

**Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»**

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

## **Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

освітній ступінь: магістр

на тему:

**Управління креативними просторами створеними на  
базі ревіталізованих територій  
(на прикладі простору ReZavod 2.0.)**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН-18

спеціальності 073 Менеджмент

Кісіль М.М.

Керівник к.е.н. Клебан Ю.

Рецензент к.е.н. Корнецький А.

Львів – 2020 року

Кісінь М.М. Управління креативними просторами створеними на базі ревіталізованих територій (на прикладі простору ReZavod 2.0.): магістерська робота: (073 “менеджмент”) / М.М.Кісінь / Український католицький університет, Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Ю.Клебан, к.е.н., доцент – Львів: УКУ, 2019. – 108 с.

**Анотація.** У роботі розкрито теоретико-методологічні засади створення та управління креативними просторами, що створені на базі колишніх промислових об’єктів. Проаналізовано закордонний та вітчизняний досвід створення таких просторів. Запропоновано схему створення та управління креативним простором, зокрема досліджено цільову аудиторію та запропоновано схему управління креативним простором ReZavod 2.0.3

**Ключові слова:** ревіталізація, креативна економіка, креативні індустрії, креативний простір, управління, ReZavod, промислова зона, соціальне підприємство, креативне підприємство

**Abstract.** Theoretical and methodological principles of creation and management of creative spaces based of revitalised objects are revealed in the work. Foreign and domestic experience of creating such spaces is analyzed. The scheme of creation and management of creative space is offered, in particular the target audience is investigated and the scheme of management of creative space of ReZavod 2.0 is offered.

**Keywords:** revitalization, creative economy, creative industries, creative space, management, ReZavod, industrial zone, social enterprise, creative enterprise

## **Зміст**

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління креативними просторами.

1.1. Креативні простори як чинники розвитку суспільства.

1.2. Особливості та роль креативних просторів створених на базі ревіталізованих територій.

1.3. Вітчизняний та закордонний досвід створення креативних центрів у ревіталізованих просторах.

Розділ 2. Креативні простори як соціальні проекти в Україні

2.1. Аналіз середовища креативних просторів в Україні.

2.2. Громадська організація ReZavod: цінності, місія, візія, досвід

2.3. 2.3. Застосування досвіду креативних просторів України для створення креативного простору ReZavod 2.0.

Розділ 3. Бізнес-планування для проекту "ReZavod 2.0"

3.1. Організаційний, маркетинговий та виробничий план на прикладі простору ReZavod 2.0.

3.2. Фінансовий план соціального підприємства.

3.3. Управлінські висновки та оцінка результатів бізнес-плану.

Висновки

Список літератури

Додатки

## ВСТУП

**Актуальність:** В останні десятиліття у більшості розвинених країнах світу креативні індустрії у світі визнано одними із стратегічно-важливих елементів розвитку як економіки, так і суспільства загалом. В Україні ж популярність ідей креативної економіки зросла лише в останні роки, хоча важливість культурних та креативні індустрій уже задекларована як на найвищих рівнях виконавчої влади, так і у окремих містах. Зокрема у м. Львів розроблено цілу концепцію, реалізація якої повинна перетворити місто у центр креативності та нововведень. Одним із важливих завдань для розвитку творчих індустрій є створення фізичного простору для розвитку та діяльності креативних підприємств. Однак будівництво нових креативних центрів потребує як виділення великих площ під забудову, що часто є проблематичним для міст, так і великих фінансових ресурсів. Разом з тим в українських містах близько 20% територій займають промислові будівлі, велика частина з яких вже не використовуються або є нерентабельною. Дуже часто ці будівлі зносять, а на їхньому місці будуть нові житлові квартали, однак світова (а в останні роки і українська) практика має безліч прикладів ревіталізації таких промислових об'єктів та перетворення їх у сучасні креативні центри. Зокрема у Львові існує приклад створення креативного простору ReZavod на базі заводу Радіоелектронної медичної апаратури, що на вулиці Заводській, 31. Там сформувалося потужне креативне середовище, яке налічує більше 70 різноманітних малих та середніх підприємств. Разом з тим існує загроза втрати середовища, як такого, через проблеми із юридичним статусом будівель заводу, що може призвести до неможливості

вести будь-яку діяльність на даному об'єкті. Тому ReZavod потребує розроблення плану для створення альтернативної локації.

Питання актуальності ревіталізації та роль креативних просторів досліджувалися багатьма вченими. Зокрема варто відзначити праці американського соціолога Річарда Флориди, що ввів в обіг поняття “креативного класу”, Чарльза Лендрі, британського урбаніста та автора концепції креативного міста, а також дослідження Кристини Фаріньї щодо розвитку культурних та креативних індустрій в Україні. Також варто відзначити дослідження Савйовського В. та Броневицького А. щодо досягнень та перспектив ревіталізації промислових будівель в Україні. Разом з тим немає єдиного посібника щодо того, як на базі колишнього промислового об'єкту створити сучасний простір орієнтований на розвиток креативного підприємництва.

*Метою даної роботи є розробка плану створення та структури управління креативним простором ReZavod 2.0. у Львові.*

Для досягнення мети дипломної роботи поставлено такі завдання:

1. Дослідити роль та особливості креативних просторів на базі ревіталізованих територій.
2. Вивчити світовий та український досвід створення та управління даними просторами.
3. Розробити організаційний, маркетинговий, виробничий та фінансовий плани створення простору ReZavod 2.0.
4. Розробити структуру управління новоствореним креативним простором.

*Об'єктом* даного дослідження є проект громадської організації ReZavod - креативний простір на базі ревіталізованого промислового об'єкту "ReZavod 2.0."

*Предметом* дослідження є структура управління та бізнес-план простору ReZavod 2.0.

При написанні роботи було вивчено теоретичні напрацювання щодо ролі креативних просторів та особливостей ревіталізації промислових об'єктів, досліджено практичні приклади створення креативних просторів на базі ревіталізованих територій, проведено зустрічі із представниками діючих об'єктів в Україні та Європі та вивчення їхнього досвіду. Також було проведено два опитування серед резидентів діючого простору ReZavod, проведено дві робочі зустрічі команди ГО ReZavod із експертами мережі Trans Europe Halls та більше двох десятків внутрішньоконандних обговорень. У роботі запропоновано план створення креативного простору, що орієнтований саме на розвиток креативного підприємництва.

Результатом роботи над поточним дослідженням стало розроблення практичного плану створення нового креативного простору у Львові, що може бути адаптований під будь-який промисловий об'єкт.

Робота містить 82 сторінки сновного тексту та складається із трьох розділів:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління креативними просторами.

Даний розділ присвячений аналізу ролі креативних просторів у сучасному суспільстві, особливостям створення таких просторів на ревіталізованих промислових об'єктах та огляду світового досвіду створення креативних центрів у ревіталізованих просторах.

Розділ 2. Креативні простори як соціальні проекти громадського сектору в Україні.

У цьому розділі проводиться аналіз середовища креативних просторів України, а також аналіз громадської організації ReZavod та її проекту ReZavod 2.0., що передбачає створення нового креативного простору на базі ревіталізованої території.

Розділ 3. Бізнес-планування для проекту "ReZavod 2.0.

У даному розділі сформовано базовий план для створення на базі ревіталізованої території креативного простору ReZavod 2.0.

## Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ креативними просторами

### 1.1. Креативні простори як чинники розвитку суспільства

Для того, щоб говорити про роль креативних просторів, необхідно визначити, що саме мається на увазі під “креативним простором”, а, передусім, під такими ключовими для даної теми поняттями, як “креативність”, “креативна індустрія” та “креативний клас”.

*Креативність* (англ. create – створювати, creative – творчий) – це здатність створювати і знаходити нові оригінальні ідеї, що відхиляються від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати поставлені завдання нестандартним чином, а також здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем[29, с.132].

Американський соціолог Річард Флорида, автор поняття “креативний клас”, писав, що творчість народжується не як результат дотримання приписів та правил. “Креативність не можна ні купити, ні продати, ні розпочати і закінчити за наказом”[69]. За його словами, креативність потрібно вміти мотивувати і підтримувати[65, с.266]. Дослідження Флориди також показує, що мистецька і культурна креативність, паралельно із високотехнологічними індустріями, бізнесом та фінансами, посилює економічне зростання міста чи країни[6, с. 69]. Таку сукупність індивідів і бізнесів, які створюють культурні, мистецькі та інноваційні продукти та послуги виділяють в окремий сектор економіки - креативну економіку[37]. Досить довго спроможність сектора формувати ринкові цінності розглядалася з точки зору символічних, нематеріальних та освітніх аспектів, але останнім часом зростає розуміння того, що цей сектор може



безпосередньо чи опосередковано впливати на економіку, покращуючи її показники та створюючи робочі місця, стимулюючи інновації та сприяючи соціальному та сталому розвитку[35, с.9].

Виходячи з підвищення значення креативності в економіці в кінці ХХ - початку ХХІ століть, був введений спеціальний термін, який позначає підприємства, що формують креативну економіку - “креативні індустрії”.

За визначенням “креативних індустрій”, що надане Департаментом Великої Британії у справах культури, ЗМІ та спорту - це “ті галузі, джерелом яких є індивідуальна творчість, вміння та талант і завдяки яким можуть бути створені матеріальні багатства і робочі місця внаслідок генерування та використання інтелектуальної власності”[7]. Деякі установи вживають також термін “галузі культури”, хоча він пов’язаний з більш конкретним переліком галузей і його можна вважати підмножиною творчих галузей. Термін “креативні індустрії” охоплює тринадцять напрямків, це - реклама, архітектура, ринки творів мистецтва та антикваріату, ремесла, дизайн, дизайнерська мода, фільми та відео, програмне забезпечення інтерактивного дозвілля, музика, виконавчі види мистецтва, видавнича справа, розробка програмного забезпечення та комп’ютерних ігор, а також телебачення та радіо[49, с.108].

Загалом *творча (креативна) індустрія* - це термін, який використовується для позначення такої підприємницької діяльності, при якій економічна цінність продукції нерозривно пов’язана з її існуванням як елемента культури.

Сьогодні в розвинутих країнах світу креативна економіка є одним із головних соціальних та економічних чинників розвитку постіндустріального

суспільства. Креативні галузі мають надзвичайно важливе значення для цих країн і виступають серед найважливіших чинників їхнього зростання і, згідно із економічними прогнозами, в майбутньому їхня роль лише посилюватиметься. Так, наприклад, зараз середній сукупний ВВП креативних індустрій у країнах ЄС сягає 8%, середній щорічний приріст ВВП - 5-7%, у цих галузях зайнято до 4% працездатного населення[49, с.6]. За даними дослідження, проведеного Департаментом Великої Британії у справах культури, ЗМІ та спорту, у 2001 році на креативні індустрії припадало 8,2% сукупної доданої вартості у Великій Британії, а середні темпи зростання галузі у період з 1997 по 2001 роки становив 8% в рік. Внесок творчих галузей у статтю експорту торговельного балансу Великої Британії у 2001 році становив 11,4 мільярда фунтів стерлінгів. Це приблизно 4,2% всього експорту товарів та послуг. З період з 1997 по 2001 рік обсяг експорту, що припадає на креативні індустрії, зростав приблизно на 15% щороку. У червні 2002 року у креативних індустріях було 1,9 мільйона робочих місць, а у Міжвідомчому реєстрі було зареєстровано близько 122 тисяч креативних підприємств[49, с.108].

У жовтні 2019 році Британська агенція Confederation of British Industry оприлюднила звіт, у якому надала нові дані про розвиток креативних індустрій в Великій Британії. Згідно із ними креативна економіка приносить країні рекордні 101,5 мільярда фунтів стерлінгів в рік. Кількість працівників, зайнятих у сфері креативних індустрій зросла до 3 170 000, а експорт креативних товарів та послуг приносить до економіки Великобританії 50 мільярдів фунтів стерлінгів[4].

Виходячи із того впливу, який креативна економіка чинить на суспільне життя, Флорида і вводить поняття “креативного класу” - соціокультурного класу, основою якого є людина, що працює у сфері креативних індустрій. При цьому важливо зауважити, що “творчість” та “креативність” визначається як значно ширше поняття, ніж просто “художники”. “Креативність” може бути у будь-якій сфері - бізнесі, освіті, науці тощо[49, с.9]. Креативною людиною вважається не лише представник мистецьких, культурних чи інженерно-наукових галузей. Це можуть бути лікарі, менеджери, юристи чи стоматологи - усі, хто працює галузях, які потребують креативного розв'язання задач та від кого вимагається самостійне прийняття рішень, застосування нестандартних підходів або чогось радикально нового. Так само й ідея, ніби бізнес та творчість є несумісними протилежностями, є хибною - найуспішнішими бізнесами у сучасному світі є ті, які використовують ідеї креативності.

На початку XXI століття у розвинених країнах креативний клас став одним із домінуючих. Так у Сполучених Штатах його прошарок зріс до 40 мільйонів і став третім за розмірами серед інших робочих класів[69]. Багато ж дослідників вважають, що істотною умовою економічного зростання у сучасному світі є не те, де облаштувалася більша кількість людей (як у індустріальній економіці), а те, де сконцентрована найбільша кількість представників креативного класу[65, с.261]. І в сучасному світі, смаки, побажання та схильності його членів почали змінювати як міста, так і культуру, трудові відносини та суспільство загалом[68, с.14].

Найвідомішим прикладом того, як креативні індустрії впливають на міста, країни та навіть цілий світ є так звана “Кремнієва долина” у

Сполучених Штатах, модель якої з поперемінним успіхом намагалися копіювати у всьому світі. Кремнієву долину народила унікальна культура Стенфордського університету, що підтримувала творчий потенціал і підприємництво. Тут цінували творчість, провокативність, революційність і зневажливе ставлення до авторитетів. Арун Рао, венчурний інвестор, що написав історію Кремнієвої долини, вважає, що її успіх не можна пояснити за допомогою абстрактних моделей із шкільних підручників, тому що вихідним пунктом всього було середовище, де високо цінували творчість. Кремнієва долина “народилася з нестабільної і анархістської активності, що сприяла обміну ідеями і винаходу нового”[65, с.259]. У таких місцях також є певного роду відкрите ставлення до новоприбулих, незалежно від їхнього етнічного або культурного походження.

Але, на думку Річарда Флориди, причина успішності Кремнієвої долини полягає не лише у особливій культурі та толерантному ставленні до іншостей, а й у красі та розмірі території, на якій вона розміщена. Адже люди отримують заряд енергії від середовища, де живуть та працюють. Талановиті люди хочуть жити та працювати у тих місцях, які надають їм можливість реалізувати себе.

Багато американських штатів та країн протягом багатьох років намагалися створити власну “Кремнієву долину”. У кожного із них був приблизно наступний рецепт створення “наступної” Кремнієвої долини:

- Побудувати великий, красивий і повністю оснащений технопарк;
- Наповнити його науково-дослідницькими лабораторіями та університетськими центрами;

- Забезпечити стимули для приваблення вчених, компаній і користувачів;
- Об'єднати галузь шляхом створення консорціумів і запрошення спеціалізовани постачальників;
- Забезпечити захист інтелектуальної власності і безпеку при передачі технологій;
- Створити сприятливе бізнес-середовище і правила роботи.

Незважаючи на популярність такого підходу по всьому світу він, тим не менше, не спрацьовує ніде. Алекс Росс наголошує, що у кремнієвої долини є десятиліття фори і повторити її шлях не вдасться. Єдине, що можуть зробити уряди та міські управління - це сформувані у своїх громадах умови для розвитку і успішності інновацій майбутнього[56, с.261]. А один з найпоширеніших та найефективніших способів підтримки креативної економіки та креативного класу - це вбудовування їх у фізичний вимір, створення того, що називають “креативним простором”.

У вузькому розумінні *креативний простір* – це багатофункціональний майданчик для підприємців, організацій та окремих індивідів, які працюють у сфері креативних індустрій. Це, свого роду, «центр концентрації інтелекту» із притаманною йому культурою. Такий інноваційний культурний простір також може поєднувати в собі безліч різноманітних проектів, як наприклад стартапбокси, коворкінги, антикафе, креативні ресторани, центри розвитку дітей, творчі майстерні, еко-парки, тощо. Окрім цього, креативний простір є також платформою для різноманітних культурних та освітніх подій, конференцій та фестивалів. Креативні простори є динамічними структурами, які орієнтуються на своїх резидентів, тобто постійних учасників, які бажають

працювати, навчатись або просто проводити час у цьому просторі[33, с.139]. У широкому сенсі до креативних просторів відносять також усі об'єкти, на базі яких здійснюється діяльність креативних індустрій - галереї, концертні майданчики, офіси креативних підприємств, технопарки, лабораторії та ін. Креативні простори можуть приймати нескінченну кількість варіацій, в залежності від галузевого фокусу, типажу талантів-головних клієнтів, типу приміщення, виду послуг, що надаються, типу спільноти, категорії членства, конструкції бізнес-моделі тощо[33, с.139].

У чому ж полягає потреба у створенні “креативних просторів” та яку дію вони чинять на розвиток як креативних індустрій, так і суспільства загалом? Численні дослідження психології середовища, які сфокусовано навколо впливу фізичних властивостей і вимірів середовища, дають чітке уявлення про те, що не існує фізичного середовища, яке б не було при цьому середовищем соціальним, культурним та психологічним[44]. Тому для розвитку креативності та креативного класу ідеться про створення особливої “атмосфери обізнаності”, в якій розвиваються особисті навички. В цій атмосфері людина “владна сама розпоряджатися своїм навчанням, вносити корективи у своє середовище, знаходити власне натхнення і розділяти цю пригоду з ким заманеться”[65, с.248].

Річард Флорида у своїй книзі “Homo Creativus” наголошує, що майже усі креативні працівники, із якими він спілкувався під час своїх досліджень, постійно заявляли про своє бажання та потребу жити та працювати у місцях із стимулюючим та креативним середовищем[69, с. 87]. Окрім того, попри поширений образ креативного творця, як усамітненого одинака, лєвова частка всієї креативності в сучасних суспільствах народжується у групах -

дослідницьких лабораторіях, кінематографічних проєктах співпраці, архітектурних командах, а також у багатьох інших об'єднаннях людей[69, с.194]. Постійна взаємодія великої кількості підприємців, фінансистів, інженерів, дизайнерів та інших творчих людей на роботі та поза нею породжує нові бізнес-ідеї, які часто справджуються і, досягши успіху, поширюються.

Окрім потреб креативного класу, існування таких середовищ викликане особливостями самої креативної економіки, яка спирається на максимально швидке виробництво та передачу ідей по всій галузі. Тому вона потребує окремого “креативного простору” - інтерактивного простору, на який раніше можна було потрапити лише в дизайнерській студії чи науковій лабораторії.

Як уже згадувалося вище, на цю тему існує безліч варіацій, однак в залежності від типу архітектури, креативні простори можна об'єднати у два основних види, кожен з яких має свою символічну та функціональну цінність. У передмістях і нових високотехнологічних офісних парках є переважно нова архітектура. Великі компанії, які потребують багато місця, наприклад з розробки та безпосереднього виробництва електроніки, часто будуть великі “американські студмістечка” (Рис.1.1.). Зовні вони можуть вражати якимись незвичними архітектурними елементами. Всередині таких будівель правилом є відкритий простір, що уможливорює оперативний транспортний потік. Характерними для них також є елементи внутрішнього оздоблення (грубі цегляні стіни чи інші неприкриті елементи інфраструктури, ніби виставлені напоказ), за допомогою яких вдається позбутися відчуття стерильності нового приміщення і, навпаки, - зробити так, щоб воно сприймалося як “живе”. Загалом такий “гуртожиток” у передмісті

може містити практично все, чого може потребувати чи хотіти працівник - від еспресо-барів і безкоштовного перекусу до навчально-виховних закладів для дошкільнят, медчастин, відкритих ділянок на свіжому повітрі для гри у фрісбі та послуг консьєржа. Основний посыл і власне функціонал “студмістечка” - “немає потреби кудись іще йти - залишайся тут, просто на роботі”.

Другим видом креативних просторів є оновлені площі в старих будинках в центрах міст чи взагалі всередині міських районів. Джейн Джейкобс, авторка книги “Смерть та життя великих американських міст”, давно передбачила цей тренд, написавши, що “старі ідеї часом можуть використовувати нові будівлі. Нові ідеї мусять використовувати старі будівлі”. Такі робочі умови популярні серед менших компаній, яким потрібні менші робочі площі і які, можливо, хочуть виробити власну ідентичність. Приміщення у старих будинках, звісно ж, має свої переваги. Якщо немає потреби у ґрунтовному ремонті чи санації будівлі, нею можна користуватися дешево, що ідеально підходить для невеликих фірм, які знаходяться на старті діяльності та не мають достатньо коштів для дорогої оренди чи побудови власного “студмістечка. Лофт - місце під дахом - часто можна легко облаштувати. Якщо такі будівлі вигідно розташовані в межах міської інфраструктури, компанії можуть покладатися на них тоді, коли співробітникам потрібні кафе, магазини, медичні заклади, тобто все те, що великі компанії пропонують на території своїх “містечок”[69, с.114].

Характерним для креативних просторів також є і новий стиль робочих місць - більш відкритих та зручних у використанні, із відкритим простором та новим дизайном приміщень. Сучасні офіси креативних підприємств



виглядають зовсім інакше, ніж десятиліття тому назад через те, що змінився сам стиль роботи. Це пов'язано із тим, що не можливо просто так “викачати” роботу із креативних людей конвеєрним методом. Мотивування такого виду розумової праці вимагає нового виду робочого місця - такого, яке щонайменше “живить” креативність, підлаштовується під індивідуальності та є “прикольним”[69, с.113]. Також більше не йдеться про облаштування робочого місця для індивідуального працівника - робочі місця старого типу, де працівники прикуті до одного місця та працюють у цілковитій тиші, зосередившись тільки на своїй роботі, ніяк не сприяють оперативному обміну та спонтанності. А креативна економіка просувається суто за рахунок змін та швидкості. Якщо компанія хоче вижити, то її працівники мусять увесь час продукувати нові ідеї, поступово розробляти швидші, дешевші і ефективніші способи досягнення цілей[69, с.119]. Тому сучасні робочі місця проектують у “відкритих просторах” або розміщують публічні простори у самому центрі приміщення, щоб сприяти максимально тісній комунікації працівників[69, с.181].

Разом з тим, фізичної привабливості і зручності в плані будівель та архітектури креативним людям недостатньо. Вони шукають культурно-рекреаційних місць і нового досвіду, відкритості до різноманіття, але, передусім, вони прагнуть стати частиною спільноти, де вони можуть плекати свою креативну ідентичність[69, с.181]. А креативні центри забезпечують інтегровану екосистему чи середовище для проживання, де можуть пустити коріння, розвиватися та процвітати різні форми креативності - мистецької та культурної, технологічної та економічної[69, с.182].

Таким чином дослідження показують, що креативні простори є невід'ємним елементом підтримки та розвитку креативних індустрій, і творять позитивний вплив на економіку як окремих міст, так і цілих країн.

## **1.2. Особливості та роль креативних просторів створених на базі ревіталізованих територій.**

Як вже згадувалося у попередньому розділі, архітектурно креативні простори переважно бувають двох типів: збудовані заново та облаштовані в старих будинках. Перший тип потребує великих інвестиційних вкладень та, що не менш важливо, великих зручних площ під будівництво. А сучасні міста мають вже в основному складену містобудівну структуру, яка сформувалася в епоху швидкого територіального росту періоду індустріалізації[70, с.379]. Тому популярним способом створення креативного простору в сучасних містах є освоєння старих промислових територій - складів, заводів тощо - яке часто позначають терміном “ревіталізація”. Ревіталізація (revitalization) в перекладі із англійської мови означає «повернення до життя». Суть процесу відповідна — вдихнути нове життя в занедбані та нераціонально використовувані промислові території або окремі об'єкти[20, с.11]. Щоб зрозуміти, чим у чому полягає особливість та відмінність ревіталізаційних просторів, необхідно зрозуміти, що являє собою, власне, ревіталізація та чим креативні простори, що створені на базі таких територій мають перевагу перед будівництвом нових центрів.

Отже, *ревіталізація* (від лат. re – відновлення, vita – життя) - це процес «оживлення» простору шляхом забезпечення людей якісним і сприятливим середовищем, надання можливостей для творчого і професійного зростання,

активної соціалізації та культурного розвитку[27, с.9]. При ревіталізації виконується комплекс робіт, котрий передбачає збереження архітектурного вигляду будівель із створенням внутрішнього наповнення та інтер'єрів і інженерно-технологічного обладнання відповідно до сучасних норм та вимог. Основною задачею ревіталізації є реконструкція промислових будівель та територій навколо них з метою соціалізації простору, вдосконалення елементів інфраструктури, що сприяє розвитку туризму, відпочинку, спорту, покращенню екології[57, с.47]. Під ревіталізацією інколи розуміють загалом поняття реконструкції застарілої забудови всіх видів. Проте найчастіше під цим словом мають на увазі саме виконання реконструкції зі зміною функціонального призначення будівлі чи споруди для створення принципово нового об'єкту нерухомості непромислового призначення[20, с.11].

Згідно Демидової О.В. “ревіталізація” є одним із елементів т.зв. “реабілітації міського простору”[27, с.9] і має справу із соціальним аспектом міського простору, покликана регенерувати соціальну активність і громадянську відповідальність. Демидова називає ревіталізацію найбільш трудомістким і найменш дослідженим елементом, який, тим не менш, є потенційно найбільш сильним напрямком реабілітації міських промислових просторів[27, с.10].

На сьогоднішній день проблема збереження і використання промислових територій є актуальною у різних частинах світу. Перехід економіки розвинених країн з індустріальної до постіндустріальної зупинило виробництво більшості промислових підприємств. Величезні площі промислових зон, які історично перебували на окраїнах, але з розвитком міст перейшли в його центральну частину, як правило, пустують. Це резервні

території, на яких збереглися об'єкти промислової архітектури, що часто представляють культурну цінність. Тема ревіталізації промислових територій сьогодні особливо актуальна, тому що місто часто не хоче та і не повинно втрачати цінні міські простори і тим більше пам'ятники історичної спадщини[64, с.45]. Найбільш затребуваною частиною програм по ревіталізації індустріальних зон є проекти перетворення старих непрацюючих заводів і фабрик в значимі для міста об'єкти (музеї, картинні галереї, кінотеатри, креативні центри і т.д.)[27, с.11]. Це відбувається під впливом низки чинників - соціокультурних, екологічних, економічних та технологічних.

*Соціокультурний чинник.* При переході від індустріального суспільства до постіндустріального зросла економічна рентабельність культури. Сфера розваг постала однією з головних галузей діяльності суспільства, а організація дозвілля опинилася в центрі уваги маркетологів та економістів. Перехід від бюджетно-меценатського утримання до економічної рентабельності культурних інститутів призвів до переорієнтації від освітньо-просвітницької до розважальної функції культури. Це обумовило нівелювання меж між «високою» та «масовою» культурою. Вагомішою причиною для трансформацій історичних промислових будівель є сталий внесок у культурний та соціальний розвиток громад.

*Екологічний чинник.* Повторне використання промислових будівель зменшує викиди парникових газів та зберігає енергію. Згідно із даними досліджень, вважається, що для побудови нової будівлі необхідно затратити таку кількість енергії, яка необхідна для її експлуатації протягом 40 років[10].

У наш час, коли зростають ціни на енергоносії, існують побоювання з приводу зміни клімату і скорочення поставок природних ресурсів.

*Економічний чинник.* Реконструкція промислової будівлі зазвичай на 12 % дешевше, ніж зведення нової, а реабілітація — на 18 % швидше, ніж нове будівництво. Встановлено також, що вартість ревіталізації промислової будівлі передбачає на 5–15 % менше витрат, ніж її знесення й нове будівництво[71, с.197].

*Технологічний чинник.* Упродовж історичних етапів розвитку міст їхні межі розширювалися, тому заводи та склади, що первісно будувалися на околицях, на даний час опинилися у центральних частинах. Тому виникла потреба перенесення виробництв в інші місця. Спорожнілі промислові об'єкти мають значну площу та відкриту структуру, що сприяє їх адаптивному перепрофілюванню. Конструкції у більшості випадків можуть витримувати значні навантаження, тому такі об'єкти не потребують додаткового посилення. З іншого боку, такі великі простори складно наділити однією функцією, тож найчастіше приймається рішення щодо створення багатофункціональних об'єктів та креативних просторів, що об'єднують у собі різні галузі креативних індустрій[71, с.197].

Власне «креативні індустрії» на сьогоднішній день проявили себе як один з найдієвіших інструментів в ревіталізації промислових територій по всьому світу[64, с.45]. В ході розвитку «творчих індустрій» на промислових підприємствах, спостерігається покращення економічної ситуації і підйом рівня життя в районі, в якому знаходиться об'єкт[64, с.45]. Вище вже згадувалося про те, яку частку креативна економіка займає у економіках розвинутих країн світу. Таких вражаючих цифр досягнуто завдяки

підприємствам креативних індустрій, більшість із яких - малі та середні, або навіть мікропідприємства (згідно останнього звіту СБІ 95% доходу креативних індустрій у Великій Британії створюють підприємства, у яких менше 10 найманих працівників[4]), у тому числі фізичні особи підприємці[49, с.108] та ті, кого звикли називати “стартаперами”. Узагалі, стартапи та міста - це “природна ідеальна пара”[68, с.68]. Міські території підтримують людське різноманіття, креативну енергію, культурне багатство, жваве вуличне життя та відкритість новим ідеям, яких шукають засновники стартапів. І поки більшість великих, добре розгалужених технологічних компаній потребують великих штаб-квартир, стартапи можуть використовувати гнучкі та адаптивні робочі простори, котрі пропонують промислові будівлі та склади. Ще однією перевагою ревіталізації для креативного класу є відносна дешевизна оренди таких приміщень, а також їхня наближеність до центру міста. Адже, згідно досліджень Флориди, інтелектуальні працівники і працівники технічних спеціальностей, митці і творці, що утворюють креативний клас, зосереджуються там, де є багато високооплачуваної роботи чи існує великий ринок праці. А також там, де є привабливі місця з хорошими кафе і ресторанами, музичною сценою тощо[68, с.14].

З іншої сторони, створення креативних центрів на базі ревіталізованих територій саме сприяє оживленню міського простору навколо себе. Скажімо, у Нью-Йорку, артисти, музиканти та інші митці були мало не єдиними людьми, що дбали про трансформацію старих покинутих міських зон у їхні студії й місця для роботи у 1970-1980-х роках. Митці та креативні люди в’їжджали у дешеве житло промислових районів. Слідом за ними “вирушали”

нічні клуби, галереї та ресторани. Потрохи райони ставали менш небезпечними та більш привабливими, тож туди прийшли заможні люди. Деякі старі індустріальні об'єкти, що раніше були заповнені мистецькими мансардами та студіями, були переобладнані під стартапи та технологічні компанії[68, с.59]. Таким чином колишні заводи і фабрики стали виробляти і продавати на світових ринках не сталь і текстиль, а «творчий» або «інтелектуальний» продукт: комп'ютерні та мультимедійні технології, дизайн тощо[64, с.46].

Не існує єдиного усталеного керівництва відносно того, як саме має відбуватися ревіталізація промислового об'єкта та створення там креативного центру. Кожен об'єкт має свої індивідуальні особливості та створюється відповідно до безлічі чинників - історичних, політичних, культурних та ін. Тим не менше можна виділити основні тенденції, якими чином формується призначення, стиль та спосіб управління новоствореним креативним простором.

Перш за все, можна виділити два типи ревіталізації під креативний простір, які умовно можна назвати “низовою” та ревіталізацією “згори”.

“Низова” ревіталізація - це приватна ініціатива групи людей. Це може бути як великий інвестор чи група інвесторів, що викупляють приміщення або вкладають інвестиції з метою створити там певний креативний простір. (“Промприлад”, м. Івано-Франківськ) Інший поширений варіант - це маленькі культурні або креативні ініціативи, які орендують приміщення у власників та поступово формують унікальне середовище, що по факту перетворює ці приміщення на креативний простір (ReZavod, м.Львів).

Ревіталізація “згори” є ініціативою органів державної влади. Зазвичай такі проекти мають добре прописаний стратегічний та фінансові плани та отримують державне фінансування (повністю або частково).

У країнах Східного партнерства більшість креативних просторів є низовими ініціативами, тоді як у європейських країнах багато з них вийшли з інституційної ініціативи «зверху». Останні у багатьох випадках є новими майданчиками, які потребують багато часу для наповнення. Низові простори можуть бути яскравими і багатолюдними з самого початку, але вони часто є нестабільні: експлуатаційні витрати є високими, а стабільності досягти важко; команди та заходи важко підтримувати на належному рівні, а менеджери центрів часто не мають всіх необхідних навичок для роботи з підприємствами та організаціями у цьому конкретному секторі; багато хто не має зв'язків з іншими аналогічними хабами в одному місті чи країні чи іншими регіональними зацікавленими особами — школами, політиками, інвесторами, представниками галузі та міжнародними колегами[35, с.9].

Причиною, чому “низова” ревіталізація є більш поширеною у країнах Східного партнерства є те, що державні установи культури часто не створюють сприятливих умов для того, щоб приватні організації та особи могли використовувати їхні майданчики; їхні об'єкти є дорогими для використання / оренди, тож їхній потенціал та можливості використовуються не повною мірою. У цьому регіоні багато драматичних та оперних театрів, музеїв, кіностудій, але багато з них не вирішують проблеми та завдання, які стоять перед представниками креативних індустрій[35].

На вибір приміщення для креативного простору впливають дуже багато факторів. Перш за все, це *стан збереження* існуючої будівлі - стан



конструкцій та елементів, стан підключення до комунальних мереж (теплових, електричних, водопостачання та водовідведення), а у багатьох об'єктах, побудованих близько сотні років тому, може взагалі не бути електропостачання, кондиціонування, опалення або ці системи будуть сильно застарілими. Чим краще збережений об'єкт - тим менше початкових фінансових інвестицій потрібно вкласти у його "оживлення". Часто це стає визначальним фактором для малих "низових" ініціатив, що мають дуже обмежені або не мають жодних фінансових ресурсів. *Географічне положення* теж має важливе значення - близькість до центру міста, громадський транспорт, наявність поруч зелених зон та розвиненої міської інфраструктури мають важливе значення для розвитку простору. *Архітектура простору* має значення при пошуках будівлі під конкретне призначення - якщо для галерей та концертних залів, або великих корпорацій краще підійдуть великі площі з високими стелями, наприклад, колишні виробничі цехи (ревіталізація електростанції під офіс фірми Canon в Сент-Луїсі (Рис.1.2., Рис.1.3); створення концертного залу "Round House" на базі депо з обслуговування паровозів в Лондоні (Рис.1.4, Рис.1.5)), то для невеликих мейкерських компаній та стартапів такі площі будуть занадто енерговитратними.

На вибір майбутнього призначення креативного простору впливають також й *історичні особливості будівлі*. У різних регіонах по всьому світу існували виробництва, характерні саме для цього краю, виробництва, що мають свої історичні особливості або які сформували економічну і політичну позицію певних країн. Це породило широкий досвід перетворення цих об'єктів у музеї колишніх виробництв, матеріалів, продукції або технології. Цьому також часто сприяє конструктивна і просторова «свобода» таких

об'єктів. Яскравими прикладами такого рішення є перебудова занепакої доменної печі в Музей Сталеваріння в Монтерреї в Мексиці (Рис.1.6, Рис.1.7.), конверсія солеварні в Сален-ле-Бен у Франції в Музей Солі (Рис.1.8.). Кожен такий простір формує власну легенду та власний бренд, що робить його унікальним та впізнаваним для цільової аудиторії.

Разом з тим, враховуючи, що промислові об'єкти часто мають великий потенціал площ, креативні простори, що створюються на їхній базі поєднують у собі різнопланові об'єкти із області креативних індустрій, що творять одну комплексну систему. Зазвичай першими резидентами таких “комплексних” просторів стають неформальні клуби та міні-виробництва. Це любителі екстремальних видів спорту, аматорські музичні та театральні групи, молоді виробництва, що не мають достатніх коштів для забезпечення себе власним приміщенням або інфраструктурою. Також запрошуються мистецькі галереї та фотостудії, концертні майданчики, коворкінги та івент-холи. В таких просторах також організуються багатофункціональні майданчиків для заходів, торгові простори, точки харчування, переговорні кімнати. Ці речі є ключовими інфраструктурними елементами, що необхідні для вирішення завдань по формуванню і підтримці легенди місця, генерації подієвого контенту і створення інформаційних приводів для його реклами і забезпечення необхідної інтенсивності потоку користувачів[55, с.24]. Для створення яскравих, візуально цікавих рішень для цих просторів дизайнери найчастіше вдаються до стилю “лофт”, який виглядає в ревіталізованих об'єктах найбільш органічно. Його характерні риси - відкриті цегляні і бетонні поверхні, демонстрація сталевих конструкцій (наприклад, перекриттів), відмова від підвісних стель, використання яскравих кольорів в

забарвленні, нестандартні рішення світлового дизайну, в тому числі естетично вивірене застосування недорогих технічних світильників(Рис.1.9.).

При управлінні такими просторами *основними завданнями* зазвичай є забезпечення сталого функціонування і розвитку креативного простору в рамках розробленого стратегічного бачення; задоволення потреб користувачів і відвідувачів шляхом створення і підтримки якісної ділової, громадської, культурної і побутової інфраструктури; вбудовування об'єкта в міську тканину і, таким чином, підвищення якості відкритих громадських просторів в місті.

У сукупності завдань управління проектом створення креативного простору та базі ревіталізованого промислового об'єкта можна виділити завдання стратегічного і тактичного рівня. Стратегічний рівень передбачає розвиток проекту в довгостроковій перспективі, тактичний - управління повсякденною життєдіяльністю об'єкта. Правильна постановка та виконання завдань обох рівнів дозволяє забезпечити поступальний розвиток і фінансову успішність проекту.

Таким чином, створення креативних просторів на базі ревіталізованих територій дозволяє як заощадити велику кількість ресурсів, так і сприяє загальному оживленню міського простору та оновленню промислових зон.

### **1.3. Вітчизняний та закордонний досвід створення креативних центрів у ревіталізованих просторах.**

Об'єкт, який можна вважати першим символічним переходом до культурної ревіталізації промислових об'єктів називався «Фабрика» (The

Factory). Ідеться про студію відомого митця Енді Ворхола, яку він відкрив 1962 року за адресою 231 47-ї Іст Стріт у Мангеттені. Хоча Ворхол і не ревіталізував будівлю в тому сенсі, який вкладають у нього тепер, йому належить сама ідея поєднання мистецтва та промислової спадщини.

В Європі ж ревіталізація розпочалася із спонтанних молодіжних ініціатив. Із 1960-х років новий молодіжний рух почав просувати ідею, що культура належить не тільки панівним класам і всі люди мають рівні права, коли йдеться про власне вираження у мистецтві. Саме тому постала потреба знайти місця для вираження цієї ідеї, адже культурний істеблішмент не мав наміру впускати «революціонерів» до своїх палаців культури. Так розпочалося освоєння невеликих занедбаних промислових майданчиків повернулися до життя як фабрики іншого типу: фабрики культури[38, с.9]. Але централізовані процеси зміни функціоналу промислових територій почалися з економічних криз 80-х років, коли промисловість стала збитковою. Різка зміна ситуації зажадала настільки ж швидкого вирішення містобудівних проблем. У всьому світі запускається процес реновацій промислових зон і відбувається пошук нових ефективних підходів до «пожвавлення» регресивних територій. «Рятувальне коло» побачили у креативних індустріях. Великобританія - перша країна, де турбота про культуру стала пріоритетом державної політики. Уже з кінця 1960-х років британці почали розробляти проекти, які в 1990-х лягли в основу технологій виявлення, стимулювання та підтримки творчих і культурних ресурсів.

Були створені програми розвитку креативних індустрій, що забезпечили потужний приплив капіталу, іншу структуру зайнятості і сформували нові джерела доходів. На покинутих територіях і в залишених будинках стали

формуватися творчі кластери - співдружності незалежних творчих компаній, пов'язаних спільністю місця і відносинами взаємного співробітництва і конкуренції. Практика ревіталізації промислових територій і підвищення економічного добробуту за допомогою розвитку «креативних індустрій» в Великобританії показала свою ефективність, після цього креативні центри почали з'являтися в інших містах Європи[64, с.46].

Прикладів створення креативних просторів на колишніх заводах і фабриках можна знайти неймовірно велику кількість. У Європі більшу частину із них об'єднує мережа європейських креативних просторів Trans Europe Halls (ТЕН). Центр цієї мережі знаходиться в Швеції і нараховує 127 членів в 36 різних країнах по всій Європі - від Іспанії до України. Із моменту заснування культурні центри цієї мережі були тісно пов'язані зі старими фабричними приміщеннями - її перші учасники самі розміщувалися в занедбаних критих ринках, старих фабриках та схожих будівлях. І сьогодні одним із критеріїв членства у ТЕН є такий: «бажано, щоби будівля для розміщення центру мала колись торгове або промислове призначення». Починаючи із 2017 року мережа запустила проект, який підтримує ініціативи ревіталізації та креативні центри у країнах Балтики та країнах Східного партнерства.

Із величезної кількості креативних центрів, що були створені на ревіталізованих територіях по всьому світу важко вибрати окремі, які були б менш чи більш цікавими, адже кожен із них має свою унікальну історію, призначення та форму управління. Наведемо в роботі, як приклад, кілька найбільших (по масштабах освоєних будівель) проектів.

Так, у 2000 році будівлю колишньої електростанції, розташованої на південному березі Темзи в самому центрі Лондона, перетворили в амбітну лондонську галерею Tate Modern (Рис.1.10). Її турбінний зал, висота стель в якому дорівнює 35 м, а довжина 152 м - один з найважливіших артмайданчиків у світі, на якому виставляють свої інсталяції найвідоміші митці.

Ще одним прикладом є центр сучасного мистецтва «Фабрика 798» в Пекіні, що розташований на території колишньої військової фабрики електронної промисловості (Рис.1.11.). Фабрика площею близько 640 тис. кв. м була побудована ще за допомогою Радянського Союзу і НДР в 1950-х рр. в стилі Bauhaus, який передбачає простоту, відкритий простір і масивність. Внутрішня висота приміщення в 7м і ряди величезних вікон збільшують можливість більш тривалого використання природного освітлення. У період з 1995 по 2003 р фабрика поступово була перепрофільована в Артпростір. Дизайнери додали перегородок, нових внутрішніх стін або декорування в вихідну будівлю, тільки залишили гасла на стінах, які стосуються періоду культурної революції в Китаї. У приміщенні зберегли колишні верстати і механізми. Величезний відкритий простір здатен вміщати масштабні мистецькі виставки.

Слід також звернути окрему увагу ще на один проект в Східній Європі. Так, колишня мануфактурна фабрика відомого Лодзинського фабриканта, що розташовувалася в м. Лодзь (Польща) і займала в XIX в. площу в 30 га, була повністю ревіталізована (Рис.1.12). Новий об'єкт - великий торгово-розважальний центр, завдяки якому Лодзь став розважальним центром не лише для аудиторії із Польщі, але і з цілого Європейського

Союзу. Завдяки хорошій маркетинговій складовій, даний об'єкт вважається одним з найуспішніших проектів по відновленню індустріальної нерухомості. Комплекс загальною площею 110 000 кв. м. став головною культурною пам'яткою невеликого, по суті, міста Лодзь.

Перепрофілювання промислових будівель в різні музейні, художні, розважальні та ділові центри - типова тенденція, що отримала за останні півстоліття широке поширення в усьому світі. А після падіння «залізної завіси» 1989 року відкрилися абсолютно нові території для освоєння промислових будівель і багато з них зараз проходять такі самі перетворення, які вже відбувалися раніше на Заході[38, с.9].

В Україні ж тема ревіталізації є відносно нова, хоча і дуже актуальною, адже приблизно 20% територій великих міст України займають промислові території[57, с.47]. Не дивлячись на те, що перші фактичні приклади успішної ревіталізації реалізовані на межі тисячоліття, тільки сьогодні в активне використання введено сам термін “ревіталізація”[20,с.11].

Найбільшим за площею креативним простором, що діє на базі ревіталізованого об'єкту в Україні є «Арт-завод Платформа» (близько 65 тисяч м. кв. на місці Дарницького шовкового комбінату) (Рис.1.13.). Цікаво відзначити, що саме успіх «Арт-заводу Платформа» став одним із головних факторів популяризації поняття “ревіталізації промислових територій” в останні роки в Києві. Саме з цим громадським простором в столиці часто асоціюється ревіталізація. Успіх цього проекту став каталізатором, який спонукав архітектурну, урбаністичну спільноту та громадських експертів заговорити про перспективність та головне економічну доцільність

перетворення занедбаних промислових територій в сучасні громадські центри та зони відпочинку[20, с.11].

Назарі лідером за кількістю реалізованих проектів серед українських міст є місто Київ[20, с.11], однак креативні простори та хаби активно відкриваються по всій території України. Костянтин Кожем'яка, ініціатор проекту “Платформа креативної економіки CHERNOZEM” пов’язує це з суспільними змінами, які відбулися в Україні після 2014 року: “Українське суспільство, в якому сьогодні відбуваються кардинальні зміни у всіх сферах життєдіяльності, як ніколи потребує нових ідей, нових сценаріїв соціальної поведінки, сучасних технологій, що забезпечують економічне відродження країни. Відкритість до нових знань, готовність до змін, громадянська активність та самоорганізація - все це притаманне сьогоднішнім громадянам України і створює сприятливі умови для втілення на практиці ідей креативної економіки”[49, с.32].

Аналіз світового досвіду показує, що ідея створення креативних просторів на базі ревіталізованих територій є не лише життєздатною, але і доволі успішною і позитивною тенденцією є застосування цього досвіду в Україні в останні роки.



## **Розділ 2. Креативні простори як соціальні проекти в Україні**

### **2.1. Аналіз середовища креативних просторів в Україні.**

За результатами досліджень “індексу креативності”, проведених за методикою Р.Флорида ще у 2007 р., Україна займала 19 місце в світі за індексом «таланту» (людського потенціалу), однак лише 28 місце за індексом «технологій» і аж 44 місце за рівнем самовираження людей в економіці («індекс толерантності»)[60]. Це показало, що існувала проблема, коли в Україні були наявні значні людські резерви для розвитку креативної економіки, однак не було можливостей для реалізації людського потенціалу. Однією із причин такої ситуації була відсутність середовищ, де б потенційні підприємці могли отримати необхідну їм підтримку, набути певних знань, необхідних для реалізації власних ідей, а також обмежений доступ до інформації про ринки культурних та креативних індустрій. У 2016 році групою українських вчених було проведено дослідження по розрахунку індексу креативності для кожної із областей України використовуючи елементи методики Р.Флориди (пряме перенесення методики Р. Флориди для дослідження вітчизняних регіонів за рівнем креативності є неможливим, оскільки по ряду найважливіших показників моніторинг у нашій країні не ведеться (рівень толерантності регіональних спільнот, можливість самовираження і т.д.);). В основу зведеного аналізу були покладені розраховані зведені індекси таланту, технологій та толерантності. Згідно із дослідженням лише третина українських областей мала високі значення креативного індексу. Найвищими показниками були у Харківської та Дніпропетровської областей, які характеризувалися найвищими індексами

толерантності, таланту та технологій. На другому місці перебували Закарпатська, Луганська, Львівська, Одеська та Чернівецька області, у яких були середній та високий рівень індексів таланту та толерантності відповідно та низький рівень індексу технологій. Житомирська, Полтавська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська мали низький рівень індексів толерантності та таланту і середній рівень індексу технологій. На останньому місці були Вінницька, Волинська, Донецька, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Миколаївська, Рівненська, Тернопільська, Чернігівська, що мали найнижчі рівні усіх індексів і були регіонами-аутсайдерами за рівнем креативності[60].

Однак в останні роки значно зріс рівень популярності ідей креативної економіки, а також її підтримка як на рівні держави, так і завдяки підтримці міжнародних програм. Станом на сьогодні розвиток креативної економіки є одним із пріоритетних напрямків «Довгострокової національної стратегії розвитку культури до 2025 року». У 2016 році Міністерство культури створило відділ проблем розвитку культурних і креативних індустрій. Процес колективної участі, який призвів до розробки «Національної стратегії розвитку культури до 2025 року», включав зацікавлених сторін з різних культурних та креативних галузей, а весь документ висуває більш широкую концепцію культури, яка включає креативні та культурні індустрії як пріоритетну мету[35, с.20].

У 2017 році була створена державна інституція - Український культурний фонд, діяльність якого, згідно з чинним законодавством, спрямовується та координується Міністерством культури України. Метою фонду є сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі,

забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір[66]. Фонд надає фінансову підтримку ініціативам у сферах культури та має окремі програми підтримки для сфери креативних індустрій.

24 квітня 2019 року Уряд на своєму засіданні ухвалив проект розпорядження «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій». Документ визначає перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Перелік охоплює види економічної діяльності у сфері креативних індустрій у таких секторах:

- візуальне, сценічне, аудіальне, аудіовізуальне мистецтво;
- дизайн;
- література і видавнича діяльність;
- нові медіа та ІТ;
- архітектура й урбаністика;
- реклама, маркетинг і PR; бібліотеки, архіви та музеї;
- народні художні промисли.

“Урядовий портал” (єдиний веб-ресурс виконавчих органів влади України) повідомляє, що таке рішення було прийнято у зв’язку з позитивним впливом, який чинят креативні індустрії на економіку, соціальну інтеграцію та гуманітарну сферу, а використання переліку уможливить кількісне та якісне розуміння щодо внеску креативних індустрій у ВВП,

працевлаштування, підприємницьку діяльність, децентралізацію, культурні та освітні процеси[67].

Українські міста також перемають європейський досвід та роблять ставку на креативні індустрії. Так, міська рада Львов ухвалила “Стратегію прориву 2027” — комплексний план розвитку Львова, яка визначає Львів 2027 як центр креативності та нововведень. Стратегія прориву включає чотири основні пріоритети розвитку міста — виховання, збереження, концентрації та залучення креативних людей[63].

Наразі в Україні діють також різні міжнародні програми підтримки культурних та креативних індустрій. Зокрема у 2015 р. ЄС запустив трирічну програму «Культура і креативність» з бюджетом 4,2 млн. євро, яка спрямована на підтримку і розвиток культурних індустрій в колишніх республіках СРСР (Азербайджан, Вірменія, Білорусь, Грузія, Молдова та Україна). Такі проекти створюють додаткові можливості не лише налагодження виробничих систем, але й виходу із унікальними, автентичними продуктами української культури на міжнародні ринки[32, с.8].

У тому ж таки 2015 р. в Україні стартувала програма Creative Enterprise Ukraine, яку проводить Британська Рада спільно з британською агенцією з інновацій Nesta у більше ніж 15 країнах світу. В рамках програми проводяться навчальні заходи для представників креативних індустрій.

Окремо варто відзначити старт програми підтримки креативних просторів Startup Support Programme[15], що була запроваджена у 2017 мережею Trans Europe Halls. Програма спрямована на включення креативних центрів з країн Східного партнерства у європейську мережу та

професійний розвиток їхніх менеджерів. Експерти програми відзначають, що в Україні, незважаючи на загальну складу економічну та політичну ситуацію, є життєво важливі чинники, які роблять дозволяють втілюватися ініціативам громадянського суспільства по створенню креативних центрів у постіндустріальних будівель.

Серед таких чинників експерти називають:

- Багато варіантів для оренди або навіть вільного користування просторами;
- культурна політика, яка забезпечує можливості для фінансування нових ініціатив;
- освіта та нове мислення серед молоді аудиторії, а також ЗМІ, які слідкують за культурним життям;
- можливість хоча б деякої фінансової безпеки для художників та активістів;
- певне розуміння муніципальними органами влади потенційного внеску нових мистецьких ініціатив в економіку (і джентрифікацію) своїх міст;
- існування традиції (яка налічує більше десятиліття) повернення вільних промислових будівель у користування громадою;
- та розуміння молодими громадянами, що вони мають право створювати нові креативні простори там, де їх ще немає[15].

У рамках цієї програми два українські креативні простори стали асоційованими членами ТЕН та отримали грант на дворічну підтримку розвитку - Дніпровський центр сучасної культури в Дніпрі та простір ReZavod у Львові.

Загалом щодо створення креативних просторів на базі ревіталізованих територій, то в Україні спостерігається та ж тенденція, що й у всіх країнах Східної Європи: найчастіше ентузіасти або орендують частину колишнього виробництва (як Closer, ReZavod), або ж власник великого підприємства починає інвестувати й перетворювати його на багатофункціональний хаб (Арт-завод ПЛАТФОРМА, Promprylad, Jam Factory тощо)[23].

Креативні простори в Україні мають різні форми та структуру і можуть включати коворкінги, бізнес-інкубатори або акселератори, «fab lab» або міські лабораторії, але в першу чергу вони уособлюють собою нову спільноту. Обживаючи та поступово відновлюючи покинуті будівлі в центрі, занедбані приміщення або колишні / фактичні промислові майданчики та райони, такі простори відроджують забуті частини міст та сприяють розвитку міст і регіонів. Вони також беруть на себе різні функції та пропонують різноманітні товари та послуги: робочі місця та офіси, майстер-класи та семінари, наставництво та тренінги, бізнес-клуби, координаційні заходи, «мозкові штурми» тощо. Ці простори насамперед сприяють реалізації проектів, розвитку бізнесу та побудові спільнот[35, с.26]. Більшість із них відкриті для всіх типів підприємницької діяльності, хоча найчастіше це ІТ або Культурні та креативні індустрії. В основному це низові ініціативи, і багато з них досягає сталих бізнес-моделей, основаних на оренді простору для робочих місць, конференцій та зустрічей, а також організації заходів.

Наведемо кілька найвідоміших прикладів таких креативних центрів в Україні:

- «Арт-завод Платформа», м.Київ — колишній шовковий комбінат на лівому березі Києва, перетворений на творчий кластер та екосистему, що

об'єднує бізнес, фестивалі, коворкінговий майданчик, мистецтво, інформаційні технології, моду та освіти. Бізнес-спільнота нараховує більше 300 стартапів та інноваційних проектів. Крім того, до коворкінгу «Арт-завод Платформа», нещодавно було додано новий коворкінговий майданчик (Leonardo) у самому центрі Києва.

- IZONE, м. Київ (Рис.2.1) — платформа Фонду «ІЗОЛЯЦІЯ» для культурних ініціатив — заснована у Донецьку у 2010 році та переміщена до Києва у 2014 році після військової окупації її приміщень. Фонд здійснює проекти у Києві, Східній Україні та за кордоном за трьома переплетеними напрямками діяльності: мистецтвом, освітою та проектами, спрямованими на активізацію креативного сектора України. IZONE— це креативний громадський центр, який забезпечує робоче середовище, з особливою увагою на творчому процесі досліджень та виробництва й мультидисциплінарності. Включає в себе багатофункціональні приміщення, галереї, коворкінг та художні студії, виробничі приміщення та лабораторії[12].

- Промприлад.Реновація, м. Івано-Франківськ (Рис.2.2) — інноваційний центр на базі старого заводу, який працює на перетині чотирьох напрямків розвитку регіону: нової економіки та урбаністики, сучасного мистецтва та освіти. Це проект зі сфери імпакт-інвестування, де інвестори одночасно вкладають в соціальний вплив на регіон та отримують повернення інвестицій у вигляді дивідендів[54]. У 2017 році команда орендувала третій поверх одного із корпусів заводу загальною площею 1789 м<sup>2</sup>. Ревіталізація тривала дев'ять місяців. Пілот проекту «Промприлад.Реновація» запустили в роботу у березні 2018 року. На поверсі працюють 12 операторів. Тут є конференц-зал, бар, барбер-шоп і школа перукарів, офіси компаній, освітній

цех, галереї, танцювальна студія, коворкінг, творча майстерня та навіть Управління інвестиційної політики міськвиконкому Івано-Франківська[42].

- Jam Factory (“Арт Центр Фабрика Повидла”), м.Львів (Рис.2.3.)- інституція центру сучасного мистецтва, яка втілює проект ревіталізації індустріального приміщення у районі Підзамче. Візія мистецького центру – сформувати платформу міжнародної професійної співпраці, творення сучасного мистецтва та культури, інноваційних і міждисциплінарних мистецьких та освітніх програм. Назву “Фабрика Повидла” придумали митці, які почали використовувати ці приміщення у 2009–2010 роках. У 2015 р. комплекс придбала організація Harald Binder Cultural Enterprises, щоб створити міждисциплінарний артцентр[19].

- Closer (Рис.2.4), м. Київ - мультифункціональний креативний простір, створений групою однодумців восени 2014 року на базі колишньої київської стрічкоткацької фабрики на Подолі. Первісно у будівлі не було нічого окрім колон, стін та підлоги, тому все довелося створювати з нуля. Наразі приміщення всієї фабрики заповнені креативними підприємцями: функціонують фотостудія, художні майстерні, репетиційні бази, галерея сучасного мистецтва і навіть лофти. В основному залі Closer, де відбуваються концерти, лекції, кінопокази та проходять вечірки, розташовані бар та сцена. Працює літній майданчик «Лесной причал», а на четвертому поверсі — камерний простір Mezzanin, де проходять концерти молодих українських музикантів, кінопокази, а також вечори, присвячені різним країнам світу[71, с.196].

- «Fabrika.space», м.Харків (Рис.2.5.) - багатофункціональний комплекс, що відкрився 7 листопада 2015 року на базі фабрики з сортування



та зберігання селекційних сільськогосподарських культур. У складі простору ресторан, бар, коворкінг, а також просторе місце для проведення семінарів і конференцій.

- ReZavod, м.Львів (Рис.2.6.) - середовище креативних підприємців, що базується на заводі Радіоелектронної медичної апаратури (РЕМА). Зараз на ReZavod-і знаходиться близько 70 різноманітних підприємств і організацій, в тому числі арт-галерея, аматорський театр, студія саморозвитку, екологічні стартапи, бюро сучасних інженерних рішень, студія створення мікросвітів, архітектурні простори, безліч дрібних мейкерських ініціатив, хакерспейс тощо.

Ідея створення креативних центрів у колишніх промислових будівлях є відносно новою для України, однак їхній успіх свідчить про те, що такі проекти є доволі затребуваними для українських міст.

## **2.2. Громадська організація ReZavod: цінності, місія, візія, досвід**

Громадська організація ReZavod виникла із середовища креативних підприємців, які в кінці 2015 року орендували закинуті приміщення на одному із старих заводів у м.Львові (Завод Радіоелектронної медичної апаратури, РЕМА). На момент заїзду перших орендарів (засновників «ReZavod») більшість заводських приміщень пустували і знаходилися в аварійному стані. Метою засновників стало створити на заводі РЕМА середовище молодих креативних підприємців, яке буде сприяти як професійному, так і особистісному розвитку осіб, що знаходяться в цьому просторі.

Протягом двох років засновники активно займалися залученням нових людей у середовище ReZavod. На заводі регулярно проводилися екскурсії (в тому числі для іноземних гостей), організовувалися лекції та воркшопи, зустрічі з відомими особистостями та бізнесменами (Чарльз Лендрі, Роман Ващук, Павло Шеремета, Боб Пальмер, Божена Закалюжна та ін.), була налагоджена співпраця із міською владою спільно із якою на території заводу був проведений перший фестиваль електронного врядування. На даний момент простір ReZavod відомий у Львові та Україні як один із прикладів перетворення старих індустріальних зон на активне сучасне середовище.

*Місією організації є створення середовища розвитку та популяризації українського інтелектуального та фізичного продукту, підтримка креативних індустрій в Україні.*

*Візія організації:* В Україні створено сприятливе середовище для розвитку креативного підприємництва, успішного поєднання креативу (ідеї) та бізнесу (бізнес-підхід до втілення ідеї). Ідеї креативного підприємництва є популярними в українському суспільстві.

*Цінності ГО ReZavod:*

*Творчість та креатив*

Організація визначає креатив як створення нових рішень. Будь-яка людина, що створює нові рішення у своїй сфері (від художника до автомайстра чи зубного лікаря) - є творчою та креативною.

*Особиста відповідальність*

Усі члени команди стоять на позиції особистої відповідальності людини за власні вчинки.

*Взаємодтримка*

Кожен час від часу потребує поради чи допомоги і члени команди завжди готові її надати, за умови, що людина сама також працює над вирішення своїх проблем.

### *Постійний розвиток*

Хто стоїть на місці - той рухається назад. Члени команди постійно навчаються і зростають, як професійно, так і в особистісно.

### *Довіра та чесність*

Ми працюємо чесно, як один з одним, так і з нашими партнерами і донорами. Формуємо довіру між резидентами простору та жителями міста.

### *Цілі ГО ReZavod:*

1. Акумуляція та створення креативного інтелектуального та виробничого потенціалу членів організації та громадян України для його подальшої реалізації;
2. Сприяння створенню якісного, конкурентоспроможного, прибуткового українського інтелектуального та фізичного продукту;
3. Створення здорового конкуренто-освітнього середовища для розвитку кожного учасника організації та громадян України загалом;
4. Сприяння підвищенню екологічної свідомості населення та розвитку екологічно відповідального підприємництва;
5. Підвищення індивідуального та спільного естетичного смаку, а також поділ інформацією та досвідом між учасниками організації та позитивний вплив на культурний розвиток України.

### *Завдання, які ставить перед собою ГО ReZavod для реалізації мети:*

1. Створення фізичного місця для розвитку середовища креативного підприємництва.

2. Створення довгострокових освітніх програм для молодих підприємців.
3. Створення програм для співпраці “креативу”(людей із новими ідеями) та “бізнесу” (представників сталого бізнесу).
4. Організація заходів для нетворкінгу - професійних (короткотермінові навчальні заходи, форуми, конференції) та розважальних (хакатони,
5. Підтримка спільних проектів для креативу та бізнесу.
6. Фінансова підтримка креативу (субгрантинг, інкубатор).
7. Інформаційна робота для популяризації креативних індустрій.
8. Налагодження партнерств для ГО ReZavod.

*Цільові аудиторії*, із якими працює організація це, в основному, молоді представники креативних індустрій та представники сталого українського бізнесу. У першу чергу організація працює із підприємцями м. Львова, але разом із тим планує виходити на всеукраїнський рівень. Наразі основними бенефіціарами ГО є малі підприємства або самозайняті особи, що працюють у сфері креативних підприємств або люди, що хочуть відкрити власний креативний бізнес та орендують приміщення на території заводу РЕМА у Львові;

*Головними напрямками* поточної діяльності організації є:

- Ревіталізація простору заводу Рема у Львові;
- Створення нового креативного простору ReZavod 2.0;
- Розвиток креативної економіки у Львові та Україні;
- Зміна системи освіти в Україні;
- Популяризація екологічно-відповідальної поведінки;

ГО “ReZavod” є доволі молодого - офіційно зареєстрована у 2018 році і лише почала системно працювати над розвитком креативних індустрій загалом у Львові. До цього робота була більше пов’язана виключно із локацією ReZavod та створенням там середовища креативних підприємців.

*Коротка історія діяльності ГО ReZavod:*

- “Низова” ревіталізація заводу РЕМА ініціативною групою - перетворення старого заводу на неформальний центр креативного підприємництва у Львові. Ініціативна група постійно комунікувала із творчими середовищами Львова для залученні нових “жителів” (молодих підприємців та компаній), займалася рекламою локації та креативного підприємництва загалом (з 2015 по сьогоднішній день), проводила (і досі проводить) екскурсії на локацію для мешканців Львову, учнів та студентів, інвесторів та всіх, хто цікавиться креативною економікою. Також налагоджувала комунікацію між самими резидентами ReZavod, формувала екосистему, в якій створюється новий український фізичний та інтелектуальний продукт на перетині різних креативних дисциплін. ReZavod має тісні контакти з іншими організаціями та середовищами, що займаються питаннями креативності та підприємництва у Львові, а також тісно співпрацює із середовищем підприємців у Івано-Франківську (“Промприлад”, “Тепле місто”).

- Були партнерами у проведенні форуму електронного врядування “451E” спільно із Львівською міською радою на території ReZavod (2017 р.), відповідали за роботу локації;

- Створили та видали каталог “ReZavod” - ілюстрований каталог креативних підприємців та компаній, що базуються на заводі РЕМА, а також

проектів, які були створені завдяки співпраці представників різних напрямів (2018 р.);

- Були учасниками та спікерами фестивалю “Factory Day” - фестивалю ревіталізації у Львові (2018 р.);

- Провели міні фестиваль “Цього вечора на ReZavod” - вуличний фестивалю мейкерів для реклами та відкриття локації ReZavod для міста та мешканців району (2018 р.);

- Були учасниками фестивалів “Майстерня міста-2018” та “Майстерня міста - 2019”:

2018 р. - брали участь у дискусії щодо розвитку території, на якій знаходиться ReZavod та розвиток ідеї ревіталізації, проведення екскурсії на ReZavod;

2019 р. - отримали та реалізували міні-грант для створення вуличного паркету та проведення ряду заходів - майстер-класів, концертів, толоки (важлива умова: ідея усіх заходів в тому, щоб їх спільно втілювали різні креативні агенції на волонтерських умовах: дизайнери, ландшафтні студії, студія обробки дерева, інженерне бюро, музиканти і т.д.);

- були партнерами та співорганізаторами Lviv Mini Maker Faire 2018 року - фестивалю українських мейкерів, в якому брали участь також резиденти ReZavod;

- з 2018 року стали асоційованим членом Trans Europe Hall - європейською мережі креативних просторів;

- на даний момент працюють із інвестором над створенням нового креативного комплексу у Львові (вул. Шевченка, 120) на території колишнього заводу автотранспорту (з 2018 р. по сьогодні);

- були безпосередніми учасниками створення та подання заявки на проведення у Львові Europe Design Festival (2019 р.);

В організації немає стабільного фінансування та більшість роботи ведеться командою на волонтерських засадах. Цьому сприяє той факт, що команда у своїй більшості складається і людей, які є самозайнятими або власниками малого бізнесу. Проекти, які втілюються ГО фінансуються у більшості своїй за рахунок отримання малих грантів або фінансування з фондів міжнародних посольств чи міської/обласної влади. Робота над залученням коштів не є системною, так як в ГО не має окремої людини, що відповідає за фандрайзинг і пошук ресурсів, і кожен член команди сам шукає ресурси для втілення своїх проектів.

Команда громадської організації є невеликою та більшість питань вирішують у загальному робочому чаті. Збори відбуваються за потреби (планування нового проекту, вирішення питань, які потрібно вирішили всією командою) або спонтанно, під час робочого часу. За усі фінансові питання відповідає окремий менеджер, за комунікацію - комунікаційний менеджер, щодо іншої роботи, то кожен член команди веде свій окремий проект і звітує про результати роботи раз в два тижні, або у разі появи актуальних новин. Усі рішення про зміну планів реалізації узгоджуються із головою правління. В разі, якщо рішення дуже важливі - скликаються робочі збори.

Організація перебуває у процесі становлення, коли більшість роботи відбувається на волонтерських засадах і не має чіткої організації процесу та чіткого розподілу роботи ГО. Хоча є залежність напрямків роботи і окремих проектів від людей, що їх ведуть і це часто створює проблеми, якщо люди з якихось причин випадає з роботи (наприклад хвороба чи сімейні обставини).

Команда дуже дружня, неформальна обстановка в офісі тепла і затишна, але це також створює проблеми, що особисті конфлікти дуже сильно впливають на роботу організації. Також відбувається процес емоційного вигорання членів команди, так як робота потребує великої віддачі і багато часу, але разом з тим не приносить прибутку і тому є потреба поєднувати її із іншою роботою (прибутковою).

### *SWOT аналіз ГО ReZavod*

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● досвідчена та професійна команда;</li> <li>● харизматичний лідер;</li> <li>● низька орендна плата;</li> <li>● розбудовані зв'язки у секторі креативного підприємництва;</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● невелика команда;</li> <li>● постійна зайнятість членів команди у інших проектах чи бізнесі;</li> <li>● є один лідер, на якому завязано багато процесів;</li> <li>● залежність від юридичних власників простору.</li> </ul>
<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● мода на “креативні індустрії”</li> <li>● зацікавленість бізнесу у соціальній діяльності;</li> <li>● підтримка ідеї ревіталізації від міської влади;</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● власники вирішують продати приміщення заводу;</li> <li>● несприятливі умови для старту та розвитку бізнесу в Україні;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● Готовність резидентів-бізнесменів інвестувати у розвиток простору.</li> </ul>	
--	--

Загалом громадська організація ReZavod має великий потенціал для системної діяльності у сфері підтримки креативних індустрій у Львові та Україні. Разом із тим є необхідним знайти стабільне фінансування для забезпечення системної діяльності ГО.

### **2.3. Застосування досвіду креативних просторів України для створення креативного простору ReZavod 2.0.**

На даний момент простір ReZavod функціонує як спонтанне середовище, без єдиної системи менеджменту. Кожен підприємець чи організація окремо орендує приміщення та облаштовує власний робочий простір.

З метою аналізу середовища, Громадською Організацією ReZavod на початку 2019 року було проведено анонімне опитування серед поточних резидентів простору ReZavod для визначення їхніх потреб. У опитуванні взяло участь 60% (39 осіб, які є власниками креативних підприємств) резидентів простору. Згідно опитування 39 підприємств орендували загальну площу у 4684 м. кв. та об'єднувало 203 людини (наймані та самозайняті працівники). Середовище ReZavod для них це партнерства, спілкування, зв'язки та клієнти, реклама, спільні та унікальні проекти, а також натхнення

та розвиток. Більшість із опитаних хотіли б перебувати на ReZavod-і максимально довго, однак можуть змінити локацію через низку причин, серед яких найчастіше називають наступні: зависока вартість оренди простору, конфлікт із власником, пошук кращих побутових умов чи більших площ або розпад чи кардинальна зміна складу спільноти. Серед своїх цінностей резиденти найчастіше називають творчість та креатив, відкритість, синергію та співпрацю, взаємодопомогу та дружність, розвиток, чесність та позитивне мислення.

Однак є важливі зовнішні чинники, які створюють загрози для існування простору та унеможливають його подальший розвиток. Перш за все це юридичні моменти самого заводу РЕМА: офіційні власники заводу знаходять в тіні, формально підприємство, яку належить будівля є банкрутом, а приміщення, що здаються в оренду знаходяться під судовим арештом, справа якого тягнеться вже майже 10 років. Через це договори оренди є хоч і досить дешевими, але короткостроковими і можуть бути скасовані з дня на день, як тільки власники знайдуть покупця на приміщення. Через це середовище і громадська організація стикаються із проблемою неможливості довгострокового стратегічного планування на даній локації.

Ще однією проблемою, вже внутрішньою, є відсутність єдиної системи менеджменту, через що часто страждає подача локації як єдиного цілого та ускладнюється вирішення поточних питань зі спільними просторами (охорона, вивіз сміття тощо).

У зв'язку із вищезгаданими проблемами, в першу чергу юридичними, виникло питання про майбутнє середовище ReZavod та можливий його

переїзд на нову локацію, яка зможе надати можливості для довгострокового розвитку як середовища, так і громадської організації.

В кінці 2018 року ГО “ReZavod” отримала пропозицію про співпрацю від інвестора п.Олега (з етичних міркувань, справжнє ім'я не розголошується). Бізнесмен викупив територію старої фабрики з метою інвестувати у створення там нового креативного центру. Для цього п.Олег запросив громадську організацію долучитися до розробки проекту на партнерських засадах. Завданням організації було розробити та представити спільний (для ГО та інвестора) проект та створити модель управління майбутнім креативним простором, в той час як внеском зі сторони інвестора були, власне, фінансові інвестиції. У той же час жодних офіційних документів сторони не підписали, а робота ґрунтувалася на дружніх відносинах між ГО та бізнесменом, а також попередніми усними домовленостями. Розробка спільного проекту під робочою назвою “ReZavod 2.0.” тривала майже рік, однак на фінальній стадії, при обговоренні фінансової моделі та розподілу функцій управління простором ReZavod та інвестор не дійшли згоди у кількох принципових питаннях і правління організації прийняло рішення припинити співпрацю.

Тим не менше потреба у новому просторі залишилася актуальною, тому було вирішено розробити проект створення креативного простору “ReZavod 2.0.” на базі ревіталізованої території, модель якого може бути адаптована під будь-який промисловий об'єкт.

Для визначення основних моментів майбутньої локації була проведена фокус-група із потенційними орендарями (“мешканцям”) щоб зрозуміти, що саме необхідно їм для комфортного існування у креативному просторі. У

фокус-групі взяло участь 8 власників з числа поточних резидентів ReZavod, в якому модераторів виступали експерти мережі Trans Europe Halles. За результатами проведення дослідження було визначено, що для потенційних орендарів мають значення наступні чинники:

- відповідність ціни за оренду якості орендованого простору;
- робота в місці з вищою орендною платою, ніж у ReZavod, також повинна призвести до більш високого доходу;
- архітектурні моменти: виробничі простори на першому поверсі, основна архітектура, яку можна легко адаптувати та перетворити відповідно до їхнього особистого стилю, багато скла, відкриті простори, спільні місця для зустрічей та презентацій зручна інфраструктура;
- можливість забезпечити харчування на території простору та перебування із дітьми (ці інфраструктурні моменти були винесені окремо, так як резиденти робили на них особливий наголос);
- можливість тривалого терміну оренди та безпека, щоб виправдати власні інвестиції в простір;
- чітка та інтерактивна внутрішня комунікація (хто робить що і де, хто потребує партнерів для якихось подій чи проектів) як в Інтернеті, так і в офлайн;
- окремий менеджер спільноти, який вирішує творчі та комерційні питання резидентів;
- регулярні збори спільноти;
- сильний маркетинг та комунікація із зовнішнім світом, сусідами, відвідувачами та клієнтами;

- активна команда людей, відповідальних за організацію подій, спілкування, інфраструктуру та обслуговування.

Також було проведено анонімне інтернет-опитування щодо того, якою повинна бути орендна плата та умови, щоб ця локація була цікава як для потенційних орендарів, так і для зовнішніх відвідувачів. В опитуванні взяло участь 111 осіб, що віднесли себе до представників креативних індустрій, 92% віднесли себе до мешканці м.Львів. Більшість опитаних заявили, що їм не підходить висока орендна плата, навіть якщо у результаті вони отримають приміщення із новим ремонтом і комфортними умовами (цей варіант обрало лише 5,5%). Більшість надає перевагу невисокій оренді із можливість самостійно виконати всі внутрішні ремонтні роботи з облаштування офісу (35,7%) або готові заплатити трохи більше за приміщення з базовим ремонтом - підлогою та побілкою (31,5%).

Для розробки проекту простору відбулися дві робочі зустрічі із команди ГО ReZavod із експертами мережі ТЕН та більше двох десятків внутрішньокорпоративних обговорень. За результатами усіх вищеназваних діяльностей, а також аналізу світового досвіду створення та управління креативними просторами на базі ревіталізованих територій, було визначено наступні основні моменти простору ReZavod 2.0.:

*Основною метою* майбутнього креативного простору є створення фізичного та інтелектуального середовища для розвитку креативної економіки у Львові (із галузевим фокусом на малих креативних підприємствах та cross-дисципліні). Принциповим елементом є наявність мейкерських (тих, що виробляють фізичний продукт) майстерень на локації. Цей простір повинен працювати як самоокупний соціальний проект - увесь

прибуток йтиме на утримання та управління простором, а також на створення освітніх та розвиткових програми для креативних підприємців (не лише резидентів простору).

З погляду організації простору, цей креативний центр повинен мати прозору архітектуру. У відвідувачів повинно виникати відчуття, що ви перш за все входите в зону, де “кипить робота”, однак чітко зрозуміло, що далі лежать великі громадські простори - напої, їжа, мистецтво та розваги. Цей ефект буде створюватися за допомогою скляних стін, чіткої навігації (в Інтернеті та в режимі офлайн), інформаційних вказівників та стендів з історією простору та його плануванням, а також завдяки створенню інформаційного пункту, де персонал зможе направляти відвідувачів та надавати їм інформацію про заходи на території простору.

Автомобілі повинні бути припарковані за межами простору або, якщо буде дозволяти структура території - на окремо визначеній стоянці. Також повинне бути створене місце для паркування велосипедів, облаштовано парклети на території або перед простором, а також створені місця для художніх інсталяцій і ігровий майданчик для дітей. Кожна будівля креативного простору має мати свій open space для відвідувачів та спільний робочий простір для мешканців. Студії та майстерні художників та мейкерів повинні розміщуватися на першому поверсі та бути відкритими для огляду відвідувачами. Сама локація простору повинна забезпечувати наявність розвиненої міської інфраструктури, в ідеалі в пішій доступності від центру міста.

Для широкої аудиторії на території простору мають відбуватися виставки, концерти, вистави, лекції та екранізації. Також необхідний окремий

простір, де місцеві мейкери могли б презентувати та продавати свої вироби. Надзвичайно важливою є інфраструктура та території простору: можливість поїсти та попрацювати за чашкою чаю (вулична їжа, кафе або ресторан), тренажерний зал, опціонально гуртожиток для резидентів простору, а також можливість цілодобового доступу резидентів до своїх робочих приміщень.

На даний момент розглядається два варіанти пошуку локації для простору ReZavod 2.0:

- організація простору на одному із потенційно придатних для ревіталізації заводів Львова (“Галичскло”, Завод гумових виробів, Мотозавод тощо);
- перезапуск простору на заводі РЕМА (пошук інвестора для викуплення будівлі, налагодження співпраці із діючими власниками, співпраця із міськими органами влади).

Тож для забезпечення успішного розвитку креативного середовища ReZavod необхідним є запуснути новий простір ReZavod 2.0. Зважаючи на залежність такого проекту від інвестора/ власника промислової будівлі, є доцільним створити базовий бізнес-план створення креативного простору ReZavod 2.0., що може в результаті бути адаптованим під обраний ревіталізований об’єкт.

### Розділ 3. Бізнес-планування для проекту "ReZavod 2.0"

#### 3.1. Організаційний, маркетинговий та виробничий план на прикладі простору ReZavod 2.0.

Для роботи над проектом, на основі попередніх опитувань було виконано аналіз цільових аудиторій нового креативного простору. Основною цільовою аудиторією, що впливає із постановки мети, є постійні резиденти простору ReZavod 2.0. (Табл.1).

Таблиця 1

Питання	Відповідь
Хто є потенційним резидентом креативного простору "ReZavod"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малі підприємства або самозайняті особи, що працюють у сфері креативних індустрій;</li> <li>- Люди, що планують відкрити власний креативний бізнес.</li> </ul>
Які їхні потреби задовольняє наша організація?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність зручного простору для старту та розвитку бізнесу (близько до центру міста та невисока ціна оренди);</li> <li>- приналежність до середовища креативних підприємців (корисні знайомства, допомога і підтримка, можливість створення спільних проектів);</li> <li>- комфортне середовище для творчості та саморозвитку;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама через приналежність до простору ReZavod 2.0.;</li> <li>- підтримка при відкритті бізнесу та вхід у середовище креативних індустрій.</li> </ul>
<p>Чи потреби різних груп клієнтів організації однакові?</p>	<p>В залежності від рівня капіталу та типу бізнесу (чорнове виробництво чи клієнтський офіс), наші резиденти можуть потребувати різних умов для орендованого простору (поверх, тип приміщення, ремонт/без ремонту, віддаленість від вантажного ліфта тощо).</p> <p>Зазвичай різні потреби полягають в тому, що для невеликого бізнесу важлива невисока ціна оренди, з можливістю підлаштувати його під власні потреби. А для молодих підприємців на старті важливо, щоб оренда була якнайнижчою, ремонт вони готові робити своїми руками. Це ж стосується тих, хто шукає приміщення для виробництва.</p> <p>Ті, хто має більший капітал, а також ті, чий бізнес орієнтований на відвідувачів (галереї, дизайнерські бюро тощо) потребують приміщення із ремонтом та зручним доступом.</p>

<p>Як ці потреби змінюються?</p>	<p>В залежності від росту бізнесу, резиденти потребуватимуть більше приміщень, кращої візуальної картини, більш комфортних умов.</p> <p>З ростом кількості резидентів та розвитком їхнього бізнесу/виробництва також виникне потреба у розширенні простору та розвитку інфраструктури (більше місця для оренди, кафе, місця для відпочинку).</p>
<p>Як їх передбачити та задовольнити вже зараз?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Залучати ресурси та шукати можливості для розвитку простору, проведення ремонту, створення там просторів для відпочинку та очікування тощо.</li> </ul> <p>Залучати як резидентів власників “обслуговуючих” бізнесів - кафе, магазини, перукарні, спортзал і т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “Освоєння” нового заводу, куди можуть переїхати ті, хто виріс за межі малого бізнесу і готовий платити більше за більш комфортні умови.</li> </ul>
<p>До яких цільових аудиторій ми бажаємо звернутися?</p> <p>Хто потенційні клієнти?</p>	<p>Клієнти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- малі підприємці, що працюють у сфері люди, креативних індустрій;</li> <li>- самозайняті особи;</li> <li>- люди, що хочуть розпочати власний “креативний” бізнес;</li> </ul> <p>Донори:</p>

<p>Хто потенційні донори?</p> <p>Хто потенційні волонтери?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- юридичні власники заводу;</li> <li>- грантові організації;</li> <li>- державна влада різних рівнів (від районної адміністрації до уряду);</li> <li>- приватні особи, що зацікавлені у розвитку креативного підприємництва;</li> <li>- самі резиденти.</li> </ul> <p>Волонтери:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- резиденти та співробітники заводу;</li> <li>- клієнти резидентів;</li> <li>- друзі тих, хто знаходиться в просторі;</li> <li>- громадські організації, що працюють над розвитком креативних індустрій;</li> </ul>
<p>Яким чином організація позиціонує себе щодо конкурентів, аби стати успішними за цієї аудиторії?</p>	<p>Ми не офісний центр, ми - простір, який створює унікальне середовище креативних підприємців. Ми даємо можливість для старту та розвитку бізнесу для тих, в кого немає великого стартового капіталу. Тут ви завжди отримаєте допомогу, підтримку ат пораду, адже всі тут - такі самі, як ви.</p> <p>RE - це про ревіталізацію, ренованцію, про Республіку завод.</p>

*Резидент простору:*

- Вік 25-35 років
- Власник малого бізнесу або самозайнята особа у сфері креативних індустрій;
  - Готовий долучатися до розвитку спільноти/простору на наступних умовах:
    - долучатися періодично, а не регулярно;
    - надавати корисні контакти та залучати знайомих;
    - надавати знижки на послуги/товари для інших резидентів та для потреб простору;
  - Очікування від простору:
    - залученість у простір має передбачати ріст продажів та клієнтської бази;
    - адаптивне робоче приміщення, що дасть змогу самим змінювати свій простір;
    - безкоштовні спільні простори – кімнати для зустрічей, простір для презентацій, кухня, дитяча зона;
  - Потреби соціальних активностей:
    - можливості для проведення вечірнього дозвілля;
    - місце для неформальних зустрічей - кафе, бари тощо;
    - можливості для самоосвіти;
  - Очікують дружнього середовища - вбачають в інших резидентах своїх вчителів/клієнтів/співтворців;
  - Можуть покинути простір через занадто високу оренду (>150 грн/м.кв.), конфлікт з власниками, жахливі побутові умови, відсутність відчуття безпеки;

- Хочуть мати єдиного менеджера спільноти, із яким можуть комунікувати з будь-якого питання.

Також був складений портрет типового відвідувача ReZavod 2.0., що не є резидентом, але є споживачем додаткових послуг, які генерують креативні простори (ця ЦА складає близько 50% реальних відвідувачів креативних просторів[6]).

*Відвідувач креативного простору у Львові:*

- Вік: 24-34 років (26% населення Львова[30]);
- Скоріш за все, не працює в креативних індустріях, але добре розуміє, що це таке;

- Якщо це представник креативної індустрії, то це: дизайнер/ІТ/архітектор/менеджер/підприємець;

- Має вищу освіту;

- Транспорт, яким користується щодень:

1. маршрутка/елктротранспорт

2. своє авто

3. велосипед

- Дозвілля:

- орен-аіг мистецький фестиваль;

- арт-простір, галерея, музей;

- крафтові ярмарки;

- кіно;

- активне дозвілля;

- Готовий витратити кошти на:

1. власну освіту;

2. подорожі;
3. творчість і мистецтво;
4. родину, родичів;
5. цікаве дозвілля

- Які потреби може задовольнити креативний простір:

1. Можливості для самоосвіти;
2. Активне дозвілля.

Виходячи з потреб цільової аудиторії, було визначено, що простір ReZavod 2.0 буде складатися з двох взаємопов'язаних типів діяльності:

*Основна діяльність:* Надання в оренду робочих приміщень та забезпечення інфраструктури для творчих та комерційних брендів;

*Додаткова діяльність:* Культурне наповнення - культурні та освітні події, а також відкриті публічні простори та можливості для проведення дозвілля.

Креативний простір ReZavod 2.0 передбачає наявність наступних елементів:

- індивідуальні офіси представників креативних індустрій (дизайнери, архітектори, художники-візуалізатори, ІТ-експерти, інженери, медіавиробники, представники музичної індустрії, виробники меблів тощо);

- виробничі (“чорнові”) майстерні;

- кафе або ресторан, з можливою опцією перетворення на нічний клуб;

- відкриті простори - мітінг-руми, коворкінг, фаблаб або хакерспейс, івент-холи;

- опціонально: спортивна інфраструктура, гуртожиток для резидентів, арт-галерея.

Перші поверхи креативного простору мають містити майданчики, відкриті для публіки: кафе, коворкінг, демонстраційний зал, магазин для продукції місцевих мейкерів, кімната для презентацій та конференції, вільний творчий простір. Також на першому поверсі будуть міститися виробничі майстерні.

На вищих поверхах будуть розташовані офісні приміщення, що здаватимуться в оренду. Важливими елементами цих приміщень повинні стати скляні стіни, що виходять на приміщення загального користування (коридори, коворкінги, кафе).

Івент-хол, що буде розміщений на першому поверсі, повинен бути розрахований мінімум на 200 осіб. Однак, враховуючи, що у Львові є мало просторів, що можуть забезпечити проведення масштабних заходів (великих форумів, фестивалів тощо), то зал для проведення подій може бути значно більшим (до 1000 осіб), якщо це дозволить архітектура простору.

Для організації кафе-клубу буде запрошено організацію ззовні, яка буде сплачувати орендну плату за базовими для даного району цінами або отримає знижку на оренду приміщення, але буде сплачувати відсоток від проданих товарів чи квитків. Як перші потенційні підприємці розглядаються діючі резиденти простру ReZavod - пекарня “СамСмак”, що має міні-кафе, а також бренд “Ganok”, що має простір для проведення вечірок та організації заходів.

Щодо спортзалу, то, якщо буде дозволяти локація, буде запрошено відомий бренд (розглядається “Sportlife”), що буде генерувати людинопотік на локації. Якщо ж локація не даватиме змоги організувати великий зал, то розглядаються невеликі приватні спортивні студії, зокрема “Revat HardTotal” - спортзал, що розміщений на сусідній із ReZavod локації.

Приміщення під виробничі майстерні на локації також мають ряд певних вимог. Важливо розуміти, що майстерня кожного виду має інші потреби (включно з товщиною підлоги, наявністю витяжки і типом проводки) і такі умови кожен резидент буде забезпечувати сам. Однак існують базові вимоги, які мають бути забезпечені для усіх майстерень:

- Розміщення на першому поверсі, якщо вище - то наявність промислового ліфта у будівлі;
- можливість поставити витяжку;
- достатньо природного світла (вікна, щоб була можливість працювати вдень просто при денному світлі);
- залізобетонна стяжка на підлозі товщиною мін. 20 см.;
- вентиляція (базова);
- опалення, що може забезпечити мін.17-18 градусів у зимовий період;
- здатність електричної мережі забезпечити живлення в промислових масштабах: напруга 380V, наявність 3-х фаз та здатність витримувати високі навантаження;
- можливості для в'їзду вантажівок та іншої навантажувально-розвантажувальної техніки;
- наявність мінімум двох душових;
- перегородки між цехами повинні бути виконані не із гіпсокартону. Можливі варіанти :цегла, газоблоки, шлакоблоки, грубі ОСБ плити. Це забезпечує можливість кріплення обладнання до стін та кращу звукоізоляцію, що є важливим для виробничих приміщень;
- висота стель мін. 3-3,5 м;



Повинна також бути організована єдина система оформлення внутрішніх площ - пішохідної зони та інфраструктури, що забезпечує повне користування приміщеннями (службові простори). До таких службових просторів відносяться входи, холли, внутрішні сходи, коридори, туалети. Для їхнього оформлення буде використаний вже згаданий стиль лофт.

Організація інформаційної та навігаційної інфраструктури також є невід'ємним елементом зручного простору. Основними елементами такої інфраструктури будуть карта-схему та інформаційні табло на вході, система показників як на відкритих ділянках території, так і всередині будівель, маркування корпусів і входів. При вході в простір буде організована інформаційна стійка (одночасно пункт знаходження охорони), де відвідувачі зможуть отримати інформацію про простір та його резидентів.

Для організації внутрішніх пішохідних площ заплановано виконати наступні завдання:

- розчищення проїздів;
- знесення будівель чи окремих конструкцій, що не можуть бути ревіталізовані і не мають історичної чи візуальної цінності (знаходяться у дуже поганому стані або становлять небезпеку);
- організація зручного мультимодального доступу в приміщення;
- створення майданчиків для спокійного відпочинку і занять спортом, а також організація вуличного кафе;
- організація транспортного обслуговування і впорядкування парковок;
- організація освітлення території та декоративного підсвічування фасадів.

Внутрішня територія об'єкту це в першу чергу громадський простір і він повинен бути пішохідний. Паркувальні місця будуть або винесені за межі простору, або оформлені на території за участю кваліфікованих фахівців. Така оптимізація дозволить забезпечити на 15-20% більше паркувальних місць в порівнянні зі стихійним паркуванням[55, с.29]. Оформлення внутрішніх пішохідних площ буде виконано у естетиці DIY (від англ. Do It Yourself, «зроби сам») - застосування виконаних з використанням підручних матеріалів чи відходів виробництва вуличних меблів або творів паблік-арту. Для цього будуть використовуватися дерев'яні ящики і палети, бочки, вантажні контейнери, залишки продукції, що колись вироблялися на підприємстві. Такий стиль не лише створить відповідну атмосферу, що нагадуватиме, що ReZavod 2.0 базується на колишньому підприємстві, але і дозволить значно зменшити витрати на його облаштування.

Отже, виходячи з аналізу цільової аудиторії простору та її потреб, необхідно забезпечити на новоствореному просторі єдину систему менеджменту, а також надання двох основних функцій: приміщень під оренду для креативних підприємств та забезпечити культурне наповнення простору.

### **3.2. Фінансовий план соціального підприємства.**

Щодо фінансування простру, то його можна поділити на дві частини:

- витрати, необхідні для старту та відкриття простору;
- ресурси, необхідні для підтримання діяльності креативного простору.

Основні витрати, необхідні для старту простору:

- базовий ремонт приміщень;
- облаштування базової інфраструктури (туалети на кожному поверсі, душові біля “чорнових” майстерень, освітлення);
- облаштування публічних просторів - коворкінгу та івент-холу, (ремонт та закупівля обладнання): презентаційне обладнання (проектори та екрани, фліпчарти), звукове обладнання для івент-холу (колонки, мікшер, мікрофони), меблі для коворкінгу (столи, крісла, МФУ-принтер, полиці, стійка для одягу).

Було проаналізовано, які шляхи залучення ресурсів є у команди ГО “ReZavod” для створення та розвитку простору ReZavod 2.0.(ідеться про кошти, які необхідно залучити до етапу відкриття простору та виходу його на самоокупність):

- Залучення додаткових інвесторів, які увійдуть до органів управління креативним простором;
- Залучення грантових коштів під цільові програми розвитку креативних індустрій в Україні, що будуть реалізовуватися на базі новоствореного простору;
- Інвестиції від майбутніх резидентів, на умовах надання знижок на оренду у майбутньому;
- Краудфандинг;
- Підтримка від державних органів, що зацікавлені у ревіталізації промислових територій та розвитку креативного підприємництва у місті та Україні;

- зменшення витрат: на товари і послуги - через залучення спонсорських товарів на основі бартеру, на рекламу - за допомогою інфоспонсорства, на персонал - залучення волонтерів.

Важливою є диверсифікація джерел фінансування простору, щоб виключити його залежність від одного інвестора чи донора.

Для залучення коштів із будь-якого з вищеперерахованих джерел, перш за все, необхідно підписати із власниками простору довгострокові контракти про оренду (мін. 10 років), чітко визначити умови співпраці та прописати права та обов'язки сторін.

Ми визначаємо два варіанти співпраці між власником/інвестором простору та Громадською організацією “ReZavod”:

*Варіант I:* звичайна оренда, коли власник чи інвестор отримує дохід від оренди, але не втручається у роботу простору.

*Варіант II:* - коли власник/інвестор бере участь у плануванні та контролі роботи простору.

Ми визначили як базові принципи співпраці з інвестором/власником, так і додаткові умови, що будуть застосовані при різних варіантах залучення інвестора/власника до діяльності креативного простору.

*Базові принципи співпраці з інвестором:*

- a. ГО ReZavod – єдиний орендар усієї локації який може надавати приміщення у суборенду представникам креативних підприємств;
- b. Договір оренди між інвестором/власником укладається офіційно, терміном не менше ніж на 10 років;

с. ГО ReZavod гарантує надання обумовленої щомісячної орендної плати інвестору/власнику;

d. комунальні послуги:

- оплачуються за тарифами, що встановлені для даної локації;
- оплачуються резидентами ReZavod 2.0 згідно з показниками сублічильників на воду, електроенергію, газ;

e. поточний ремонт дованих споруд виконує ГО ReZavod, а експлуатаційний, капітальний ремонт (сантехніка, каналізація, віконні конструкції, дах, зовнішні стіни, сходи і т.д.) виконує інвестор/власник або ReZavod в рахунок орендної плати.

f. роботи з внутрішнього перепланування споруди (напр., перенесення душових, встановлення перегородок) відповідно до планування простору ReZavod 2.0. проводиться або інвестором/власником, якщо це є капітальними вкладеннями або ГО ReZavod, якщо ні;

g. У зазначену орендну плату входить забезпечення інвестором/власником зовнішнього прибирання, охорони території, вивіз сміття. Не входить внутрішнє прибирання, охорона окремих споруд і приміщень, послуги інтернет-провайдера.

*Додаткові принципи співпраці при Варіанті 1:*

- ГО ReZavod самостійно визначає внутрішній функціонал споруд та локацій на території об'єкту, а також самостійно здійснює управління креативним простором;

- ГО ReZavod самостійно обирає своїх резидентів (фокус на креативних індустріях, міждисциплінарності), для яких він є єдиним обличчям комунікації з інвестором;
- весь дохід від діяльності ГО ReZavod, що відбувається на даній локації, йде до ГО ReZavod;
- від інвестора/власника не вимагається, хоча й вітається інвестування в активності ГО ReZavod на даній локації.

*Додаткові принципи співпраці при Варіанті 2:*

- представники інвестор/власник і представники ГО ReZavod входять у правління простору та спільно беруть участь у брейн-штормах із планування маркетингу, комунікаційної політики та подачі локації відповідно до узгодженої загальної концепції; спільно приймають рішення щодо присутності якірних орендарів та функцій у всьому комплексі відповідно до узгодженої загальної концепції.
- зовнішня організація, яка звертається задля проведення подій на локації має відповідати загальним критеріям, що заздалегідь обумовлені ГО ReZavod та Інвестором/власником.
- оформлення та розміщення зовнішнього представлення (навігація, вивіски тощо) ГО ReZavod виконує відповідно до узгодженого брендингу простору;

Дохід інвестора/власника відбуватиметься за рахунок регулярних надходжень від орендної плати. Всі інші доходи від діяльності простору (бар, оренда івент-холу, продаж квитків на заходи тощо) спрямовуються на

утримання простору, оплати роботи управлінської команди та витрати на проведення соціальних заходів.

Варто пам'ятати, що резиденти середовища ReZavod 2.0 - це дуже часто компанії на самому своєму старті, які не мають великого стартового капіталу. Тому буде розроблено два варіанти приміщень для оренди:

- приміщення в “нульовому циклі”, що не передбачає жодних комфортних умов, орендна плата за які буде менша. Ці приміщення підійдуть для невеликих компаній та стартапів, що дозволить їм зекономити на оренді, а також створити власний робочий простір згідно свого бачення;

- приміщення із ремонтом, що підійде для стабільних, розвинутих бізнесів, орендна плата за які буде вищою, але дасть змогу компанії не витрачати час та зусилля на облаштування і одразу отримати комфортний офіс для роботи та зустрічі клієнтів.

Фінансова стабільність простору ReZavod 2.0 буде формуватися із сукупності регулярних витрат, необхідних для забезпечення базової роботи простору, та надходжень від його діяльності.

*Регулярні базові витрати:*

- постійна оренда усіх приміщень;
- витрати на поточний ремонт;
- витрати на комунальні послуги (загальні туалети, освітлення, опалення);

- витрати на персонал: виконавчий директор простору, управлінська команда, наглядова рада, працівник рецепції, працівник коворкінгу;

- прибирання внутрішніх площ та службових просторів ;

- витрати на проведення публічних заходів;
- витрати на рекламу;
- Витрати на проведення соціальних заходів;
- оренда робочих приміщень для управлінської команди ReZavod.

*Регулярні базові доходи:*

- суборенда офісних та виробничих приміщень (вартість суборенди для резидентів буде вищою за вартість базової оренди для ГО ReZavod, оскільки в неї буде включено вартість спільних комунальних послуг та послуг із прибирання території);
  - суборенда публічних просторів іншими організаціями для проведення заходів;
  - прибуток від діяльності коворкінгу;
  - надходження від проведення платних заходів управлінською командою ReZavod 2.0.;
  - надходження від пожертв меценатів та спонсорів;
  - продаж сувенірної продукції;

Важливо, що до команди громадської організації ReZavod входять власники та співзасновники креативних підприємств, які також будуть одними із резидентів простору, а тому існує загроза створення “привілейованого” становища даних орендарів (н-ад, нижча орендна плата чи безкоштовне користування івент-холлом). Для уникнення цих ризиків із власниками даних бізнесів буде підписана така ж угода про оренду, як і з іншими резидентами. Також окремі проекти, які будуть втілюватися на території простору командою ГО ReZavod, будуть фінансуватися громадською організацією із власних джерел. Використання коштів від



діяльності креативного простору буде витрачатися виключно на діяльність та розвиток самого простору ReZavod 2.0.

Простір ReZavod 2.0. повинен стати стабільним самоокупним проектом. Для цього необхідно забезпечити можливість довгострокового стратегічного планування на конкретній локації, завдяки чітким та зрозумілим умовам співпраці між інвестором/власником та ГО ReZavod, а також забезпечення стабільності доходів простору завдяки диверсифікації джерел фінансування.

### **3.3. Управлінські висновки та оцінка результатів бізнес-плану.**

На даний момент, через відсутність конкретної локації для реалізації проекту, неможливо створити чіткий бізнес-план із остаточними фінансовими розрахунками, так як неможливо розрахувати основні витрати та доходи, без знання площі, що підлягає оренді. Тому ми розробили лише базовий план, який у процесі реалізації буде адаптовуватися під конкретну локацію, а також систему реалізації та управління даним проектом.

Втілення проекту створення креативного простору ReZavod 2.0 потрібно проводити у кілька етапів:

1. Підготовчий етап:
  - пошук локації та укладення договору з інвестором/власником;
  - формування стратегії нового креативного простору;
  - розробка продукту ревіталізації - набору функцій, які планується розмістити на території простору (адаптація плану під конкретний об'єкт);
  - розробка фінансового плану даного простору.
2. Етап активації:

- розробка єдиного бренду та легенди простору;
- заселення якірними резидентами;
- наповнення простору подіями;

### 3. Етап розвитку:

- розвиток фонду приміщень та наповнення його резидентами;
- благоустрій території;
- інтеграція новоствореного креативного простору у міське

середовище.

Для ефективного функціонування креативного простору повинна бути впроваджена єдина система менеджменту для усієї локації. Завдання управління будуть поділені на: загальні, фінансові, операційні, маркетингові та розвиваючі.

Для виконання загальних завдань, буде сформовано Правління простору, до складу якої ввійдуть власник/інвестор, його представники та представники ГО “ReZavod”, в перспективі представники якірних (найбільших та найбільш важливих) резидентів. Ця рада визначатиме довгострокову стратегію, ідентичність простору, окреслить загальний зміст та обиратиме майбутніх орендарів /резидентів, як творчих, так і комерційних згідно встановлених критеріїв.

Ідентичність простору повинна включати у себе розробку легенди та єдиного бренду, маркування його у публічному просторі[55]. Розробка легенди об'єкту має включати у себе основні характеристики простору і представлятиме його сильні сторони в максимально привабливому для цільової аудиторії форматі. У легенді повинне знайти відображення історія промислового об'єкту, майбутні функції простору та перспективи його

довгострокового розвитку. Проект повинен бути представлений як унікальний в масштабах міста і/або області, але в той же час повинен чітко комунікувати зв'язок із вже відомим середовищем ReZavod. Ця легенда ляже в основу технічного завдання на розробку єдиного бренду простору. У завдання створення бренду входить назва, логотип та фірмовий стиль і атрибутика простору. Для створення бренду буде запрошено дизайнерські бюро із середовища ReZavod, оскільки вони найближче знайомі із духом та ідеями креативного простору. Розглядаються варіанти дизайн-бюро “Ночу гау” та “Toloka WorkPlace”.

Щодо обрання резидентів, то є базові критерії, яким має відповідати якорний орендар/функція:

- креативність (надання доданої вартості до основної діяльності, інноваційність, розвиток українського ринку/продукту/послуги);
- відкритість до взаємодії;
- унікальність для локації (зادля забезпечення різноманіття);
- готовність долучення до діяльності спільноти;
- позитивна репутація (або відсутність негативної репутації);
- діяльність, яка не суперечить естетиці та духу локації;
- не є політичною партією чи релігійною організацією;

Для виконання операційних, фінансових, маркетингових та розвиваючих завдань на момент відкриття локації необхідно сформувати дві базові виконавчі команди із представників ГО ReZavod, які у подальшому розширюватимуться в залежності від потреб простору :

- Команда I, що координуватиме операційні та фінансові питання. Ця команда відповідатиме за щоденну координацію місця, будівель, інфраструктури, питання обслуговування, безпеки та оренди. У цій команді буде окремий фінансовий підрозділ, що відповідатиме за фінансове планування, розподіл бюджету, а також за фандрайзинг та залучення інвестицій.

- Команда II, що відповідатиме за маркетингові та розвиваючі завдання. До обов'язків даної команди буде входити щоденна координацію змісту, брендів, публічних заходів і маркетингу простору. Сюди також входить підрозділ, що відповідатиме за комунікацію (як внутрішню, так і зовнішню).

На практиці ці дві команди повинні тісно комунікувати між собою, щоб забезпечити максимально ефективне управління.

Для реалізації соціальної місії простору, а також для залучення людей на локацію, планується проводити серію культурних та освітніх заходів, як для резидентів простору, так і для зовнішніх відвідувачів у наступних напрямках:

1. Освіта у сфері креативних індустрій та креативного підприємництва.

- довготермінові освітні програми для розвитку креативного підприємництва (соціальні для резидентів простору, платні для нерезидентів);

- короткотермінові навчальні заходи: лекції, зустрічі, семінари тощо.

2. Нетворкінг для представників креативних середовищ.

- професійний нетворкінг: конференції, форуми, презентації, проекти обміну досвідом;

- розважальний нетворкінг: хакатони, табори, ярмарки з продуктами майкерів ReZavod, виставки, творчі пікніки.

### 3. Підтримка стартапів та “створення” нових резидентів.

- програми співпраці бізнесу та креативних людей з бізнес-ідеєю: менторська підтримка від досвідчених підприємств; стажування, надання бізнесом соціального робочого місця для роботи над стартапом; бізнес-сніданки для стартапів, які шукають інвесторів; хостинг та креативні резиденції;

- створення презентаційного місця у креативному просторі - офлайн-платформа, на якій представники креативних індустрій можуть безкоштовно розмістити власну рекламу чи запит;

- фінансова підтримка креативних ідей: субгрантинг, створення бізнес-інкубатора; створення програми міні-грантів.

### 4. Промоція локації та залучення додаткової цільової аудиторії.

- організація соціальних та розважальних заходів: виставки сучасного мистецтва, кінопокази, майстер-класи від майстрів ReZavod 2.0., концерти, фестивалі;

- налагодження партнерств із іншими середовищами: участь представників управлінської команди ReZavod 2.0. у заходах інших організацій, участь у професійних мережах, спільні проекти з іншими середовищами.

Також окремою позицією ідуть навчання для дітей та підлітків (наприклад, літні школи) - для виховання наступного покоління резидентів та неформального освітнього внеску в суспільство.

До організації заходів будуть долучатися резиденти простору та члени громадської організації, проводячи семінари та майстер-класи, кожен за своєю спеціальністю (зокрема, зобов'язання провести певну кількість заходів на рік може бути додано до договору оренди). Доданою вартістю таких заходів буде реклама брендів, що брали в них участь.

Передбачається, що розвиток креативного простору відбуватиметься поступово: на момент відкриття локації (в'їзду перших орендарів) будуть організовані лише приміщення для оренди, службові приміщення та створений івент-хол. Наступним кроком стане організація точки харчування та проведення короткострокових подій, для реклами простору та залучення нових резидентів. В пріоритеті також створення коворкінгу та проведення платних подій, які будуть генерувати фінансові ресурси для подальшого розвитку простору.

Дослідження, проведене експертами мережі ТЕН показує, що запропонований підхід до створення та управління креативними просторами є доволі ефективним, так як мінімум 45 існуючих креативних центрів використовує схожу бізнес модель[6]. Разом з тим варто розуміти ризики, які супроводжують реалізацію даного проекту.

Основним ризиком, із яким на практиці стикнулася команда ReZavod - це велика залежність від власника промислового об'єкту, на базі якого створюється простір. Зміна бачення власника/інвестора може стати проблемою при реалізації проекту, якщо вона йтиме в розріз із декларованою

метою проекту. Для протидії цьому ризику необхідно із самого початку роботи чітко пропрацювати спільно із власником умови співпраці та зафіксувати в офіційному договорі. Недосконалість юридичної системи України не дозволяє такому методу повністю виключити цей ризик, однак дає можливість мінімізувати його та його наслідки.

Іншим ризиком є несприятлива економічна ситуація в країні, що може призвести до кризи у сфері креативних індустрій: потенційні резиденти можуть втратити власний бізнес, який стане нерентабельним в Україні. Для попередження такої ситуації варто проводити навчання серед представників креативних підприємств щодо роботи із закордонними ринками, а також допомагати у формуванні попиту на продукти креативних індустрій.

Третім великим ризиком є стан будівель на базі який створюється креативний простір. Так як об'єкти є побудовані доволі давно (зазвичай, не менше 30-40 років тому), то можуть мати приховані дефекти, які не будуть виявлені при початковому огляді, однак з часом можуть призвести до руйнування будівлі чи її частини, або виникнення проблем з комунікаціями тощо. Такі проблеми можуть частково або й повністю паралізувати роботу простору на невизначений час. Прикладом може служити ситуація 2018 року, коли через зношеність ізоляції на силовому електричному кабелі на усьому заводі РЕМА протягом тижня була відсутня електроенергія. Це призвело до практично повної зупинки діяльності усіх підприємств, що там розміщені. Наперед прорахувати такі ситуації неможливо, однак варто внести у договір з інвестором пункт про покриття ним капітальних витрат, а також варто формувати “недоторканий” фінансовий фонд на випадок несподіваних

проблем і відмови інвестора/власника оплачувати їх вирішення згідно договору.

Налагодження чіткої структури управління, а також створення “запобіжників” на випадок кризових ситуацій, дозволить громадській організації успішно втілити проект ReZavod 2.0.



## **ВИСНОВКИ**

Таким чином, ми можемо стверджувати, що креативна економіка є важливим фактором розвитку економіки країни у сучасному світі, а створення креативних просторів прямо сприяє створенню сприятливого творчого середовища та діяльності креативних підприємств. Окрім того створення креативного простору на базі колишніх промислових будівель допомагає вдихнути життя у занедбані будівлі, та оживити промислові райони міста.

Для підведення підсумків виділимо основні результати даного дослідження.

По перше, виявлено що ідея створення креативних просторів на базі ревіталізованих територій успішно втілена у багатьох країнах світу.

По друге, суспільна, політична та економічна ситуація в Україні сприяє розвитку ідей креативної економіки та дозволяє громадським організаціям успішно втілювати проекти з перетворення колишніх промзон на сучасні креативні центри.

По третє, для задоволення потреб креативного класу, що є цільовою аудиторією креативних просторів, такі простори повинні бути багатофункціональними, мати розвинену соціальну інфраструктуру та культурне наповнення.

По четверте, проект ReZavod 2.0. є затребуваним серед своєї цільової аудиторії і при організованій системі менеджменту та чіткому фінансовому плані може стати успішним самоокупним соціальним проектом.

Варто зауважити, що креативні простори на базі промислових об'єктів не є панацеєю для розвитку в місті креативних індустрій, як і не є єдиним рішенням щодо ревіталізації промислових територій. Однак такі проекти успішно зарекомендували себе в світі, встигли зарекомендувати себе в Україні та можуть бути практично втілені громадською організацією ReZavod.

### Список використаної літератури

1. 798 Art Zone. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/798\\_Art\\_Zone](https://ru.wikipedia.org/wiki/798_Art_Zone)
2. ArchDaily. URL:  
<https://www.archdaily.com/115031/horno-3-steel-museum-grimshaw>
3. Cannondesign. URL:  
<https://www.cannondesign.com/our-work/work/cannondesign-st-louis-power-house/>
4. CBI.Centre stage. Keeping the UK's creative industries in the spotlight. October 2019 Innovation. URL:  
[https://www.cbi.org.uk/media/3679/12527\\_creative-industries\\_hyperlinks.pdf](https://www.cbi.org.uk/media/3679/12527_creative-industries_hyperlinks.pdf)
5. Closer.Афіша і квитки. URL:<https://concert.ua/uk/venue/closer>
6. Creative business models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles. URL:  
[https://www.europa-creativa.eu/Files/uploads/459-TEH\\_Creative%20Business%20Models%20Report.pdf](https://www.europa-creativa.eu/Files/uploads/459-TEH_Creative%20Business%20Models%20Report.pdf)
7. Creative Industries Economic Estimates, January 2015, Statistical Release  
URL:<https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/>

attachment\_data/file/394668/Creative\_Industries\_Economic\_Estimates\_-\_January\_2015.pdf (дата звернення 22.12.2019 )

8. Fabrica. [Електронни ресурс] URL:

<https://fabrika.space/uk/ivent-zona/> (дата звернення 19.12.2019)

9. HeadBox. URL:

<https://www.headbox.com/en/spaces/3529-book-roundhouse-main-space-london>

10. Historical buildings - Modern use. URL:

<https://www.ijser.org/researchpaper/Historical-buildings---Modern-use-Rehabilitati-on-is-a-sustainable-concept-over-time-and-Space.pdf>

11. History of tate modern. URL:

<https://www.tate.org.uk/about-us/history-tate/history-tate-modern>

12. IZONE. URL:<https://izone.ua/>

13. Kyiv Maps. URL: <https://kyivmaps.com/ua/places/izone>

14. Manufactura. URL:

<https://lodz.travel/en/tourism/what-to-see/manufaktura/>

15. Moving-in, moving-on.TEH Startup Support Programme

2019.Featuring: ReZavod, Lviv, Ukraine URL:

<https://teh.net/app/uploads/2019/09/Publication-6.pdf>

16. Office design- Loft IT office interior design - 3DTotal Forum. URL:

<https://www.pinterest.com/pin/565201821966870956/?lp=true>

17. Ruble, Blair A/ Creating diversity capital: transnational migrants in Monreal, Washington, and Kyiv, 2005. - 267с.

18. The Roundhouse. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/The\\_Roundhouse](https://ru.wikipedia.org/wiki/The_Roundhouse)

19. Арт-центр “Фабрика повидла”. URL:

<http://hbce.com.ua/uk/art-center/>

20. Броневицький А. Ревіталізація промислових будівель Києва. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» // № 11 (33), 2017 - с.11
21. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. - 440с.
22. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. — 5-те вид. — К. ; Ірпінь : Перун, 2005. - 1728 с
23. Від сквотів до хабів: звідки береться креативна економіка. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/ot-skvotov-k-habam-otkuda-beretsya-kreativnaya-ekonomika>
24. Внутрішній звіт громадської організації “РеЗавод” щодо проведення зустрічей із інвестором проекту ReZavod 2.0
25. Гран А. Оригінали. - К.:ТОВ “Друкарня “Бізнсполіграф””, 2016., - 352с.
26. Громадські місця європейських міст. - Дрогобич: видавець Сурма Святослав, 2008. - 160с.
27. Демидова Е.В. Реабілітація промислових територій як частини міського пространства. Академічний вісник Уралінінпроект РААСН. Вип.1. 2013. - с.8-13
28. Другий шанс. Як і навіщо міста ревіталізують занедбані об’єкти. URL: <https://kufer.media/misto/drugyj-shans-yak-i-navishho-mista-revitalizovuyut-zanedbani-ob-yekty/>

29. Задорожнюк М., Беноєва М. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - с.132
30. Звіт “Якість життя у Львові”, 2018, Fama. URL:  
<https://drive.google.com/file/d/1ujayeUDwFuTktEl37x6hoNC9KWuyMTJ0/view>
31. Звіт щодо опрацювання даних для міст Дніпро, Київ, Львів, Одеса, Харків апробаційного дослідження «Індекс культурного та креативного потенціалу міст України». – К.: Аналітичний центр CEDOS, 2018. – 20 с.  
URL:  
<https://drive.google.com/file/d/17JKmJBCiOwICpQL7FF9GFauagTmKSFbk/view>
32. Карасьова Н. А. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку / Н. А. Карасьова // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. - 2019. - Вип. 3. - С. 110-120. - URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/irtpa\\_2019\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/irtpa_2019_3_12)
33. Карп’як М. Формування креативних просторів та їх значення для економічного розвитку регіону в умовах децентралізації влади//SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF THE MODERN PERIOD OF UKRAINE, Вип.3(125), 2016 - с.139-142.
34. Келлі Т., Келлі Д., Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал. - К.: Основи, 2017. - 296с.
35. Кристина Фарінья. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні. URL:  
[https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine\\_UA.pdf](https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf)

36. Кріс Мюррей. Урбаністика майбутнього: культура та креативність є ключовими чинниками розвитку міст світу.//Тиждень  
UA.URL:<https://tyzhden.ua/Culture/35588>
37. Лекція 4. Креативна економіка. URL:  
<https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/course/lecture-4>
38. Леній Петер. Проектування культурних центрів: посібник.  
URL:<https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/handbook/Design%20Handbook%20ua.pdf> с. 274
39. Лошковська Х. С. Креативні індустрії як сучасний сегмент стратегічного розвитку країн світу / Х. С. Лошковська // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - 2014. - Вип. 119(2). - С. 153-158. - URL:  
<http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
40. Лэндри Ч. Креативный город. М. : Издательский дом «Классика-XXI», 2011. 399 с
41. Менеджмент організації: Підручник. - К.:КНТ, 2011. - 488.
42. Миколаєнко Н., (Напів)ревіталізовані: 4 приклади переосмислення індустріальних просторів в Україні. URL:  
<https://mistosite.org.ua/articles/napivrevitalizovani-4-pryklady-pereosmyslennia-industrialnykh-prostoriv-v-ukraini>
43. Музей солеварни Сален-ле-Бен, Франція. URL:  
[http://www.redeveloper.ru/redeveloperskie-proekty/realise\\_actual/muzey-solevarni-salen-le-ben-frantsiya/](http://www.redeveloper.ru/redeveloperskie-proekty/realise_actual/muzey-solevarni-salen-le-ben-frantsiya/)
44. Мусієздов О.О. Міська ідентичність у (пост)сучасному суспільстві: українськи досвід: монографія - Х.,: ХНУім. В.Н.Каразіна, 2016. - 348.

45. Негус К., Пикеринг М. Креативность. Коммуникация и культурные ценности. - Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2011. - 300с.
46. Обзор отечественного и зарубежного опыта реновации производственных зданий. Аванессов А., Болобошко Д., Лалин Е., Огурцов Г. Научные исследования. №1(12).2017.
47. Основи реконструкції будівель і споруд: навч. посіб. / І. Г. Іваник, С. І. Віхоть, Р. С. Пожар та ін. ; за ред. І. Г. Іваника ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — 2-ге вид., виправл. — Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. — 272 с.
48. Офіційний сайт Trans Europe Halls [Електронний ресурс]. –URL: <https://teh.net/>
49. Перріш Д. Футболки та костюми. Настанови для креативного бізнесу. -Фамільна друкарня Huss, Видавництво: ArtHuss, 2015. - 112с.
50. Перспективы киевских промзон [Електронний ресурс]. – URL : <https://commercialproperty.ua/analytics/perspektivy-kievskikh-promzon/> (дата звернення 11.11.2019)
51. Підлісна О. Дизайнерські інновації і промислові території: підвищення креативності середовища (на прикладі Харкова)//Вісник ХДАДМ. URL:<https://visnik.org/pdf/v2017-06-19-pidlyсна.pdf>
52. Платформа Арт-Завод. URL: <https://funtime.kiev.ua/ivent-ploshchadki/platforma-art-zavod>
53. Промприлад. Реновація URL: <https://warm.if.ua/projects/promprylad>
54. Промприлад. Реновація. URL: <https://promprylad.ua/ua/>



55. Ревитализация территорий промышленных объектов. URL:  
[https://monogoroda.info/uploads/knowledge\\_file/content/35/170427\\_Monotowns\\_Report\\_17.4\\_Prom\\_corr.pdf](https://monogoroda.info/uploads/knowledge_file/content/35/170427_Monotowns_Report_17.4_Prom_corr.pdf)
56. Росс А. Индустрии будущего. - Москва: Издательство АСТ, 2017. - 351с.
57. Савйовський В.В. Ревіталізація — екологічна реконструкція міської забудови / В.В. Савйовський, А.П. Броневицький, О.Г. Каржинерова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. — 2014. — № 8. — С. 47– 52. — URL:  
[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vrabia\\_2014\\_8\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vrabia_2014_8_10.pdf).
58. Словник української мови: в 11 томах. — Том 8, 1977. — с.513
59. Собственная логика гордов: новые подходы в урбанистике/ коллективная монография; под отв. Ред. Беркинга Х и Лев М. - М.: Новое литературное обозрение, 2018. - 424с.
60. Сотнікова Ю.В. Креативна економіка в Україні: реальність чи перспектива?  
URL:[http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3\\_2017\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/28.pdf)
61. Спенс М. Нова конвергенція. - К.: Темпора, 2017. - 352с.
62. Статут громадської організації “РеЗавод”.
63. Стратегія прориву 2027. - Режим доступу:  
[http://city-institute.org/index.php/uk/strategii/download/190\\_d1e0de520a495022ac1db172da0ef62e](http://city-institute.org/index.php/uk/strategii/download/190_d1e0de520a495022ac1db172da0ef62e)
64. Тукмакова М.И., Фахрутдинова И.А. Творческие индустрии как метод ревитализации льнопрядильной фабрики Алафузова г. Казани. Известия КГАСУ, 2017, № 2 (40). - 334с.

65. Турунер А. Забуті Історії міст як багатство та культурний розвиток здобуваються толерантністю. - Львів: Видавництво Анетти Антоненко; Київ: Ніка-Центр, 2018. - 280с.
66. Український культурний фонд. URL: <https://ucf.in.ua/p/about>
67. Уряд затвердив перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-perelik-vidiv-ekonomichnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij>
68. Флорида Річард. Криза урбанізму. Чому міста роблять нас нещасними. - К. Наш формат, 2019. - 320с.
69. Флорида Річард. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ. - К.: Наш формат, 2018. - 432с.
70. Франків Р.Б., Лясковський О.Й. Валоризація категорій простору пост-індустріального міста. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. Випуск 51. 2018, с.374-381
71. Халепа О. Сучасні підходи заповнення простору індустріальних об'єктів новими функціями. Сучасне мистецтво. Вип.13, 2017р. - с.194-198
72. Чадович А. А. Сохранение или снос? Компромисс! // Международный электронный научно-образовательный журнал по научно-техническим и учебно-методическим аспектам современного архитектурного образования и проектирования с использованием видео и компьютерных технологий «Архитектура и современные информационные технологии». URL: <https://www.marhi.ru/AMIT/2013/1kvart13/chadovich/chadovich.pdf>

73. Чевганова В.Я., Введенська А.В., Заплава О.Ю. Креативна економіка: світовий досвід і уроки для України.- URL:

[http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19\\_ukr/106.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/106.pdf)

74. Щеглюк С. Д. Особливості розвитку креативної індустрії України: перспективні форми просторової організації / С. Д. Щеглюк //

Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2017. - Вип. 6. -

С. 143-150. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2017\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_6_34)

## Додатки

Рис.1.1. Офіс компанії Facebook, з відкритих джерел



Рис.1.2. Офіс фірми Canon, м. Сент-Луїс, США. Джерело [60]



Рис.1.3.Офіс фірми Canon, м. Сент-Луїс, США. Джерело [60]

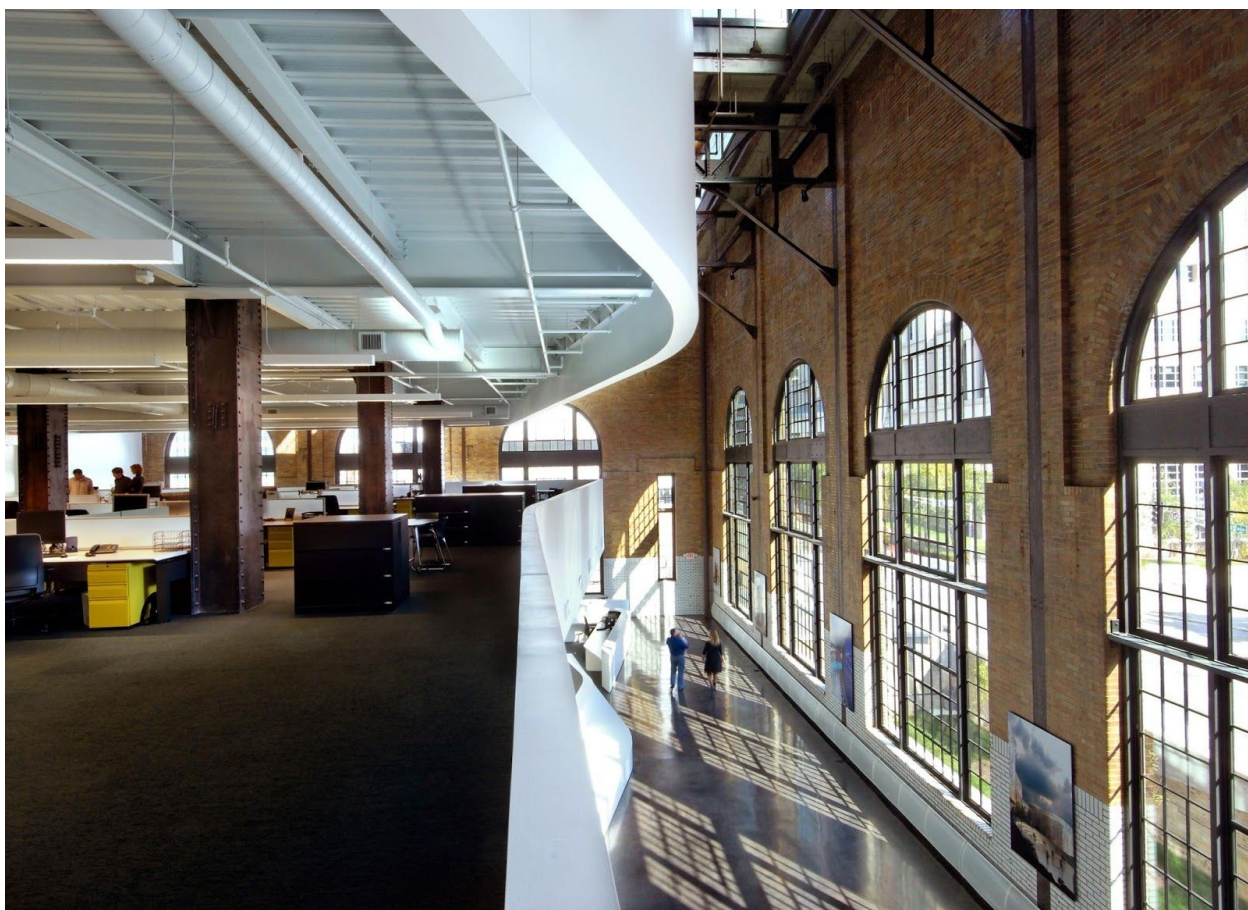


Рис. 1.4. Концертний зал “Round House”, Лондон, Велика Британія.

Джерело: [61]



Рис.1.5.Концертний зал “Round House”, Лондон, Велика Британія.

Джерело: [62]



Рис.1.6. Музей Сталеваріння, Монтерей, Мексика. Джерело [63]





Рис.1.7.Музей Сталеваріння, Монтерей, Мексика. Джерело [63]

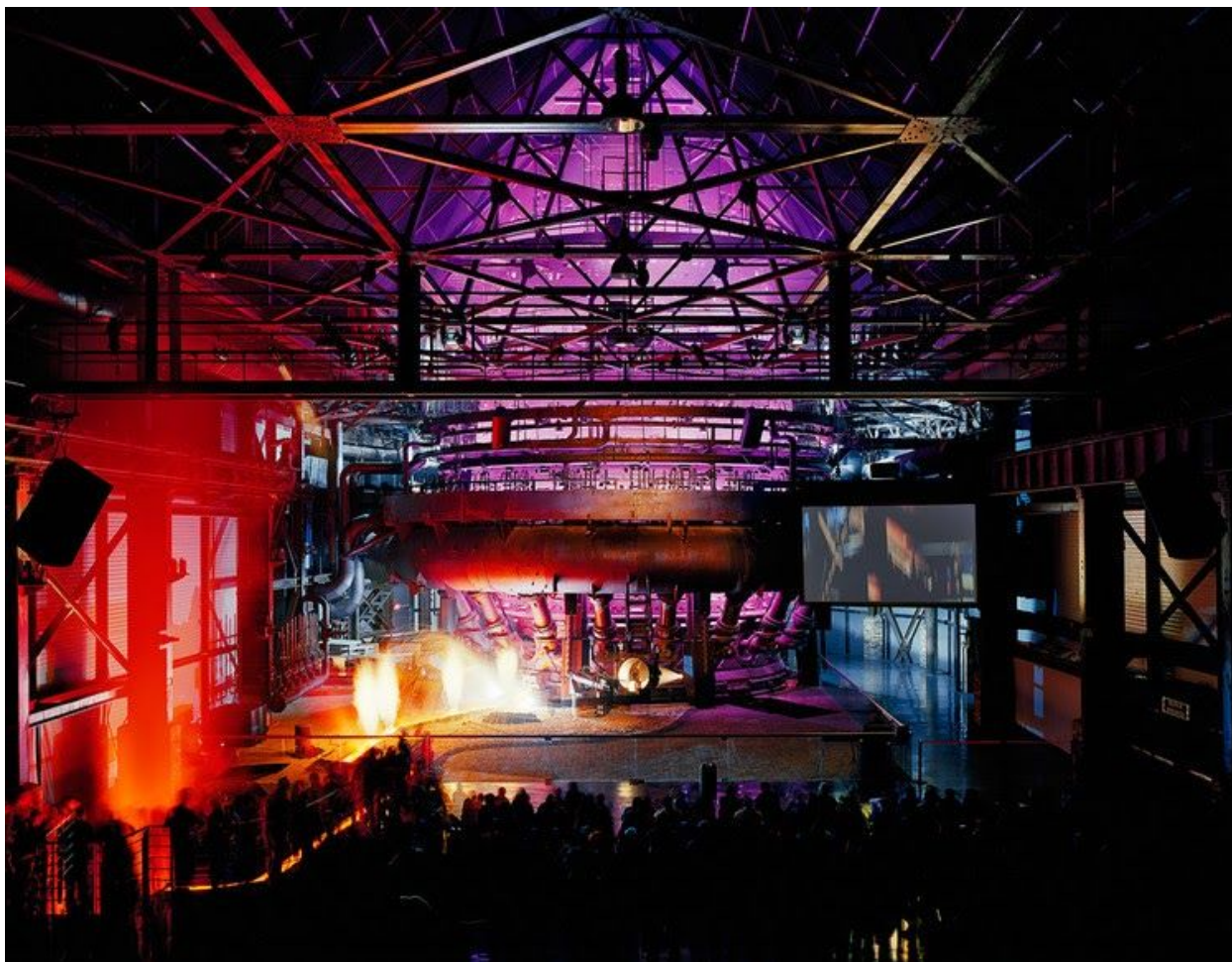


Рис 1.8. Музей солеваріння, Сален-ле-Бен, Франція. Джерело: [64]



Рис.1.9. Дизайн офісу у стилі лофт. Джерело [65]



Рис. 1.10. Галерея Tate Modern, Лондон, Велика Британія. Джерело [66]



Рис.1.11.798 Art Zone, Пекин, Китай. Джерело [67]

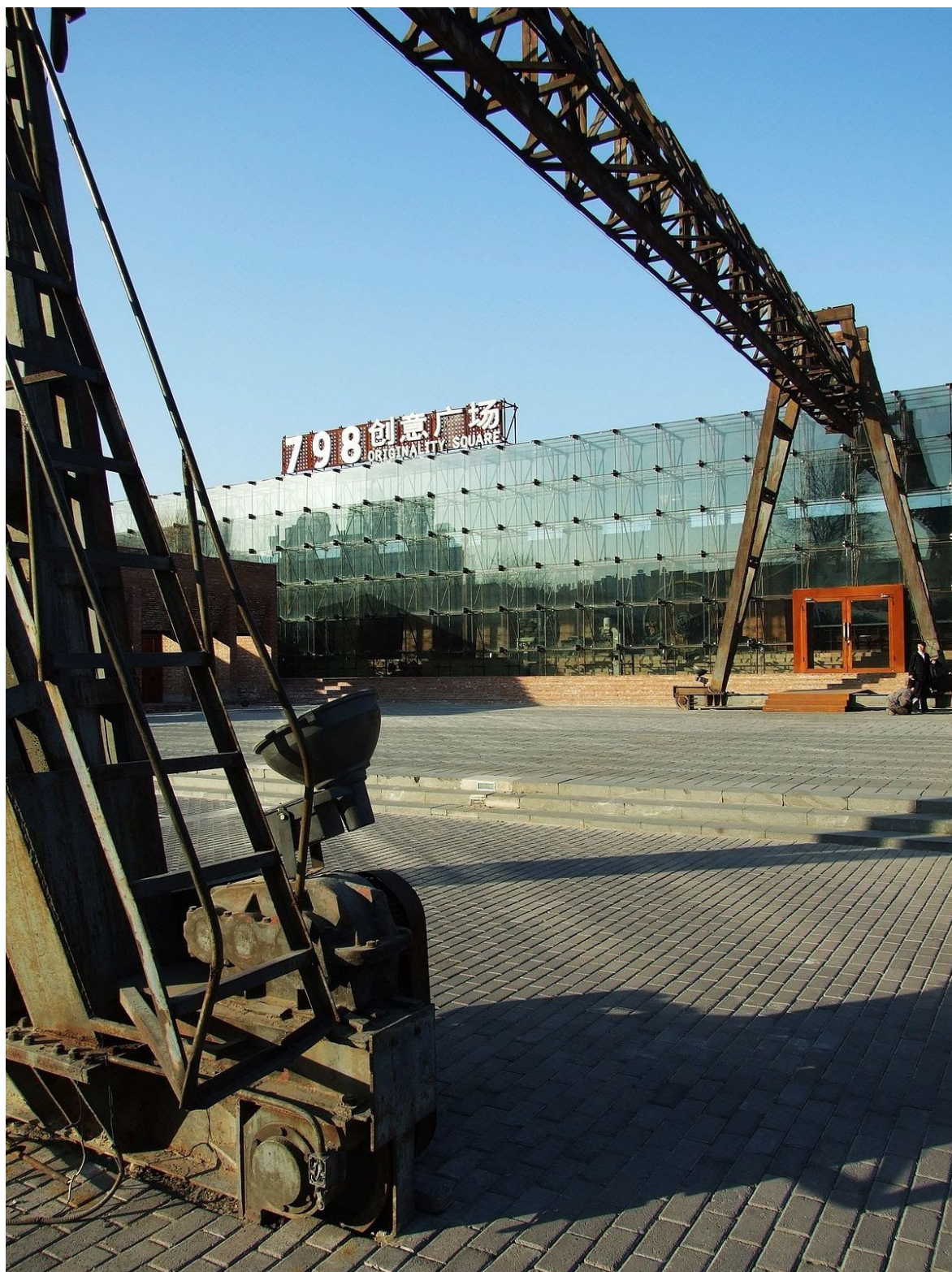


Рис. 1.12. Мануфактура, Лодзь, Польша. Джерело [68]



Рис. 1.13. Платформа Арт-Завод, Київ, Україна. Джерело [69]



Рис.2.1. IZONE, Київ, Україна. Джерело [70]





Рис.2.2. Проприла.Реновація, Івано-Франківськ, Україна. Джерело:[71]

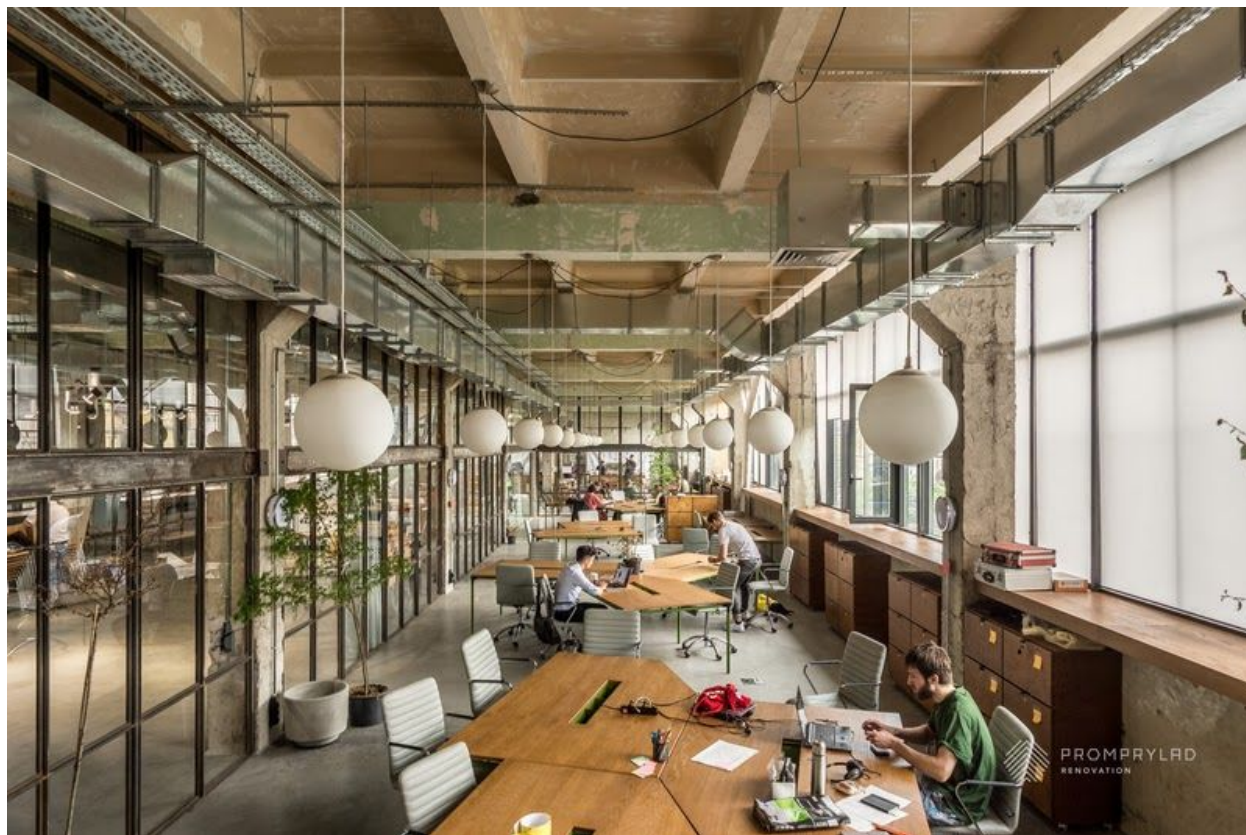


Рис.2.3. Фабрика Повидла, Львів, Україна. Джерело [59]



Рис.2.4. Closer, Київ, Україна. Джерело [72]



Рис.2.5.Fabricsa.space, Харків, Україна. Джерело[73]

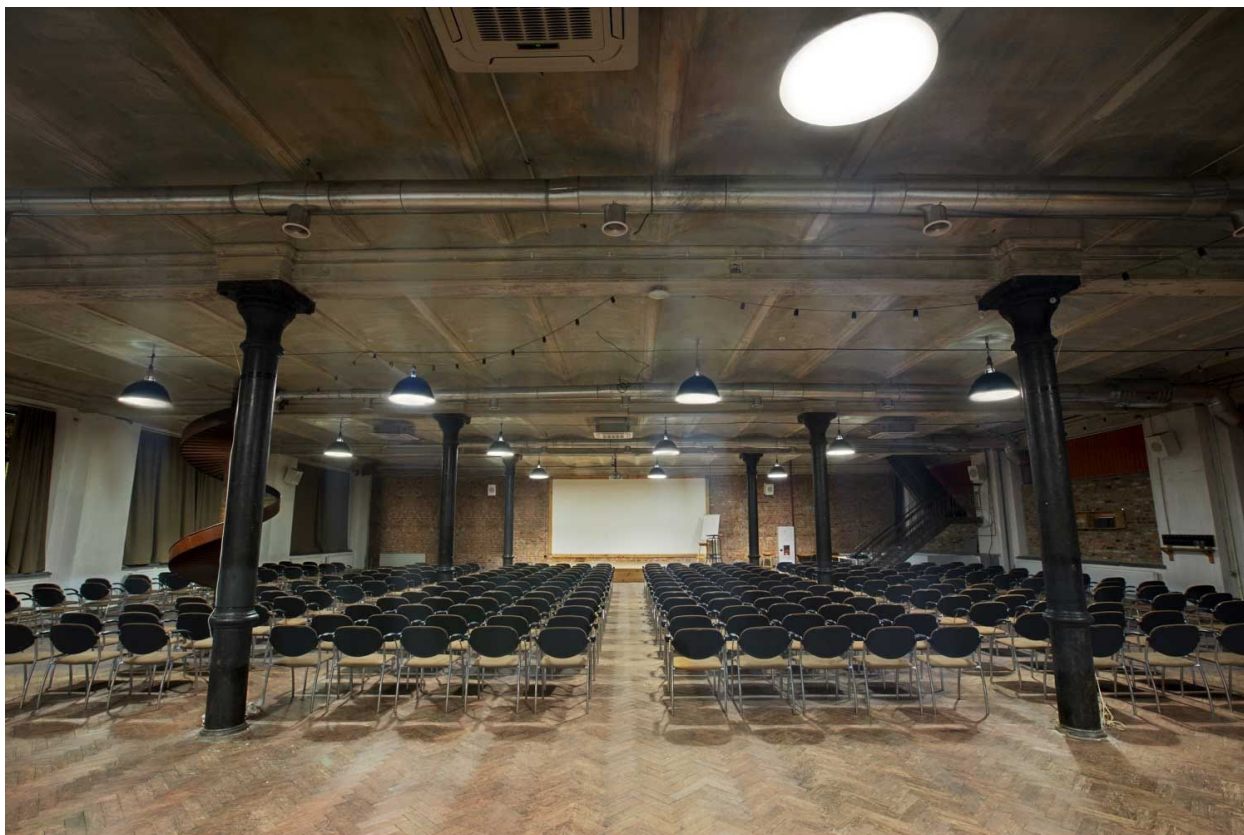


Рис.2.6.ReZavod, Львів, Україна. Джерело [74]

