

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Арт Центр "Фабрика повидла" як модель інституційної трансформації

Виконала: студентка 2 курсу, групи СБА-21
спеціальності 073 "Менеджмент"

Федорук Тетяна Юріївна

Керівник к.е.н. Корнецький А.О.

Рецензент

Львів 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОЇ СПАДЩИНИ, АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ДОСВІДІВ	6
1.1. Ревіталізація промислової спадщини.....	6
1.2. Аналіз міжнародного та українського досвіду проєктів ревіталізації.....	9
1.3. Історія Арт Центру «Фабрика Повидла».....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТУ	18
2.1. Аналіз району Підзамче і культурного середовища.....	18
2.2. Аналіз макроекономічних показників та вплив війни на проєкт.....	21
2.3. Аналіз міжнародних практик фінансування артцентрів та обмеження фінансування в Україні.....	25
РОЗДІЛ 3. ОПИС БІЗНЕС МОДЕЛІ ПРОЄКТУ	31
3.1. Формування надійної організаційної та юридичної структури артцентру.....	31
3.2. Розробка ціннісної пропозиції Арт Центру «Фабрика Повидла».....	35
3.3. Розробка маркетингової стратегії проєкту.....	39
3.4. Фінансова модель.....	42
3.5. Етапи впровадження та оцінка потенційних ризиків проєкту.....	54
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Починаючи із середини 20 століття широко застосовуються ревіталізаційні процеси для переформатування та адаптації промислової спадщини. Старі депо, заводи, казарми чи фабрики проходять процес переосмислення своїх початкових функцій та отримують нове життя в уже оновленій формі. Доволі поширеним стає трансформування промислових будівель в об'єкти креативних індустрій, в тому числі культурно-мистецькі інституції. Поза тим функціонування подібних об'єктів стикається із викликами забезпечення стабільності функціонування та самозарадності в розрізі покриття своїх операційних витрат. Створення та функціонування сталої фінансової моделі стає особливо актуальним в контексті воєнних дій, коли держава має обмежені ресурси для стабільного фінансування та їхнього розвитку.

Метою та завданням дипломної роботи є пошук методів для трансформації фінансової моделі мистецької інституції та формування її довготривалої стійкості. Робота включає аналіз міжнародних та українських практик ревіталізації промислової спадщини. Аналізуючи потенційні джерела фінансування культурно-мистецьких інституцій та проблематику залежності від грантових програм, в роботі розробляється та тестується змішана організаційна структура інституції. Даний формат передбачає комбінацію програмно-комунікаційного та операційно-фінансового блоків, що разом балансують та доповнюють один одного. Важливим ціннісним аспектом та одночасно фінансовим обмеженням проекту стає фокусування на якісно-інтелектуальній складовій пропозиції та обмеження комерціалізації діяльності.

Актуальність проекту розглядається із врахування різних аспектів та потреб мистецького середовища. Програмна та проектна діяльність інституції фокусується на міждисциплінарність активностей. У своїй структурі вона поєднує чотири ключові складові, а саме:

- візуальне мистецтво;

- театральні програми;
- музичні програми;
- освітні та дослідницькі програми.

Також до уваги беруться напрацьовані дослідження щодо ревіталізації промислових районів, а також конкретно взятого району міста Львова – Підзамче. Особливий фокус ставиться на розроблену стратегію міста Львова та місце арт центру в ній, а також міжнародні практики реалізації подібних проєктів.

Проєкт передбачає опрацювання наступних завдань:

- аналіз міжнародних та українських практик ревіталізації промислових об'єктів;
- аналіз культурного середовища та виокремлення ключових проблемних місць;
- аналіз ринкового середовища та вплив війни на реалізацію та життєздатність проєкту;
- розробка маркетингової стратегії із подальшим формуванням ціннісної пропозиції;
- розробка стійкої та самозарадної бізнес моделі для артцентру;
- підведення управлінських висновків.

Дипломна робота, на прикладі культурної інституції Арт Центр Фабрика Повидла, аналізує потенційні джерела фінансування через комерційні та некомерційні активності. Через залучення та використання всіх ресурсів артцентру, розробляється цілісна фінансова модель інституції. Окремим блоком робота аналізує та описує ризики реалізації проєкту.

Результатом роботи є застосування та тестування новітніх практик та методологій в діяльності культурної інституції. Формування ціннісної пропозиції на базі унікального культурно – мистецького продукту, а також, формування сталої команди інституції.

Таким чином, дипломна робота зосереджена на пошуку методів трансформації бізнес-моделі мистецької інституції та формування її довготривалої стійкості через унікальну ціннісну пропозиції проєкту.

Робота складається із трьох розділів, управлінських висновків, додатків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОЇ СПАДЩИНИ, АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ДОСВІДІВ

1.1. Ревіталізація промислової спадщини

Перехід суспільства від індустріального до постіндустріального періоду активізував процес змін та переосмислення функціонального призначення промислових об'єктів. Перехід до постіндустріального періоду пов'язаний із післявоєнною відбудовою у країнах Західної Європи із середини 20 століття та характеризується зміною фокусу економіки від виробничої до сервісної. Саме зміщення економічної системи стає викликом для міст, які тяжіють до великих підприємств. Це призвело до нового погляду та роздумів щодо трансформації індустріальних об'єктів та їхнього призначення.

Подібний виклик постає і перед містами України, які отримали індустріальний спадок з пострадянського періоду. Велика кількість підприємств уже не функціонує, зменшує свої виробництва або й фізично зруйновані та не підлягають функціональному відновленню. Одним із дієвих інструментів для роботи із індустріальними об'єктами є процес їхньої ревіталізації, який дає можливість вдихнути життя та надати нового призначення уже не актуальним об'єктам.

Ревіталізацію визначають як “скоординований процес, до здійснення якого залучені органи місцевого самоврядування, місцева громада та інші учасники. Ревіталізація є одним з елементів політики розвитку, що спрямований на запобігання процесам деградації урбанізованих районів, кризовим явищам, а також сприяє охороні національної спадщини, розвитку та якісним змінам, що відбуваються шляхом зростання суспільної і економічної активності, покращення середовища проживання із одночасним дотриманням принципів збалансованого розвитку”[1]. Ревіталізація включає і змістовну складову, оскільки це процес

переосмислення будівель і громадських просторів, які втратили свою початкову функцію та цінність у містах і суспільствах. Головне в цій справі – наповнити старий простір новим сенсом.

Сам процес є складним як із точки зору пошуків нових сенсів для ревіталізованих будівель, так і їхнього переобладнання та пристосування. Він значно коштовніший та часозатратніший в процесі реалізації, ніж до прикладу, будівництво нових будівель.

Ключові проблемами, пов'язані зі станом та сприйняттям старих промислових будівель можна згрупувати у наступні:

1. Ставлення до радянської спадщини. Зазвичай радянську спадщину не сприймають як цінність, поза тим більшість індустріальних та військових об'єктів належать саме до радянського періоду;

2. Недооцінка цінності об'єктів та неправильні підходи до їхнього збереження. Жителі міста не завжди розуміють цінність цих об'єктів і не приділяють достатньої уваги щодо їхнього збереження;

3. Обмежений інтерес інвесторів до таких проєктів через складність відновлення старих промислових приміщень. Інвестори не проявляють великого зацікавлення вкладати кошти в реставрацію старих промислових будівель через їхній складний стан та потребу в значних інвестиціях.

4. Занедбаність будівель та значна потреба в інвестиціях. Багато з цих будівель знаходяться в запущеному стані і потребують значних вкладень для їх відновлення [2].

Державні нормативи та законодавча база, що стосуються адаптації історичних будівель в Україні, представляють собою складну структуру, яку не можна вважати сприятливою або підтримуючою для проєктів адаптивного перевикористання. У більшості випадків вони сконцентровані на збереженні самої спадщини, але не вирішують питань їхньої адаптації чи ревіталізації. Саме тому ревіталізаційні проєкти стикаються із складним та незрозумілим бюрократичним процесом в процесі своєї реалізації.

У додаток до цього, державні установи і служби, які відповідають за адаптивне пристосування будівель, включаючи будівельні норми, пожежну безпеку, земельний кадастр, захист трудових прав та інші, вимагають значних зусиль і часу для обробки документів. Ці процеси у поєднанні із нечіткістю законодавчих норм та правил значно впливають на часові рамки реалізації подібних проєктів, а в результаті значно збільшують суму необхідних інвестицій.

Поза тим промислова спадщина може бути цінним ресурсом для розвитку туризму та компаній сфери обслуговування. Якісна інтерпретація індустріальної спадщини важлива, оскільки вона й надалі залишатиметься невід'ємною частиною міст. Тому для успішного розвитку нової інфраструктури міста концепція повинна органічно інтегрувати промислову спадщину в себе. Забезпечення відповідної взаємодії та синергії між історичними об'єктами та новою інфраструктурою стане ключовим елементом успішного розвитку міського середовища.

Ревіталізація промислової спадщини дає можливість значно покращити якість міської інфраструктури, зміцнити економіку, стимулювати появу нових ініціатив, створення майданчиків для діалогу та співпраці. Okремо варто відмітити, що через ревіталізацію ми можемо вберегти промислову спадщину від знищення, адже не завжди ці об'єкти ідентифіковані та усвідомленні як спадщина.

Успішна реалізація ревіталізованих проєктів передбачає наявність міцної та послідовної комунікації між усіма учасниками процесу. Ця комунікація включає в себе інвесторів, власників приміщень, міську владу, команду проєкту та місцеву громаду. Кожен з цих учасників має свої власні інтереси та очікування, і їх спільне обговорення та вирішення важливих питань є необхідною передумовою успішної реалізації проєкту.

Саме така комбінація учасників, що активно взаємодіють, дозволяє створити синергію переосмислення місця та його майбутньої ролі в житті містян. Тільки завдяки відкритій та ефективній комунікації всіх учасників

проєкту можна досягти консенсусу, знайти компромісні рішення та забезпечити підтримку та залучення всіх зацікавлених сторін. Це створить сприятливі умови для впровадження ревіталізації, забезпечить успіх проєкту та сприятиме зростанню якості життя містян і розвитку міського середовища в цілому.

1.2. Аналіз міжнародного та українського досвіду проєктів ревіталізації

Ревіталізація промислових об'єктів у мистецькі інституції має довгий та різноманітний досвід в різних країнах світу та несе за собою різнобічний контекст. За кожним проєктом стоїть унікальний набір мистецької сутності організацій та комбінація їхніх бізнес моделей. Важливим для розгляду є аналіз роботи найстарішої та найбільшої європейської мережі культурних інституцій у ревіталізованих приміщення Trans Europe Halles (ТЕН). Мережу було засновано ще у 1983 році, вона налічує близько 140 учасників та об'єднує 40 країн з усієї Європи від Іспанії до Грузії [3]. Метою ТЕН є підсилення голосу мистецьких та креативних секторів Європи через творення політик, налагодження стратегічних партнерств з бізнесом, державним сектором, мистецьким колом та громадськістю.

В дипломному проєкті ми беремо до уваги та аналізуємо досвід закордонних інституцій, а також актуальні ініціативи українського контексту.

Перший закордонний приклад, який розглянемо є DOX – найбільша незалежна інституція із фокусом на сучасне мистецтво у м. Прага, Чеська Республіці. Завдяки приватній ініціативі була відкрита у 2008 році. Колишні приміщення фабрики стали прикладом передової архітектури та поєднують в собі виставкові приміщення, мультифункціональні майстерні, дизайн – крамницю, кафе, книгарню та кафе.

Історія будівель, які трансформувалися у центр сучасного мистецтва, бере свій початок від 1901 року, де тоді компанія Rossemann & Kuhnemann відкрила фабрику із виробництва вагонів та локомотивів. З 1925 року тут ненадовго був розташований завод з виробництва літаків, пізніше сантехнічна майстерня. Декілька разів будівлі фабрики перебудовувалися та змінювався їхній дизайн, а вже у 2002 році їх придбав Леош Валка. Усвідомивши унікальний потенціал цієї промислової будівлі, Леош Валка разом із бізнес-партнерами та меценатами перетворили її на центр сучасного мистецтва [4].



Рис. 1.1. Машинобудівний завод компанії Rossemann & Kuhnemann, 1901 [4].

Проект перепрофілювання старої фабрики був розроблений Іваном Крупа та передбачає багатофункціональні простори із площею понад 3000 квадратних метрів.

Центр DOX виконує свою місію як недержавна та неприбуткова інституція та є платформою для соціальної взаємодії, де мистецтво трансформує повсякденний досвід. Програмна діяльність інституції охоплює напрями, де мистецтво, література, театр та музика перетворюють повсякденний досвід та закликають до критичного

публічного обговорення важливих тем. У своїй бізнес – моделі, центр спирається на прибутки отримані від вхідних квитків на події, орендної плати, продажів крамниці та кафе; членських та донорських внесків.

Інший приклад ревіталізації з функцією культурного центру можемо розглянути Maltfabrikken – це креативний центр із майстернями, концертними майданчиками, резиденціями для митців, пивоварнею, бібліотекою, кафе та молодіжним центром.

Центр утворився в будівлях колишньої фабрики по виробництву солоду із 140 річною історією у місті Ебельтофт, Данія. Щоб вберегти будівлю від знесення, місцеві активісти залучають кошти для створення культурного центру. Уже в 2013 році, будівлі вдається викупити за 21 мільйон датських крон, зібраних через приватні пожертви та державні акції, а повна реставрація обійшлася у 166 мільйонів датських крон.

Maltfabrikken допомагає розвиватися місцевій громаді, вони показують наскільки привабливим та захоплюючим може бути життя в сільській місцевості з сильною культурою, творчою та гостинною громадою.

Бізнес – модель центру базується на дотаціях від місцевого бюджету та прибутків від оренди, продажів квитків на події, ресторану та інше [5].

І ще одним прикладом ревіталізації є Nova Svernovka – громадський та культурний простір, розташований у комплексі будівель колишньої середньої хімічної школи, на околицях Братислави в Словаччині. Nova Svernovka включає взаємодоповнюючі соціальні функції та прагне створити кращу модель міста, де дискусії про громадянське суспільство, політику та простори лежать в основі.

Комплекс складається із двох приміщень, школи та гуртожитку із площею 9000 квадратних метрів кожен. У просторах розміщені творчі студії, місця для проведення заходів, магазини регіональних виробників, школа, садочок, місця для людей похилого віку та офісні приміщення.

Будівля датується 1948 роком та перебуває в оренді, терміном на 25 років. В ході переговорів, було домовлено, що усі вкладені інвестиції у реконструкції приміщень, віднімаються від погодженої орендної плати. Реконструкція будівель фінансувалася із декількох джерел: позики, кампанії по збору коштів, партнерської підтримки, волонтерської допомоги та інше. Проєкт реконструкції був оцінений у приблизно 3 мільйони євро і став першим випадком, коли будівля державної власності була передана митцям у Братиславі [6].

Практики ревіталізації промислових об'єктів в Україні є доволі новими, попри те їх важливо розглянути та взяти до уваги при формуванні власних політик інституції. Як уже згадувалося раніше, мережа ТЕН включає у себе також культурні центри із України, а саме:

- Центр сучасної культури (Дніпро)
- Ізоляція / Izone (Донецьк-Київ)
- Jam Factory Art Center (Львів)
- Арт-завод Платформа (Київ).

Також до розгляду ми взяли інші об'єкти, які не входять в мережу, але є цікавими в контексті даної роботи.

Промприлад. Реновація – це інноваційний центр на території ревіталізованого заводу у м. Івано-Франківськ. Приміщення заводу є одним із найбільших промислових об'єктів у місті та походить із 18 століття. Згідно з проєктом, загальна площа просторів становитиме 38 000 квадратних метрів, на яких розмістяться комерційні та соціальні ініціативи.

Реалізація проєкту базується на комбінації залучення коштів від приватних інвесторів та організацій, а також кредитних коштів. Бізнес–модель передбачає отримання доходів від операційної діяльності. Ключовими джерелами надходжень коштів мають стати доходи від комерційної оренди приміщень, діяльності готельного комплексу, продажів квитків на події та інші доходи від діяльності проєкту.

Отримані прибутки розділяють за схемою 70/30, де 30% усіх прибутків йдуть на фінансування проєктів соціального розвитку [7].

Також звернемось до прикладу ревіталізації в Києві. «Арт – завод Платформа» – це креативний івент-кластер та платформа для бізнесів утворений в приміщення колишнього Дарницького шовкового комбінату. Завод функціонував із 1947 року та виробляв шовкові тканини для пошиття одягу, гобелени для меблів та штучне хутро [8].

Ревіталізація проєкту розпочалася у 2000-х роках, а уже в 2014 році був проведений перший захід. Сьогодні «Арт – завод Платформа» поєднує в собі мультифункціональний простір для бізнесів, коворкінг, мистецький простір, гастро–локації та майданчик для проведення заходів [9].

Серед львівських прикладів ревіталізації пропонуємо розглянути Kivsh і Lem Station.

Kivsh – креативний простір із загальною площею у 20 000 квадратних метрів. Першочергово будівлі були військовими казармами австрійської армії, а за радянських часів приміщення слугували цехами Львівський заводу автотранспорту. Промислова локація перетворилася у мультифункціональний проєкт та місцем для креативних індустрій. Проєкт інвестований на основі приватних коштів та фінансується за рахунок доходів від оренди приміщень.

Lem Station – майбутній інноваційно – креативний простір в приміщенні колишнього трамвайного депо 19 століття. В 2016 році група львівських підприємців заснувала ТзОВ «Лем Стейшн» та уже в 2017 році перемогла у інвестиційному конкурсі по реконструкції трамвайного депо на вул. Вітовського у м. Львові. Даний об'єкт був переданий муніципальною владою на підставі оренди терміном на 50 років. Загальна площа території складає приблизно 5000 квадратних метрів.

Трамвайне депо та дотичні споруди, планують адаптувати під простори для подій, стартапів, інкубаторів та досліджень.

1.3 Історія Арт Центру «Фабрика Повидла»

Арт Центр «Фабрика Повидла» – це “центр сучасного мистецтва у ревіталізованому просторі будівель Фабрики Повидла, який через свою виставкову, освітню і дослідницьку діяльність відображатиме актуальні процеси в українському та міжнародному мистецтві і культурі, а також відкриватиме можливості для публічного діалогу”[10]. Будівля в неоготичному стилі разом із кількома прилеглими спорудами пізніших періодів розташована в історичному промисловому районі Львова під назвою Підзамче.



Рис. 1.2. Візуалізація майбутнього комплексу, передня сторона з виходом на головну вулицю, позаду додано куб. Джерело: AVR Development.

У 2015 р. приміщення Фабрики Повидла придбав історик Гаральдом Біндером; у Львові він добре відомий як засновник «Центру міської історії Центрально-Східної Європи», організації з досліджень та публічної історії. Із цього часу розпочинається процес ревіталізації Фабрики.

Самі будівлі Фабрики та їхні подальші зміни пов’язані із єврейською сім’єю Кроніків. У 1872 Йозеф Кронік, заснував підприємство, що займалось виробництвом алкоголю, переважно це були ром та розоліо [11]. Уже у 1908

році через приміщення Фабрики постраждали через пожежу. Ймовірно, ті події спровокували будівництво неоготичної вежі, яку можна побачити і сьогодні зі сторони вул. Богдана Хмельницького. Саме вона стала символом Фабрики Повидла. 1912 – син Йозефа Кроніка Моріц вступив у компанію, змінивши її назву на «Йозеф Кронік і син»[12].

Друга світова війна трагічно обірвала життя представників династії Кроніків у Львові. Документів про історію фабрики в цей період не знайдено, але відомо, що в листопаді-грудні 1941 року всіх львівських євреїв було вивезено до гетто. Більшість з них були вбиті на території гетто, на місці масового вбивства в сусідньому селі Лисиничі або в таборі смерті в Белжеці. Сама фабрика була розташована за межами гетто. Деякі члени родини Кронік також загинули у Варшаві, Терезієнштадті та Аушвіці. Це був кінець династії Кроніків на Знесінні, одній з північних діляниць Львова [12].

Докладно невідомо, що сталося з фабрикою під час нацистської окупації. У 1944 році радянські війська повернулися до Львова, і фабрика була сильно пошкоджена. Одна з військових частин знаходилася в будівлі заводу протягом двох місяців. Певний час, поки військова частина не покинула фабрику, Львівська винна база розташовувалася на пл. Ринок, а з 1946 р. Львівський винний завод, повертається на вул. Хмельницького 124.

У повоєнний час у районі Знесіння, Підзамча, Рогатки розбудовуються великі підприємства. Незважаючи на масштаб змін, досить часто вони базувалися на основі попередників з довоєнних часів. Так, нафтопереробний завод постав на основі рафінерії, м'ясокомбінат – Нової Різні, тощо. Відносно новим можна вважати розвиток машинобудування, що в тогочасній економіці розглядалося як ознака найбільшого прогресу та необхідна галузь для будь-якого великого міста. Так, на місці фабрики Бачевських постав Машинобудівний завод (пізніше Завод алмазних інструментів).

Певну тяглість можна бачити і в тому, що дільниця зберегла пріоритет легкої та харчової промисловості. Фірми "Прогрес" (взуття), "Світанок" (шкірзагод), "Зоря", "Луч", "Маяк" (одяг), "Жовтень" (масложирова) були особливо відомими як на місцевому, так і на національному рівні [12].

Львівський винний завод розташовувався на вулиці Хмельницького 124, а з 1946 року розпочався процес будівництва нового заводу на вулиці Погулянка 24-26. У кінці 1955 року виробництво вина остаточно переїхало на Погулянку, де були побудовані сучасні будівлі і підвали. В старій будівлі протягом кількох років знаходився склад. У 1958 році винний завод продав будівлю на вулиці Хмельницького 124 продовольчому комбінату. Історія Львівського винного заводу продовжилася на Погулянці, де виробництво тривало до 1999 року.

В кінці 1950-х років будівля на вулиці Хмельницького 124 була призначена для нового виробництва: цеху з переробки овочів і фруктів. Незважаючи на ці зміни, ключова роль заводу залишилася незмінною та займається переробкою сировини на продовольчі продукти, зазвичай це були банки - закрутки з томатною пастою, повидлом, соками.

У 1998 році підприємство було приватизовано, і з часом воно почало занепадати. Виробництво остаточно зупинилося в 2008 році, а будівлю купив Олексій Курилишин, бізнесмен і девелопер з Львова. Спочатку він мав плани перетворити будівлю на готель або використати її для комерційних цілей, але економічна криза 2008 року перекреслила ці плани. Власник дав дозвіл на проведення різних культурних заходів в будівлі. Серед найвідоміших заходів були "Тиждень актуального мистецтва" (з 2008 року), "Львівський тиждень моди", театральний фестиваль "Драма.юа" (2010), "Urban Exploration Fest". Ці події сприяли розвитку незалежного мистецтва у неконвенційному просторі, позначили Фабрику на культурній мапі міста і почали дискусію про можливості ревіталізації району Підзамче зі збереженням його спадщини та автентичності.

Архітектурне бюро Штефана Ріндлера з Відня стало переможцем конкурсу, що був проведений для розробки концепції адаптації приміщень артцентру. Основна ідея автора проєкту полягає в тому, щоб зберегти історичну частину фасадних приміщень і доповнити їх новими функціональними просторами. Головна увага зосереджується на тому, як новий простір, зокрема мистецький, впливатиме на міське середовище. Це питання призводить до вирішення того, яку частину існуючої структури потрібно замінити новою будівлею. В будь-якому випадку, історичний фасад головної будівлі з вежею безумовно має бути збережений, оскільки він є частиною історичного ансамблю, який знаходиться під охороною. Торцевий додаток до основної будівлі, який був побудований пізніше, буде замінений новою будівлею, що надасть комплексу нову архітектурну особистість. Таким чином, буде досягнуте органічне поєднання нової стриманої будівлі, яка передає новий зміст, і одночасно підкреслює унікальність ансамблю історичної споруди [13].

Разом із місцевим архітектурним бюро "AVR Development" розпочалася тривала процедура об'єднання земельних ділянок, отримання дозволів та пристосування австрійського проєкту до вимог українських законів і регулятивів..

У жовтні 2019 року розпочалася реалізація проєкту з ревіталізації, що включає в себе реставрацію і адаптацію двох архітектурних пам'яток місцевого значення, а також будівництво нових додаткових приміщень. Ці нові приміщення призначені для підготовки та проведення театральних постановок, виставок, воркшопів, подій, а також включають офісний простір, ресторан і відкритий публічний простір.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТУ

2.1 Аналіз району Підзамче, культурного середовища

Підзамче — “історична ділянка Львова в західній і північній околиці Високого замку” [14]. На даний момент входить до складу Шевченківського району міста Львова. Від 5 грудня 1998 як частина історичного центру Львова — “квартали навколо вулиць Папарівки, Татарської, Заводської, Гайдамацької, Якова Остриниці, Караїмської, Стрімкої, Підзамче, Огіркової, Шкільної, Жовківської, Б.Хмельницького, внесений до списку світової спадщини ЮНЕСКО” [14].

Серед містян, район асоціюється із доволі віддаленим від центральної частини міста, хоч і розташований у межах 30 хвилин ходьби пішки.

За останні роки простежується активна трансформація колишньої промислової зони у більш бізнесовий новий центр Львова. Важливим кроком у розвитку району став капітальний ремонт ключових дорожніх розв’язок. як влітку 2021 року був завершений етап робіт на вул. Богдана Хмельницького, що проводив ТзОВ «Онур констракціон інтернешнл». У січні 2023 року Львівська міська рада оголосила переможців тендеру на завершальний етап робіт і цього року планується завершити відповідні роботи.

В останні роки низка досліджень і програм мали значний вплив на переосмислення і трансформацію району Підзамче. У 2011 році була підготована "Програма ревіталізації Львів-Підзамче 2012-2025"[1], в якій особлива увага приділяється архітектурній спадщині, що має стати рушійною силою для розвитку туризму та сфери послуг, реставрації старих будівель та будівництва нових, з особливим акцентом на житловому та офісному будівництві. Фабрика Повидла посідає важливе місце в документі і передбачається як "культурно-розважальний центр". Навіть після

завершення програми документ залишається важливим орієнтиром для муніципалітету та мешканців.

Ще однією важливою програмою міжнародної співпраці для відродження історичної спадщини Підзамче була програма «Муніципальний розвиток та оновлення старої частини Львова» (2009-2017)[15], яку проводило Управління охорони історичного середовища, у співпраці із Німецьким товариством міжнародного співробітництва. Цей проєкт підсилив створення нового плану розвитку міста й ревіталізації історичної спадщини. Також в рамках проєкту важливою складовою є підготовка нових експертів та практичних спеціалістів у сфері реставраційних робіт.

Для розгляду району варто згадати проєкт ЖК «Містечко Підзамче», що реалізує компанія «PIEL»[16]. За проєктом передбачається будівництво 26 будинків із загальною кількістю квартир 4191. Частина проєкту розміщена на території колишнього заводу «Алмазінструмент» та розміщена безпосередньо біля Фабрики Повидла. У 2019 році проєкту отримав відзнаку Ukrainian Urban Awards як втілення інноваційних урбаністичних ідей.

Завершення будівництва житлової забудови та її заселення, значно змінить та оживить промисловий район та доповнить трансформаційні процеси Підзамче.

Для ширшого розуміння специфіки проєкту, варто також розглянути зріз культурного поля міста Львова та місця Фабрики Повидла у ньому.

В основу розробки концепції розвитку культурного ландшафту міста Львова було затвердження у червні 2017 року документу «Стратегія розвитку культури міста Львова до 2025 року»[17]. Згідно з документом, в Львові налічується приблизно 220 закладів культури різних типів. Серед них є “47 бібліотек, 10 музичних шкіл, 5 народних домів, 9 театрів, 9 кінотеатрів, 54 музеї, 41 дитячий клуб, 27 книгарень та 19 галерей” [17]. Вагома частина закладів культури локалізована у центральній частині міста, а саме у

Галицькому районі, що спонукало закладенню у стратегію децентралізацію та створення культурних осередків у різних районах міста.

Розроблена стратегія передбачає наступні основні пріоритети до 2025 року:

1. “Реформування культурних політик: створення умов та інструментів ефективної діяльності в сфері культури.

2. Учасництво (партисипативність): залучення мешканців до творення культурного життя міста та формування співвідповідальності за його якість.

3. Комунікація: налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків між діячами, що впливають на сферу культури.

4. Освіта: модернізація системи формальної освіти, а також підтримка і розвиток неформальної культурної освіти у форматі «навчання впродовж життя» “[17].

Уже в 2020 році Інститут стратегії культури провів моніторинг виконання даного документа та виокремив ключові проблемні місця:

- “необхідність сталої підтримки ГО коштами міського чи обласного бюджетів;
- потреба у великих і доступних просторах під оренду для реалізації подій;
- потреба формування культури передачі повноважень в інституціях культури;
- брак виставкових площ і приватних галерей;
- відсутність арт-ринку або ж його невидимість;
- розробка прозорих механізмів оплати праці митців;
- брак менеджменту, кураторів, які могли б рекламувати, просувати

мистецький продукт, адже митці не можуть якісно виконувати функції

творення та просування одночасно;

- створення умов, інструментів для фіксації активностей та проєктів, які дозволять митцям бути видимими та відзначеними органами влади без їхнього (митців) прохання/нагадування про це” [18].

Аналізуючи проблеми та потреби культурного середовища міста Львова, очевидним стає важливість появи такої нової міждисциплінарної мистецької інституції як Фабрика Повидла. Відкриття арт-центру дасть поштовх та розвиток культурного середовища у районі Підзамче, а значить значно децентралізує культурне середовище міста. В своїй концепції проєкт також закладав потребу великих площ та реалізацій подій та активностей культурного сектору.

Огляд самого району важливий для розуміння контексту локації Фабрики Повидла в перспективі розвитку та залучення відвідувачів. Очевидним є те, що артцентр знаходиться у центрі ділянки, що активно трансформується та розвивається і в майбутньому має потенціал стати новим центром бізнесових та рекреаційних активностей.

2.2. Аналіз макроекономічних показників та вплив війни на проєкт

Для кращого розуміння та планування запуску артцентру варто розглянути аналіз макроекономічних показників та особливо вплив війни на проєкт. Для цього до уваги беруться та аналізуються міграційні дані, зрізи із туристичного сектору, індекси настроїв малого бізнесу, аналітика, щодо ресторанного бізнесу та макроекономічні прогнози.

За даним Держстату населення міста Львова станом на 01 січня 2022 року становило 717,27 тисяч осіб [19], що робить його найбільшим містом Західної України. Загалом населення усієї Львівської області на ту ж дату склало 2 478,1 тисяч осіб. Через повномасштабне вторгнення росії, населення міста Львова, за оцінкою міської влади [20], збільшилося на 150

тисяч осіб. Основною причиною росту населення стала внутрішня міграція населення.

На своїй сторінці Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) публікує звіт за 2022 рік із даними надходжень до державного бюджету від туристичної галузі. Попри загальне скорочення надходжень до держбюджету на майже 31%, Львів зафіксував приріст у майже 27% [21].



Рис. 2.1 Аналіз податкових надходжень від туристичної галузі за 2022 рік [21].

Найбільшу частку у структурі усіх надходжень склали оплати від діяльності готелів та інших засобів для тимчасового розміщення людей.

За даними ООН станом на 14 березня 2023 року, з початку повномасштабної війни Україну покинуло більше 19,5 млн. осіб, повернулося – близько 11 млн. осіб. Відповідно близько 8,5 млн. осіб ще й досі залишається поза межами України [22].

Звіт Міжнародної організації з міграції, станом на 23 січня 2023 року публікує дані про 5,4 млн. осіб у статусі ВПО (внутрішньо переміщені особи). На Захід України перемістилося близько 863 тис. осіб [23]. Ці дані пояснюють зріст населення міста Львова та надходжень до держбюджету від туристичної галузі.

Огляд макроекономічних показників показує (таблиця 2.1.), що Україна проходить крізь надзвичайно важкі часи. ВВП країни за 2022 рік показало падіння на -30,2%, рівень безробіття сягнуло 25,8%, а загальний зовнішній борг склав 71,40 млрд. доларів США. Стабільність економіки забезпечується міжнародною підтримкою партнерів, згідно даних зведеного бюджету за 2022 рік, вона склала майже 22% дохідної частини бюджету [24].

Таблиця 2.1

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023П	2024П	2025П
ВВП, % зміни	3,4	3,2	-3,8	3,4	-30,2	0,3	4,1	6,4
Курс обміну грн до дол. США (сер.)	27,2	25,8 5	26,96	27,29	32,34	42,2		
Споживчі ціни (сер.)	10,9	7,9	2,7	9,4	20,2	20,3	14,4	7,9
Безробіття %(МОП)	8,8	8,2	9,5	9,8	25,8	26,1	20	17,6
Загальний зовнішній борг (млрд. дол. США)	50,46	48,9 4	53,72	57,20	71,40	75,63		

Згідно з звітом ЕВА (European Business Association)[25] малий бізнес показав негативний тренд індексів настроїв. У 2022 році індекс склав 2,4. В шестирічній перспективі - це другий найнижчий показник після 2020 року, який сколихнув Covid. Попри настрої, все-таки 76% опитаних планують розширення бізнесу.



Рис. 2.2 Індеси настроїв малого бізнесу 2017 – 2022 роки

Цікавою аналітикою є дані дослідження від української компанії Poster [26] щодо громадського харчування. Дослідження показало, що

Львівській області, попри війну, вдалося досягти найбільшого приросту трафіку у ресторанному бізнесі, який склав +25% [26].

Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування

(по областях)

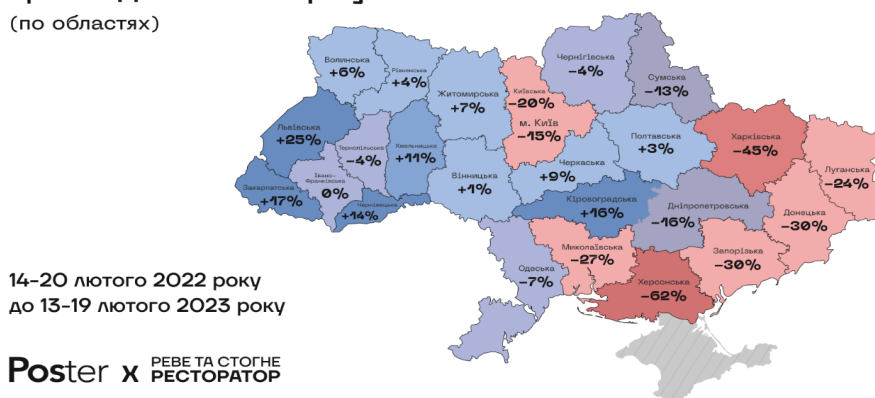


Рис. 2.3 Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування [26].

За даними Міністерства Фінансів України [27], відсоток витрат на культуру та мистецтво у зведеному держбюджеті у 2019 році склав 1,43%, а у 2022 році показав різке падіння до 0,62%.



Рис. 2.4 Аналітика витрат на культуру та мистецтво у розрізі зведеного бюджету України 2019 -2022 роки

У березні 2023 року Kyiv School of Economics опублікувала аналітичні дані витрат України через війну, які вказують на загальну суму

збитків закладів сфер культури та релігії у понад \$1.5 млрд. Загальна кількість пошкоджених або зруйнованих об'єктів цих сфер більше ніж 2148 об'єктів. Серед них 703 будинки/палаці культури, 348 релігійних споруд, 82 музеї та 22 театри [28].

Уже більше року економіка України функціонує в умовах повномасштабної війни. Не маючи змоги повноцінно оговтатись після періоду Covid, Україна зіткнулася із військовими діями росії проти України. Макроекономічні показники вказують на велике падіння ВВП країни, високий рівень безробіття та зростання державного боргу. У своїй аналітиці НБУ прогнозує поступове відновлення економіки України та прогнозний показник приросту ВВП у +6,4% до 2025 року.

Очевидним є те, що всі прогнози тісно залежать від інтенсивності та тривалості активних бойових дій на території України, ризиками неповернення громадян, які покинули країни, збільшення дефіциту електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури. Попри те, Львівській області вдалося втримати показники економічного розвитку, а навіть в дечому, покращити їх. Це зумовлено географічним розташування, збільшенням населення, релокацією бізнесів та близькістю до кордонів ЄС. Через перерозподіл держбюджету на оборонні цілі, витрати на підтримку культури та мистецтва й надалі залишатимуться на низькому рівні.

Саме тому культурні інституції стикаються із пошуком стабільних джерел фінансування для власної самозарадності. Окрім державного фінансування та грантових програм, важливим аспектом стає формування дієвої бізнес-моделі та отримання доходів у форматі максимальної диверсифікації надходжень.

2.3. Аналіз міжнародних практик фінансування артцентрів та обмеження фінансування в Україні

Враховуючи унікальність проекту, на даний момент немає можливості проводити паралелі із українськими відповідниками, а як наслідок проект

базується на міжнародних досвідах та враховує особливості локального середовища.

Протягом 2015–2019 років за фінансування Європейського Союзу та в рамках проєкту Креативна Європа, відбувся проєкт Creative Lenses [29]. Метою даного проєкту стало дослідження питання, як мистецькі інституції можуть стати фінансово стійкішими без втрати своїх місій та цінностей. Проєкт зібрав дані та дослідив 75 інституцій сектору із 30 країн.

В рамках дипломної роботи важливо врахувати міжнародний досвід подібних інституцій та врахувати усі потенційні можливості для розробки бізнес моделі Арт Центру «Фабрика Повидла».

Згідно з даним дослідженням юридичні структури мистецьких інституцій сформовані у наступній пропорції:

- 54% функціонують як асоціації;
- 22% товариства із обмеженою відповідальністю;
- 18% фундації;
- 2% кооперативи;
- 2% партнерства;
- 2% функціонують у статусі благодійних фондів [30].

З усього переліку 38% інституцій мають дві або більше юридичні особи у своїй структурі. Дана комбінація дозволяє ефективно підсилювати фінансування інституцій через комерційну діяльність та одночасно ефективно реалізовувати програмну діяльність.

Усереднена комбінація усіх надходжень артцентрів формується у пропорції:

- 26% орендні доходи;
- 24% продаж вхідних квитків на події;
- 20% державне фінансування;
- 19% доходи від діяльності кафе/бару/ресторану;
- 5% продаж послуг;
- 2% приватне фінансування;

- 2% спонсорство;
- 2% роздрібні продажі та інше.

Даний розподіл надходжень є цікавим для аналізу та формування потенційних можливостей розвитку фінансування інституцій в Україні.

Для кращого розуміння обмежень грантового фінансування приватних мистецьких ініціатив варто розглянути зріз грантових можливостей даного сектору. У таблиці 2.2. зведена інформація, щодо актуальних грантових можливостей у культурно – мистецькому полі.

Таблиця 2.2.

Грантодавець	Бюджет грантової програми	Термін реалізації проєктів	Теми
Фундація Змін [31]	Малий проєкт - 50,000 - 150,000 € Середній проєкт - 150,000 - 300,000 €	15.05.2023 - 15.08.2023	<ul style="list-style-type: none"> • Реабілітація та відновлення • Аналітика та дослідження • Наукові, технологічні інновації • Освітні ініціативи • Соціокультурні практики • Інформаційні та адвокаційні практики
Український культурний фонд [32]	Мінімальна сума гранту (не може бути зменшена): 400 тис. грн. Максимальна сума гранту (не може бути збільшена): 1 млн грн.	09.12.2022 — 31.10.2023	<ul style="list-style-type: none"> • аудіовізуальне мистецтво; • візуальне мистецтво; • аудіальне мистецтво; • перформативне та сценічне мистецтво; • літературна справа; • культурні та креативні індустрії.
House of Europe [33]	до 50 000 євро	від 3 до 8 місяців	<ul style="list-style-type: none"> • Копродукції • Колаборації • Виставки • Концерти • Події • Інші проєкти: інноваційні, креативні та експериментальні ідеї вітаються
Український інститут [34]	до 8000 євро	травень - серпень 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Програма покликана збільшити присутність українського кіно та його впізнаваність на міжнародних кіноринках
Міжнародна організація з Міграції [35]	до 10 000 євро	травень - червень 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Творчі та інклюзивні ініціативи, пов'язані з музикою

Програма підтримки українських студій імені І. Лисяка-Рудницького [36]	до 450 000 грн	лютий - червень 2023	<ul style="list-style-type: none"> •деколонізація української культури •роль України у світовій історії та політиці; •найвидатніші явища української культури; •український культурний вимір Російської імперії та Радянського Союзу (митці, письменники); •травматичний досвід України 20 століття: громадянська війна, сталінські репресії, Голодомор, Перша та Друга світові війни, депортації; •історія та культура кримських татар; • вторгненню Росії в Україну (2022) які покращують розуміння причин війни і наслідків агресії Росії проти України для світової спільноти [36].
--	----------------	----------------------	--

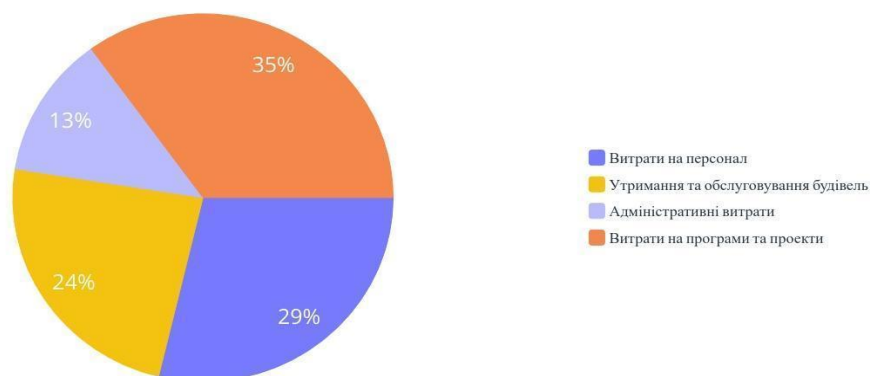
Продовження таблиці 2.2.

Із наведеної таблиці ми можемо зробити наступні висновки:

- грантове фінансування є вагомим джерелом підсилення фінансової спроможності мистецького сектору;
- терміни реалізації проєктів зазвичай мають короткотерміновий період і охоплюють декілька місяців;
- проєкти мають обмеження щодо тематики та відповідно не завжди можуть охоплювати стратегічні напрями діяльності інституцій;
- грантове фінансування зазвичай не покриває витрати на інституційну підтримку, а лише витрати безпосереднього проєкту.

До прикладу, планований бюджет функціонування Арт Центру «Фабрика Повидла», у форматі повного функціонування, сформовано у розрізі витрат за напрямками.

Структура прогнозованих витрат Арт центру Фабрика Повидла



Made with VISME

Рис. 2.5. Структура прогнозованих витрат Арт Центру «Фабрика Повидла»

Із рисунку 3.1. можна виділити чотири ключові блоки витрат:

1. Витрати на персонал із часткою бюджету 29%;
2. Витрати на програми та проекти із часткою бюджету 35%;
3. Адміністративні витрати із часткою бюджету 13%;
4. Утримання та обслуговування будівель артцентру із часткою бюджету 24%.

Зводячи усе вищенаведене, можна зробити висновки, що при плануванні та реалізації проекту мистецької інституції, важливою є детальна розробка проекту фінансування. Саме стабільне та довготривале фінансування може забезпечити базу для реалізації системних ціннісних програм артцентру. Для цього важливим є комплексний підхід в розробці бізнес-моделі та формування стабільних фінансових потоків.

Аналізуючи досвід подібних міжнародних проектів, потрібно враховувати можливості від ведення комерційної діяльності, як от, здача в оренду наявних приміщень, діяльність кафе, бару, сувенірної крамниці та інше. Саме ці стабільні джерела доходів можуть перекривати системні витрати на утримання приміщень, оплати праці найманих працівників та адміністративних витрат.

Залучення та робота із грантовими проєктами повинна розглядатися як допоміжне фінансування для покриття програмних витрат та не бути ключовим джерелом фінансування.

РОЗДІЛ 3

ОПИС БІЗНЕС МОДЕЛІ ПРОЄКТУ

3.1 Формування надійної організаційної та юридичної структури артцентру

Проєкт Арт Центру «Фабрика Повидла» стартував у 2015 році із приватної ініціативи Гаральда Біндера, фахівця з історії Східної Європи та України з Швейцарії, що є меценатом, промоутером науки та культури, а також культурним підприємцем.

Інвестування у проєкт повністю покривається за рахунок коштів засновника та не має комерційного характеру. Структура вкладених інвестицій включає покриття витрат на:

- купівлю приміщень Фабрики Повидла;
- купівлю земельних ділянок дотичних до проєкту;
- розробку концепції проєкту;
- розробку проєктно–кошторисної документації;
- реставрацію та адаптацію двох приміщень, а також будівництво нових додаткових приміщень;
- внутрішні роботи, облаштування просторів усім необхідним технічним забезпеченням та обладнанням;
- операційні витрати будівельного характеру;
- операційні витрати на програмно-проєктну діяльність артцентру.

Усі вкладені інвестиції не передбачають повернення після повномасштабного відкриття артцентру та є приватним вкладом засновника у культурно–мистецький сегмент країни.

Окремим викликом стає розробка та запровадження унікальної бізнес моделі функціонування культурної інституції для покриття її подальших операційних витрат. Це завдання стає ключовим у стратегічному плануванні функціонування інституції та забезпечення її безперервного, стабільного існування.

Вибір юридично–правової форми, а також формування групи для артцентру базувався на принципах:

- доступний та зрозумілий формат заведення, реєстрації, використання іноземних інвестицій;
- максимальний захист інвестицій та мінімізація ризиків пов’язаних із їхнім нецільовим призначенням (відкриття артцентру);
- можливість реалізації будівельних робіт та отримання усіх необхідних дозвільних документів;
- можливість залучення додаткового фінансування в різних формах;
- можливість формування доходу від проєкту на базі соціального підприємництва;
- Оптимізація операційних витрат.

Аналізуючи міжнародні практики, а також українське законодавство, ми дійшли до висновку, що найоптимальнішим рішенням для формування структури артцентру – є формат ТзОВ у поєднанні із Громадською організацією.

На рисунку 3.1. схематично показано, як формується група артцентру, а також основні напрямки, які покривають юридичні особи.



Рис. 3.1. Група організацій артцентру.

ТЗОВ володіє усіма приміщеннями та земельними ділянками комплексу Арт Центр «Фабрика Повидла», а також проводить усі будівельні роботи. В доповненні до цього форма ТЗОВ дає можливість ефективно провадити комерційну діяльність у форматі соціального підприємництва. З точки зору оподаткування було обрано загальну систему оподаткування із ПДВ.

Другою складовою групи артцентру – є громадська організація. Саме тут сконцентроване ядро команди та уся програмна та проєктна діяльність мистецької інституції. Також формат громадської організації дозволяє активно залучати додаткове фінансування у вигляді грантових програм.

Для ведення своєї поточної діяльності громадська організація орендує приміщення у ТЗОВ на підставі довготривалого договору оренди. Також між ТЗОВ та ГО укладено довготривалий партнерський договір на спільну діяльність в рамках прописаної місії та візії Арт Центру «Фабрика Повидла».

Артцентр має подвійне керівництво та складається із двох директорів: операційного та програмного директора. Разом із засновником (незалежним директором) вони формують Правління Арт Центру «Фабрика Повидла».

На рисунку 3.2. показана детальна організаційна структура інституції.

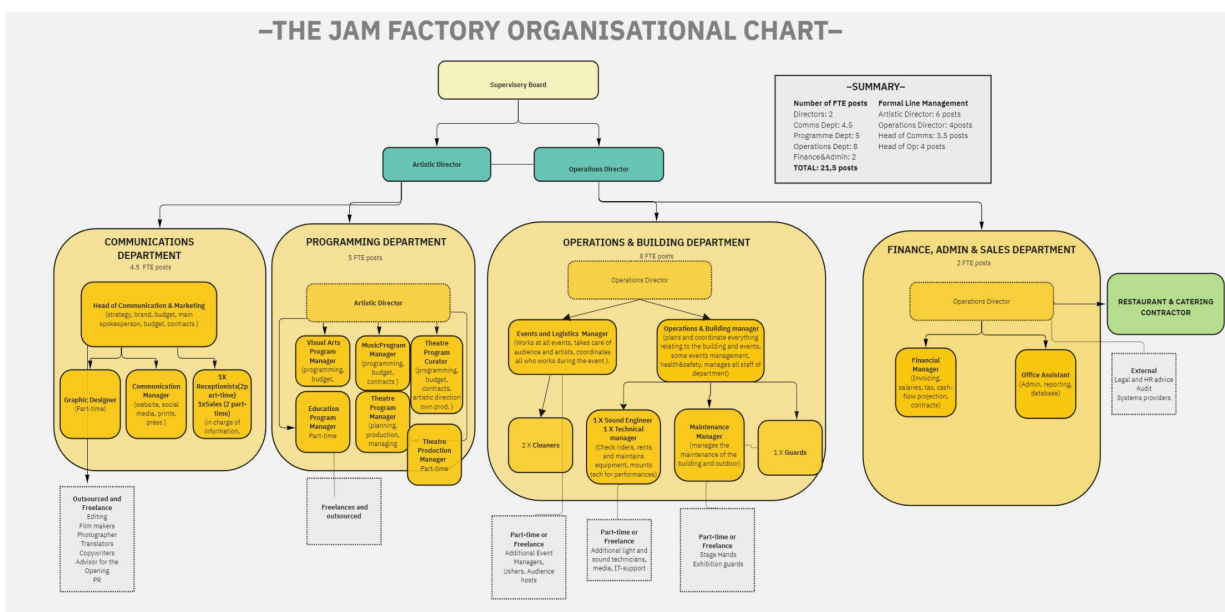


Рис. 3.2. Організаційна структура артцентру

Організація формується із чотирьох основних підрозділів:

1. комунікаційний;
2. програмний;
3. операційний;
4. фінансово-адміністративний.

Управління та менеджмент даних підрозділів розділено між директорами у такому форматі:

- Програмний директор – відповідає за комунікаційний та програмний підрозділи;
- Операційний директор – відповідає за операційний та фінансово-адміністративний підрозділи.

Операційний директор здійснює оперативне управління справами, майном та коштами Організації в межах, встановлених Статутом, Загальними зборами, Наглядовою радою та Правлінням, і в межах своєї компетенції і повноважень забезпечує виконання їхніх рішень. Основними, але не виключними зонами відповідальності Операційного директора є:

- формування надійної системи бухгалтерського обліку та документообігу;
- складання та погодження бюджету організації, системний моніторинг витрат в рамках затвердженого бюджету;
- операційний супровід реалізації програм та проектів артцентру;
- ефективне управління майном та експлуатації історичних будівель відповідно до норм та стандартів;
- розробка та впровадження ефективної бізнес моделі інституції відповідно до організаційних цілей та завдань;
- менеджмент будівельних процесів;
- формування та розвиток команди інституції.

Програмний директор здійснює оперативне управління грантовою і програмною діяльністю Організації в межах, встановлених Статутом, Загальними зборами, Наглядовою радою та Правлінням, і в межах своєї

компетенції і повноважень забезпечує виконання їх рішень. Основними, але не виключними зонами відповідальності Програмного директора є:

- формування та впровадження програмної стратегії та політик інституції;
- розробка та впровадження стратегічного плану комунікації для досягнення програмних та фінансових показників інституції;
- представлення організації в мистецькому середовищі, перед донорами, спонсорами та партнерами;
- формування та розвиток команди інституції;
- залучення та робота із грантовим фінансування відповідно до організаційних цілей та завдань.

Отже, беручи до уваги усі потреби та цілі поставлені перед інституцією, важливим аспектом постає формування стабільної організаційної структури та групи інституції. Для цього нами було розроблена та впроваджено два ключові рішення:

1. формування групи інституції у складі ТзОВ та Громадської організації;
2. розділення повноважень та відповідальності між двома директорами інституції: програмного та операційного.

3.2. Розробка ціннісної пропозиції Арт Центру «Фабрика Повидла»

Jam Factory Art Center разом із командою йде до реалізації візії — “відкриття міждисциплінарного центру сучасного мистецтва у ревіталізованому просторі будівель Фабрики Повидла, який через свою виставкову, освітню і дослідницьку діяльність відображатиме актуальні процеси в українському та міжнародному мистецтві і культурі, а також відкриватиме можливості для публічного діалогу” [10].

Наша мета як мистецької інституції та частини суспільства є його підтримка, допомога та створення місця для переосмислення. Місія Jam

Factory – створювати та презентувати сучасне мистецтво та культуру, які залучають та зміцнюють середовище відкритих та свідомих людей. Беручи до уваги часи невизначеності та воєнного часу, у центрі уваги організації є підтримка мистецької спільноти шляхом створення безпечного місця та умов для творчості під час війни, надаючи можливості митцям та місцевій спільноті взаємодія та творити.

Функціонально проєкт передбачає запуск та діяльність низки напрямів, що утворюють екосистему для «інтелектуального дозвілля». По своєму наповненню проєкт передбачає функціонування:

- театру
- виставкових залів
- аудиторіуму
- місця для музичних подій
- кафе та бару
- паркінгу
- станції зарядки електромобілів

Центральною та ключовою складовою артцентру є його програмна та проєктна діяльність, яка доповнена та розширена рекреаційними складовими.

Якірними блоками ціннісної пропозиції є:

1. візуальне мистецтво
2. театральні програми
3. музичні програми
4. освітні та дослідницькі програми.

Програма візуального мистецтва є однією із ключових напрямків артцентру. Ми визначаємо чотири основні напрямки діяльності: створення виставок на основі досліджень, публічні освітні програми, мистецькі та кураторські резиденції, публікації текстів та мистецьких робіт. Щороку ми плануємо мати дві великі дослідницькі виставки із залученням до роботи

запрошених кураторів. Кожна виставка має супроводжуватися дискусією із кураторами, митцями та інтелектуалами.

Мистецькі резиденції покликані створювати можливості для нових митців та кураторів, які разом із місцевими митцями та громадами можуть створювати роботи для висвітлення локальної культури та мистецтва. Щороку планується разом із запрошеними кураторами обирати та залучати митців для роботи над темами важливими для залучення спільноти через різні мистецькі практики. Цілями та пріоритетами проєкту є:

- ✓ Розширити сферу спілкування між місцевими жителями за допомогою новітніх практик;
- ✓ Вдосконалення навичок митців, що розвиваються та вивести їхню роботу за межі інституції через глибше дослідження соціокультурного контексту;
- ✓ Сприяння появи нових талантів через транснаціональну мобільність митців;
- ✓ Започаткувати нові та поглибити існуючі розмови з різними аудиторіями та цільовими групами через інклюзивні культурні програми;
- ✓ Забезпечити чітке розуміння європейських цінностей та різних культур.

Одним із підсумків проєктів у візуальному мистецтві є видання каталогів мистецьких робіт. Каталоги допоможуть та стануть інструментами для промоції українських митців.

Кураторські резиденції – це програми для кураторів-початківців, які працюють в Україні. Їхня основна мета – підтримати дослідження та створення групових кураторських проєктів та виставок в артцентрі. Програма покликана дати можливість молодим кураторам розвивати свою професійну практику, працювати над кураторськими дослідженнями тем, проводити виставки, писати публікації та розробляти освітні програми.

Прямою аудиторією програми є молоді куратори України, сучасні митці, мистецтвознавці, теоретики та дослідники мистецтва.

В довгостроковій перспективі ми прагнемо сприяти розбудові професійної мережі кураторів в Україні, конкурентоспроможності в міжнародному професійному середовищі та просуванні українського сучасного мистецтва.

Театральний блок діяльності артцентру реалізується через три основні напрямки:

- ✓ Створення нових постановок;
- ✓ Показ діючого репертуару театральних вистав;
- ✓ Розробка освітніх програм.

Одним із ключових акцентів у театральному блоці є робота із документальним матеріалом для створення постановок та освітніх програм.

Фокусом у цьому напрямі є залучення професіоналів через театральні лабораторії. Цей процес поєднує в собі навчальні компоненти із орієнтацією на практичну та постановочну частину, яка має на меті доповнити репертуар артцентру новим експериментальним виконанням.

В нових сьогоденних реаліях метою театральної лабораторії є дослідження нових засобів мистецтва та мови. Фокусом в цьому є створення простору для синергії між митцями, щоб надати їм час та простір для експериментів і нової співпраці. В умовах повномасштабної війни митці можуть обговорювати функції мистецтва та потребу в нових художніх формах для роботи з реальністю, в якій ми живемо. Довгострокова лабораторія дозволить не лише обговорювати нові виклики, але й працювати практично та експериментувати.

Музичні програми артцентру базуються на регулярному представленні сучасної музики. Бачення програми полягає в тому, щоб музична програма демонструвала художнє самовираження, культивувала нові твори та співробітництво між жанрами музики, сприяла місцевій та національній музичній освіті та стимулювала дослідження української музичної сцени.

Ми вважаємо, що організація сцени сучасного музичного вираження та мистецької взаємодії має стратегічне значення. Львів має надзвичайну музичну базу в різноманітних напрямках музики, що дає можливість створювати широку музичну програму для місцевої аудиторії. Планується, що музична програма включатиме такі напрямки як, імпровізована електронна, джаз, сучасна класична музика та експерименти між різними жанрами.

Отже, функціонування артцентру допоможе та задовільнить ключові потреби цільових аудиторій:

- Альтернативне та унікальне місце для інтелектуального дозвілля містян та гостей міста;
- Місце для взаємодії, творчого розвитку та самовираження професійної аудиторії.
- Розвиток команди культурних менеджерів та професіоналів дотичних до творення мистецького контенту.

3.3 Розробка маркетингової стратегії проєкту

Формування та впровадження ефективної маркетингової стратегії для запуску проєкту має на меті забезпечити успішне поєднання соціально-культурного впливу інституції та її фінансових показників. Призначення розробленої стратегії є ефективно поєднання усіх її складових та узгодження цілей із можливостями, а також врахування запитів споживачів, сильних та слабких сторін проєкту.

Для оцінки сильних та слабких сторін запуску проєкту був застосований SWOT аналіз (Додаток А), що дає можливість проаналізувати можливості та врахувати потенційні загрози при його реалізації. Ключовими можливостями для проєкту можна виділити:

- Створення успішного прикладу ревіталізації простору із трансформацією у мистецьку інституцію;

- Залучення широкої аудиторії через диверсифікацію функціональності просторів та напрямків;
- Розвиток району Підзамче;
- Популяризація культури "інтелектуального дозвілля"

Детальна розробка маркетингової стратегії базується на THE SOCIAL ENTERPRISE CANVAS (Додаток В). Дана business model canvas є адаптована під формування бізнес моделі у полі соціального підприємництва, що найбільше підходить під місію та призначення проєкту артцентру. За визначенням Джонсона [37], «соціальне підприємництво, має основним завданням вирішення соціальних проблем через інновації, стирає традиційні межі між державним, приватним та неприбутковим секторами і використовує підходи, що поєднують комерційні та неприбуткові бізнес моделі» [38].

Для початку важливим є фіксування місії та візії інституції, які мають бути базою для формування маркетингової стратегії у стратегічному розумінні. Отже, “Jam Factory Art Center – інституція сучасного мистецтва, яка осмислює виклики нашого часу і займає критичну позицію щодо глобальних та локальних процесів у суспільстві задля його підсилення та розвитку. Через виставки, театральні, музичні, освітні та спільнотоорієнтовані проєкти ми залучаємо людей до діалогу та збагачення їхнього досвіду і знань” [10].

Візія Jam Factory Art Center — “інституція сучасного мистецтва, яка відіграє ключову роль у відображенні та презентації сучасних процесів в українському та міжнародному мистецтві та культурі, відкриваючи можливості для публічного діалогу через проведення виставок, освітніх заходів, театральних, музичних та спільнотоорієнтованих проєктів” [10].

Проєкт зосереджений на задоволенні наступних основних потреб споживачі:

1. Розвиток сучасного культурного сектору країни;
2. Відсутність сучасної міждисциплінарної мистецької інституції;

3. Потреба локацій для інтелектуального відпочинку;
4. Потреба у середовищі для сталого зростання культурних менеджерів та професіоналів сектору.

Розробка маркетингової стратегії базуватиметься на основі Матриці конкурентних стратегій М. Портера. В [39] довгостроковій перспективі буде обрана стратегія «фокусування» або «лідерство в ніші», що передбачає концентрацію на обраному сегменті ринку. Стратегія буде опиратися на створенні унікального міждисциплінарному продукту в мистецькому середовищі. Дана стратегія дасть можливість формувати та захоплювати велику частку ринку через фокус на цільовій групі.

При розробці маркетингової стратегії було проаналізовано та проведено сегментацію аудиторії артцентру. Загалом ми виділяємо дві основні категорії аудиторії:

1. Професійна
2. Широка або непрофесійна

До професійного сегменту нашої аудиторії ми відносимо:

- Митці (перформери, художники), дослідники мистецтва
- Дослідники архітектурної спадщини та урбаністи
- Працівники культурної сфери (менеджери, куратори, керівники, тощо)
- Студенти творчих вишів (художніх, театральних, музичних, друкарства, дизайнерських)
- Архітектори та просторові дизайнери, студенти цих спеціальностей
- Представники креативних індустрій (кіно, реклама, фотографи, музиканти, дизайнери, художники).
- Вчителі мистецьких шкіл (художні, музичні, театральні гуртки)

Портрет відвідувача із широкої аудиторії (Додаток Б) можна узагальнити та описати як львів'яни та гості міста із середнім та вище

рівнем доходу, чоловіки та жінки у віці між 20-60 років. Сфера зацікавлення: мистецтво, подорожі, екологія, урбаністика та архітектура, історія.

На основі аналізу цільової аудиторії були виділені основні канали комунікації та роботи із неї:

- YouTube – створення професійних відео про активності та діяльність;
- Соцмережі;
- Статті у професійних медіа;
- Регулярні інформаційні розсилки;
- Участь у тематичних конференціях, воркшопах;
- Сайт Арт Центру;
- Взаємодія із професійними спільнотами.

Отже, формуючи пропозицію для двох сегментів аудиторії була розроблена комплексна ціннісна пропозиція із фокусом на мистецьку діяльність, а саме:

Jam Factory Art Center — “це простір для презентації нових тенденцій у мистецтві та відкриття нових імен, місце для реалізації власних і партнерських культурно-мистецьких проєктів, показу привізних виставок, арт-фестивалів та вистав, платформа для міжнародної культурної і художньої колаборації” [10]. Jam Factory Art Center - простір для інтелектуального дозвілля і нових знань через різні види сучасного мистецтва: театр, музику, візуальне мистецтво.

3.4. Фінансова модель

В основі побудови стратегії фінансової моделі культурної інституції, ми спиралися на принципи стабільного функціонування, самозарадності та максимальної диверсифікації джерел доходів.

В структурі побудови фінансової моделі організації закладено отримання фінансування із наступних джерел:

1. Дохід від проведення програмних активностей:

- Виставкові проекти
 - Театральні проекти
 - Музичні програми
2. Дохід від провадження комерційної діяльності:
- Здача в оренду приміщень
 - Діяльність кафе та бару
 - Функціонування платного паркінгу
 - Зарядні станції для електромобілів
3. Грантові програми
4. Довготривала стратегічна грантова підтримка засновника



Made with VISME

Рис.3.3. Структура фінансових надходжень артцентру.

Кожен із перелічених елементів моделі має працювати синхронно та доповнювати один одного. Одночасно підходи до впровадження та розвитку усіх елементів будуватимуться через призму унікальності їх функціонування.

В дипломному проекті розглядається три сценарії розвитку подій із врахуванням основних ризиків, а це сприйняття спільною ціннісною пропозиції та фактор війни:

- «ідеалістичний або позитивний», при якому розвиток подій, пов'язаних із війною, негативно не вплине на проєкт, а його сприйняття та зацікавлення буде високе із самого початку;
- «реалістичний» - продовження військових дій без ескалації та поступове відновлення культурного середовища та інтересу до нього у довоєнному форматі;
- «песимістичний» - ескалація воєнних дій, що призведе до посилення економічної та гуманітарної кризи, несприйняття проєкту у форматі актуальності до поточних подій.

Якірним блоком у функціонуванні артцентру є його програмна та проєктна діяльність, він є ключовим при плануванні та є вихідною точкою у формуванні екосистеми організації.

Ми вважаємо, що для забезпечення мети діяльності артцентру, його функціонування повинно виходити із балансування формату подій та створювати максимально доступний формат для відвідувачів. Важливим аспектом є недопущення комерціалізації проєкту та втрати мети діяльності. Для цього ми плануємо розділити формати подій на безоплатні та платні.

До безоплатних ми відносимо події у форматі освітніх програм, лекцій, семінарів, воркшопів, конференцій, презентацій та мистецьких резиденцій.

Другий, платний формат покриватиме виставкові проєкти, театральні та музичні події.

Фінансові розрахунки даного блоку включають до уваги наступні ключові показники (business drivers):

- Місткість події;
- Вартість вхідного квитка;
- Частка безкоштовних та пільгових вхідних квитків;
- Кількість подій / днів в розрізі року.

Розрахунок різних сценаріїв подій припускає функціонування в річному розрізі артцентру та наведений у таблиця 3.1. (песимістичний

сценарій), таблиця 3.2. (реалістичний сценарій), таблиця 3.3. (позитивний сценарій).

Таблиця 3.1.

Тип події			Відвідувачі				Ціна		Виручка продаж за подію, грн.	К-сть подій/днів на рік	Усього виручки за рік, грн.
	місткість події	% продаж	Загалом	Безкоштовні	Повний квиток	Знижений квиток	Повна	Знижена, 50%			
Виставкові проекти	100	20%	100	80	14	6	150 ₳	75 ₳	2 550 ₳	150	382 500 ₳
Театральні події	60	20%	60	48	8	4	250 ₳	125 ₳	2 550 ₳	42	107 100 ₳
Музичні події	200	20%	200	160	28	12	300 ₳	150 ₳	10 200 ₳	12	122 400 ₳
Total:									15 300 ₳	204	612 000

Таблиця 3.2.

Тип події			Відвідувачі				Ціна		Виручка продаж за подію, грн.	К-сть подій/днів на рік	Усього виручки за рік, грн.
	місткість події	% продаж	Загалом	Безкоштовні	Повний квиток	Знижений квиток	Повна	Знижена, 50%			
Виставкові проекти	100	60%	110	50	42	18	150 ₳	75 ₳	7 650 ₳	180	1 377 000 ₳
Театральні події	60	60%	60	24	25	11	250 ₳	125 ₳	7 650 ₳	60	459 000 ₳
Музичні події	200	60%	220	100	84	36	300 ₳	150 ₳	30 600 ₳	24	734 400 ₳
Total:									45 900 ₳	264	2 570 400

Таблиця 3.3.

Тип події			Відвідувачі				Ціна		Виручка продаж за подію, грн.	К-сть подій/днів на рік	Усього виручки за рік, грн.
	місткість події	% продаж	Загалом	Безкоштовні	Повний квиток	Знижений квиток	Повна	Знижена, 50%			
Виставкові проекти	100	90%	100	10	63	27	150 ₳	75 ₳	11 475 ₳	180	2 065 500 ₳
Театральні події	60	90%	60	6	37,8	16	250 ₳	125 ₳	11 475 ₳	60	688 500 ₳
Музичні події	200	90%	200	20	126	54	300 ₳	150 ₳	45 900 ₳	24	1 101 600 ₳
Total:									68 850 ₳	264	3 855 600

При «ідеалістичному або позитивному» сценарії відсоток проданих квитків ми заклали 90%, із яких 70% за повною ціною та 30% за зниженою. У всіх варіантах мінімально 10% квитків залишають для запрошених осіб і не потрапляють у продажі. У такому форматі сукупна річна виручка складатиме 3 855 600 гривень.

«Песимістичний» сценарій передбачає 20% проданих квитків на події, а також зменшену кількість подій за рік через відсутність інтересу. За таких обставин сукупна виручка за рік складатиме 612 000 гривень.

Якщо ж прогноз виявиться «реалістичним» і відсоток продаж складатиме в середньому 60%, то сукупна виручка за рік складе 2 570 400 гривень.

Важливим аспектом при фінансовому плануванні даного блоку є те, що функціонування програмної та проектної діяльності є ядром усіх активностей артцентру. Їхня ціннісна та візійна складова має переважаючу

функцію над фінансовими показниками, тому при сукупному аналізі та плануванні допускається збитковість даних подій.

Наступною складовою у плануванні фінансових надходжень є доходи від оренди приміщень. Ми виділяємо 10 зон із загальною площею понад 1000 кв.м., що можуть здаватися в оренду. Цільовою аудиторією даного напрямку є партнери, інституції та компанії із спільними цінностями, баченням та полем зацікавленості. Окремим блоком через повномасштабну війну стають релоковані мистецькі інституції, які потребують нових місць для продовження своєї діяльності. До прикладу, це є релоковані театри, які продовжують проєкти за межами своїх міст.

Обмеженнями в даному напрямку є те, що дані приміщення мають пріоритетне використання у програмній та проєктній діяльності артцентру. Розподіл завантаженості просторів між різними видами сценарії варіюються між 5% та 15%. Ми вбачаємо у даному напрямку можливості залучення та збільшення орендних замовлень, оскільки локація артцентру у західній частині України. Це дає переваги у воєнний час та відкриває можливості для залучення та організації міжнародних подій різного формату.

У таблицях 3.4. наведено «песимістичний» сценарій орендних надходжень, у таблиці 3.5. «реалістичний», та у таблиці 3.6. «ідеалістичний або позитивний».

Таблиця 3.4.

№	Приміщення	Площа, м2	Орендна плата, грн./год.	% завантаження	Середня кількість годин оренди в день	Середня к-сть днів місяця	Сума орендних надходжень в місяць, грн.	Річний дохід, грн.
1	Великий виставковий зал	309,34	5 000	5%	8	30	60 000	720 000
2	Аудиторіум	107,6	1 200	5%	5	30	9 000	108 000
3	Конференц - зал 1	99,42	600	5%	6	30	5 400	64 800
4	Конференц - зал 2	76,76	500	5%	6	30	4 500	54 000
5	Конференц - зал 3	120,79	800	5%	6	30	7 200	86 400
6	Конференц - зал 4	62,64	400	5%	6	30	3 600	43 200
7	Приміщення AIR Space із двориком	75,2	800	5%	5	30	6 000	72 000
8	Ново1, великий зал	130	800	5%	5	30	6 000	72 000
9	Ново1, малий зал	100	700	5%	5	30	5 250	63 000
10	Відпочинкова зона у вежі, бар та тераса		2 000	5%	5	30	15 000	180 000
Разом за рік, грн.								1 463 400

Таблиця 3.5.

№	Приміщення	Площа, м2	Орендна плата, грн./год.	% завантаження	Середня кількість годин оренди в день	Середня к-сть днів місяця	Сума орендних надходжень в місяць, грн.	Річний дохід, грн.
1	Великий виставковий зал	309,34	5 000	5%	8	30	60 000	720 000
2	Аудиторіум	107.6	1 200	10%	5	30	18 000	216 000
3	Конференц - зал 1	99.42	600	10%	6	30	10 800	129 600
4	Конференц - зал 2	76.76	500	10%	6	30	9 000	108 000
5	Конференц - зал 3	120.79	800	10%	6	30	14 400	172 800
6	Конференц - зал 4	62,64	400	10%	6	30	7 200	86 400
7	Приміщення AIR Space із двориком	75.2	800	10%	5	30	12 000	144 000
8	Ново1, великий зал	130	800	10%	5	30	12 000	144 000
9	Ново1, малий зал	100	700	10%	5	30	10 500	126 000
10	Відпочинкова зона у вежі, бар та тераса		2 000	10%	5	30	30 000	360 000
Разом за рік, грн.								2 206 800

Таблиця 3.6.

№	Приміщення	Площа, м2	Орендна плата, грн./год.	% завантаження	Середня кількість годин оренди в день	Середня к-сть днів місяця	Сума орендних надходжень в місяць, грн.	Річний дохід, грн.
1	Великий виставковий зал	309,34	5 000	10%	8	30	120 000	1 440 000
2	Аудиторіум	107.6	1 200	15%	5	30	27 000	324 000
3	Конференц - зал 1	99.42	600	15%	6	30	16 200	194 400
4	Конференц - зал 2	76.76	500	15%	6	30	13 500	162 000
5	Конференц - зал 3	120.79	800	15%	6	30	21 600	259 200
6	Конференц - зал 4	62,64	400	15%	6	30	10 800	129 600
7	Приміщення AIR Space із двориком	75.2	800	15%	5	30	18 000	216 000
8	Ново1, великий зал	130	800	15%	5	30	18 000	216 000
9	Ново1, малий зал	100	700	15%	5	30	15 750	189 000
10	Відпочинкова зона у вежі, бар та тераса		2 000	15%	5	30	45 000	540 000
Разом за рік, грн.								3 670 200

Ідеальний варіант розвитку подій, при якому завантаженість просторів сягатиме 15% та генеруватиме сукупну річну виручку у розмірі 3 670 200 гривень. Реалістичний сценарій передбачає завантаження 10% та виручку 2 206 800 гривень. При песимістичному розвитку подій, загальна виручка сягатиме 1 463 400 гривень та завантаження 5%.

Для зручності відвідувачів та доповнення екосистеми артцентру передбачається запуск Jam Café та Jam Bar.

Концепція Jam Café включає у себе створення дружнього, затишного місця із класичною європейською кухнею, що має акцент на нових світових тенденціях у гастрономії. Ключовими аспектами при розробці ідеї стануть:

- Подача сніданків цілий день;
- Святкування приватних подій із можливістю індивідуального меню та послуги corkage fee;
- Послуги мобільного харчування для подій як на базі артцентру, так і виїзних;
- Домашня випічка та солодощі.

Jam Café розраховане на 52 посадкових місця у середині приміщення та додатково 64 місця на відкритій терасі та внутрішньому дворику артцентру.

Фінансова модель даного напрямку включає такі ключові показники:

- Кількість відвідувачів;
- Середній чек;
- % прибутковості до виручки;
- Стала сума в розмірі 30% за послуги управлінської компанії.

У таблиці 3.7. наведені розрахунки із врахуванням усіх трьох сценаріїв.

Таблиця 3.7.

		Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відвідувачі ресторану	Кількість відвідувачів, рік	68 220	95 520	113 040
	Середній чек, грн.	230	280	300
	Виручка, грн.	15 690 600	26 745 600	33 912 000
Кейтеринг	Середня кількість подій	48	72	96
	Середній чек, грн.	6 000	7 000	8 000
	Виручка, грн.	288 000	504 000	768 000
Доставка	Середня кількість	3 600	5 000	7 200
	Середній чек, грн.	300	350	400
	Виручка, грн.	1 080 000	1 750 000	2 880 000
Всього виручка		17 058 600	28 999 600	37 560 000
% прибутку до виручки		5,00%	15%	20%
Прибуток		852 930	4 349 940	7 512 000
Витрати на управлінську компанію		30%	30%	30%
Чистий прибуток, грн.		597 051	3 044 958	5 258 400

Із наведеної таблиці та калькуляції видно, що даний напрям дуже варіативний у свої прогнозах та залежний від багатьох зовнішніх факторів, основними із яких є:

- Віддаленість Jam Café від центральної частини міста;
- Залежність від економічної ситуації у країні та фінансової спроможності відвідувачів;
- Залежність кількості відвідувачів від успішності програмної діяльності артцентру.

Загальна прогнозована прибутковість по Jam Café у перший рік запуску варіюється від 597 051 гривень при «песимістичному» сценарії до 5 258 400 гривень при «оптимістичному» сценарію.

В доповнення до Jam Café заплановано відкриття Jam Bar із більш вечірньою атмосферою та форматом.

Ключовими блоками при формування пропозиції Jam Bar стануть:

- Фірмові коктейлі;
- Привітні балакучі бармени;
- Фірмові настоянки;
- Затишне місце із каміном;
- Відкрита тераса;
- Вінілові платівки.

Загальна кількість посадкових місць бару становить 21 в середині залу та 34 на відкритій терасі.

У таблиці 3.8. наведені розрахунки із врахуванням усіх трьох сценаріїв.

Варіативність прибутку при різних сценаріях розвитку подій доволі велика, та знаходиться в проміжку між 399 280 гривень за рік до 2 261 648 гривень. Уся залежність до зовнішніх факторів залишається як і у наведеному прикладі із Jam Café.

Таблиця 3.8.

	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відвідувачі бару			
Середня кількість відвідувачів, за рік	35 650	44 940	56 190
Середній чек, грн.	160	190	230
Виручка, грн.	5 704 000	8 538 600	12 923 700
% прибуток до виручки	10,00%	15,00%	25,00%
Прибуток	570 400	1 280 790	3 230 925
Витрати на управлінську компанію	30%	30%	30%
Чистий прибуток, грн.	399 280	896 553	2 261 648

Для зручності відвідувачів на території артцентру заплановано функціонування платного паркінгу, що буде сконструйований та накритий

для розміщення сонячних панелей. Загальна планована кількість паркомісць становить 78. У таблиці 3.9. наведено калькуляцію для усіх трьох сценаріїв.

Таблиця 3.9.

Сценарії	К-сть паркомісць	Середній %завантаження	Ціна, грн./год	Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.
песимістичний	78	10%	5	28 080	336 960
реалістичний	78	20%	5	56 160	673 920
оптимістичний	78	50%	5	140 400	1 684 800

В залежності від навантаження, функціонування платного паркінгу може приносити від 336 960 гривень до 1 684 800 гривень сукупної виручки на рік. У плануванні проєкту запуск паркінгу передбачається з 2024 року.

Проєктом також заплановано встановлення трьох станцій для зарядки електромобілів. Детальний прорахунок потенційних надходжень від цього напрямку наведено у таблиці 3.10. та складає сукупно 107 114 гривень за рік.

Таблиця 3.10.

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Рік
к-сть станцій	з	з	з	з	з	з	з	з	з	з	з	з	з
к-сть днів	30	31	31	30	31	30	31	28	31	30	31	30	364
Продажі потужності, Кв / год.	1 800	1 860	1 860	1 800	1 860	1 800	1 860	1 680	1 860	1 800	1 860	1 800	21 840
Середнє завантаження,%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Потужність станцій, Кв / год.	31 680	32 736	32 736	31 680	32 736	31 680	32 736	29 568	32 736	31 680	32 736	31 680	32 032
Ціна продажі, грн. / Кв. /год.	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Вартість 1 Кв., грн. / Кв./год.	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23
Виручка продаж, грн.	10 386,00 ₴	10 732,20 ₴	10 732,20 ₴	10 386,00 ₴	10 732,20 ₴	10 386,00 ₴	10 732,20 ₴	9 693,60 ₴	10 732,20 ₴	10 386,00 ₴	10 732,20 ₴	10 386,00 ₴	126 016,80 ₴
Комісія за обслуговування станцій	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Виручка, грн.	8 828,10 ₴	9 122,37 ₴	9 122,37 ₴	8 828,10 ₴	9 122,37 ₴	8 828,10 ₴	9 122,37 ₴	8 239,56 ₴	9 122,37 ₴	8 828,10 ₴	9 122,37 ₴	8 828,10 ₴	107 114,28 ₴

Однією із важливих складових фінансової моделі артцентру є залучення зовнішнього грантового фінансування. Аналізуючи структуру операційних витрат, пріоритетом у грантових проєктах є покриття витрат програмно-проєктної діяльності артцентру. Ідеальним сценарієм є формат, коли усі витрати програмного блоку покриваються за рахунок грантового фінансування. У прикладі артцентру, ця пропорція становить 35% від усіх операційних витрат. Песимістичний сценарій передбачає залучення грантів на рівні 10% до усіх операційних витрат, а реалістичний 20%.

Прогнозованими операційними витратами мистецької інституції у форматі артцентру становить 800 000 євро на рік. Ця сума потребує перевірки на детального аналізу після запуску проєкту та його

функціонуванні повний операційний рік. У дипломній роботі ця сума береться як припущення і може бути скоригована у майбутньому.

У таблиці 3.11. зведено усі джерела надходжень коштів в розмірі трьох сценаріїв розвитку подій.

Таблиця 3.11.

Варіативність сценаріїв	песимістичний			реалістичний			оптимістичний		
	грн.	євро	% у структурі надходжень	грн.	євро	% у структурі надходжень	грн.	євро	% у структурі надходжень
Дохід від проведення програмних активностей	612 000	15 692	2%	2 570 400	65 908	8%	3 855 600	98 862	12%
Виставкові проекти	382 500	9 808	1%	1 377 000	35 308	4%	2 065 500	52 962	7%
Театральні проекти	107 100	2 746	0%	459 000	11 769	1%	688 500	17 654	2%
Музичні програми	122 400	3 138	0%	734 400	18 831	2%	1 101 600	28 246	4%
Дохід від провадження комерційної діяльності	2 903 805	74 457	9%	6 929 345	177 676	22%	12 982 162	332 876	42%
Здача приміщень в оренду	1 463 400	37 523	5%	2 206 800	56 585	7%	3 670 200	94 108	12%
Діяльність кафе та бару	996 331	25 547	3%	3 941 511	101 064	13%	7 520 048	192 822	24%
Функціонування платного паркінгу	336 960	8 640	1%	673 920	17 280	2%	1 684 800	43 200	5%
Зарядні станції для електромобілів	107 114	2 747	0%	107 114	2 747	0%	107 114	2 747	0%
Грантові програми	3 120 000	80 000	10%	6 240 000	160 000	20%	10 920 000	280 000	35%
Довготривала стратегічна грантова підтримка засновника	24 564 195	629 851	79%	15 460 255	396 417	50%	3 442 238	88 263	11%
Усього	31 200 000	800 000	100%	31 200 000	800 000	100%	31 200 000	800 000	100%

У всіх сценаріях, враховано функціонування артцентру у повному форматі у розрізі повного року. Важливо зазначити, що у 2024 році буде введено в експлуатацію двох джерела, які формують доходи:

- Платний паркінг;
- Зарядні станції для електромобілів.

У зведеній фінансовій моделі артцентру на рік ми можемо відзначити, що «песимістичний» варіант передбачає таку структуру фінансування:

- Дохід від проведення програмних активностей – 2%;
- Дохід від провадження комерційної діяльності – 9%;
- Грантові програми – 10%;
- Довготривала стратегічна підтримка засновника – 79%.

Реалістичний» сценарій зменшує залученість засновника до рівня 50%, а от «оптимістичний» до рівня 11%. В усіх варіантах чітко прослідковується велика залежність та потреба у фінансовій підтримці засновника. Для забезпечення даних надходжень, була розроблена довготермінова стратегічна співпраця на підставі угоди про стратегічне партнерство. Даний формат реалізується через Фондацію, заснована під дані цілі у м. Відень, Австрія.

Хоча даний показник зниження залежності від фінансування засновника є доволі успішним, він не повністю задовольняє мету щодо повної незалежності від даного фінансування. Для досягнення поставленої мети, артцентр розробляє стратегічний план у розрізі 5 років. Фокусом у цьому напрямку ми ставимо на поступове напрацювання аудиторії та формування позитивного ставлення до проєкту разом із розумінням цінності сформованої програмної пропозиції. У перспективі це дасть нам можливість збільшити вартість вхідних квитків та середнього чеку на послуги. Ми плануємо поступове збільшення від до 5% в залежності від напрямків. Додатково ми розпрацьовуємо запуск наступних блоків, що зможуть генерувати додаткові надходження коштів.

Ми виділяє наступні три складові, які будуть імплементові у бізнес – модель інституції:

- Запуск арт – крамниці
- Проведення освітніх програм
- Спонсорство

Згідно планування у 2024 році ми очікуємо відкриття арт – крамнички Jam Factory. Формат крамнички полягає у створенні якісної пропозиції товарів мистецького сектору. Ми прагнемо сформувати унікальний набір товарів, що включав би продаж мистецьких каталогів, книг, рідкісних плакатів, сувенірної продукції як власного виробництва так із залученням місцевих виробників. Крамничка буде розташована в історичній частині артцентру і буде прохідною зоною до постійнодіючої історичної виставки та бару інституції.

В розрахунку (таблиця 3.12.)ми виходили із планування, що середній чек становитиме 500 грн., а відсоток відвідувачів крамнички від загального потоку становить 10%. У суму витрат включена собівартість, витрати на маркетинг та адміністративні витрати. Таким чином, арт – крамничка може генерувати приблизно 1 750 000 грн. на рік додаткових надходжень до артцентру.

Таблиця 3.12.

Продажі, грн.	Рік					
	Середній чек	Відсоток покупців від планованого потоку відвідувачів	Загальна кількість відвідувачів артцентру із врахуванням кафе та бару	Виручка	Витрати	Прибуток
	500	10%	75 000	3 750 000	2 000 000	1 750 000

Наступним блоком (таблиця 3.13.) є запуск освітніх проєктів, що став би доповненням до основного блоку активностей артцентру. Ключовою аудиторією ми вбачаємо залучення школярів та студентів до глибшого розуміння мистецьких виставок, перформансів, театральних постановок та музичних програм. У плані є проводити заходи один раз в тиждень та дотримуватися соціальної складової у формі знижених вхідних квитків на рівні 30%. Сукупно даний напрям може генерувати 518 400 грн. на рік додаткових надходжень артцентру.

Таблиця 3.13.

Тип події			Відвідувачі			Ціна		Виручка продаж за подію, грн.	К-сть подій на рік	Усього виручки за рік, грн.
	місць події	% продаж	Загалом	Повний квиток	Знижений квиток	Повна	Знижена, 50%			
Освітні проєкти	60	70%	42	30	12	300 ₴	150 ₴	10 800 ₴	48	518 400 ₴
Total:								10 800 ₴	48	518 400

Згідно дослідження проєкт Creative Lenses [29], усереднено мистецькі інституції генерують близько 2% доходів на залученні спонсорів подій. Ми плануємо працювати в даному напрямку у стратегічній перспективі та залучати партнерів до співфінансування ключових подій артцентру, як от до прикладу, великих виставкових проєктів, музичних програми чи перформансів. Цей напрям має на меті залучати до 624 000 грн. на рік.

У таблиці 3.14. подано зведену інформацію із врахування приросту надходжень по ключовим напрямкам та додаткових блоків, таких як арт – крамничка, освітні проєкти та спонсорство.

Таблиця 3.14.

Варіативність сценаріїв	оптимістичний			у перспективі 5 років			
	грн.	євро	% у структурі надходжень	% приросту	грн.	євро	% у структурі надходжень
Дохід від проведення програмних активностей	3 855 600	98 862	12%		4 566 780	117 097	15%
Виставкові проекти	2 065 500	52 962	7%	5%	2 168 775	55 610	7%
Театральні проекти	688 500	17 654	2%	5%	722 925	18 537	2%
Музичні програми	1 101 600	28 246	4%	5%	1 156 680	29 658	4%
Освітні проекти	0	0	0%		518 400	13 292	2%
Дохід від провадження комерційної діяльності	12 982 162	332 876	42%		15 381 270	394 392	49%
Здача приміщень в оренду	3 670 200	94 108	12%	5%	3 853 710	98 813	12%
Діяльність кафе та бару	7 520 048	192 822	24%	5%	7 896 050	202 463	25%
Функціонування платного паркінгу	1 684 800	43 200	5%	5%	1 769 040	45 360	6%
Зарядні станції для електромобілів	107 114	2 747	0%	5%	112 470	2 884	0%
Арт-крамничка	0	0	0%		1 750 000	44 872	6%
Грантові програми	10 920 000	280 000	35%		10 920 000	280 000	35%
Довготривала стратегічна грантова підтримка засновника	3 442 238	88 263	11%		0	0	0%
Спонсорство	0	0	0%		624 000	16 000	2%
Усього	31 200 000	800 000	100%		31 492 050	807 488	101%

Таким чином, розширення напрямків діяльності та мінімальне збільшення вартості квитків та послуг дозволить у перспективі повністю відійти від фінансування засновника та вийти на фінансову модель яка може покривати усі витрати артцентру, та навіть виходити на невеликий прибуток.

Формат потужного мистецького центру із ціннісним наповненням програмної діяльності, потребує значних інвестиційних коштів для свого формування та запуску. Очевидним стає те, що в умовах повномасштабної війни, держава ще довго не зможе взяти на себе відповідальність за розвиток сучасного мистецтва та освіти. Тому зараз, стає надзвичайно актуально та важливо є формування сталих фінансових моделей базованих на соціальному підприємництві та залучені зовнішнього фінансування.

3.5. Етапи впровадження та оцінка потенційних ризиків проєкту

Реалізація масштабних ревіталізаційних проєктів із самого початку несе в собі низку ризиків та передбачає значно довший період реалізації ніж до прикладу класичні будівельні проєкти. В процесі реалізації ми стикнулися з великою кількістю непередбачуваних обставин, що вплинули на терміни відкриття інституції та призвели до декількох перенесень відкриття артцентру.

Загалом етапи реалізації розділилися на будівельні процеси із паралельним втілення програмно - проєктних активностей та запуском рекреаційних складових.

2015 рік - заснування ТзОВ та купівля основного корпусу будівель Арт Центру “Фабрика Повидла”.

2016 рік - розробка концепції артцентру, проведення закритого архітектурного конкурсу та визначення переможця бюро Штефана Ріндлера (Stefan Rindler) з Відня. Також, цього ж року розпочато партнерство із архітектурним бюро AVR Development.

2017 рік - активний процес консолідації земельних ділянок навколо проєкту, адаптація та детальна розробка австрійського проєкту під українсьнські вимоги законодавства, робота над отримання дозвільних документів. Також в цьому році засновано Громадську організацію Арт Центр “Фабрика Повидла”.

2018 рік - отримання архітектурно - планувальної документації. Артцентр стає асоційованим членом європейської мережі культурних інституцій Trans Europe Halls (ТЕН), розробляється детальне планування програмних активностей інституції, започатковано грантову програму інституції.

2019 рік - отримання від Державної архітектурно - будівельної інспекції дозволу на початок будівельних робіт, початок активних будівельних та реставраційних робіт. Паралельно розробляється стратегія розвитку програмної діяльності інституції, а також, артцентр стає учасником у двох грантових програмах від ЄС.

2020 рік - відкриття першого простору для проведення програмних активностей Air Space, активне перепланування діяльності через вплив Covid -19. Залучення міжнародної культурної агенції Olivearte до партнерських відносин.

2021 рік - проведення активних будівельних робіт, підготовка до відкриття інституції та планування її програми. Формування та розробка

внутрішніх політик, бюджетних та тендерних процесів. Також, в цей рік підписано меморандум для спільного запуску кафе та бару із компанією 23. ресторани із міста Івано - Франківськ.

2022 рік - війна, переформатування приміщень артцентру під гуманітарні цілі, перепланування будівельних завдань, перегляд бюджету проєкту та пошук додаткових фінансових ресурсів, зміна енергетичної концепції інституції та розробка проєкту із використання альтернативних джерел електропостачання. Поза тим, запускається другий простір для мистецької діяльності Novo1, випуск першої театральної постановки, запуснено програму підтримки митців Artist in War де залучено більше одного мільйона гривень для її реалізації, проведено програму для інтеграції у культурне середовище релокованих митців “Навігація”.

Січень - березень 2023 року - проведено стратегічно сесію та планування запуску інстиції. Активно ведуться будівельні роботи та внутрішні роботи по облаштуванню просторів обладнанням та обмеблювання.

Квітень - липень 2023 року - завершення основних будівельних робіт, та подання всіх необхідних документів для запуску об'єкта в експлуатацію.

Серпень 2023 року - планування програних активностей відкриття артцентру, отримання дозвільних документів.

Вересень 2023 року - заплановано відкриття артцентру, запуск кафе та бару.

Жовтень - грудень 2023 року - завершення робіт та облаштуванню території та паркінгу, запуск станцій для зарядки електромобілів.

Згідно даних планувальних етапів, завершення ревіталізаційного процесу планується до кінця 2023 року.

Поза тим варто детально розглянути та врахувати потенційні ризики. Враховуючи, що проєкт ревіталізації є доволі унікальним для українського середовища, а також несе за собою як будівельні так і програмно – проєктні рішення, усі ризики розглядаються із двох перспектив:

1. Ризики пов'язані із будівельними роботами.
2. Ризики пов'язані із програмним втіленням проєкту.

Перша група ризиків, включає у себе економічні, політичні, фінансові.

Економічні ризики пов'язані із економічною ситуацією у країні та зокрема у Львівській області. Загалом вони включають макроекономічні показники, коливання валюти, демографічні зміни. Даний ризик є доволі високим, та важко передбачуваним в умовах повномасштабної війни. Поряд із неймовірним спадом економіки країни, розміщення проєкту на Заході країни дещо пом'якшує дану ситуацію. Ми спостерігаємо навіть підвищення деяких економічних показників, у зв'язку із значною демографічною зміною всередині країни. Найважчим є передбачення розвитку подальшої ситуації, адже немає розуміння як будуть розвиватися події та економіка загалом.

Політичні ризики пов'язаний з частими змінами правових норм, коригуваннями у податковій системі, введенням нових обов'язкових платежів та можливим переглядом рішень щодо будівельних норм та управління земельними ресурсами. Такі зміни можуть виникати непередбачувано та значно впливати на ревіталізовані проєкти промислових об'єктів, переносючи їх відповідальності та зобов'язання на власників та інвесторів. З іншої сторони, завершальний етап будівництва передбачає введення приміщення в експлуатацію та отримання дозвільних документів у ряду державних інституцій, що несе значний ризик у дотриманні часових рамок планування. В умовах повномасштабної війни даний ризик значно зростає та стає менш контрольованим, що впливає на можливість адекватного стратегічного планування проєкту. Окремим, критичним аспектом, стає активна мобілізація чоловіків, що несе за собою постійний ризик втрати ключових членів команди, та потребує швидкого реагування на ситуацію.

Фінансові ризики перш за все пов'язані із складністю розрахунку усіх інвестицій на стадії запуску ревіталізації промислових об'єктів у мистецькі інституції. Даний процес важкий для планування та вимагає значних

фінансових вкладень на реконструкцію, консервацію, ремонт, модернізацію та підтримку. Через тривалість реалізації даних проєктів, інвестиційна складова значно зростає та стає вагомим ризику при реалізації. Також, через військові дії, зміни до вартості будівельних ресурсів стали критичними для проєкту.

Другу групу ризиків, а саме ризики пов'язані із програмним втіленням проєкту, можна розділити на ризики сприйняття публікою та ризики програмної діяльності.

Ризик пов'язаний із сприйняттям артцентру публікою, можливий через потенційне недостатнє зацікавлення громадськості. Існує можливість, що містяни не будуть достатньо зацікавлені або не зрозуміють концепцію ревіталізації та перетворення промислових об'єктів на мистецькі інституції. Це може призвести до низької відвідуваності та недостатнього попиту на послуги, що пропонуються в артцентрі. Відсутність розуміння складних мистецьких тематик та неправильні уявлення про арт - простір та його цінність для громади. Що призвести до негативного сприйняття та неприйняття змін, що відбуваються.

Також, можливий негатив серед громади району, що може бути пов'язано зі змінами в місцевому середовищі, переконаннями щодо збереження промислової спадщини чи несприйняттям зовнішнього вигляду та характеру ревіталізованого об'єкту.

Ризики програмної діяльності несуть в собі довготривалий характер, та мають комплексну складову. Недостатня привабливість, розуміння чи складність розроблених програм можуть не відповідати очікуванням цільової аудиторії або не викликають достатньої зацікавленості. Це може призвести до низької відвідуваності та обмеженого успіху артцентру. Планування та реалізація програм вимагає наявності достатнього фінансування, кадрового потенціалу та технічних ресурсів. Недостатня підтримка з боку фінансових джерел, обмеженість персоналу або технічне обладнання можуть обмежувати масштаб та якість запропонованих

програмних активностей. Також, варто врахувати існуючу конкуренція та вплив зовнішніх факторів. Інші події та інституції можуть привертати увагу та аудиторії, що потенційно може знищити очікувану відвідуваність артцентру.

Врахування етапів проєкту та даних ризиків є важливим для успішної реалізації проєкту ревіталізації. Необхідно ретельно аналізувати і враховувати потенційні економічні, політичні, фінансові, програмні ризики, а також розробляти стратегії зменшення їх впливу. Крім того, важливо системно провадити активну комунікаційну стратегію та залучати громадськість до спільних обговорень та творення мистецької інституції.

ВИСНОВКИ

Ревіталізація промислової спадщини у мистецькі інституції може суттєво покращити якість міської інфраструктури, зміцнити економіку та сприяти з'явленню нових ініціатив, створенню майданчиків для діалогу та співпраці. Крім того, ревіталізація може запобігти знищенню промислової спадщини, оскільки не всі об'єкти ідентифіковані як спадщина.

Саме правильна інтерпретація індустриальної спадщини має велике значення, оскільки вона є невід'ємною частиною міст і зберігатиметься на протязі часу. Для успішного розвитку нової міської інфраструктури необхідно органічно інтегрувати промислову спадщину у концепцію міського середовища. Взаємодія та синергія між історичними об'єктами та новою інфраструктурою є ключовим елементом успішного розвитку усієї громади.

Аналіз потреб культурного середовища міста Львова показав, що поява нової міждисциплінарної мистецької інституції, такої як Арт Центр “Фабрика Повидла”, має велике значення. А саме відкриття артцентру сприятиме розвитку культурного середовища у районі Підзамче, децентралізуючи культурну сферу міста. Концепція проєкту також задовольняє потребу у великих площах для проведення подій та активностей культурного сектору. Також огляд самого району показав, що артцентр знаходиться у центрі ділянки, яка активно розвивається та зазнає трансформацій і в майбутньому може стати новим центром бізнесових та рекреаційних активностей. Поза тим прогнози щодо розвитку району тісно пов'язані з інтенсивністю та тривалістю активних військових дій на території України, ризиками неповернення громадян, що залишили країну, та збільшенням дефіциту електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури.

Незважаючи на це аналіз показує, що Львівська область змогла зберегти та навіть покращити показники економічного розвитку завдяки своєму географічному розташуванню, зростанню населення, релокації бізнесу та

близькості до кордонів Європейського Союзу. Втім, фінансування на культуру та мистецтво й надалі залишається низьким через перерозподіл державного бюджету на оборонні цілі.

Саме тому, дослідження вказує на те, що культурні інституції стикаються з необхідністю знаходження стабільних джерел фінансування для своєї самозарадності. Крім державного фінансування та грантових програм, важливим аспектом стає розробка ефективної бізнес-моделі та отримання доходів з різних джерел.

Дослідження подібних міжнародних проєктів показала, що слід враховувати можливості комерційної діяльності, такі як оренда приміщень, кафе, бару, сувенірної крамниці та інше. Ці джерела доходів можуть стати стабільними і забезпечити покриття витрат на утримання приміщень, заробітну плату працівників і адміністративні витрати. Робота з грантовими проєктами повинна бути розглянута як додаткове фінансування для програмних витрат, а не як основне джерело фінансування.

Структура артцентру передбачає різноманітні види сучасного мистецтва, такі як театр, музика, візуальне мистецтво. Артцентр буде задовольняти ключові потреби своєї цільової аудиторії, надаючи альтернативне та унікальне місце для інтелектуального дозвілля, місце для взаємодії, творчого розвитку та самовираження професіоналів, а також сприяючи розвитку команди культурних менеджерів та професіоналів у мистецтві.

Для досягнення цілей та стабільного функціонування було розглянуто та розроблено організаційну структуру інституції. У нашому випадку, було запропоновано два ключові рішення: створення групи інституції, що включає у себе ТзОВ та громадську організацію, а також розподіл повноважень між програмним та операційним директорами.

Для забезпечення стабільних фінансових потоків сформовано екосистему функціонування артцентру, що включає у себе продаж квитків на театральні, виставкові та музичні події. Також, комплекс передбачає

отримання прибутків від здачі в оренду приміщень, запуск кафе, бару, станції для зарядки електромобілів та паркінгу. В стратегічному плануванні розроблений план запуску освітніх програм та відкриття арт - крамнички. В поєднанні із грантовими програмами та залучення спонсорів, дана комбінація в “оптимістичному” варіанті дозволяє повністю покрити усі необхідні витрати функціонування інституції.

Завершення проєкту ревіталізації та запуск повного формату активностей запланована на вересень 2023 року.

Дослідження та напрацювання в даній роботі, можуть стати своєрідним практичним путівником для подібних ініціатив в Україні та прикладом позитивного впливу ревіталізації промислових об’єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярчевський, Войчех, Гуцуляк, Мачей (ред.). Програма ревіталізації Львів-Підзамче 2012-2025 (2011) / Instytut Rozwoju Miast w Krakowie; Інститут міста Львова; Львівська міська рада. Краків-Львів.
2. Запотоцький С. Ревіталізація промислових об'єктів міста (на прикладі м. Івано-Франківська) / С. Запотоцький, О. Левицька // Часопис соціально-економічної географії. - 2016. - Вип. 21. - С. 102-106. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg_2016_21\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg_2016_21(2)_16).
3. About us [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://teh.net/about-us/>.
4. The Story of the DOX Centre [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.dox.cz/en/the-story-of-the-dox-centre>.
5. Welcome to Maltfabrikken [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://maltfabrikken.dk/english/>.
6. Aldridge J. CREATIVE LENSES CASE STUDY NADÁCIA CVERNOVKA [Електронний ресурс] / Julie Aldridge // Trans Europe Halles. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://creativelenses.eu/wp-content/uploads/2018/11/Creative-Lenses-Cvernovka.pdf>.
7. Бізнес - план [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://promprylad.ua/ua/business-plan/>.
8. Досвід: Як покинутий комбінат перетворився на «Арт-завод Платформа» - DreamKyiv [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://dreamkyiv.com/art-zavod-platforma/>.
9. Арт- завод «Платформа»: чому кияни полюбили це місце [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivski.info/uk/article-1955-art-zavod-platforma-chomu-kiyani-polyubili-ce-misce>.
10. JamFactory Art Center. ПРО НАС [Електронний ресурс] / JamFactory Art Center – Режим доступу до ресурсу: <https://jamfactory.ua/ua/media-kit/#/>.

11. Склокіна І. Organizing, Promoting and Enabling Heritage Re-use through Inclusion, Technology, Access, Governance and Empowerment [Електронний ресурс] / І. Склокіна, Центр міської історії. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: www.openheritage.eu.
12. Sklokina I. Individual Report on the Observatory Cases, Jam Factory [Електронний ресурс] / Iryna Sklokina. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://openheritage.eu/wp-content/uploads/2018/11/13_Open-Heritage-_Lviv_observatory-case.pdf.
13. Простір, архітектура [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jamfactory.ua/ua/space/architecture/#/title-4>.
14. Підзамче [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Підзамче_\(Львів\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Підзамче_(Львів)).
15. Муніципальний розвиток та оновлення старої частини Львова (2017), <https://www.giz.de/en/worldwide/32570.html>
16. Містечко Підзамче [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pidzamche.com.ua/>.
17. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ 2025 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://isc.lviv.ua/wp-content/uploads/2019/02/strategiya-rozvytku-kultury-2025.pdf>.
18. КУЛЬТУРА У ЛЬВОВІ ТА ДЛЯ ЛЬВОВА У рамках моніторингу Стратегії розвитку культури Львова 2025 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://isc.lviv.ua/kultura-u-lvovi-ta-dlya-lvova/>.
19. Чисельність населення в місті Львів [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/lvov/>.
20. Населення Львова [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/general/886584.html>.
21. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31% [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу

до ресурсу:
<https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31>

22. Ukraine Refugee Situation [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

23. Ukraine — Internal Displacement Report — General Population Survey Round 12 (16 - 23 January 2023) [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-12-16-23-january-2023>.

24. НБУ, Інфляційний звіт січень 2023 [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4.

25. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsiya-MSB-indeksu-2023.pdf>.

26. Відвідуваність кафе та ресторанів [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/vidviduvanist-zakladiv/>.

27. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2022&budgetType=CONSOLIDATED>

28. Збитки від руйнувань культурних та релігійних об'єктів під час війни складають понад \$1.5 млрд [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>.

29. ABOUT CREATIVE LENSES [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://creativelenses.eu/about-us/>.

30. Paul Bogen. BUSIN ESS MODE LS PROFILING OF CU LTU R AL CE NTRES & PE RFORMING ARTS ORGANISATIONS / Paul Bogen. – Sweden: Trans Europe Halles, 2018.
31. Грантова Підтримка 2023 [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.zmin.foundation/projects/grantova-pidtrimka-2023>.
32. Відновлення культурно-мистецької діяльності [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://ucf.in.ua/m_programs/639079e56781d904187f36a2.
33. Гранти міжнародної співпраці [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://houseofeuropa.org.ua/grant/international-cooperation-grants>.
34. proMOTION 2023 — програма системної підтримки міжнародної промоції українського кіно [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ui.org.ua/sectors/projects/promotion-2023/>.
35. Грантова програма для творчих та інклюзивних ініціатив громадянського суспільства, пов'язаних із музикою [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.iom.int/uk/news/hrantova-prohrama-dlya-tvorchykh-ta-inklyuzyvnykh-initsiatyv-hromadyanskoho-suspilstva-povyazanykh-iz-muzykoju>.
36. Програма підтримки українських студій імені І. Лисяка-Рудницького [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ui.org.ua/sectors/lysiak-rudnytsky-ukrainian-studies/>.
37. Johnson. Social Responsibility in Action. / Johnson., 2000.
38. Смаль В. Посібник «Що слід знати про соціальне підприємництво» / В. Смаль, В. Кокоть., 2017.
39. Porter M. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter., 2008. – 424 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT аналіз Арт Центр Фабрика Повидла

Сильні сторони

- Комплексність та багатофункціональність просторів, що доповнюють один одного;
- Наявність рекреаційної зони (кафе, бар, громадський простір) та паркінгу;
- Встановлена репутація цікавої професійної інституції, очікування відкриття;
- Відомість серед професійного кола;
- Зацікавленість історією простору, району Підзамче та ревіталізаційними процесами;
- Район, який розвивається;
- Віддаленість від місця воєнних дій;
- Переміщення «інтелектуального середовища» до м. Львова;
- Велике багатогранне населення, відсутня інфраструктура розваг, культури, послуг, дозвілля;
- Потреба студентів у навчанні, доступному саморозвитку

Можливості

- Створення успішного прикладу ревіталізації простору із трансформацією у мистецьку інституцію;
- Залучення широкої аудиторії через диверсифікацію функціональності просторів та напрямків;
- Розвиток району Підзамче;
- Популяризація культури "інтелектуального дозвілля";

Слабкі сторони

- Низька обізнаність і залученість широкої аудиторії;
- Нерозуміння сучасного мистецтва;
- Мало якісних ресурсів для новин мистецтва;
- Репутація великого фінансування, такого що немає потреби в підтримці;
- Ментальна віддаленість району
- Нерозвиненість інфраструктури району

Загрози

- Отримання документів від державних органів щодо здачі об'єкта будівництва;
- Несприйняття локальної спільноти;
- Страх та нерозуміння сучасного мистецтва;
- Відсутність розуміння оплати за програмну діяльність через репутацію стійкого фінансування;

Додаток Б

Портрет відвідувача із широкої аудиторії Арт Центру



Додаток В

THE SOCIAL ENTERPRISE CANVAS

<p>Measurement What are the key performance indicators you want to measure? Consider social impact and financial indicators. "Less is more"</p> <ol style="list-style-type: none"> Формування сталого розвитку культурного сектору України за міжнародними стандартами. Стимулювання бізнес-модель фінансування мистецтва. Розвиток об'єктивності суспільства у культурному секторі. Обсяг витрат на підтримку за рік не менше 50 тис. грн. рік. 	<p>Value / Vision Jan Factory Art Center – інноваційний культурний простір, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями. Місія: Jan Factory Art Center – інноваційний культурний простір, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями. Цілі: створення культурного простору, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями.</p>		<p>Negative Externalities Which issues are affected by you business? It's necessary to maintain them to create a positive balance.</p> <ol style="list-style-type: none"> Занепад архітектури у культурно-мистецтвовому районі міста може пошкодити привабливість до інноваційної роботи. 	
<p>Problems What are the critical problems of your target group?</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність культурного сектору України. Відсутність суспільної відповідальності мистецтва. Відсутність мистецтва у культурному секторі. Відсутність мистецтва у культурному секторі. 	<p>Key Activities What are the key activities you organization will perform?</p> <ol style="list-style-type: none"> Творчість мистецтва Мистецтво Відсутність Відсутність 	<p>Value Propositions What value are you creating for your target group? How are they better off because of your products or services?</p> <p>Jan Factory Art Center – це простір для творчості мистецтва, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями.</p>	<p>Relationship What type of relationship will you establish with your target group? Eg. a formal, contractual, services, personalized one to one service etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> Стимулювання творчості мистецтва Відсутність Відсутність Відсутність 	<p>Target Cost For whom are you creating value? Whose your early adopters?</p> <ol style="list-style-type: none"> Державні культурні установи (наприклад, Міністерство культури, мистецтва, архітектури) Міські (наприклад, муніципальні) установи Суб'єкти приватної власності (наприклад, музеї, галереї, театри) Артисти та творчі працівники мистецтва Приватні підприємства (наприклад, банки, страхові компанії, юридичні фірми, фармацевтичні компанії, IT-компанії) Приватні підприємства (наприклад, банки, страхові компанії, юридичні фірми, фармацевтичні компанії, IT-компанії) Приватні підприємства (наприклад, банки, страхові компанії, юридичні фірми, фармацевтичні компанії, IT-компанії)
<p>Solution How will you solve the problems?</p> <ol style="list-style-type: none"> Створення культурного простору, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями. Створення культурного простору, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями. Створення культурного простору, який сприяє розвитку мистецтва, а також є важливою ланкою між творчими працівниками у сфері мистецтва та їхніми роботодавцями. 	<p>Key Partners Who are our partners? What are the key activities they perform?</p> <ol style="list-style-type: none"> Державні культурні установи (наприклад, Міністерство культури, мистецтва, архітектури) Міські (наприклад, муніципальні) установи Суб'єкти приватної власності (наприклад, музеї, галереї, театри) Артисти та творчі працівники мистецтва 	<p>Channels How will you reach your target group?</p> <ol style="list-style-type: none"> Сторонні партнери У своїй власності Партнери Партнери Мобільні застосунки Платформа Блогери 	<p>Partners Actors that are affected, but have not been listed in other boxes.</p> <ol style="list-style-type: none"> Державні культурні установи (наприклад, Міністерство культури, мистецтва, архітектури) Міські (наприклад, муніципальні) установи Суб'єкти приватної власності (наприклад, музеї, галереї, театри) 	<p>Value Externalities Who else is benefiting from your work and how? These might identify additional revenue streams.</p> <ol style="list-style-type: none"> Державні культурні установи (наприклад, Міністерство культури, мистецтва, архітектури) Міські (наприклад, муніципальні) установи Суб'єкти приватної власності (наприклад, музеї, галереї, театри) Артисти та творчі працівники мистецтва
<p>Cost Structure Which are the key costs that you will have to run the operations?</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність Відсутність Відсутність 	<p>Revenue Viability How is income generated?</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність Відсутність Відсутність Відсутність 		<p>Revenue Viability How is income generated?</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність Відсутність Відсутність Відсутність 	

The Social Enterprise Canvas developed by Stephan de la Peña Kick. It is based on the "Business Model Canvas" by Alexander Osterwalder and the "Lean Canvas" by Ash Maurya.



