сторінку «можливості», де збираємо інформацію про найновіші, найкращі грантові програми, є також сторінка «навчання», де ми разом з тренерами записуємо курси, які можна слухати, проходити тести і здобувати сертифікат. Ми сподіваємось, що цим online-продуктом зможемо вийти в регіони, популяризуватимемо це серед муніципалітетів, університетів, місцевого населення у різних містах України.

Третій наш компонент – це підтримка програми «Креативна Європа». Часто плутають, вважаючи, що «Культура і креативність» і «Креативна Європа» - це єдине ціле, навпаки – це дві різні програми ЄС. На жаль, наша програма не може фінансувати, надавати гранти, а от «Креативна Європа» є великим фінансовим донором, найбільшим у Європі, її фонд складає практично 1,5 млрд. євро. Це програма, яка фінансує проекти у сфері культури та медіа. Україна приєдналась до цієї програми у листопаді 2015 р. Цього року ми вже можемо скласти заявки. Це досить складний грант, який вимагає участі в консорціумі, оскільки одна організація не може претендувати на грант, тому потрібно мати європейських партнерів, як мінімум трьох для мікрогрантів та 5-6 для великих грантів. У Києві почало працювати бюро «Креативна Європа», куди можна звертатись із конкретними питаннями.

Разом із Креативною Європою ми опублікували брошуру, де детально прописані якісь практичні моменти, її можна завантажити на нашому сайті. Ми також провели серію тренінгів і будемо продовжувати проводити інформаційні події, у нас також заплановані навчальні подорожі, якщо, наприклад, у вас будуть партнери, з якими ви хочете зустрітись, щоб пропрацювати вашу заявку, то ми плануємо найближчим часом оголосити можливості підтримки такої подорожі.

Цим також займається Британська рада у Києві, влітку вони допомагали аплікатам з'їздити до Великобританії, якщо в їхній організації є британський партнер.

Також саме через сайт ми проводимо кампанії з адвокації культури, намагаємось переконувати людей у тому, що культура сьогодні є це чи не найважливіша площина зміни України і для того, щоб Україна увійшла у загальносвітовий контекст. Ми запускаємо кампанію з адвокації культури вже фізично, яку ми проводимо разом з «Альянсом культури», куди входить «Культура 2025», Конгрес активістів культури, Реанімаційний пакет реформ, для того щоб впливати на тих, хто приймає рішення – парламентарі, представники міністерств, ми з ними будемо зустрічатися, переконувати, чому важливо підтримувати культуру.

Нещодавно в ЄС прийнято нову концепцію міжнародної політики. Відтепер пріоритетом у міжнародних відносинах ЄС стає саме культура, оскільки це можливість створити нейтральний майданчик для комунікації, популяризації толерантності, інкультурації тощо. Тому найближчим часом вони планують збільшити фонд підтримки культурних проектів і пріоритетними територіями, в які вони хочуть вкладати кошти, є Північна Африка і країни Східного партнерства. Попри програми, які вже згортають свою роботу через перехід до реалізації попередньо напрацьованих проектів, очікуємо відкриття нових навчальних і грантових можливостей. Слідкуйте за інформацією на нашому сайті. Звертайтеся до нас. Будемо працювати разом. – завершила свій виступ Наталя Шостак.

Тема виступу керівника управління культури міста Львова **Михайла Мороза** присвячена децентралізації закладів культури. «Слово модне і стосується більше адміністративної чи фінансової реформи, але воно стосується і культури». – зазначив Михайло Мороз. «Львів насправді особливих підстав для нарікань, порівняно з іншими містами, не має. Ми ще з 2009 р. є офіційно визнаною культурною столицею України, а у 2016 р. ми долучились як партнер Вроцлава до Європейської столиці культури, у листопаді 2015 р. м. Львів долучився до мережі креативних міст ЮНЕСКО як місто літератури ЮНЕСКО. Наше місто відкрите для світу і багатьох проектів та ідей. У нас регулярно відбуваються різноманітні фестивалі, форуми – щороку приблизно 100 фестивалів і форумів, зрештою і зараз ми перебуваємо на події, яка має загальнодержавний і міжнародний рівень і є

Культурна політика децентралізації, яку здійснює управління культури міста Львова орієнтується на комплексні проекти із залученням більшої кількості акторів та різних середовищ. Кінцевою метою таких проектів є зміцнення локальних спільнот.

Михайло Мороз

певним брендом. У Львові функціонує мережа закладів, зокрема, муніципальних закладів культури, де у підпорядкуванні міста і міської ради є 40 міських бібліотек, палац культури ім. Гната Хоткевича, 5 народних домів, 3 музеї, 5 театрів, ЛКП "Львівський кіноцентр", ЛКП "КМЦ Супутник", ЛКП "Центральний парк культури і відпочинку ім.Б.Хмельницького" та ін.» – резюмував Михайло Мороз. Крім муніципальних закладів культури є ще обласний, національний рівень. Ситуація далеко непогана, але якщо проаналізувати карту міста і околиць, чітко помітна різна густота розміщення цих закладів. Очевидно, найвища густота – у центрі, на деяких

віддалених від центру районах, зокрема, Сихів, можна побачити ще декілька позначок, однак у деяких, наприклад, Рясне-1, Рясне-2 – таких позначок ви не побачите. Тобто існує проблема нерівномірного розподілу закладів культури, така ж проблема і в контексті подій. Щоб отримати послугу у сфері культури, мешканцям міста переважно потрібно їхати в центр, а часом вони не бажають кудись їхати, у них є потреба отримати послугу в себе біля дому. Відповідно впродовж останніх 2 років ми намагаємось ревіталізувати ті наявні ресурси, тобто створити центри місцевої активності. Чи має значення інфраструктура, напевне має, вона спрощує доступ людей до культури. Коли ти маєш приміщення, навіть закинуте, але коли воно є і має певну історію, до якого особливо у старшого покоління є певна ностальгія, сентимент – це завжди плюс, це краще, ніж йти на пусте місце. Звичайно має бути поєднання місця, культурних практик і чогось більшого.

Михайло Мороз поділився позитивним досвідом ревіталізації ЛКП “КМЦ Супутник”. У 2007 р. міська рада прийняла рішення про ліквідацію кількох кінотеатрів, і цього зокрема, тобто його вже мало не бути як закладу культури. 7 років він стояв пустою, занепадав, руйнувався, перетворився практично на притон. Однак у 2014 р., коли вже навіть почала працювати ліквідаційна комісія, громада сказала ні, давайте придумаємо якийсь механізм, щоб ця будівля жила. Міська рада пішла на зустріч громаді, прийняла рішення про реорганізацію, це не мав бути кінотеатр, а створили формат культурно-мистецького центру як осередок локальної активності громади, поруч є парк, недалеко ще є Народний дім, пані директор сьогодні тут присутня, власне вирішили, що поєднання цих двох інституцій дасть можливість зробити тут центр великого мікрорайону. Почали з невеликих заходів, активностей, долучали цю територію до Дня міста, Дня незалежності, до відзначення новорічно-різдвяних свят. Цього року, коли почали вже відбуватись певні інфраструктурні зміни – відремонтували дах, поставили в частині кімнат вікна, жалюзі, ми замахнулись на дуже велику, а дехто навіть вважав дивну, ініціативу – в межах святкування Дня Незалежності провести фестиваль Параджанова на Левандівці. По-перше, там недалеко є вулиця Параджанова, по-друге, це все ж колишній кінотеатр, пізніше багато людей, хто знав Параджанова, хто цікавився, були гостями фестивалю, казали, що це саме той формат, який би генію кіно міг припасти до душі. 10-денний марафон, охоплював і майстер-класи, лекції і кінопокази, вело екскурсії, шаховий турнір (перший вуличний шаховий турнір в історії Львова, який організовувала Шахова федерація). Захід відвідало багато місцевих мешканців, дітей, людей старшого віку, дехто зі сльозами згадував часи молодості, були виступи, перформанси, цікаві зустрічі, концертна програма. Один з яскравих результатів 2 років і доброго керівника – поява гуртків, що є ознакою того, що центр починає жити, діє не автономно, а разом з громадою.

Міська рада розпочала партесипативний бюджет, коли приймаються заявки безпосередньо від громади, мікрогромади з тим, що кращі проекти будуть отримувати пряме дофінансування з Міськради. Так от, на громадський бюджет Львова перший проект у сфері культури був власне від Левандівки – на базі культурно-мистецького центру «Супутник» пропонується створити музичну студію. Це власне той центр, який став центром громади, не лише мистецьким центром, не лише центром культури, а великим соціальним центром. Там кожного дня є група дітей із

соціально-незахищених сімей, вони грають у теніс настільний, спілкуються із старшими з однолітками, вони не на вулиці, не десь невідомо, чим займаються. Так, приміщення те, яке є, не найкраще, без сучасного ремонту. Так, нам ще треба встановити опалення, бо взимку нам холодно. Але це перші кроки, які бачить і відчуває громада. І це дуже важливо!

Другий такий приклад, поруч з Левандівкою є село, яке було приєднане до Львова, а у свідомості мешканців – вони окрема автономія. Там довгий час функціонував Народний дім, ще з початку ХХ ст. У 2013 було звернення розглянути доцільність існування Народного дому, оскільки будівля, яка була і там в занедбаному стані. Звичайно рішення було – існування недоцільне. Дуже важливим є людський фактор, дуже складно знайти людину, кому небайдуже, кого не лякають складні обставини, хто готовий виконувати не тільки функцію директора, керівника, але насправді і сторожа. Тут вдалось піти іншим шляхом. Зокрема, знайшлась туристично-спортивна організація «Манівці», нам цікаво, у нас є активісти, які готові спробувати.

Не чекаючи, почали облаштовувати Народний дім, поєднуючи культурний напрямок із спортивним: боротьба, школа виживання, секція паркуру та інше, є загальні секції. Оскільки тривають ремонтні роботи, вони почали виходити на зовні, зокрема останні із святкувань проходили на території поблизу Народного дому. Це те, що починає об'єднувати громаду, громада бачить, що окрім церкви є ще інституція, куди можна відвести дітей, поспілкуватись.

Третій приклад схожий з першим – у парку Горіховий гай колишній кінотеатр «Сокіл», який зберіг функції кінотеатру, зберіг зал і обладнання, навіть проводив кіносеанси. Залишався муніципальним кінотеатром, але мав значну заборгованість, відповідно не міг впоратись із ситуацією, потрібно було прийняти рішення, що ж робити з цією інституцією. Вирішено переформатувати його у Львівський кіноцентр із збереженням функцій кінотеатру, функція друга – на базі Львівського кіноцентру як окремий відділ створено Львівську кінокомісію, тобто структуру, яка координує діяльність пов'язану із зйомками, виробництвом і поширенням кіно у Львові, яка стає координатором цього ринку, до якої звертаються продюсери, ті, хто хочуть знімати з інших міст, яка формує ринок. І третя функція – культурно-мистецький, культурно-спортивний гравіцентр району. Плюс паркова зона, поруч озера. Директором, керівником призначено людину, без досвіду культурного менеджера, але людину активну, зацікавлену у розвитку громади, місцевого активіста, який знає середовище, проводить олімпіади для дітей з особливими потребами, яка хоче щось робити, цим живе і хоче щось змінювати.

Ще один приклад – бібліотека у Стрийському парку, одна із 23 дорослих бібліотек м. Львова. Досить добра, паркова зона і т.д. Наша політика завжди спрямована на те, щоб крім свого основного призначення інституції виконували багато інших функцій. Оскільки недалеко є школа для незрячих дітей, це наштовхнуло на думку, чому б не взяти цю тему, не лише для незрячих, для всіх людей з особливими потребами, але у підсумку це привернуло увагу молодих літераторів, а також багатьох людей, хто співпереживає, а також хоче зрозуміти і відчути інших людей. Це щось, що виокремило її із загального середовища. Дуже цікаві проводять тут перформенси, зокрема, нещодавно було проведено таку подію – всі присутні були одягнуті у чорні пов'язки на очі на понад годину для того,

щоб відчути, як живуть люди, позбавлені зору. Після цього обмін досвідом, спілкування.

Ще кілька слів про Парк культури. У принципі, він є у близькій досяжності від центру, атракціони, старенькі, але є, добре трамвайне сполучення. Багато років там ніхто нічого не хотів робити. Але прийшла зміна команди – молодий керівник, ще молодші адміністратори, принесли із собою чесні прозорі механізми роботи. Минулого року Парк вперше за 25 років вийшов у фінансовий плюс – 900 тис. грн. Для комунального підприємства сфери культури – це величезні гроші. Насправді це малі гроші, щоб оновити парк атракціонів, але ті заходи, які проводились впродовж року, вражають.

Це покази, концерти, вечори музики, тематичні святкування, день Незалежності. Прекрасною ідеєю є Зимовий парк. Якщо раніше Парк функціонував з квітня по жовтень, то цього року на святкуванні нового року біля ялинки людей було більше, ніж в центрі біля оперного.

Певні функції децентралізації виконують торгівельні центри, вони звісно з іншою метою привертають увагу відвідувачів, але зміщення центрів проведення дозволля вони виконують і це добрий ресурс, який можна використовувати.

Тут вже згадували Фабрику повидла.

Ще один приклад – кінотеатр «Арлекіно». Якщо переважно бібліотеки зберегли свої функції, то кінотеатри дуже часто втрачали ці функції внаслідок використання не за призначенням. Стан, який ми одержали, сумний. Завдячуючи управлінню комунальної власності, це приміщення вдалось відстояти. Зараз у нас відбуваються тут зустрічі з громадою, слухаємо їхні потреби, намагаємось максимально охопити її побажання. Працюємо, формуємо концепцію.

Паралельно є ще два об'єкти Рясне-1 та Сихів. Працюють проектанти, проводимо зустрічі, щоб фіналізувати ці проекти.

Колеги з Інституту міста роблять проект «Громади в дії». За даними їхнього дослідження виявляється місцеві мешканці ідентифікують себе як громади на мікрорівні, де є відносно чіткі межі. Ми хочемо, щоб ці громади відчували себе громадами. Коли нема осередків місцевої активності, ці зв'язки втрачаються.

У Стратегії розвитку культури одна із стратегічних цілей, напрацьована разом з експертами, – розбудова на актуальну поділену інфраструктуру, створення громадських просторів, а саме приміщення, а також культурні практики. Ми готові співпрацювати з приватними ініціативами, адже не має значення, хто керує – мова йде про кінцевий результат. Для громади це важливо.

Ще один момент, важливий у контексті туристичного розвитку міста – центр перенасичений, для того, щоб не було прямого конфлікту «львів'яни-туристи», ми маємо дати можливість львів'янам отримувати послуги, не перетинаючись з туристами, якщо вони того не хочуть, і друге – зацікавити туристів, вивести їх поза межі центру, щоб центр туристичний розширювався.

Виступи учасників переросли у жваву дискусію.

Одне із питань стосувалось технологічних змін та способів функціонування культури в нових умовах: Інновації приходять в наше життя, часом в дуже буденні речі, до дуже традиційних людей. Яким чином сьогодні, коли ми знаходимось у дуже динамічному світі, коли є дуже

багато інновацій, компанії, які не існували ще 10 років тому, запускають ракети у Космос, коли велика кількість людей переходить на смартфони, яким чином у цих умовах культура має відповідати на нові виклики, ставити нові акценти?

Лев Абрамов: Дякую, відповідь на Ваше питання полягає у тому, що індикатором для закладів культури є люди. Якщо є люди, заклад працює адекватно. Це відбувається тому, що суспільство складається з людей, а не з інфраструктури. Щодо викликів, то звісно таких є чимало, наприклад, зараз є війна, складна ситуація, тому потрібно застосовувати сучасні технології, які в світі є, соціальні технології, передусім. Наприклад, те що я порадив би з нашого досвіду, що є не витратним, це масове розповсюдження форум-театрів, це театри для бідних, які заснували ентузіасти під час військової хунти в Бразилії, коли там були переслідування. Це соціальна технологія, яка дозволяє людям знаходити вирішення конфліктів. Ще одна соціальна технологія – це створення соціальних мультфільмів, яка не вимагає багато коштів, де потрібен тільки фотоапарат, а решта тільки робота з людьми. У нас є приклад, коли в Будинку культури в пригороді Дніпра активістка створює з дітками соціальні мультфільми, їй допомагали літні люди, так вони створили соціальний табір. Відповідь на Ваше питання: бути з людьми, вивчати їх потреби, запроваджувати сучасні технології, які б дозволили закладам культури вирішувати не надумані, а реальні потреби людей.

Наталія Шостак: я погоджуюсь, що сучасні інституції культури мають вчитись працювати інакше, адаптовуватись до сучасних людей, зараз дуже змінюються джерела отримання інформації, якщо раніше ми ходили в бібліотеки і музеї для того, щоб отримувати знання і знаходити інформацію, то сьогодні важливішою є функція осередків для комунікації, тобто майданчики, де люди можуть взаємодіяти між собою і отримувати певний досвід. Ці компоненти мають виходити на перший план. Музеї повинні розуміти, що вони повинні працювати з аудиторією, а не просто демонструвати експонати і відкривати двері для відвідувачів. Те ж саме має відбуватись з бібліотеками, як і з іншими закладами культури.

Михайло Мороз: Усім потрібно йти в ногу з часом. Способів є декілька, вони різні. Тут питання балансу. Якщо ми говоримо про бібліотеку, тут завжди були ризики, що сучасні технології витіснять паперову книгу, ні таке не відбувається. Так чи інакше, є певна частина традиційна, яка мусить бути збережена як зміст, але методи роботи мають бути інші. Використання цифрових технологій. Не замикання на собі, а вихід на максимально можливий діалог. Зараз працюємо над тим, щоб ресурси, які дає світ, були доступні тут. Важливий момент, який стосується закладів культури, це зміна критеріїв ефективності. Часто є споживацький підхід – я працюю, маю посадову інструкцію, нема людей, ну то немає, немає ремонту, ну що зробиш. Потрібно використовувати максимально ті наявні ресурси і позабюджетні у тому числі, для тих запитів, які має громада. Це те, що відбувається зараз у Львові, бібліотека – це не лише книга, це місце зустрічі, це там, де працюють з незрячими людьми, зустрічаються архітектори та ін. Тут важливо пам'ятати, що в контексті Стратегії ООН, культура визначена як домінанта сталого урбаністичного розвитку, цей той ресурс, який повинен не лише наздоганяти, але який має потенціал і навпаки має формувати розвиток.

Андрій Москаленко: я маю ще кілька питань, але я пропоную щоб ми перейшли до дискусії з аудиторією.

Тетяна Бей: я працюю у музейній справі, тому моє питання буде стосуватись саме цієї сфери. Офіційно не так багато музеїв належить до міста, але багато з них розташовані у центрі міста. Зараз склалась така ситуація, що ті музеї, які розташовані у центрі, багато працюють з туристами, туристи так чи інакше прийдуть, це можна сказати їх розслабляє, бо вони й так прийдуть, бо їх притягує саме місто, водночас вони практично не пропонують з місцевою громадою, тобто не йдеться про те, що вони не пропонують програм, є програми для дітей, для батьків, для сімей, але місцеві мешканці не хочуть туди йти через позиціонування міста і музеїв. Що я маю на увазі. Ми проводили влітку опитування серед місцевих мешканців, дуже часто лунала фраза: я не ходжу в музей, бо це для туристів. Позиціонування міста як туристичного центру призвело до того, що люди сприймають музеї лише як туристичний продукт, як би музеї не пропонували якісь програми, це буде важко змінити, якщо не підключиться місто і певним чином не змістить цей акцент. Ще є проблема у тому, що музеї часто презентують історію міста або збірки, які нам перейшли у спадок, це ще пов'язано з тим, що нам постійно накидають, що ми тут гості, що сучасні мешканці міста користуються благами, які залишили попередники, адже не секрет, що місто абсолютно змінило свій склад населення і люди не ідентифікують себе з культурною спадщиною, яка залишилась, а відповідно вони від цієї спадщини відсторонюються, а якщо відсторонюються, тоді не відчують свою приналежність, відповідно музеї для них свого роду чужі інституції. Зараз культурна спадщина переважно сконцентрована у центрі міста. Якщо ми говоримо про децентралізацію, виходимо в райони, де є якісь об'єкти, але ми й далі відтягуємо людей від цієї спадщини, музеї також не перейдуть разом з людьми в райони. Як працювати так, щоб не тільки відвести людей з центру, не створивши культурні резервати, але й теж місцеве населення привести в ці центри, працювати з ними, працювати з цією історією? Бо навіть в тих районах ці чудові об'єкти, що розвиваються, я не побачила ніде історії культури і культурної спадщини. Ми працюємо з гуртками, працюємо з сучасною культурою, це добре, нам взагалі бракує сучасного мистецтва, але ми не працюємо з історією. У мене складається таке враження. Хотілося б почути ваші рефлексії.

Михайло Мороз: Дуже слушне зауваження. По багатьох музеях я би сказав, що вони не тільки з львів'янами не працюють, але вони і не обов'язково працюють з туристами. Турист одноразово прийшов, подивився, вийшов, як правило, не завжди задоволений, мабуть вдруге він і не зайде, але один раз був. Проблема тут полягає у низці причин. Зокрема, це підхід менеджменту, який є у більшості музеїв. Ми не можемо його змінити адміністративним чином, людина має розуміти свою місію. Наприклад, місто, щоб заохотити, запровадило премію кращого музейного працівника. Цього року ми її збільшили. Щоб мотивувати, в тому числі, чи адміністрацію, чи кураторів, ми запровадили цю премію, певні результати є, але звісно цього мало. Тут дуже важливими є проекти освітньо-культурні, тобто щоб музей і школа працювали разом, щоб була музейна педагогіка, тобто щоб діти звикали до музею як до місця, куди один раз прийшов і все. Навпаки, це мало б бути щось інтерактивне, цікаве.

Що стосується районів, то, наприклад, культурно-мистецький центр «Супутник» має намір в планах облаштувати музей Левандівки, але цього мало.

Дуже важливим є фактор конкуренції. Але конкуренції такої, що надає у підсумку певні переваги. Мотивація – це ключове питання. Поки не буде внутрішньої мотивації, доти ніякі адміністративні способи не допоможуть. Ця мотивація може бути фінансова, може бути нематеріальною, але також можливо сучасна контрактна система також буде своєрідною мотивацією, тобто змінить це ставлення, дасть додатковий поштовх.

Маярна Куземська: Хотілося б зробити невеличке доповнення. Я працюю в Інституті міста, заангажована як в процес Стратегії культури міста, так і музеїв.

Хочу поділитися одним прикладом проекту, як культурні інституції, управління культури та інші організації долучились до розвитку одного культурного простору, що мало досить хороші тривалі результати, – це наше Підзамче, промисловий район Львова, з яким ми працюємо уже 5 років. Свого часу Інститут міста почав розробляти проект по комплексній ревіталізації Підзамче. Там були закладені економічні та культурні показники. Згодом долучився Інститут міста, Фестиваль сусідів на Підзамче, це власне був приклад проекту, де була синергія різних середовищ. Зокрема, відбувалась як об'єднання мешканців, ревіталізація двориків, реставрація брам із залученням активних мешканців. Вони мали долучитись роботою або докластись фінансово. Тобто це не було дотаційно. Плюс відбувалась ревіталізація громадських просторів, окрім того, ми працювали з історичною спадщиною. Ми зібрали через опитування думки мешканців про те, які об'єкти в себе в районі вони вважають цінними і ці об'єкти ми промаркували відповідно до всіх брендбуків Львівської міської ради, зробили їм історичні довідки. Зараз це приблизно 10 об'єктів. Це не лише такі класичні, які входять в перелік історичних пам'яток, але там є Палац культури ім. Г. Хоткевича і промислові об'єкти, і школи, і церкви, тобто досить різноманітні споруди. І що важливо, вже під час встановлення табличок, мешканці підходили і розповідали, а ви знаєте, у цього будинку є така історія, а у цього – отака. Встановіть табличку ще там.... Цей проект запущений і працює далі. Найважливішим результатом цього проекту, який вже на жаль закінчився, було те, що мешканці самі вже усвідомили цінність свого району, сприймають його як історичний. Але не як історичний з підручника, тому що це найдавніший район у Львові, де колись було княже місто, також він мав свою трагічну історію через єврейське гетто. А власне для них це настільки цінний район, що минулого року, коли проводили ремонтні роботи, мешканці всі вийшли з вимогою повернути їм бруківку, яка мала бути замінена асфальтом, оскільки тому що у них бруківка асоціювалась з історичним середовищем.

Я думаю, що ми також будемо в рамках Стратегії і з управлінням працювати над більш комплексними проектами, які залучають більше акторів і різних середовищ, щоб випрацьовувати ці відчуття спільнот.

Питання до Лева Абрамова: як ви працюєте в селах і маленьких містечках з громадами, тобто яким чином ви їм показуєте нові можливості? Бо з мого досвіду культурного менеджменту, ти приходиш з якоюсь ідеєю, наприклад, кінопоказу чи з ідеєю якогось майстер-класу, і діти ніби активно реагують і підтримують, але дуже сильний є опір батьків, а це

люди, які приймають рішення. Відповідно тут виникає казус – діти хочуть щось спробувати, а батьки замикаються на старих формах, наприклад, спорт, орієнтуються на формати своєї юності і хочуть їх далі відтворювати.

Як Ви долаєте такі ситуації?

Лев Абрамов: дякую, це важливе запитання, методологічне, стосується розвитку громад. Яким чином входити в громаду? Є два принципово відмінні підходи: американський і європейський. Європейський підхід полягає на тому, що людина з ініціативою приходить і пропонує ідею. Американський підхід навпаки базується на тому, що ми шукаємо людину з-посеред представників громади, якій повністю довіряють і яка є авторитетом для інших представників цієї громади. Це може бути окрема людина або ж якась інституція. Отож ми шукаємо людину або заклад культури, бо саме заклади культури найбільше відповідають цій вимозі, громада найбільше довіряє, ми цю людину навчаємо, а тоді вже через неї ретранслюємо певну ідею. За такої схеми громада не чинить відторгнення цієї ідеї. Найскладніша проблема впровадження інновацій – це входження в громаду.

Олег Жовтанецький: у мене кілька запитань. Щойно згадувалось, що керівники закладів культури частіше є активістами громад, аніж менеджерами культури, тобто у них немає спеціальної освіти, принаймні про це не згадувалось. Оскільки це кидає певну тінь на систему освіти. Як краще вибудувати такі системи освіти? Чи краще таких лідерів вчити на якійсь академічній чи позаакадемічній платформі, чи краще звертатись до закладів, які вже існують і шукати таких майбутніх лідерів серед студентів, які стануть такими лідерами згодом?

Михайло Мороз: ті приклади, які я наводив, ці приклади дуже не специфічні, коли закладу практично або повністю не існує, тобто мова радше йде про ревіталізацію, і тут важливо, щоб людина мала внутрішній стержень, щоб їй довіряла громада. Тут важлива не стільки освіта і дипломи, а внутрішня віра у справу, яку робиш, підтримка і довіра громади, вміє працювати з людьми. Якщо ж ми говоримо про інституції усталені, які мають досвід, історію, тут цей стержень не такий вагомий. Що робити з освітою? Коли говорити про освіту, треба говорити про глибину і міждисциплінарність, мені більше відповідає міждисциплінарність, коли культурна освіта базується на різних підходах і методиках, починаючи ще зі школи.

Андрій Москаленко: хочу поговорити про децентралізацію, про те, щоб йти до людей, щоб вони ставали, так званими, співвласниками ідей, проектів і відповідальності. Сьогодні також згадували про Італію – Північ і Південь. Дуже цікаві існують дослідження. Виявляється на Півночі був популярним футбол, через що змалечку діти об'єднувались у міцні команди, а потім вони виростили, а зв'язки залишались міцними. Проектуючи на сучасну Україну, на наші міста, коли ми йдемо від центру безпосередньо до самих мешканців, це може навіть бути національною ідеєю – зробити всіх співвласниками. А чи ця ідея, яка зароджується з низів, не захлинеється такими речами, як люмпенізація? Велика частина людей в Україні перебувають на межі бідності. Зараз багато пріоритетів сильно зміщені. Як пройти всі ті ризики або навіть їх використати, щоб повторити добру історію Півночі Італії?

Лев Абрамов: відповідь складна і проста водночас. Треба робити так, як радить нам ООН:

Починати з малих справ, а мріяти – про великі. Проблема, коли ентузіаст, активіст, бажаючи внести зміни в життя, береться за грандіозні справи і зазнає невдачі. Принципово важливо, щоб починати з успішних справ, нам потрібні історії успіху, спираючись на них як на фундамент.

Краще завжди діяти, щоб у людини накопичувався позитивний досвід. У такої людини зовсім змінюється світогляд. Потрібно зробити так, щоб людина вважала простір своїм. Щоб змінити країну, потрібно починити з під'їзду.

Наталя Шостак: Той формат, в якому зараз розвивається культура, нові практики, нові способи комунікації, творення партесипативної політики, це той досвід, який можна переносити на інші сфери – це ті практики, які дозволять внести зміни, принести глобальні зміни.

Михайло Мороз: для того, щоб ризики побороти, потрібен тісний діалог. Якщо вийде таким чином, що в громадах переважатимуть не найкращі рішення і пропозиції, а щось таке більш прозаїчне, то треба демонструвати кращі зразки і в ході діалогу знаходити компроміси, тоді приходить довіра, у підсумку можна прийти до успішних рішень. Мусить бути постійний діалог і досвід успішної співпраці.

Лев Абрамов: потрібно враховувати ризики. Реформи робити не для людей, а з людьми.

Форум креативних індустрій

Резюме

Загальна ідея Форуму креативних індустрій – створення майданчика для обміну ідеями та досвідом представниками різних сфер – освітньої, підприємницької, владної, громадського сектору, активістів та творців культурних та креативних індустрій.

У **перший день Форуму** відбулась дискусія на тему «Межі бізнесу в культурі і культури у бізнесі». Диспутантами, які задавали напрям дискусії, були доцент Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна Олександр Лойко та Микола Скиба, директор ГО «Агенція культурних стратегій».

Модерувала зустріч завідувачка кафедри культурології Українського католицького університету, доцент Зоряна Рибчинська.

Темою доповіді **Миколи Скиби** (м. Київ) була «Креативність в умовах четвертої промислової революції». Разом із учасника Форуму доповідач, серед іншого, шукав відповіді на питання, чи є креативна економіка рушійною силою четвертої промислової революції.

Експертне бачення, представлене Миколою Скибою, вдало доповнив академічний підхід доцента Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна **Олександра Лойка** (м. Харків). У своїй доповіді на тему «Поле культурного виробництва: як культурний капітал стає фінансовим і навпаки» Олександр Лойко, застосовуючи Теорію поля культурного виробництва французького соціального філософа П'єра Бурдьє, представив оригінальне бачення зв'язків між культурою та економікою.

Другий день Форуму було присвячено обговоренню можливостей зростання культурних індустрій та реалізації проектів у сфері культури. Особливу увагу було звернуто на перепони та труднощі, з якими доводиться зустрічатись акторам у цій сфері. Модерував зустріч доцент кафедри філософії мистецтв ЛНУ ім. Івана Франка Олег Жовтанецький.

Розпочала виступи цього дня президентка ГО «Гараж Генг» **Ірина Соловей** (м. Київ), яка поділилась з іншими учасниками інгредієнтами росту для креативних індустрій.

Виконавча директорка Мистецької майстерні Драбина **Вікторія Швидко** (м. Львів) представила власний культурний проект «Драма.ua». Разом із присутніми вона шукала відповідь на питання, чи можна створити театр як стартап?

Доцент Львівського національного університету імені Івана Франка **Надія Чуба** прочитала лекцію на тему: «Особливості маркетингу у сфері культури», під час якої на конкретних кейсах продемонструвала основні переваги використання інструментів маркетингу у сфері культури.

Директорка арт-центру «Фабрика повидла» **Божена Закалюжна** (м. Львів) у виступі «План vs реальність: створення культурного центру в Україні» зупинилась на труднощах та перепонах, з якими доводилось зіткнутись у процесі реалізації проекту «Фабрика повидла».

Співзасновник урбаністичного проекту «Тепле місто» **Юрій Филюк** (м. Івано-Франківськ) презентував одразу два проекти: Urban Space 100 та проект ревіталізації заводу Промприлад. Обидва в Івано-Франківську. Успіх реалізації першого проекту, заснованого на приватній ініціативі та

креативній ідеї, інспірує представників малого бізнесу, соціального підприємництва та активістів у сфері культури не тільки в Україні, але й за її межами. Інший проект – тільки у процесі реалізації.

Спікерам **третього дня Форуму** належало пошукати відповіді на питання меж культури у бізнесі. Модерував зустріч Керуючий партнер ТОВ «Юридична компанія «Ейч.Ді.Партнерз», громадський діяч Володимир Глащенко.

Перший виступ, який розпочав відомий львівський ресторатор, власник компанії Fast Food System та громадський діяч **Марк Зархін**, задав високу планку дискусії. Разом із іншими учасниками Форуму доповідач шукав відповіді на питання: Що таке креативний клас і чи може він стати новою елітою України?

Засновник та директор агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks, експерт з регіонального розвитку, бізнес-моделювання та розробки бізнес-стратегій **Володимир Воробей** (м. Львів) розпочав свій виступ з власного бачення ролі еліти у суспільстві. Його виступ було присвячено ефекту взаємодії, зокрема розгляду питання, як культура допомагає у появі нових товарів, послуг та бізнесу.

День четвертий Форуму креативних індустрій було присвячено одразу двом питанням: Як розвиток культурних індустрій сприяє розвитку громад та які можливості для інститутів культури та креативної економіки відкривають європейські перспективи України?

Модерував зустріч заступник міського голови м. Львова з розвитку Андрій Москаленко.

Перший доповідач, директор Інституту соціокультурного менеджменту з міста Кропивницького **Лев Абрамов** поділився з учасниками Форуму креативних індустрій досвідом впровадження соціальних технологій на рівні місцевих громад. У фокусі уваги його виступу – інституції культури в малих містах та селах, які за допомогою певних соціальних технологій можна перетворювати у локомотиви розвитку місцевих громад.

Координаторка програми ЄС і Східного партнерства «Культура і креативність» **Наталія Шостак** (м. Київ) представила засади та напрямки діяльності цієї програми, зокрема розкрила її основні компоненти – навчальна діяльність, робота з місцевими активістами, передача досвіду, найбільш актуальної інформації, найкращими практиками.

Тема виступу керівника управління культури міста Львова **Михайла Мороза** присвячена децентралізації закладів культури. На численних прикладах Михайло Мороз продемонстрував учасникам Форуму механізм подолання проблем у сфері культури міста.

За чотири дні Форум креативних індустрій відвідало близько 200 осіб, в основному, це студенти та викладачі різних ВНЗ Львова, але також видавці, актори, журналісти та інші зацікавлені особи.

Спікери Форуму:

Спікери	Посада	Тема виступу	Ст.
Миколи Скиба	директор ГО "Агенція культурних стратегій"	Креативність в умовах четвертої промислової революції	4
Олександр Лойко	доцент Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна	Поле культурного виробництва: як культурний капітал стає фінансовим і навпаки	6
Ірина Соловей	президентка ГО «Гараж Генг»	Інгредієнти росту для креативного підприємництва індустрій	11
Вікторія Швидко	виконавча директорка Мистецької майстерні Драбина	Чи можна створити театр як стартап та інші риторичні питання	12
Надія Чуба	доцент Львівського національного університету імені Івана Франка	Особливості маркетингу у сфері культури	14
Божена Закалюжна	директорка арт-центру «Фабрика повидла»	План vs реальність: створення культурного центру в Україні	17
Юрій Филюк	співзасновник урбаністичного проекту «Тепле місто»	Social Impact як нова відправна точка для сучасного бізнесу (приклад кейсів Urban Space 100 та Промприлад)	18
Марк Зархін	громадський діяч, власник компанії Fast Food System	Креативний клас – нова еліта України	21
Володимир Воробей	засновник та директор агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks,	Ефект взаємодії: як культура допомагає у появі нових товарів, послуг та бізнесу	24
Лев Абрамов	директор Інституту соціокультурного менеджменту	Заклад культури як інструмент розвитку громади	27
Наталія Шостак	координаторка програми ЄС і Східного партнерства «Культура і креативність»	Які можливості для інститутів культури та місцевих громад відкривають європейські перспективи України?	29
Михайло Мороз	керівник управління культури міста Львова	Децентралізація культури: приклад Львова	33



Форум креативних індустрій відбувся завдяки організаційній підтримці Львівського форуму видавців та ІНУВ Львів (Вірі Хорват дякуємо за чудову організацію простору).

Дякуємо за добру каву та чудову співпрацю FFS (Fast Food System) й особисто Марку Зархіну.

ПАТ «Концерн Хлібпром» й Юлії Лебедевій дякуємо за смачне печиво.

Друкарні «Паперівка» за оперативність, особисто Олі Сасюк за дизайнерський супровід.

Велику подяку у підготовці та проведенні заходу складаємо волонтерам:

Катерині Копцюх,

Наталії Кідибі,

Тетяні Максимовій,

Людмилі Задорожій.

За цінні ідеї та поради дякуємо Зоряні Рибчинській та Ірині Соловей.

Богдані Брилинській - за ефективну комунікацію із владою.

Богдану Мельнику за звукову апаратуру.

Олександрі Коваль та Софії Челяк - за довіру.

Особливу подяку за фінансову підтримку складаємо Костянтину Ступаку.

Редакція та корекція: Надія Чуба, Олег Жовтанецький

Макет: Іван Шегда

Надруковано на обладнанні друкарні «Паперівка»

***«Паперівка»
Львів, 2017 р.***