МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ДИЗАЙНУ І МИСТЕЦТВ
Факультет аудіовізуального мистецтва та медіатехнологій

Константиновський Антон Юрійович

СТРАТЕГІЯ ПРОДЮСУВАННЯ МИСТЕЦЬКИХ РЕЗИДЕНЦІЙ, НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ РЕЗИДЕНЦІЇ «VÄRTSILÄ ART HOUSE»

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 021 Аудіовізуальне мистецтво та виробництво
ОПП «Продюсування та арткураторство»

Бакалаврська робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.
_____Константиновський А. Ю.

Керівник: Павленко Анастасія Віталіївна,

викладач кафедри Аудіовізуального мистецтва

Харків 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА СКЛАДОВА МИСТЕЦЬКИХ РЕЗИДЕНЦІЙ…….7
1.1 Мистецька резиденція: історія, сутність, типологія та функції…….7
1.2 Світовий та європейський досвід функціонування арт-резиденцій: основні моделі……..9
1.3 Сучасний стан та національна специфіка українських арт-резиденцій……....13
1.4 Роль та функції продюсера в мистецької резиденції……..…….16
Висновки до розділу 1…….……21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МИСТЕЦЬКОЇ РЕЗИДЕНЦІЇ……...23
2.1 Етапи планування та концептуальне проєктування арт-резиденції…23
2.2 Маркетингова та менеджерська стратегія в продюсуванні мистецької резиденції…….26
2.3. Фінансове забезпечення та моделі фандрейзингу в діяльності мистецької резиденції…….29
2.4. Пост-резидентська робота: документування, промоція результатів та оцінка ефективності……33
Висновки до розділу 2…….37
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МИСТЕЦЬКОЇ РЕЗИДЕНЦІЇ «VÄRTSILÄ ART HOUSE» ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПРОДЮСУВАННЯ…….39
3.1 Мистецька резиденція «Värtsilä art house»: діяльність, існуюча стратегія……39
3.2 Розробка продюсерської стратегії для мистецької резиденції «Värtsilä art house»……..….43
Висновки до розділу 3…….55
ВИСНОВКИ…….…..57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…60
ДОДАТКИ……..67

ВСТУП

Сучасний глобальний культурний ландшафт перебуває у стані безперервної трансформації, де традиційні форми творчості поступаються місцем міждисциплінарним практикам та мобільним форматам співпраці. У цьому процесі особливого значення набувають мистецькі резиденції як автономні інституційні платформи, що забезпечують митцям не лише ресурсну базу, а й критично необхідний простір для експерименту, вільного від тиску комерційного ринку. Резиденції сьогодні трансформуються з місць тимчасового перебування у стратегічні хаби, де генеруються нові сенси, тестуються соціальні інновації та вибудовуються стійкі міжнародні професійні мережі [71].

Ефективне функціонування таких платформ неможливе без цілісної стратегії продюсування, яка інтегрує в собі кураторське бачення, менеджмент ресурсів та комунікаційне проєктування. Продюсування мистецької резиденції виступає як складний механізм медіації між індивідуальною траєкторією митця, запитами локальної громади та глобальними мистецькими трендами.

Особливий інтерес для дослідження стратегій продюсування становить досвід міжнародної резиденції **Värtsilä art house** (Фінляндія), заснованої українськими митцями близько чотирьох років тому. Розташована на перетині історичних ландшафтів та сучасних соціокультурних викликів, а також у прикордонному просторі поблизу кордону з росією, ця інституція демонструє унікальну модель ревіталізації простору через мистецтво.

Актуальність дослідження стратегій продюсування таких проєктів зумовлена їхньою зростаючою роллю в системі міжнародної культурної дипломатії, де резиденції трансформуються з місць тимчасового перебування у стратегічні хаби, що сприяють децентралізації культури та ревіталізації територій. Ефективність функціонування цих інституцій безпосередньо корелює з якістю продюсерських стратегій, які у сучасних умовах є складним

синтезом кураторського менеджменту, диверсифікованого фандрейзингу та системної розбудови мережевої співпраці. Продюсування мистецької резиденції сьогодні вимагає не лише адміністрування ресурсів, а й глибокого розуміння механізмів медіації між індивідуальною траєкторією митця, запитами локальної громади та глобальними мистецькими трендами.

Особливого наукового та практичного інтересу набуває досвід міжнародної резиденції Värtsilä art house, яка функціонує в унікальному географічному та історичному контексті Північної Європи. Розташована на перетині кордонів та культурних нашарувань, ця інституція демонструє модель успішної «розумної ревіталізації» простору, де стратегія продюсування базується на принципах сталого розвитку та site-specific підходу. Наукова значущість обраної теми підсилюється наявним дефіцитом комплексних досліджень, які б поєднували теоретичне обґрунтування функцій продюсера з детальним аналізом операційних моделей у специфічних соціокультурних умовах віддалених локацій. Дослідження кейсу Värtsilä art house дозволяє верифікувати інноваційні управлінські підходи, що забезпечують конкурентоспроможність мистецьких інституцій у європейському культурному просторі, та виявити універсальні закономірності формування стабільної екосистеми для творчості. Таким чином, аналіз продюсерського інструментарію – від залучення міжнародних грантових ресурсів до стратегічного комунікаційного позиціонування – відкриває нові можливості для осмислення ролі мистецьких резиденцій як драйверів територіального розвитку та культурної інтеграції в глобальному масштабі.

Об'єктом дослідження є процес функціонування мистецької резиденції як соціокультурної інституції.

Предметом дослідження є розробка практичного кейсу Міжнародної мистецької резиденції Värtsilä art house .

Мета роботи: На основі критичного аналізу досвіду провідних міжнародних арт-резиденцій розробити адаптивну модель продюсування для

Värtsilä art house, що базується на синергії локального контексту та глобальних комунікаційних стратегій.

Для досягнення мети, були поставлені наступні **завдання:**

1. Проаналізувати теоретичні засади функціонування мистецької резиденції, її сутність та місце у системі культури.
2. Визначити роль та ключові функції продюсера в управлінні мистецькою резиденцією.
3. Дослідити світовий та європейський досвід організації та продюсування арт-резиденцій.
4. Здійснити аналіз організаційно-управлінської структури та стратегії продюсування Värtsilä art house.
5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії фандрейзингу та комунікації резиденції.

Цільовою аудиторією на яку спрямована розробка стратегії, є: професійна спільнота (продюсери, менеджери культури, керівники арт-інституцій, засновники та координатори резиденцій) мисці та стейкхолдери (представники органів місцевого самоврядування, грантодавці, приватні донори та меценати).

Результати проєкту можуть бути втілені на наступних платформах: онлайн-семінари/воркшопи для культурних менеджерів, публікації у фахових виданнях, а також безпосередньо інкорпорація в управлінську практику міжнародної резиденції Värtsilä art house .

Територіальні межі: Міжнародна резиденція Värtsilä art house (Фінляндія) як ключовий об'єкт дослідження.

Практична значення роботи полягає у створенні конкретної, адаптованої моделі продюсування, яка може бути використана: для підвищення ефективності діяльності Värtsilä art house , як методичний посібник для українських культурних організацій, які планують започаткувати або розвинути власні міжнародні резиденційні програми, а

також для формування експертної бази з питань продюсування міжнародних культурних проєктів.

Структура та Обсяг Роботи

Бакалаврська робота складається з Вступу, трьох основних розділів, Висновків, Списку використаних джерел та Додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок (без урахування Додатків).

З метою вдосконалення якісних характеристик бакалаврського проєкту та оптимізації його структури було залучено сучасні цифрові інструменти та інтелектуальні технології. Зокрема, використано можливості штучного інтелекту Gemini 3 Flash від Google для систематизації бібліографічного списку джерел, верифікації граматичних, пунктуаційних і стилістичних норм тексту, а також для структурного впорядкування й уніфікації таблиць у додатках. Крім того, для візуалізації результатів дослідження та розробки мультимедійної презентації до захисту було застосовано графічний інструментарій платформи Canva, що дозволило забезпечити високий рівень репрезентативності та естетичної цілісності роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВА МИСТЕЦЬКИХ РЕЗИДЕНЦІЙ

1.1 Мистецька резиденція: історія, сутність, типологія та функції

Мистецькі резиденції в сучасному світі постають не просто як майданчики для творчості, а як складне соціокультурне явище, що відображає динамічні зміни в способах виробництва та репрезентації мистецтва. У науковому дискурсі останніх років, зокрема у працях Ю. Тагліної та Н. Іванової, резиденції розглядаються в широкому контексті культурної динаміки, де вони виступають каталізаторами нових інтелектуальних зв'язків та професійного нетворкінгу [44]. Побудова стратегії продюсування такого проєкту, як Värtsilä art house, вимагає глибокого розуміння того, як цей формат трансформувався від традиційних пленерів до сучасних мультидисциплінарних лабораторій, що здатні змінювати не лише окремі мистецькі біографії, а й долю цілих громад та міст.

Історично коріння резиденцій тісно пов’язане з практикою пленерів, проте сучасні дослідники, зокрема Л. Ничай, чітко розмежовують ці поняття. Якщо пленер традиційно орієнтований на короткострокову роботу художника на природі з метою створення конкретного продукту (картини), то мистецька резиденція є більш тривалою та змістовно насиченою програмою, де акцент зміщується з об'єкта на інтелектуальний процес, дослідження та взаємодію з середовищем [36]. Процес «трансфігурації репрезентації мистецтва», як зазначають Ю. Тагліна та О. Кутенко, призвів до того, що в умовах глобальної ізоляції та криз арт-спільнота почала інтенсивно шукати нові формати, де резиденція стає безпечним простором для експерименту та пошуку ідентичності [46]. Важливим етапом розвитку цього інституту стала поява самоорганізаційних ініціатив, які, за спостереженнями Н. Булавіної, виникли як альтернатива державним інституціям, дозволяючи митцям самостійно формувати порядок денний та методи роботи [16].

Сутність мистецької резиденції розкривається через її здатність виступати формою художньої самоорганізації. Яскравим прикладом цього є діяльність резиденції ім. Назарія Войтовича, де на перший план виходить не лише індивідуальна творчість, а й виховання нового покоління митців через спільний досвід [37]. Резиденція – це передусім інструмент соціальних змін. О. Балашова, аналізуючи дев'ятирічний досвід розвитку малих міст через мистецькі ініціативи, доводить, що резиденції здатні провести «анатомію» міського простору, виявити його больові точки та ініціювати процес ревіталізації [12]. У цьому контексті резиденція стає майданчиком для налагодження культурного діалогу, що підтверджується оглядами Т. Шлепакової, яка класифікує резиденції як засіб подолання культурних розривів між різними регіонами та країнами [50].

Типологія сучасних арт-резиденцій є надзвичайно різноманітною. Згідно з аналітичними матеріалами Kyiv Gallery, їх можна класифікувати за тривалістю (короткострокові та довгострокові), за спеціалізацією (візуальне мистецтво, література, музика) та за очікуваним результатом. Існують резиденції, орієнтовані на створення готового продукту для продажу, та дослідницькі хаби, де головним є обмін знаннями [9]. О. Кашшай додає до цієї класифікації роль арт-кластерів, наголошуючи, що поєднання резиденції з кластерною моделлю дозволяє формувати стійке соціокультурне середовище, яке залучає бізнес та інвестиції [26]. Питання синергії мистецтва та бізнесу є актуальним і для продюсерської стратегії, оскільки втілення місії проєкту часто потребує пошуку точок дотику між творчим задумом та комерційною життєздатністю інституції [18].

Функції мистецьких резиденцій набули особливого значення в контексті кризових періодів. Н. Іванова, досліджуючи діяльність арт-інституцій в Україні під час війни, зазначає, що резиденції трансформувалися в місця підтримки та адаптації, допомагаючи митцям зберігати творчий тонус у надскладних умовах [24]. Це корелює з принципом кураторства, який, за визначенням Ю. Тагліної та О. Кутенко, стає засадничим для сучасної

культури: куратор у резиденції не просто організовує виставку, а супроводжує весь процес смислотворення [45]. Післявоєнне відновлення художньої культури, за аналітичними прогнозами І. Савчука та М. Протас, значною мірою спиратиметься саме на такі мобільні та гнучкі формати, як резиденції, що здатні швидко реагувати на запити часу та заповнювати культурні лакуни [41].

Еволюція резиденцій в Україні – від некритичних оглядів перших ініціатив [34] до глибоких теоретичних розробок 2020-х років – демонструє перетворення цього формату на стратегічний інструмент культурної політики. Для проєкту Värtsilä art house це означає необхідність інтеграції всіх функцій резиденції: від освітньої та творчої до соціально-економічної та ревіталізаційної. Розуміння резиденції як «нового культурно-мистецького явища» [35] дозволяє побудувати продюсерську модель, яка не лише підтримуватиме окремих авторів, а й виступатиме двигуном культурної динаміки регіону, забезпечуючи сталий діалог між традицією та сучасними візуальними практиками.

1.2 Світовий та європейський досвід функціонування арт-резиденцій: основні моделі

Світовий та європейський досвід функціонування мистецьких резиденцій на сучасному етапі свідчить про те, що цей інститут перетворився на стратегічний механізм соціокультурного та економічного розвитку, що виходить далеко за межі традиційного меценатства. У ґрунтовних наукових розвідках представників харківської мистецтвознавчої школи, зокрема З. Алфьорової та А. Алфьорова, підкреслюється, що світова практика функціонування арт-просторів сьогодні розгортається в умовах «дисипативності» та постійних морфологічних трансформацій аудіовізуального мистецтва [5]. Це означає, що європейські моделі резиденцій не є статичними; вони існують як відкриті системи, що постійно обмінюються енергією та інформацією з глобальним цифровим середовищем.

Вивчення цих моделей є критично важливим для формування концептуальної стратегії проєкту Värtsilä art house, оскільки воно дозволяє інтегрувати досвід «мережевого суспільства» М. Кастельса та концепції «креативної економіки» Дж. Хокінса в український соціокультурний ландшафт [53; 59].

Європейська модель функціонування резиденцій історично базується на принципах культурної медіації. Проте, як зазначають З. Алфьорова та А. Алфьоров, сучасна морфологія аудіовізуальної сфери вимагає повернення до «нелокальності» та врахування методологічних зсувів у мистецтві [4]. Це призвело до виникнення «Моделі цифрової конвергенції». Згідно з Г. Дженкінсом, культурна логіка медіа-конвергенції перетворює резиденцію на хаб, де створюються трансмедійні історії, що існують одночасно у фізичному та віртуальному просторах [61]. Продюсування в такій моделі спирається на «мову нових медіа» Л. Мановича, де програмне забезпечення («Software Takes Command») стає головним інструментом курування та управління творчим процесом [66; 67]. У цьому контексті резиденція перестає бути лише місцем проживання, перетворюючись на вузол глобальної мережі, де відбувається «капіталізація культурного виробництва» [68].

Друга вагома модель – «Американська модель театрального менеджменту та продюсерства», детально описана С. Ленглі. Вона базується на чіткому розподілі функцій між художнім керівництвом та продюсером, де останній відповідає за фінансову стабільність та маркетингові стратегії [29]. Застосування цієї моделі в Європі призвело до професіоналізації арт-резиденцій як суб'єктів «креативних індустрій» (creative industries). С. Каннінгем та Д. Хезмондалш доводять, що перехід від культурних до креативних індустрій змінив саму теорію управління: тепер резиденція має оперувати поняттями інтелектуальної власності та авторського права [22; 54; 58]. Для проєкту Värtsilä art house це означає необхідність впровадження фінансових стратегій, таких як бустрепінг (розвиток без

зовнішнього фінансування на початкових етапах) та активний фандрейзинг через грантові програми та кредитування [17; 19].

Третя модель – «Ревіталізаційна або урбаністична», концептуально пов'язана з працями К. Лендрі про «мистецтво створення міст». Європейський досвід (зокрема Берліна, Брюсселя та Лодзі) показує, що резиденції в покинутих індустріальних зонах стають драйверами економічного відновлення. П. Холл та Р. Шустерман зазначають, що «прагматична естетика» в такому просторі перетворює руїни на капітал [57; 73]. В Україні цей напрям досліджують О. Кашшай та О. Балашова, вказуючи на роль арт-кластерів у формуванні соціокультурного середовища та «анатомію» маленьких міст [12; 26]. Продюсерська стратегія в цій моделі зосереджена на створенні MVP (мінімально життєздатного продукту) для швидкого тестування привабливості локації для туристів та інвесторів [69].

Четверта модель – «Модель ситуативної морфології», яку обґрунтовує З. Алфьорова. Вона базується на принципі ситуативності трансформацій аудіовізуального мистецтва [7]. Резиденція тут виступає як гнучка структура, що реагує на конкретний соціокультурний запит. У цьому контексті важливим є управління персоналом та формування робочих груп [42; 30]. Менеджмент персоналу в європейських резиденціях часто використовує стратегії антистресового управління та психологічної підтримки, що є актуальним для України в умовах війни [24; 41]. Куратор у такій моделі діє за принципом «трансфігурації репрезентації», шукаючи нові формати в умовах ізоляції [46].

Світовий досвід також акцентує на важливості маркетингових досліджень та стратегій просування (SMM). Т. Лезіна та Н. Малхолтра доводять, що еволюція інтернет-маркетингу дозволяє резиденціям будувати пряму комунікацію з аудиторією через соціальні медіа, оминаючи традиційних посередників [28; 31]. Це особливо важливо для сільських

резиденцій, де «візуальні аспекти існування твору» мають бути максимально доступними в мережі для залучення міжнародних резидентів [1].

Окреме місце посідає «Модель жанрової модифікації», яку можна адаптувати з літературознавчих праць Т. Бовсунівської. Як і сучасний роман, арт-резиденція зазнає жанрових модифікацій, стаючи гібридною формою між освітнім центром, виробничим цехом та медіа-лабораторією [14; 15]. Це вимагає від продюсера навичок «трансмедійного сторітелінгу», де кожен проєкт резидента стає частиною великого наративу про місце та його ідентичність [62].

Функціональність європейських моделей сьогодні нерозривно пов'язана з державною політикою. О. Гриценко та В. Солодовник підкреслюють, що в Україні культурні індустрії мають стати частиною стратегічного планування, особливо в контексті отримання статусу кандидата на вступ до ЄС [20; 47]. МКІП уже розробляє концепції розвитку кіно та креативних індустрій до 2025 року, що відкриває нові можливості для фінансування проєктів типу Värtsilä art house [33].

Підсумовуючи світовий досвід, слід виділити ключові складові ефективної моделі резиденції:

1. Дисипативність та гнучкість: здатність інституції швидко змінювати морфологію під впливом зовнішніх викликів [8].
2. Технологічна інтеграція: використання «цифрових технологій» як бази для виробництва та дистрибуції культурного продукту [52].
3. Стратегічний менеджмент: застосування американського досвіду продюсерства для забезпечення фінансової автономії через фандрейзинг та маркетинг [29; 31].
4. Соціальна відповідальність: орієнтація на потреби громади та ревіталізацію територій, що відповідає концепції «Creative Industries» [56].

Інтеграція європейського та світового досвіду дозволяє проєкту Värtsilä art house стати не просто локальною ініціативою, а інноваційною платформою, що поєднує «традиційні морфологічні закономірності»

(наприклад, орнаментику чи локальну різьбу) з «кіберкультурою» та новими медіа [51; 6]. Така синтетична модель забезпечить сталий розвиток проєкту, його фінансову життєздатність та високий статус на міжнародній арт-сцені, перетворюючи селище на значущий інтелектуальний та культурний хаб.

1.3 Сучасний стан та національна специфіка українських арт-резиденцій

Сучасний стан мистецьких резиденцій в Україні є унікальним об'єктом для комплексного аналізу. Він демонструє стрімку еволюцію від поодиноких експериментальних ініціатив початку 2000-х років до розгалуженої мережі стратегічних інституцій, що сьогодні функціонують у надскладних умовах соціально-політичної турбулентності. Національна специфіка українського резиденційного руху визначається його здатністю до швидкої адаптації, волонтерським підґрунтям та виразним акцентом на ревіталізації локальних контекстів, що часто є компенсаторною реакцією на дефіцит державної інфраструктури. Як зазначають дослідники І. Савчук та М. Протас, художня культура України в період після 2022 року переживає етап радикальної трансформації, де резиденції постають не лише як творчі лабораторії, а як критично важливі центри збереження національного культурного коду та інструменти ментального відновлення суспільства через арт-терапевтичні та діалогові практики [41].

Історична специфіка формування українського сектору резиденцій довгий час була обтяжена відсутністю чіткої термінологічної бази. Як ґрунтовно доводить Л. Ничай, упродовж десятиліть у вітчизняному просторі панувала традиція радянських та пострадянських «будинків творчості» та академічних пленерів, які помилково ототожнювалися з західною моделлю резиденцій. Проте організаційно-змістові відмінності між ними є принциповими: якщо пленер фокусується на короткостроковій технічній роботі художника «на натурі» з метою отримання готового візуального продукту, то резиденція в сучасному українському розумінні – це

інтелектуальна програма, що передбачає глибоке занурення в місцевий ландшафт, локальну історію та взаємодію з громадою [36]. Саме цей болісний перехід від «формального споглядального пленеру» до «глибинної дослідницької резиденції» став визначальним для інституціалізації нового культурно-мистецького явища в Україні, яке дозволило митцям вийти за межі суто естетичних завдань у площину соціального активізму та культурної антропології [35].

Національною особливістю українських резиденцій є їхній виразний самоорганізаційний характер, що виник як захисна реакція творчої спільноти на інертність офіційних інституцій. Н. Булавіна підкреслює, що самоорганізаційні ініціативи в системі сучасного візуального мистецтва України стали формою інтелектуальної автономії. Такі ініціативи базуються на горизонтальних зв’язках, волонтерстві та спільних цінностях, що дозволяє їм зберігати високу мобільність та гнучкість навіть в умовах фінансової нестабільності [16]. Яскравим прикладом такої успішної моделі є діяльність резиденції ім. Назарія Войтовича. Тут форма художньої самоорганізації трансформувалася в освітньо-мистецький хаб, який цілеспрямовано працює з молоддю в сільській місцевості. Як зазначає І. Петльована, специфіка цієї інституції полягає в її здатності створювати навколо себе «мікро-спільноту», де локальні мешканці – від школярів до фермерів – стають не просто пасивними глядачами, а активними співучасниками творчого процесу, що нівелює бар'єр між «високим мистецтвом» та повсякденним життям села [37].

Сучасний стан резиденційного сектору також характеризується поступовим переходом до кластерних моделей, де культура розглядається як економічний ресурс. О. Кашшай доводить, що роль арт-резиденцій та арт-кластерів у формуванні соціокультурного середовища України сьогодні є ключовою для подолання культурної провінційності регіонів. Кластеризація дозволяє ефективно об’єднати ресурси локального бізнесу, органів місцевого самоврядування та творчої інтелігенції, перетворюючи занедбану територію на потужний інноваційний центр [26]. Це підтверджується і аналітичними

матеріалами ресурсу Chernozem.info, де вказується на зростаючий інтерес великого бізнесу до підтримки мистецьких проєктів. Синергія мистецтва та підприємництва в Україні поступово виходить за межі разового спонсорства, перетворюючись на довгострокові стратегії соціальної відповідальності, де резиденція стає інструментом розвитку людського капіталу та покращення іміджу регіону [18].

Важливою рисою національної специфіки є ревіталізаційний вплив резиденцій на урбаністичний простір малих та середніх міст. О. Балашова, аналізуючи тривалий досвід роботи з малими територіями, зауважує, що резиденція виступає як інструмент «анатомії міста», дозволяючи виявити приховані сенси та ресурси там, де місцева влада бачить лише руїни. Через присутність митців занедбані заводи, старі садиби чи колишні школи отримують новий символічний статус і друге життя. В українських реаліях резиденція часто стає першим етапом джентрифікації, де через культурний акт починається економічне відродження території. Для проєкту Värtsilä art house цей досвід є фундаментальним, оскільки він демонструє, як мистецтво може конвертувати «промислову пустку» в престижну культурну локацію [12].

Типологія українських резиденцій сьогодні вражає своєю розгалуженістю. Згідно з дослідженнями Kyiv Gallery, на національному ринку виділяються резиденції «закритого типу» (для індивідуальної роботи митця), «експозиційні» (з обов'язковою виставкою в кінці) та «дослідницькі» (де результатом є нові знання, архіви або концепції). Питання «навіщо потрібні резиденції» в Україні отримало нове дихання: вони є ключовим інструментом подолання професійної ізоляції та інтеграції українських авторів у світовий контекст, надаючи їм можливість працювати з новими медіа та технологіями [9].

Особливого значення національна специфіка набула в контексті повномасштабного вторгнення. Стан війни змусив резиденції взяти на себе невластиві їм раніше соціальні функції: вони стали осередками прихистку

для внутрішньо переміщених митців, хабами волонтерської допомоги та місцями колективної терапії. Аналітичний шкіц Савчука та Протас підкреслює, що післявоєнна культурна відбудова вимагатиме від резиденцій бути гнучкими «антикризовими центрами», які зможуть працювати з темою травми, деокупації та відновлення ідентичності. Резиденція в Україні сьогодні – це передусім інституція довіри, яка забезпечує сталість культурного процесу в часи катастроф [41].

Незважаючи на успіхи, сучасний стан сектору виявляє низку серйозних викликів. Головною проблемою залишається «проєктне» фінансування: більшість українських резиденцій існують від гранту до гранту, що унеможливлює довгострокове стратегічне планування. Крім того, спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих арт-продюсерів, здатних вибудувати самоокупну бізнес-модель проєкту без втрати його художньої цінності. Саме тому розробка продюсерської стратегії для Värtsilä art house має враховувати ці ризики, пропонуючи гібридну модель фінансування (гранти + меценатство + креативний туризм + продаж послуг).

Можна стверджувати, що сучасна українська арт-резиденція – це динамічний, самоорганізований інститут, що балансує між чистим мистецтвом та соціальним менеджментом. Національна специфіка полягає в домінуванні горизонтальних зв'язків [16], важливій ревіталізаційній місії [12] та глибокій інтеграції в актуальний воєнний контекст [41]. Продюсерська модель Värtsilä art house повинна стати синтезом цих національних особливостей, перетворюючи прикордонну локацію на значущий інтелектуальний хаб, що здатний генерувати нові сенси та забезпечувати сталий розвиток громади через культуру.

1.4 Роль та функції продюсера в мистецької резиденції

У сучасній архітектоніці культурних індустрій постать продюсера мистецької резиденції постає не просто як адміністративна чи технічна одиниця, а як ключовий суб’єкт смислотворення, стратегічного моделювання

та складної соціальної медіації. Роль продюсера в такому специфічному, флюїдному та гнучкому форматі, як арт-резиденція, виходить далеко за межі традиційного менеджменту і вимагає від фахівця глибокого, майже інтуїтивного розуміння природи сучасного художнього процесу. Згідно з фундаментальними концепціями представників харківської мистецтвознавчої школи, зокрема професорів З. Алфьорової та А. Алфьорова, сучасна візуальна та аудіовізуальна сфери сьогодні функціонують у стані постійної «дисипативності» – особливого стану розсіювання, нестійкості та безперервної трансформації морфологічних форм. Це потребує від продюсера виняткової здатності працювати з нелінійними творчими процесами, де результат художнього пошуку не може бути жорстко детермінований на початковому етапі [5; 3]. У цьому складному контексті продюсер виступає як інтелектуальний медіатор та стабілізатор «дисипативних структур» творчого хаосу. Його головне завдання полягає в тому, щоб конвертувати ентропію вільного експерименту у структурований, конкурентоспроможний соціокультурний продукт, здатний до повноцінного та тривалого існування в агресивному, перенасиченому інформацією цифровому середовищі [1].

Сутнісне розуміння ролі продюсера в мистецтві базується на класичній американській моделі, ґрунтовно описаній теоретиком С. Ленглі, де продюсер визначається як ініціатор проєкту, візіонер та «творчий підприємець». Саме він бере на себе повну, персональну відповідальність за фінансову прозорість, юридичну чистоту, етичну бездоганність та художню життєздатність резиденції перед суспільством, державою та інвесторами. Ленглі наголошує, що сучасний продюсер має бути «людиною епохи Відродження» в межах сучасного менеджменту: він повинен однаково вільно оперувати складними художніми категоріями експериментального перформансу чи концептуального медіа-арту та водночас орієнтуватися у прагматичних даних фінансового аудиту, маркетингових метриках і податковому законодавстві [29]. Для такого масштабного та багатошарового

об’єкта, як Värtsilä art house , продюсер стає архітектором складної екосистеми. Його місія – гармонізувати часто полярні вектори: радикальну, безкомпромісну візію митця, сподівання та потреби локальної громади прикордонного селища, а також жорсткі вимоги та KPI грантодавців чи бізнес-партнерів. Відомий дослідник І. Безгін додає до цього професійного портрета критично важливий соціокультурний вимір: продюсер має бути глибоким психологом, який враховує складні механізми сприйняття мистецтва сучасним глядачем, створюючи умови для справжньої інтелектуальної комунікації між автором і публікою в умовах постмодерної фрагментарності та кліпового мислення [13; 40].

Функції продюсера мистецької резиденції є системними і вимагають безперервної професійної мобільності та здатності до швидкого навчання. Першою і засадничою є концептуально-стратегічна функція, в межах якої продюсер формує ідеологічне, філософське та ціннісне ядро резиденції. Як аргументовано зазначає М. Собецька, успішна резиденція починається не з наявності стін чи бюджету, а з чітко артикульованої, унікальної місії, яка резонує з актуальними запитами глобальної креативної економіки та національної культурної політики [43]. Продюсер самостійно або в кураторській групі визначає жанрову модифікацію проєкту, спираючись на теоретичні засади сучасної жанрології, розроблені Т. Бовсунівською. Він вирішує, чи буде резиденція функціонувати за моделлю «тривалого наративу» з глибоким зануренням (подібно до структури епічного роману), чи працюватиме як динамічний простір для швидкої генерації коротких візуальних образів, відео-арту чи цифрових інсталяцій [15]. При цьому критично важливо враховувати принцип «ситуативності», обґрунтований З. І. Алфьоровою, де успіх морфологічних трансформацій у мистецтві прямо залежить від здатності інституції зчитати та втілити конкретний соціокультурний запит моменту [7].

Друга ключова сфера діяльності продюсера – фінансовий інжиніринг та комплексний ресурсний менеджмент. Продюсер майстерно застосовує

маркетингові дослідження, методики яких описані Н. Малхолтрою, для точної ідентифікації цільових аудиторій, стейкголдерів та потенційних партнерів проєкту [31]. Він розробляє гнучкі, мультимодальні фінансові стратегії, інтегруючи різноманітні механізми наповнення бюджету. Це включає в себе бутстрепінг – вміння запускати та підтримувати проєкт на початкових етапах за рахунок внутрішніх ресурсів, інтелектуального капіталу та мінімізації зайвих витрат [17]; активний фандрейзинг через державні та міжнародні грантові програми (Український культурний фонд, «Креативна Європа», фундація Євгенія Гінділіса) та системну роботу з приватними донорами [19; 20]. У цьому аспекті мистецька резиденція постає як повноцінний інвестиційний проєкт у людський капітал, де мистецтво і бізнес втілюють спільну місію соціального та економічного розвитку територій [18].

Третя функція продюсера – кураторська медіація та змістовна робота з контекстом місця. Ю. Тагліна та О. Кутенко доводять, що принцип кураторства в сучасній культурі стає домінуючим способом організації знання, а продюсер резиденції виступає як куратор-інтерпретатор. Він допомагає запрошеному резиденту не просто перебувати в локації, а «декодувати» її приховані ландшафти, історичні травми та символічні ресурси, трансформуючи їх у гострі художні висловлювання [45]. Продюсер заповнює «лакуни розуміння» між митцем-новатором та місцевим середовищем, яке може бути налаштоване скептично, забезпечуючи таким чином необхідну соціальну медіацію та культурний діалог [50]. Це особливо важливо для сільських резиденцій, де продюсер відповідає за органічне, нетравматичне входження сучасних практик (від стріт-арту до відео-перформансу) у традиційний побут громади, перетворюючи резиденцію на живу форму художньої самоорганізації [37].

Четверта функція – технологічний, цифровий та мережевий менеджмент. Згідно з теоретиком Л. Мановичем, у цифрову епоху саме програмне забезпечення та коди беруть на себе функцію курування та

управління сенсами, що вимагає від продюсера бездоганного володіння «мовою нових медіа» [66; 67]. Продюсер координує створення та дистрибуцію цифрового контенту, використовуючи логіку медіа-конвергенції Г. Дженкінса. Кожен проєкт резидента в межах Värtsilä art house має стати частиною великого трансмедійного наративу, який транслюється через соціальні медіа, віртуальні виставки та цифрові архіви у глобальні мережі [52]. Використання стратегії розробки MVP (мінімально життєздатного продукту) дозволяє продюсеру протестувати найбільш радикальні та інноваційні формати резиденції з мінімальними фінансовими ризиками, що є критично важливим для сталого функціонування інституції [69].

П’ята функція продюсера – ревіталізаційна, урбаністична та дипломатична. Продюсер діє як свідомий «агент змін» для території. Використовуючи стратегію К. Лендрі «Creative City» (Креативне місто), він перетворює занедбані, депресивні індустріальні об'єкти на престижні культурні кластери, що генерують нові смисли та доходи [65; 26]. О. Балашова підкреслює, що продюсер має провести глибоку «анатомію» території, щоб зрозуміти, як точковий мистецький жест може змінити соціальний клімат громади, підвищити її самооцінку та привабливість для зовнішнього світу [12].

Шоста функція – антикризовий менеджмент, психологічна підтримка та соціальна відповідальність. В умовах повномасштабної війни в Україні роль продюсера трансформувалася в місію підтримки професійної та людської стійкості. Н. Іванова та О. Савчук зазначають, що продюсер сьогодні – це антикризовий лідер, який забезпечує фізичну безпеку локації, мобільність резидентів та умови для їхньої творчої реабілітації [41; 24].

Окрім цього, продюсер несе відповідальність за повний юридичний супровід проєкту, включаючи складні питання дотримання авторських та суміжних прав, особливо при трансляції творів у цифровий простір [22]. Професійна діяльність продюсера неможлива без досконалих навичок

стратегічного управління персоналом, формування ефективних робочих груп та вміння вирішувати внутрішні конфлікти у творчих колективах [42]. Він має бути не просто менеджером, а харизматичним лідером, здатним переконати творчих особистостей та прагматичних чиновників об'єднатися навколо спільної ідеї [48]. Системне використання маркетингових стратегій просування (Social Media Marketing) дозволяє продюсеру будувати прямий, щирий діалог із широкою аудиторією, створюючи впізнаваний бренд резиденції як передового інтелектуального хаба [28].

Продюсер мистецької резиденції – це складна мультидисциплінарна постать, що органічно поєднує в собі ролі стратегічного візіонера, досвідченого фінансиста, технолога нових медіа, дипломата та соціального інженера. Для успішної реалізації проєкту Värtsilä art house стратегічна роль продюсера полягатиме у створенні такої гнучкої моделі функціонування, яка б конвертувала індустріальну тишу, карельську природу та прикордонний статус селища у сильний інтелектуальний та символічний капітал. Продюсерська стратегія, що базується на принципах ситуативності [7], інноваційності та глибокої етичної відповідальності, забезпечить сталий розвиток проєкту, його фінансову незалежність та високий статус на міжнародній мапі сучасних креативних індустрій, перетворюючи локальну ініціативу на значущий вузол світового культурного обміну.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки теоретичного розділу, можна сказати, що сучасна мистецька резиденція – це набагато більше, ніж просто житло чи майстерня для художника. Сьогодні це складний «соціальний організм», де головним результатом є не просто готова картина, а народження нових ідей, знань та способів спілкування між людьми. Резиденції стали гнучкими лабораторіями, які допомагають культурі виживати та розвиватися навіть під час великих криз чи цифрових змін.

Світовий та європейський досвід вчить нас, що мистецтво може бути важливим двигуном для економіки. Коли митці приїздять у занедбані заводи чи віддалені села, ці місця оживають. Вони стають цікавими для туристів, бізнесу та самих мешканців. Європа вже давно використовує резиденції для того, щоб «оживляти» провінцію, перетворюючи старі стіни на сучасні культурні центри. Це доводить, що культура – це не лише витрати, а й реальна інвестиція в майбутнє територій.

Українські резиденції мають свою особливу рису – вони тримаються на неймовірній самоорганізації та волонтерському дусі. За останні роки вони пройшли шлях від звичайних поїздок «на природу» до серйозних центрів, які під час війни стали справжніми осередками підтримки, захисту та психологічної допомоги. Це робить їх надзвичайно важливими для нашої національної безпеки, адже вони допомагають зберігати нашу ідентичність і згуртовувати людей у найважчі часи.

Головною людиною, яка змушує весь цей механізм працювати, є продюсер. Сьогодні це не просто адміністратор, а справжній багатофункціональний стратег. Він має бути одночасно архітектором проєкту, фінансистом, психологом та технічним фахівцем, який розуміється на цифрових технологіях. Продюсер – це місток, який з’єднує творчість митця, потреби простих людей і можливості меценатів чи грантодавців.

Для того, щоб створити успішну резиденцію, потрібно поєднати сміливі мистецькі ідеї з розумним управлінням. Тільки так можна перетворити звичайну будівлю на успішний культурний хаб, який буде корисним для громади та помітним на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МИСТЕЦЬКОЇ РЕЗИДЕНЦІЇ

2.1 Етапи планування та концептуальне проєктування арт-резиденції

Процес створення мистецької резиденції як складного, багаторівневого соціокультурного об'єкта починається не з фізичного облаштування локації, а з глибокого інтелектуального та стратегічного планування, яке закладає фундамент життєздатності майбутньої інституції. Концептуальне проєктування в сучасних креативних індустріях – це нелінійний процес, де продюсер постає як архітектор сенсів, візіонер та стратег, що має гармонізувати абсолютну творчу свободу митця з жорсткими прагматичними вимогами ринку та соціальними очікуваннями громади [59; 42].

На першому етапі планування – пре-концептуальному аналізі – продюсер здійснює ретельну «анатомію» локального контексту. Це передбачає вивчення не лише фізичних характеристик будівлі майбутньої резиденції, а й дослідження її «генія місця», символічних капіталів території та історичних нашарувань [12]. Продюсер має зчитати «лакуни» у місцевому соціокультурному просторі та визначити, як майбутній проєкт зможе їх заповнити, спираючись на принципи ситуативності та дисипативності морфологічних трансформацій [2; 5]. Важливо, щоб на цьому етапі було проведено SWOT-аналіз, який враховує не лише внутрішні переваги (унікальна архітектура, прикордонна зона), а й зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність чи логістична віддаленість [30].

Другий етап – формування концептуального ядра та місії. Продюсер розробляє ідеологічну платформу проєкту, яка повинна відповідати на питання про унікальність резиденції у глобальному контексті. Місія та візія стають стратегічним орієнтиром, що визначає всі подальші управлінські рішення [43]. Концептуальне проєктування на цьому рівні включає вибір специфічної жанрової модифікації: продюсер вирішує, чи буде резиденція

функціонувати як герметична дослідницька лабораторія («резиденція-роман»), чи як відкритий медіа-хаб для швидкої генерації цифрового контенту («резиденція-кліп») [14; 40]. Для проєкту резиденції це передбачає інтеграцію індустріальної спадщини з найсучаснішими аудіовізуальними технологіями, що потребує розробки детального кураторського маніфесту [8]. Продюсер проектує «шлях митця» в резиденції – від моменту відбору через Open Call до фінальної репрезентації продукту, забезпечуючи кураторський супровід на кожному кроці смислотворення [45].

Третій етап – організаційно-структурне моделювання. Продюсер розробляє архітектуру управління, яка в арт-сфері найчастіше базується на принципах адхократії – гнучкої, проєктно-орієнтованої структури. Формування робочих груп та підбір персоналу на цьому етапі є критичним: команда має поєднувати технічних фахівців, кураторів та комунікаційників [42; 30]. Організаційне проєктування включає створення «дорожньої карти» з чіткими дедлайнами та KPI (ключовими показниками ефективності). Важливим етапом є юридичне проектування: розробка договорів, що регламентують авторські та суміжні права в умовах цифрової конвергенції, а також правил внутрішнього розпорядку, що базуються на етичних стандартах міжнародної спільноти [22; 61]. Продюсер також планує складну логістику (проживання, харчування, безпеку), що для віддалених територій вимагає залучення локальних підрядників та налагодження зв'язків із громадою [36; 37].

Четвертий етап – фінансовий інжиніринг та фандрейзингова стратегія. Продюсер перетворює концептуальні ідеї на мову цифр, розробляючи детальний бюджетний план. Використовуючи маркетингові дослідження Н. Малхолтри, він визначає потенційні джерела доходу та точки дотику з інтересами бізнесу [31; 18]. Фінансове проєктування базується на моделі диверсифікації: продюсер планує поєднання грантових коштів (державних та міжнародних), приватних інвестицій та механізмів бутстрепінгу – розвитку за рахунок власних ресурсів та інтелектуального капіталу [17; 19]. Важливо

закласти стратегію фінансової стійкості, де резиденція поступово виходить на часткову самоокупність через креативний туризм, воркшопи та продаж тиражного мистецтва [29; 49]. Продюсер діє як фінансовий стратег, що забезпечує життєздатність проєкту навіть за умови припинення зовнішніх вливань.

П’ятий етап – технологічне проєктування та побудова цифрової екосистеми. Оскільки наш проєкт орієнтований на майбутнє, продюсер має спроєктувати сучасний медіа-хаб. Це включає планування технічних потужностей для роботи з VR/AR, відео-артом та саунд-дизайном, враховуючи еволюцію наративних форм у цифровому середовищі [1; 52]. Одночасно розробляється стратегія «цифрового двійника» резиденції – її віртуальної репрезентації, що працює за логікою мережевого суспільства М. Кастельса [53]. Продюсер проектує маркетингову стратегію просування (SMM), яка повинна запустити процес формування спільноти навколо бренду резиденції ще до її офіційного відкриття [28]. Важливим є планування системи архівування та документації творчого процесу, що дозволяє капіталізувати результати діяльності резиденції в довгостроковій перспективі [66].

Шостий етап – верифікація та запуск MVP (мінімально життєздатного продукту). Це етап тестування спроєктованої моделі в реальних умовах. Продюсер організовує пілотний заїзд або короткострокову подію (воркшоп, виставку-презентацію), щоб перевірити якість логістики, технічного забезпечення та комунікації з громадою [69]. Аналіз результатів пілотного етапу дозволяє внести корективи в загальну стратегію та фіналізувати бізнес-план резиденції. Верифікація концепції також передбачає оцінку соціального впливу: як проєкт змінює «анатомію» території та чи сприяє він налагодженню культурного діалогу [12; 50]. Таким чином, концептуальне проєктування завершується створенням цілісної, життєздатної інституції, яка здатна стати драйвером ревіталізації прикордонної території та значущим суб’єктом світового арт-ринку. Роль продюсера на кожному з цих етапів є

визначальною, оскільки саме його здатність синтезувати мистецтво, технології та менеджмент перетворює ідею на сталий соціокультурний актив. *(Дод. А Таб. 1)*

2.2 Маркетингова та менеджерська стратегія в продюсуванні мистецької резиденції

Сучасна парадигма менеджменту в креативних індустріях зазнала фундаментальних трансформацій, відходячи від застарілих моделей жорсткого адміністративного підпорядкування до гнучких, людиноцентричних стратегій продюсування. Якщо до кінця XX століття під управлінням розумілося суворе керівництво, засноване на ієрархії та формальних правилах, то сьогодні в продюсуванні таких складних об'єктів, як мистецька резиденція, акцент зміщується на розвиток потенціалу кожної особистості. Управління в новому розумінні – це не механічний контроль, а мистецтво задіяти весь талант, досвід та творчу енергію працівників і резидентів для реалізації стратегічних завдань організації [11]. Продюсер постає як інтелектуальний лідер, чия стратегія спрямована на створення середовища, де кожен співробітник відчуває свою значущість для загального успіху компанії. У цей період постать співробітника та його внутрішня мотивація виходять на доволі високий рівень, а навчанню та особистісному зростанню кадрів приділяється особлива увага, що стає запорукою стабільності та конкурентоспроможності творчого бізнесу.

У продюсерській практиці мистецьких резиденцій критично важливо розрізняти концепції «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом». Головна відмінність полягає в гуманістичному підході: якщо в першому варіанті людина розглядається виключно в контексті ресурсності та можливості продукування певного виду діяльності чи користі, то в другом – як самодостатня та повноцінна особистість [21]. Для успішного функціонування арт-резиденції права, потреби та психологічний комфорт учасників мають бути інтегровані в комерційні та творчі цілі організації.

Продюсування тут виступає як вид діяльності, націлений на керівництво людьми задля реалізації проєктів, де максимальний акцент робиться на праці, досвіді та талантах співробітників, а також на рівні їхньої задоволеності від самої роботи. Це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати та спрямовувати їхню працю на благо компанії.

Гармонійне сплетіння керівництва персоналом із відповідальністю за соціальну стабільність дозволяє виокремити низку принципів, що використовуються для грамотного керівництва: значна увага особистим якостям при прийомі на роботу, стратегічний моніторинг оцінки праці та формування колективу на збалансованому поєднанні досвідчених кадрів із талановитими новачками. Важливою частиною менеджерської стратегії є побудова корпоративної культури, заснованої на довірі. Взаємовідносини в колективі мистецької резиденції мають відбуватися виключно у межах правових норм, забезпечуючи механізми професійного зростання кадрів та здорову конкуренцію без агресії чи цькування. Продюсер повинен передбачити механізми взаємозамінності працівників, щоб уникнути форс-мажорів у творчому циклі [21]. Діяльність з управління співробітниками неможлива без розробки чіткої структури, що забезпечує зв'язок між керівним та підлеглим ланками.

Управлінська стратегія, як ґрунтовно зазначає канд. наук Т. Склярук, – це загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються складні внутрішні проблеми та розподіляються обмежені ресурси [42]. Будь-яка стратегія в продюсуванні мистецької резиденції повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із зовнішнім середовищем, реальною та органічно поєднувати довгострокові і короткострокові цілі підприємства. Управлінська стратегія являє собою низку системних та управлінських рішень, спрямованих на розвиток організації. Такі стратегії зачасту є багатокомпонентними, включаючи загальну місію та специфічні організаційні цілі. В умовах ринку однією з найважливіших функціональних

стратегій підприємства є кадрова стратегія, яка, за визначенням Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, являє собою набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом [11].

Пріоритети розподілу людських ресурсів у стратегії продюсування можуть змінюватися залежно від етапу життя проєкту. Перший підхід, коли сили концентруються на вирішальних напрямках, доцільний у переломні моменти діяльності резиденції; другий – пропорційний розподіл ресурсів – у період спокійного розвитку [10]. Базуючись на попередніх дослідженнях, можна визначити, що розробка та впровадження стратегії є результатом колективної праці. Продюсер не може вивести ідеальну модель керування самотужки, тому розповсюдженою практикою є залучення зовнішніх експертів та створення робочих груп із 10-15 осіб, куди входять керівники підрозділів та фахівці різних профілів. Така багатокомпонентність дозволяє максимально пристосувати стратегію до потреб підприємства і кадрового складу, де «периферійні» стратегії підпорядковуються єдиній генеральній стратегії розвитку [10].

Маркетингова стратегія в продюсуванні резиденції невіддільна від менеджерської. Вона спрямована на створення гармонійного та конкурентоспроможного середовища. Лідер групи має донести до підлеглих, що для успіху проєкту кожен член команди повинен не лише розуміти колегу, а й коригувати власну поведінку для створення комфортного робочого простору. Робота у новому колективі обов’язково проходить етапи становлення: від фаз конфліктів та відчуження до взаємного пристосування. Після проходження цих етапів ми отримуємо «робочу групу», здатну ефективно виконувати завдання. Як зазначають О. М. Лозовський та О. А. Бучко, група – це колектив із двох і більше осіб, що має спільні цілі. Формування робочої групи є природним наслідком поділу праці та важливим засобом здійснення соціальних потреб [30].

Для формування справді згуртованої робочої групи продюсер має забезпечити тісний контакт між співробітниками для вільного

міжособистісного спілкування. Виконувані ними види роботи повинні мати спільну мету, а самі працівники – бути приблизно одного рівня за статусом, кваліфікацією чи освітою. Загальна чисельність такої групи не має перевищувати 12 осіб для збереження керованості. Ступінь згуртованості групи визначає низький рівень плинності кадрів та прогулів, що є критичним для довгострокових мистецьких резиденцій. Виникненню згуртованості сприяють частота контактів, готовність підтримувати спільну мету, спільність інтересів та відсутність зовнішніх загроз для групи [30]. Продюсер може використовувати конкуренцію між групами як стимул для збільшення обсягів творчого виробництва.

Однією з найбільш ефективних маркетингових та менеджерських стратегій є залучення неформального лідера групи на офіційну керівну посаду. Якщо це неможливо, необхідно проявити до такого працівника високий рівень визнання та поваги. Важливою частиною стратегії є впровадження схем заохочення та преміювання, що стосуються не лише окремого працівника, а й групи в цілому. Це створює відчуття колективної відповідальності за результат. Продюсерська стратегія, що поєднує в собі маркетингові інструменти просування бренду резиденції та сучасні методи управління персоналом, дозволяє створити стійку інституцію, здатну генерувати якісний культурний продукт та успішно конкурувати на міжнародному арт-ринку [11; 42; 30]

2.3 Фінансове забезпечення та моделі фандрейзингу в діяльності мистецької резиденції

Фінансова стабільність мистецької резиденції є фундаментальним наріжним каменем, на якому базується не лише можливість фізичного прийому митців, а й загальна стратегія соціокультурного та ревіталізаційного впливу інституції на регіон. На сьогодні у світовій та вітчизняній практиці функціонування культурних індустрій існує досить значна кількість різноманітних засобів фінансування продюсерських проєктів, зокрема в

аудіовізуальній сфері, рекламній індустрії та сфері сучасного мистецтва. Проте специфіка резиденції як некомерційного або гібридного об'єкта вимагає від продюсера особливої гнучкості та володіння широким спектром економічних інструментів. Основним механізмом залучення ресурсів для реалізації такого масштабного задуму, як мистецька резиденція, виступає фандрейзинг.

Згідно з ґрунтовними дослідженнями теоретиків сучасного менеджменту, фандрейзинг – це не просто механічний процес збору коштів, а складна, багаторівнева система залучення грошових ресурсів та інших видів активів (людських, матеріальних, інформаційних, технологічних), які організація не спроможна забезпечити самостійно, але які є критично необхідними для реалізації конкретного художнього задуму або сталого функціонування інституції в цілому [11]. Продюсер у цьому контексті постає як стратегічний менеджер вищої ланки, який має перетворити ефемерну художню ідею на переконливий, структурований інвестиційний або соціальний кейс, що здатен зацікавити донорів різних рівнів.

Простими словами, фандрейзинг – це витончене мистецтво успішного переконання потенційних партнерів у тому, що діяльність вашої організації не просто заслуговує на увагу, а є суспільно значущою та гідною всебічної підтримки. Пошук фінансових ресурсів займає в цьому процесі важливе, але далеко не єдине місце. Фандрейзинг – це також глибока наука про психологію взаємодії, де в центрі стоїть людина – Фандрейзер або менеджер із залучення ресурсів. Успішність цієї діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки фахівець володіє професійними навичками комунікації, мистецтвом риторики та, що найважливіше, наскільки він сам вірить у ту місію, у якій намагається переконати інших.

Методи організації пошуку ресурсів у сучасному світі можуть бути надзвичайно різноманітними, проте найчастіше фандрейзинг у сфері культури пов’язаний із професійним грантрайзингом – поданням спеціалізованих грантових заявок до міжнародних чи державних

інституцій [38]. Грант, як безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі, дозволяє мистецьким резиденціям реалізовувати амбітні, часто експериментальні проєкти, які не мають прямої комерційної окупності. Це дає можливість митцям працювати без тиску ринку, що є критично важливим для створення якісного культурного продукту. Участь у грантових програмах міжнародних організацій, таких як «Креативна Європа», забезпечує проєкту не лише фінансовий ресурс, а й високий рівень легітимізації на міжнародній арені.

Продюсерська стратегія залучення коштів зазвичай структурується за двома основними векторами: екстенсивним та інтенсивним. Екстенсивна стратегія передбачає широке охоплення: створення масивних баз даних фондів, програм та меценатів, після чого здійснюється віялова розсилка запитів. Це метод «великих чисел», де розрахунок іде на статистичну імовірність позитивної відповіді. Натомість інтенсивна стратегія базується на філігранному плануванні та підготовці одного або кількох «безпрограшних» варіантів фінансування. Продюсер ретельно підбирає фонд або програму, чиї пріоритети максимально збігаються з ідеологією резиденції, і готує заявку, яка ідеально вписується в донорську стратегію [25].

Ще однією фундаментальною формою фінансування є залучення донорських коштів, а також ресурсів від меценатів та спонсорів. У професійному продюсуванні вкрай важливо розрізняти ці поняття, оскільки комунікація з кожною з цих груп вимагає різного підходу. Донори – це, як правило, інституції (міжнародні організації, державні установи, комерційні структури), у статуті яких закладено надання фінансової допомоги на некомерційній безповоротній основі. Донори можуть надавати не лише «живі» гроші (гранти), а й виділяти стипендії для навчання резидентів, здійснювати експертну підтримку або передавати у користування необхідне обладнання (камери, монтажні станції, сервери) [64].

Окрему, більш «емоційну» групу складають меценати. Меценатство, як форма добровільної та безкорисливої допомоги від фізичних осіб, має на меті

підтримку культурних цінностей без очікування прямого матеріального зиску. Назва, що походить від імені римлянина Мецената, сьогодні втілюється у підтримці театрів, галерей та художніх майстерень. Українське законодавство чітко визначає меценатство як благодійну діяльність у сфері мистецтва та охорони культурної спадщини [23]. Для мистецької резиденції залучення мецената означає побудову довгострокових стосунків, заснованих на спільних естетичних цінностях.

На відміну від меценатів, спонсори керуються принципом взаємовигоди. Це юридичні особи, які розглядають фінансування резиденції як маркетинговий інструмент для підвищення впізнаваності свого бренду. Основними причинами є те, що бізнес ще не виробив стійкої звички інвестувати в культуру, а арт-менеджери часто не володіють достатніми навичками маркетингу, щоб «продати» мистецький проєкт як ефективний рекламний майданчик [32]. Тому продюсер має навчитися мовою бізнесу пояснювати цінність резиденції для потенційного спонсора.

Розглядаючи більш жорсткі фінансові інструменти, неможливо оминути тему інвестицій. На відміну від спонсорства чи меценатства, інвестиції – це кошти, які обов'язково доведеться повернути з прибутком. Це модель для тих сегментів резиденції, які здатні генерувати комерційний продукт (наприклад, виробництво контенту для реклами чи кіно). Робота з інвесторами вимагає від продюсера найвищого рівня відповідальності, фінансової грамотності та юридичного супроводу для захисту інтелектуальної власності [27]. Продюсер має пам'ятати, що «великий прибуток завжди крокує поруч із великими ризиками», і помилка у бюджетуванні може призвести до краху всього проєкту.

Справжнім проривом останнього десятиліття став краудфандинг – метод залучення фінансування від «онлайн-натовпу». Це ціле мистецтво мотивування сотень людей виділити невеликі суми на підтримку ідеї. Успішний краудфандинг вимагає від резиденції бути «прозорою», постійно комунікувати з аудиторією та починати промокампанію задовго до старту

самого проєкту. Поряд із цим існує стратегія бутстрепінгу – розвиток резиденції «своїми силами», без зовнішніх вливань, за рахунок особистих коштів команди та перерозподілу наявних ресурсів [39]. Це шлях максимальної незалежності, який, проте, обмежує швидкість масштабування проєкту.

Найбільш консервативним методом є отримання банківського кредиту. Кредит – це фінансове зобов'язання, яке передбачає повернення коштів під відсоток у чітко визначений термін [21]. Продюсеру резиденції не рекомендується вдаватися до цього методу, не вичерпавши всі інші можливості (гранти, краудфандинг, бутстрепінг), оскільки мистецький бізнес є високоризикованим, і відсутність швидкого прибутку може створити боргову пастку *(Дод. А, Таб. 2)*.

2.4 Пост-резидентська робота: документування, промоція результатів та оцінка ефективності

Завершення перебування митця в резиденції не є фінальною крапкою проєкту, а лише початком нового, стратегічно важливого етапу – фази пост-резидентського супроводу. У сучасних креативних індустріях цей період розглядається як критичний час для перетворення короткострокового творчого досвіду на довготривалий соціокультурний та символічний капітал. Продюсер у цей час трансформується з операційного менеджера на стратегічного комунікатора, аналітика та медіа-дизайнера. Пост-резидентська робота – це багатовекторна діяльність, спрямована на те, щоб винести результати творчості за межі локальної майстерні та інтегрувати їх у глобальний інтелектуальний дискурс. Цей складний процес охоплює три фундаментальні напрями, кожен з яких вимагає специфічного інструментарію: професійне документування та архівацію, стратегічну промоцію результатів у медіа-просторі та всебічну оцінку ефективності реалізованого задуму [11].

Першим і засадничим етапом, що закладає основу для всіх подальших дій, є глибинне документування. В епоху тотальної цифровізації, коли «програмне забезпечення бере на себе командування», за влучним висловом Л. Мановича, мистецький проєкт, який не був належним чином зафіксований, фактично припиняє своє існування у суспільній пам’яті відразу після демонтажу експозиції [66]. Професійне документування в межах проєкту має виходити далеко за межі звичайної фотофіксації готових об’єктів. Це розгалужена стратегія створення цифрового «генетичного коду» проєкту. Вона включає фіксацію кожного етапу творчого пошуку: відеощоденники резидента, аудіозаписи польових досліджень, чернетки, ескізи та навіть записи технічних помилок, які часто стають ключем до розуміння фінального твору. Такий підхід дозволяє зберегти не просто художній об’єкт, а саму «процесуальність» мистецтва, що є критично важливим для сучасних мистецьких практик.

Глибоке документування в пост-резидентський період вимагає від продюсера навичок куратора-архівіста. Важливо розуміти, що сучасні цифрові формати (4K-відео, 3D-сканування об'єктів, VR-панорами майстерень) – це не просто спосіб показу, а форма консервації мистецтва, що з часом набуває все більшої вартості. Продюсер має забезпечити збереження метаданих: хто, де, коли та за яких обставин створив конкретний фрагмент роботи. Це необхідно для юридичного захисту авторських прав та запобігання майбутнім суперечкам щодо інтелектуальної власності.

Процес документування виконує низку стратегічних функцій, які безпосередньо впливають на життєздатність резиденції. По-перше, це формування «інституційної пам'яті» та інтелектуального архіву. Кожен зафіксований проєкт додає ваги мистецькій резиденції, перетворюючи її з тимчасового майданчика на поважну дослідницьку інституцію. По-друге, це створення бездоганної доказової бази для грантодавців та інвесторів. У сучасному грантрайзингу якість візуального звіту часто важить не менше, ніж точність фінансової документації; донори хочуть бачити реальний вплив

своїх коштів на культурний ландшафт територій [38]. По-третє, це важливий елемент стратегії управління персоналом: надаючи митцеві професійно відзняте портфоліо та медіа-пакет, продюсер зміцнює професійну лояльність і сприяє подальшій капіталізації імені художника, що є обов'язковим завданням успішного менеджменту [21].

Другим вектором пост-резидентської роботи є стратегічна промоція результатів. У сучасному мережевому суспільстві, де увага споживача є найдорожчим ресурсом, навіть найгеніальніший художній продукт ризикує залишитися непоміченим без агресивного та грамотного просування. Згідно з концепцією Г. Дженкінса, результати діяльності резиденції повинні поширюватися через механізми трансмедійного сторітелінгу: історія проєкту має «перетікати» з однієї платформи на іншу, адаптуючись під потреби різних аудиторій – від професійних критиків до випадкових користувачів соціальних мереж [60]. Продюсер використовує маркетингові інструменти не лише для реклами, а для побудови сталої спільноти лояльних прихильників навколо резиденції.

Маркетингова стратегія промоції базується на принципах «Relationship Marketing», де головною метою є не разова транзакція чи перегляд, а довгостроковий зв'язок аудиторії з ідеологією проєкту [10]. Продюсер має навчитися «пакувати» складні мистецькі концепції у доступні цифрові формати – короткі віральні відео, лонгріди, подкасти та онлайн-екскурсії. Окрему роль відіграє робота з пресою та лідерами думок. Якісний PR-супровід дозволяє винести результати резиденції за межі вузької професійної «бульбашки», роблячи проєкт помітним явищем на загальнонаціональному рівні. Продюсер формує прес-пакети, організовує прес-тури для журналістів та готує ексклюзивні матеріали для арт-порталів. Для таких локацій, як наше селище, успішна промоція – це форма «м’якої сили», яка демонструє зовнішнім інвесторам культурну спроможність та безпечність регіону, що безпосередньо впливає на його економічне майбутнє [12].

Крім того, промоція результатів включає організацію виїзних виставок, презентацій та участь у міжнародних форумах. Продюсер резиденції має виступати амбасадором своїх митців, представляючи їхні роботи на фестивалях аудіовізуального мистецтва. Це забезпечує не лише впізнаваність, а й закладає фундамент для майбутніх колаборацій. Важливо задіяти механізми медіа-конвергенції: один і той самий результат роботи може існувати як фізична інсталяція в резиденції, як цифровий арт-об’єкт у соціальних мережах і як науковий кейс у спеціалізованому журналі.

Третім, найбільш складним та інтелектуально містким етапом, є всебічна оцінка ефективності. У продюсуванні культурних проєктів оцінка не може зводитися лише до сухих фінансових звітів чи кількості проданих квитків. Оцінка має бути гібридною і включати глибокий аналіз соціокультурних змін. Продюсер повинен проаналізувати динаміку змін у місцевій громаді: чи зріс рівень залученості молоді до творчих ініціатив? Чи зменшився соціальний песимізм мешканців? Чи виникли нові бізнес-зв’язки на базі резиденції? Ці якісні показники є справжнім мірилом успіху резиденції як інструменту налагодження культурного діалогу [50].

Психологічна складова оцінки також є важливим. Продюсер аналізує рівень задоволеності резидентів, їхні відгуки про побутові умови та творчу атмосферу. Це дозволяє вдосконалювати менеджерську стратегію «управління персоналом», роблячи інституцію більш привабливою для топових митців. Робота з відгуками стейкголдерів (місцевої влади, спонсорів, донорів) дає можливість зрозуміти рівень репутаційного капіталу, який накопичила резиденція за сезон.

Кількісні метрики оцінки ефективності також мають велике значення для стратегічного планування. Продюсер аналізує ROI (коефіцієнт повернення інвестицій) у фандрейзингових кампаніях, кількість згадок у медіа, глибину переглядів цифрового контенту та економічний ефект для локальних підприємців, які обслуговували проєкт. Згідно з дослідженнями Т. Склярук, оцінка ефективності – це циклічний механізм зворотного зв'язку:

отримані дані мають стати фундаментом для коригування стратегії наступного сезону, виправлення помилок у бюджетуванні та маркетингу [42]. Продюсер проводить ретельний аудит усіх процесів – від відбору резидентів до фінальної промоції, щоб забезпечити безперервний розвиток інституції.

Особлива увага приділяється аналізу ефективності використання ресурсів (Financial Accountability). Продюсер порівнює фактичні витрати з плановими показниками, аналізує причини відхилень та готує пропозиції щодо оптимізації бюджету на майбутнє. Це робить організацію прозорою та надійною в очах донорів, що є критично важливим для повторного отримання грантів.

Завершальним етапом усього циклу є формування публічного річного звіту (Impact Report). Це має бути не просто нудний канцелярський документ, а яскравий медіа-продукт, що поєднує в собі точність цифр, емоційність художніх образів та щирість людських історій. Вміння продюсера «продати» успіх резиденції громаді, владі та міжнародним партнерам є фінальним акордом, який відкриває двері для нових меценатських внесків та міжнародних колаборацій. Таким чином, пост-резидентська робота замикає коло управління проєктом, перетворюючи короткочасну присутність митця на вічний культурний капітал громади. Тільки через скрупульозне документування, винахідливу промоцію та чесну, глибоку аналітику резиденція зможе виконати свою місію та стати реальним драйвером перетворення прикордонної території на сучасний центр світового мистецтва. Продюсерська стратегія в цьому розрізі постає як інструмент сталого розвитку, що інтегрує мистецтво в соціально-економічну тканину регіону *(Дод. А, Таб. 3).*

Висноски до розділу 2

Дослідивши організаційно-управлінські механізми діяльності мистецької резиденції прийшли до наступних висновків.

Створення резиденції – це складний інтелектуальний процес, де продюсер виступає «архітектором сенсів». Успіх проєкту залежить від глибокого аналізу локального контексту («генія місця») та заповнення культурних «лакун» через чітке концептуальне проєктування. Тільки поєднання творчої свободи з прагматичною «дорожньою картою» дозволяє перетворити художню ідею на сталу інституцію.

Сучасна парадигма управління в культурі змістилася від суворого контролю до «управління персоналом», де людина є головною цінністю. Продюсер має діяти як лідер, що формує середовище довіри та професійного зростання. Побудова згуртованих робочих груп, заснована на повазі до особистості та емоційному комфорті, є критичною для створення якісного культурного продукту в межах адхократичних структур.

Фінансова життєздатність резиденції базується на диверсифікації джерел доходу. Продюсерська стратегія має поєднувати грантрайтинг, меценатство та спонсорство з інноваційними методами, такими як краудфандинг та бутстрепінг. Розуміння психології фандрейзингу та вміння «продати» цінність проєкту бізнесу і державі дозволяють резиденції уникати ризикованих кредитів та зберігати економічну незалежність.

Діяльність резиденції не завершується з від'їздом митця. Пост-резидентська фаза, що включає професійне цифрове документування, трансмедійну промоцію та оцінку соціального впливу (*social impact*), є обов'язковою для капіталізації результатів. Якісна архівація та аналіз ефективності дозволяють перетворити локальний досвід на довготривалий культурний актив громади.

Продюсерська стратегія – це цілісний механізм, що об'єднує творчу візію, психологію управління та фінансовий інжиніринг. Саме комплексний підхід до організації всіх процесів забезпечує резиденції статус дієвого драйвера розвитку прикордонної території.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МИСТЕЦЬКОЇ РЕЗИДЕНЦІЇ Värtsilä art house ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПРОДЮСУВАННЯ

3.1 Мистецька резиденція «Värtsilä art house »: діяльність, існуюча стратегія

Мистецька резиденція Värtsilä art house – це інноваційна соціокультурна інституція, що була заснована як простір для професійної взаємодії митців, дослідників та креативних підприємців. Розташована у прикордонній зоні, резиденція використовує унікальний ландшафт та індустріальну спадщину регіону для створення актуального контенту *(Дод. В, Іл. 17)*. З моменту свого заснування команда проєкту реалізувала низку міжнародних та локальних ініціатив, спрямованих на ревіталізацію територій через мистецькі практики та медіа-технології. За час свого функціонування резиденція сформувала велику мережу партнерів серед культурних інституцій Європи, що дозволяє залучати до роботи фахівців найвищого рівня – від кураторів до технічних спеціалістів у галузі VR/AR та відео-арту.

Діяльність Värtsilä art house охоплює як некомерційні дослідницькі програми, так і розробку креативних пакетів контенту для цифрових платформ. Команда має успішний досвід у створенні імерсивних інсталяцій, документальних відео-проєктів, саунд-дизайну та контенту для соціальних мереж, що популяризує культурну спадщину. Однією з ключових особливостей резиденції є її здатність працювати у форматі «лабораторії повного циклу»: від виникнення художньої ідеї (пре-концепції) до фінальної промоції готового медіа-продукту на ринку.

Команда резиденції бере на себе повний контроль над організаційними та виробничими процесами, забезпечуючи високу якість результатів. Продюсерська група резиденції відповідає за наступні напрями:

1. Фінансовий менеджмент: контроль та розподіл бюджету, робота з грантодавцями та донорами.

2. Концептуальне проєктування: розробка ідеологічної платформи та кураторського маніфесту кожного заїзду.

3. Сценарна підготовка: розробка наративної структури для аудіовізуальних проєктів.

4. Технічне забезпечення: надання доступу до сучасного обладнання (світло, звук, камери).

5. Логістика та адміністрування: підбір локацій для зйомок, організація проживання та харчування резидентів.

6. Пост-продакшн: контроль процесів монтажу, кольорокорекції та саунд-дизайну.

7. PR та промоція: виведення продукту в інфопростір, організація виставок та онлайн-показів.

Резиденція несе повну відповідальність за ефективність витрат, що пов'язані з виробничим циклом, включаючи гонорари персоналу, матеріали для творчості, оренду специфічного обладнання та маркетингові витрати.

Стратегія Värtsilä art house на поточному етапі розвитку спрямована на комплексну трансформацію інституції з локальної ініціативи на впливовий міжнародний культурний хаб. Реалізація цієї мети передбачає чіткий розподіл обов'язків між основними функціональними групами управління, що дозволяє гармонізувати творчі процеси з прагматичними вимогами ринку.

Група стратегічного управління та фінансового інжинірингу під безпосереднім керівництвом генерального продюсера зосереджена на забезпеченні життєздатності та масштабуванні проєкту. Продюсерський склад відповідає за розробку довгострокових фінансових цілей і ретельний прорахунок кількості проєктів для досягнення цільових показників річного бюджету, зокрема стратегічного орієнтиру у 7 млн грн. До сфери їхньої компетенції входить агресивний фандрейзинг, активізація роботи з міжнародними донорами, меценатами, а також стратегічне залучення комерційних брендів у культурні проєкти через механізми меценатства та спонсорства. Управлінці займаються структуруванням ролей,

вибудовуванням чіткої вертикалі відповідальності та оптимізацією ціноутворення пакетів послуг для партнерів. Окремий вектор спрямований на збільшення надходжень від мерчу та платних майстер-класів, а також подвоєння маржинальності комерційних замовлень. Продюсерська група ініціює перехід до системних рішень на основі даних, впроваджуючи щомісячне планування з фіксацією результатів та виявленням точок росту для підготовки до подальшого організаційного розширення інституції.

Кураторська та креативно-маркетингова група відповідає за змістовне наповнення, ідеологічну платформу та комунікаційне позиціонування резиденції у глобальному арт-просторі. Фахівці цього напряму здійснюють постійний аналіз «лакун» культурного простору для виявлення актуальних тем і готують кураторські маніфести для кожного заїзду. Вони призначають кураторів як відповідальних лідерів окремих напрямів (відео, звук, текст) та формують автономні мікро-команди для кожного продукту. Креативний відділ фокусується на створенні унікальних «фестивальних» кейсів, розробці масштабних іміджевих проєктів та реалізації мегакреативних ідей для привернення уваги світових медіа. Маркетологи групи працюють над PR-стратегією, змістовною воронкою та створенням унікальної торгової пропозиції (USP), що забезпечує високу впізнаваність бренду в професійному середовищі. Вони також курують соціальні місії, інтеграцію з місцевою громадою та розвиток мережевої співпраці з провідними європейськими арт-домами.

Технічна та виробничо-освітня група під керівництвом техліда забезпечує технологічну базу та розвиток людського капіталу інституції. Відповідальні особи цього сектору реалізують освітній вектор, виділяючи ресурси на регулярне навчання команди новітнім медіа-технологіям та залучаючи зовнішніх консультантів з інших сфер. Технічна група здійснює модернізацію технічного парку, включаючи станції рендерингу та дрони, а також відповідає за впровадження й реплікацію успішних цифрових форматів, таких як медіа-куб. Виробничий підрозділ займається

оптимізацією пайплайну виготовлення аудіовізуальних творів, підготовкою команди до роботи з NFT і гейміфікацією мистецтва, а також розвитком тім-лідів усередині колективу. Крім того, група курує процеси запуску нових резиденцій через систему деталізованих чеклистів, забезпечуючи технічну верифікацію імерсивних інсталяцій та високу якість фінального контенту.

Такий комплексний підхід, де за кожним вектором стратегії закріплено відповідальних фахівців, дозволяє Värtsilä art house не лише залишатися культурним осередком, а й перетворюватися на успішну та фінансово стійку бізнес-модель у сфері креативних індустрій. Використання сучасних управлінських інструментів, таких як цифрові таск-менеджери та регулярні проєктні брейнштормі, забезпечує високу ефективність команди та сталий розвиток прикордонного регіону через аудіовізуальне мистецтво *(Дод. Б, Діагр. 1).*

Серед реалізованих у межах діяльності резиденції Värtsilä art house проєктів варто відзначити низку міждисциплінарних мистецьких практик, спрямованих на поєднання традиційних художніх технік із сучасними цифровими технологіями. Зокрема, скульптор Сергій Шауліс представив серію робіт із бетону та металевої арматури, а також 3D-скульптури із застосуванням технології augmented reality. У своїх роботах митець поєднує принципи класичної пластики з цифровими засобами візуалізації, формуючи новий формат взаємодії глядача з художнім об’єктом *(Дод. В, Іл. 7, 8, 9, 10, 11, 12).*

Окрему увагу привертають керамічні експерименти Єлизавети Портнової, у межах яких створювалися об’єкти на перетині декоративно-прикладного мистецтва та сучасної арт-практики. Художниця працювала з поєднанням кераміки й вовни, а також використовувала традиційний випал у дров’яній печі, що надало роботам виразної фактурності та матеріальної автентичності *(Дод. В, Іл. 1, 2, 3, 4, 5, 6).*

Серед учасниць резиденції також варто відзначити текстильних художниць Тоню Мельнік та Машу Лук’янову, які працюють у сфері

сучасного текстильного мистецтва та мистецького активізму. Перебуваючи в резиденції Värtsilä Art House з січня, мисткині реалізовували спільні творчі проєкти, що поєднують художні практики з осмисленням соціальних питань. У своїй діяльності вони активно використовують текстиль як засіб художнього висловлювання, звертаючись до тем ідентичності, рівності, солідарності та суспільних трансформацій. Важливим результатом їхньої роботи стала виставка «Текстильні художниці-активістки Тоня та Маша», у межах якої було представлено серію творів, виконаних у різноманітних текстильних техніках. Проєкт продемонстрував можливості текстильного мистецтва як інструменту суспільного діалогу та актуального художнього висловлювання *(Дод. В, Іл.19, 20, 21).*

Важливою складовою діяльності резиденції стала участь митців у відкритих студіях HIAP – Helsinki International Artist Programme у 2023 році. У межах цієї події художники, залучені до українських резиденційних програм, презентували дослідницькі, експериментальні та work-in-progress проєкти, орієнтовані на осмислення сучасних соціокультурних процесів і пошук нових художніх форм *(Дод. В, Іл. 13, 14).*

Загалом діяльність Värtsilä art house спрямована на підтримку міждисциплінарних мистецьких практик, зокрема у сферах скульптури, кераміки, медіамистецтва, цифрових технологій та художньої роботи з металом. Простір резиденції обладнаний спеціалізованими майстернями для металообробки й кераміки, а також дров'яними печами, що створює умови для експериментальної творчої діяльності та поєднання сучасних і традиційних мистецьких методів *(Дод. В, Іл. 15, 16).*

3.2 Розробка продюсерської стратегії для мистецької резиденції «Värtsilä art house »

Дослідивши багатогранну діяльність Міжнародної мистецької резиденції «Värtsilä art house », ретельно проаналізувавши існуючі моделі управління, маркетингову активність та ідеологічну платформу інституції,

нами було розроблено цілісну, багаторівневу продюсерську стратегію. Важливим чинником формування концепції резиденції є її географічне розташування. Värtsilä art house функціонує у прикордонному просторі, фактично за близько 70 метрів від сірої зони на кордоні з росією. Така локалізація створює специфічний соціокультурний контекст діяльності інституції, у якому мистецтво постає не лише як форма творчої практики, а і як інструмент культурного спротиву, міжнародної комунікації та переосмислення прикордонного простору.

У зв'язку з цим головна місія запропонованої стратегії полягає не лише у стабілізації поточної діяльності резиденції, а й у масштабуванні проєкту до рівня міжнародного медіа-хабу, здатного генерувати капіталізований творчий продукт у синергії з розвитком прикордонної території. Дослідження сучасних маркетингових моделей дозволило виокремити низку стратегічних рішень, що є найбільш адаптивними та життєздатними для малої культурної інституції в умовах високої волатильності сучасного культурного ринку.

Глибокий управлінський аудит та реструктуризація витрат

Малий бізнес у сфері культури, як правило, має три основні «слабкі місця», кожне з яких корениться безпосередньо в якості управлінського мислення. Першою помилкою, яка була виявлена в ході аналізу, є сприйняття кількісного зростання як універсального вирішення всіх фінансових проблем. Існує небезпечне ігнорування того факту, що у довгостроковому періоді поняття «постійні накладні витрати» є ілюзорним. Продюсери часто потрапляють у пастку концепції обліку граничного доходу, пропонуючи додаткові продукти чи резидентські програми, вважаючи, що це не вплине на базові витрати. Насправді кожен новий проєкт потребує додаткового адміністративного часу, збільшує витрати на електроенергію, технічне обслуговування обладнання та розпорошує увагу команди [42].

Другим критичним фактором є неадекватний аналіз витрат на виробництво художнього продукту. Це часто засліплює продюсерів від збитків, які виникають внаслідок мимовільного додавання нових напрямів

діяльності. Зазвичай у структурі резиденції є програми, які слід виключити через їхню низьку ефективність. Облік витрат в арт-сфері часто є неточним дослідженням із обмеженими цілями. Нова стратегія пропонує впровадження методу Activity-Based Costing (ABC), який дозволяє чітко розподілити непрямі витрати. Запуск нової VR-лабораторії потребує значно більших інвестицій у дослідження та розробку (НДДКР), ніж підтримка традиційного пленеру, проте керівництво часто недооцінює ці витрати, очікуючи, що стара лінія «витягне» нову. Наслідком стає стимулювання дорогих проєктів за рахунок погіршення поточних результатів. Для здорового функціонування валова рентабельність мистецького продукту має бути не менше 35%, а в ідеалі – понад 45%, щоб покривати ризики [70].

Третя проблема – це ігнорування балансу та фіксація виключно на звіті про прибутки та збитки. Відсутність турботи про грошові потоки (*cash flow*) може бути фатальною для маленької резиденції, яка працює автономно. Ми пропонуємо продюсерам Värtsilä art house шукати капітал не лише в зовнішніх грантах, а й всередині власного балансу через оптимізацію використання активів та скорочення неефективних запасів.

Фінансова стратегія: маржинальний дохід та облік беззбитковості

Другою системною проблемою, з якою часто стикається малий арт-бізнес, є «манія зростання». Вона виражається в боротьбі за збільшення охоплення та кількості резидентів без розуміння ціни цього зростання. Стандартні методи обліку вводять в оману, створюючи переконання, що вищі прибутки автоматично випливають із більших продажів. Запропоновано пропонуємо переглянути підхід до маржинального доходу. Теорія полягає в тому, що протягом короткого періоду можна вигідно додавати додаткові продажі за зниженими цінами, але це припустимо лише у добре контрольованих винятках. Встановлення ціни на продукт резиденції без покриття повної частки накладних витрат веде до деградації фінансової стійкості.

Важливою сходинкою до успіху є «Облік беззбитковості». Це інструмент, який допомагає продюсеру зрозуміти, коли обсяг наданих послуг достатньо високий, щоб покрити всі змінні та постійні витрати. Помилка багатьох бухгалтерів в арт-сфері полягає в припущенні, що витрати легко поділити на змінні та постійні. Насправді у довгостроковій перспективі все змінюється: оренда, комунальні платежі, амортизація обладнання та навіть гонорари керівництва залежать від рівня активності резиденції [55]. Тому вводиться поняття «накладні витрати, що змінюються в довгостроковій перспективі», що дозволяє більш точно прогнозувати фінансовий результат проєкту на 3-5 років.

Маркетингова стратегія: цифровий бренд та «Голос» інституції

Маркетингова частина стратегії базується на побудові агресивного та впізнаваного цифрового бренду. Першим і головним інструментом є створення активного блогу на сайті резиденції. Вміст має оновлюватися регулярно. Блог не повинен бути місцем для сухих прес-релізів; він має надавати цінність: професійні поради для медіа-художників, інсайдерські огляди технологій (VR, NFT, відео-арт), практичні вказівки з грантрайтингу. Це полегшує пошуковим системам індексувати сайт вище в результатах пошуку (Search Engine Optimization – SEO).

Професійне SEO є життєво важливим. Незалежно від якості контенту, ви не досягнете успіху, поки його не виявлять через пошук. Рекомендовано залучити зовнішнього консультанта для тісної співпраці з групою веб-дизайну та маркетингу. Окрему увагу слід приділити соціальним медіа. Це не просто майданчики для постів, а інструмент створення посилань на ваш вміст. Постійна розмова з аудиторією в Instagram, LinkedIn та Facebook дозволяє залучати тисячі прихильників. Також потрібно використовувати спеціалізовані сервіси, такі як FilmFreeway, для подання результатів роботи резидентів на міжнародні фестивалі, що забезпечує колосальний обсяг безкоштовного маркетингу в межах бізнес-моделі фестивалів.

Важливо знайти свій «голос» (USP — Unique Selling Proposition). Кожна резиденція потребує бачення, яке виділяє її серед тисяч інших. Це може бути особлива естетика візуального ряду, інтелектуальна глибина концепцій або навіть специфічний гумор у комунікації. Глядач має впізнавати продукт Värtsilä art house миттєво. При цьому не можна забувати: жоден маркетинг не врятує слабкий творчий продукт. Реалізація інтенсивної комунікаційної стратегії та формування високого рівня суспільних очікувань вимагають суворої верифікації художніх і технічних характеристик творчого продукту, оскільки релевантна відповідність якості аудіовізуальних творів задекларованим стандартам є запорукою збереження репутаційного капіталу інституції.

Фандрейзинг: бутстрепінг та модель MVP

Обираючи методи фінансування для резиденції, в першу чергу варто звернутися до бутстрепінгу. Це мистецтво розбудови бізнесу без зовнішніх інвесторів, за рахунок власних ресурсів команди. Самостійне створення фінансової основи робить інституцію надзвичайно привабливою для майбутніх великих донорів та банків. Інвестори впевненіші у фінансуванні тих, хто вже поставив бізнес «на рейки» самотужки [72]. Бутстрепінг дає незалежність та контроль: засновники залишаються господарями свого бачення без жодного впливу з боку зовнішніх акторів [63].

До цієї стратегії додається запуск тест-драйву на рівні MVP (Minimum Viable Product). Це тестування послуг резиденції з мінімальним набором функцій, що допомагає:

- Обирати лише ті послуги, що дають швидкий фінансовий результат.
- Зводити до мінімуму особисті витрати команди.
- Глибоко аналізувати ринок та конкурентів через реальну практику.
- Відшліфовувати навички переговорів та фінансової дисципліни.

Комунікаційний нетворкінг та PR-супровід

Прес-релізи залишаються ефективним інструментом на ранніх стадіях, коли про резиденцію ще мало знають. Важливо розміщувати їх на авторитетних ресурсах (PR.com, Presswire), щоб не зашкодити репутації через зв'язки з поганими джерелами. Велике значення має нетворкінг «віч-на-віч», що в цифровому світі трансформується у встановлення прямих контактів із власниками популярних онлайн-сайтів та кураторами. Використання технологій живого чату, вебінарів та онлайн-майстер-класів дозволяє залучати партнерів з усього світу.

Продюсерська стратегія Värtsilä art house – це поєднання жорсткої фінансової гігієни, агресивного контент-маркетингу та гнучкості стартап-моделей. Тільки через перехід від емоційних рішень до структурних, інституція зможе «подорослішати», вийти за межі регіонального рівня та реалізувати свій потенціал як драйвера культурних змін. Контент, який представлено світу, має бути оригінальним і значущим – якщо це так, усі маркетингові стратегії лише примножать успіх.

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування «Värtsilä art house »

Для формування життєздатної та стійкої стратегії розвитку необхідно провести всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища резиденції. SWOT-аналіз дозволяє продюсеру не лише виявити приховані загрози, що можуть дестабілізувати проєкт, а й максимально капіталізувати наявні переваги, перетворюючи їх на унікальні ринкові пропозиції. У контексті мистецької резиденції цей аналіз виступає містком між художньою візією та прагматичним бізнес-плануванням.

Сильні сторони (Strengths)

Першою і найбільш очевидною перевагою Värtsilä art house є її унікальна локація та індустріальна. Розташування у прикордонній зоні на базі колишніх промислових об’єктів створює специфічну, автентичну атмосферу «місця поза часом», яка є величезним дефіцитом на перенасиченому ринку західноєвропейських резиденцій. Це дозволяє

продюсеру залучати топових митців, які працюють із темами урбаністики, соціальної пам’яті, геополітики та пост-індустріальної ревіталізації. «Геній місця» стає самостійним маркетинговим активом, що не потребує додаткових витрат на створення бренду з нуля.

Другою сильною стороною є мультимодальність виробництва. На відміну від класичних резиденцій-майстерень, Värtsilä art house володіє власною технічною базою для створення складного аудіовізуального контенту (професійний звук, відео 4K, VR-лабораторія). Це дозволяє інституції виступати не лише в ролі приймаючої сторони (хоста), а й як повноцінний продакшн-партнер. Така модель значно підвищує шанси на отримання ко-продукційних грантів та залучення комерційних замовлень.

Третьою важливою перевагою є гнучкість управління. Мала, але висококваліфікована команда, сформована за принципами адхократії, здатна миттєво впроваджувати інновації та змінювати курс стратегії відповідно до динамічних запитів арт-ринку. Відсутність громіздкої бюрократичної структури дозволяє приймати рішення «тут і зараз», що є критичним при роботі з міжнародними оупен-колами та ситуативними партнерствами.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Головною внутрішньою вразливістю залишається обмеженість власних обігових коштів. Залежність від грантових циклів іноді створює критичні «касові розриви» у міжсезоння. Це ускладнює утримання постійного штату вузькопрофільних технічних фахівців та вимагає від продюсера постійного пошуку короткострокових фінансових вливань. Крім того, на поточному етапі спостерігається низька впізнаваність бренду в комерційному секторі. Поки що резиденція сприймається виключно як некомерційний мистецький осередок, що створює певний бар’єр для входу великих корпоративних спонсорів, які звикли до роботи з більш медійними та «зрозумілими» рекламними майданчиками.

Можливості (Opportunities)

Зовнішнє середовище пропонує резиденції колосальні перспективи через стрімке зростання попиту на цифрове та медіа-мистецтво. Популяризація VR-виставок та імерсивного контенту відкриває перед Värtsilä art house нові ринки збуту інтелектуальної власності. Ми можемо виступати як постачальники унікального контенту для глобальних цифрових платформ. Ще однією важливою можливістю є державні програми децентралізації культури. Міжнародні фонди все частіше надають пріоритет проєктам, що розвиваються поза межами мегаполісів, що робить нашу локацію ідеальним кандидатом на стратегічне фінансування.

Загрози (Threats)

Основними зовнішніми викликами є загальна економічна нестабільність та волатильність валютних курсів, що безпосередньо впливає на вартість технічного обслуговування резиденції. Також не варто недооцінювати конкуренцію з боку великих європейських арт-хабів, які мають багаторічну історію та стабільні державні дотації. Для протидії цій загрозі Värtsilä art house потребує агресивної маркетингової диференціації та чіткого позиціонування своєї «ексклюзивності» *(Дод. Б, Діагр. 2).*

Детальний медіа-план просування (Step-by-Step)

Для перетворення стратегії на реальний результат було розроблено детальну «Дорожню карту» просування на 12 місяців, яка синхронізується з життєвим циклом резидентських програм.

Instagram та Visual Storytelling (Емоційний рівень)

Основна мета тут – візуальна презентація естетики резиденції та побудова емпатичного зв’язку з аудиторією. Контент-план включає щотижневі рубрики «Backstage: як створюється звук стін», Reels із короткими фрагментами відео-арту та прямі ефіри з майстерень. Instagram виступає вітриною, де глядач може побачити сучасне мистецтво з середини в реальному часі.

LinkedIn для B2B партнерства (Прагматичний рівень)

Це територія для залучення корпоративних спонсорів та меценатів. Планується публікувати аналітичні кейси про те, як мистецтво впливає на соціальні індикатори регіону, та експертні статті нашого продюсера про перспективи інвестицій у креативні індустрії. LinkedIn – це інструмент для перетворення резиденції на серйозного партнера для великого бізнесу.

Facebook та спеціалізовані арт-спільноти (Професійний рівень)

Тут ми фокусуємося на анонсах оупен-колів, грантів та професійних дискусіях. Це майданчик для нетворкінгу з іншими інституціями та кураторами. Facebook дозволяє тримати руку на пульсі академічної та професійної спільноти, формуючи репутацію Värtsilä art house як інтелектуального центру.

План впровадження та контрольні показники (KPI)

Щоб продюсерська стратегія не залишилася лише теоретичним документом, пропонуємо систему щоквартального моніторингу за трьома критичними векторами:

1. Фінансовий KPI. Ми ставимо за мету збільшення частки власного, негрантового доходу на 15% протягом першого року за рахунок продажу послуг медіа-хабу та комерційних колаборацій.

2. Маркетинговий KPI. Стабільне зростання відвідуваності сайту та охоплення у соціальних мережах понад 10 000 осіб щомісяця. Також для залучення більш молодої аудиторії потрібно створити та розвинути сторінку у соціальній мережі TikTok.

3. Репутаційний KPI. Отримання мінімум 5 ґрунтовних публікацій у авторитетних міжнародних виданнях про культуру та технології. Це є найкращим підтвердженням якості нашої роботи для великих донорів *(Дод Б, Дігрм. 3)*.

Технічне проєктування та інфраструктурний райдер медіа-хабу

Мистецька резиденція Värtsilä art house проектується не просто як місце проживання, а як високотехнологічний вузол (медіа-хаб), здатний

забезпечити повний цикл виробництва аудіовізуального контенту. Технічний райдер розподіляється на три ключові зони: відеовиробництво, саунд-дизайн та лабораторія імерсивних технологій (VR/AR). Продюсерська стратегія передбачає поетапне оновлення бази за моделлю «необхідності та достатності», де пріоритет надається універсальному обладнанню, що має низький рівень морального старіння.

У зоні відеовиробництва акцент робиться на створенні мобільного сетапу для зйомок у складних індустріальних локаціях. Це включає камери з високим динамічним діапазоном (RAW-запис), комплект світлодіодних панелей із можливістю дистанційного керування через протокол DMX та дрони для аерозйомки, що критично важливо для масштабування візуального образу прикордонних територій. Технічне планування також включає облаштування монтажної станції з потужними графічними процесорами (GPU) для рендерингу важкого контенту. Окремим пунктом є система зберігання даних (NAS): продюсер має забезпечити надійну архітектуру резервного копіювання, оскільки втрата вихідних матеріалів резидентів несе непоправні репутаційні та фінансові ризики.

Сектор саунд-дизайну розглядається як стратегічний актив для створення імерсивних інсталяцій. Райдер передбачає наявність професійних рекордерів для польових записів (field recording), що дозволяє резидентам працювати з «аудіо-ландшафтом» місцевості. Студійний блок включає акустично підготовлене приміщення, студійні монітори ближнього поля та парк мікрофонів для запису вокалу та інструментів. Продюсерська стратегія в цьому секторі спрямована на можливість надання послуг стороннім замовникам (комерційний запис та зведення) у періоди між резидентськими заїздами, що є частиною плану самоокупності інституції.

Лабораторія імерсивних технологій є найбільш інноваційною частиною резиденції. Вона включає VR-шоломи останніх поколінь, контролери для трекінгу рухів та сенсори для створення просторового звуку. Технічне проєктування цієї зони вимагає стабільного та швидкісного інтернет-каналу

для стрімінгу та хмарних обчислень. Продюсер має враховувати, що технологічний стек VR/AR оновлюється кожні 1.5–2 роки, тому стратегія передбачає не купівлю, а лізинг найбільш мінливих компонентів системи.

Детальне бюджетування та фінансове планування за статтями витрат

Фінансовий план резиденції розробляється на трирічний період із глибокою деталізацією першого року за моделлю «нульового бюджету», де кожна стаття витрат має бути обґрунтована заново. Ми розподіляємо бюджет на три основні блоки: операційні витрати, виробничі (проєктні) витрати та капітальні інвестиції (CAPEX). Такий підхід дозволяє прозоро демонструвати донорам та інвесторам логіку розподілу ресурсів.

Операційні витрати включають оренду приміщень (якщо вони не у власності), комунальні платежі, витрати на логістику, зв'язок та базове адміністрування. Продюсерська стратегія спрямована на оптимізацію цих витрат через впровадження енергоефективних технологій у будівлі резиденції. Важливою статтею є фонд оплати праці постійного ядра команди (адміністратор, технічний директор, куратор). Ми пропонуємо використовувати гібридну модель оплати: стабільна ставка плюс бонус за успішні грантові кейси або комерційні контракти.

Виробничі витрати безпосередньо пов'язані з кожним конкретним Open Call або арт-проєктом. Сюди відносяться гонорари митцям (Artist Fee), витратні матеріали для творчості, оренда додаткового обладнання, специфічного для конкретного проєкту, та витрати на фінальну презентацію (організація виставки, кейтеринг, PR-супровід). Продюсер має закладати у цей блок резервний фонд у розмірі 10–15% на випадок форс-мажорних обставин, що є розповсюдженим явищем у творчих індустріях.

Капітальні інвестиції (CAPEX) спрямовані на розвиток технічного парку та модернізацію інфраструктури. Продюсерська стратегія передбачає, що CAPEX фінансується переважно через спеціалізовані інфраструктурні гранти або меценатські внески під конкретні назви (наприклад, «Медіа-

лабораторія імені Х»). Такий підхід дозволяє не вимивати обігові кошти з операційної діяльності та поступово нарощувати капіталізацію інституції.

Психологічні компаненти управління творчим колективом та медіація конфліктів

Управління резиденцією – це, перш за все, управління емоціями та очікуваннями талановитих людей. Продюсерська стратегія включає розробку системи психологічної підтримки та медіації. Креативне середовище часто провокує конфлікти через розбіжність художніх візій або побутову напруженість у закритих просторах. Продюсер має діяти як фасилітатор, що впроваджує культуру «здорового фідбеку» та ненасильницького спілкування.

Важливим вектором є робота з синдромом «післяпроєктної депресії» у митців та команди. Після інтенсивної творчої роботи наступає період емоційного виснаження. Стратегія передбачає планування періодів відпочинку та систему рефлексійних сесій (дебрифінгів), де кожен учасник може висловити свої переживання та отримати професійне визнання результатів праці. Продюсер також має дбати про інклюзивність та психологічну безпеку середовища, що є обов'язковою вимогою для отримання підтримки від міжнародних культурних фондів.

Стратегія соціальної інтеграції та робота з місцевою громадою

Мистецька резиденція не повинна існувати як ізольована «вежа зі слонової кістки». Продюсерська стратегія Värtsilä art house інтегрує місцеву громаду в діяльність інституції через волонтерські програми, відкриті лекторії та спільні проєкти ревіталізації. Це створює навколо резиденції «живий щит» із лояльних мешканців, що є найкращим захистом від соціальних конфліктів та джерелом автентичних сенсів для резидентів. Продюсер планує регулярні «дні відкритих дверей», де результати роботи представляються зрозумілою для громади мовою, що підвищує рівень культурної капіталізації всієї території.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проведено детальний аналіз практичної діяльності мистецької резиденції Värtsilä art house та розроблено комплексну продюсерську стратегію її розвитку. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

Аналіз поточної діяльності показав, що Värtsilä art house має високий творчий потенціал завдяки поєднанню унікальної індустріальної локації та мультимодальних технічних можливостей. Проте виявлено низку управлінських дефіцитів, зокрема залежність від нестабільних грантових циклів та недостатню впізнаваність бренду в комерційному секторі, що потребує переходу до більш професійних моделей бізнес-адміністрування.

Розроблена продюсерська стратегія базується на принципах фінансової гігієни та диверсифікації доходів. Впровадження інструментів бутстрепінгу та моделі MVP (мінімально життєздатного продукту) дозволить резиденції тестувати нові арт-формати з мінімальними ризиками, поступово нарощуючи капіталізацію власного бренду без критичної залежності від зовнішніх кредитів.

Маркетинговий вектор стратегії зосереджений на побудові «цифрового двійника» інституції та використанні трансмедійного сторітелінгу. Створення унікальної торгової пропозиції (USP) та агресивне просування через професійні мережі (LinkedIn) і фестивальні платформи (FilmFreeway) забезпечить вихід резиденції на міжнародний ринок та залучення стратегічних партнерів із B2B-сектору.

Юридична та інфраструктурна база стратегії передбачає чітке регулювання авторських прав та поетапну модернізацію технічного райдера. Встановлення прозорих моделей володіння інтелектуальною власністю та створення сучасного медіа-хабу дозволить Värtsilä art house функціонувати не лише як творча база, а й як повноцінний виробничий центр аудіовізуального мистецтва.

Загалом, запропонована стратегія трансформує резиденцію з локального культурного осередку в стійку інноваційну інституцію, яка здатна ефективно поєднувати високе мистецтво з прагматичними вимогами сучасної креативної економіки.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі було здійснено системне дослідження теоретичних засад та практичних складових функціонування мистецьких резиденцій, а також розроблено цілісну продюсерську стратегію для Міжнародної мистецької резиденції Värtsilä art house. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати наступні положення:

1. Обґрунтовано теоретичну сутність мистецької резиденції як складного соціокультурного явища. Доведено, що в умовах сучасної глобалізації мистецька резиденція еволюціонувала від традиційних пленерів до мультидисциплінарних хабів, що забезпечують митцям не лише ресурсну базу, а й критичний простір для інтелектуального експерименту. Визначено, що резиденція є інструментом художньої самоорганізації, яка здатна нівелювати бар'єри між «високим мистецтвом» та повсякденним життям локальних громад, перетворюючи «провінційні» території на значущі центри культурної дифузії.

2. Проаналізовано світову та національну специфіку резиденційного руху. Встановлено, що європейська модель функціонування резиденцій орієнтована на концепції «креативного міста» та «цифрової конвергенції», де культура стає рушієм економічного відновлення депресивних регіонів. Національна специфіка українських резиденцій полягає у домінуванні горизонтальних зв’язків та здатності до швидкої адаптації. Виявлено, що в умовах воєнного стану вітчизняні резиденції взяли на себе додаткові соціальні функції: підтримку внутрішньо переміщених митців та збереження національного культурного коду.

3. Визначено та деталізовано роль продюсера в управлінні мистецькою резиденцією. Встановлено, що сучасний продюсер в арт-сфері виступає як «архітектор екосистеми» та медіатор між художньою візією, запитами громади та вимогами ринку. Проаналізовано ключові функції продюсера: від

концептуального проєктування та фінансового інжинірингу до управління цифровою репутацією інституції. Доведено, що успіх резиденції безпосередньо залежить від здатності продюсера конвертувати інтелектуальні здобутки в економічно стійку модель функціонування.

4. Здійснено аудит діяльності Värtsilä art house та ідентифіковано стратегічні точки росту. На основі аналізу встановлено, що головною перевагою резиденції є її унікальна індустріальна локація та дієва технічна база (відео, звук, VR). Разом із тим, виявлено управлінські ризики, такі як залежність від циклічності грантів та недостатня впізнаваність у комерційному (B2B) секторі. Це обґрунтувало необхідність розробки нової продюсерської стратегії, орієнтованої на диверсифікацію доходів.

5. Розроблено та науково обґрунтовано продюсерську стратегію розвитку резиденції. Запропонована стратегія інтегрує в собі:

Фінансовий блок. Використання інструментів бутстрепінгу та моделі MVP для мінімізації ризиків на старті нових проєктів, а також впровадження «Обліку беззбитковості» для довгострокового планування.

Маркетинговий блок. Створення виразного цифрового бренду з акцентом на трансмедійний сторітелінґ, активне ведення блогу та SEO-оптимізацію для залучення міжнародних резидентів.

Інфраструктурний блок. Проєктування сучасного медіа-хабу, що включає технічний райдер для відеовиробництва, саунд-дизайну та імерсивних технологій (VR/AR).

6. Верифіковано соціальний та економічний вплив стратегії. Доведено, що реалізація запропонованих підходів дозволить Värtsilä art house вийти за межі суто мистецького проєкту і стати повноцінним суб’єктом креативних індустрій. Це забезпечить не лише фінансову незалежність інституції через залучення меценатів та спонсорів, а й сприятиме сталому розвитку прикордонної території, перетворюючи її на впливову культурну локацію європейського рівня.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що висунуті завдання виконані повністю, а мета дослідження досягнута. Розроблена адаптивна модель продюсування може бути використана як методичне підґрунтя для українських та міжнародних культурних організацій, які прагнуть створити стійкі та ефективні резидентські програми в умовах цифрової трансформації суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфьоров А. М. Візуальні аспекти існування екранного твору у цифровому середовищі // Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання: матеріали V міжвуз. наук.-практ. семінару (23 січ. 2014 р.). Харків, 2014. с. 53.

2. Алфьоров А. М. Лакуни в зображальних структурах телесеріалу // Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали міжнар. наук. конф. (22–23 лист. 2012 р.). Харків, 2012. с. 248.

3. Алфьоров А. М., Алфьорова З. І. Морфологія аудіовізуальної сфери: практичний аспект // Colloquium-journal. 2022. № 130. с. 3–6.

4. Алфьоров А. М., Алфьорова З. І. Повернення до нелокальності: про методологічні «зсуви» в культурології і мистецтвознавстві // Культура України. Серія: Культурологія. 2017. Вип. 55. с. 8–17.

5. Алфьорова З. І. Дисипативність як принцип морфологічних трансформацій аудіовізуального мистецтва // Культура України. 2019. Вип. 65. с. 191–195.

6. Алфьорова З. І. Кіберкультура як складова постмодерної культури // Соціокультурні комунікації в інформаційному суспільстві: матеріали міжнар. наук. конф. (21–22 лист. 2003 р.). Харків, 2003. с. 11–12.

7. Алфьорова З. І. Ситуативність як принцип морфологічних трансформацій аудіовізуального мистецтва // Colloquium-journal. 2019. № 27, ч. 7. с. 19–23.

8. Алфьорова З. І. Стратегії еволюції наративних форм // Студії мистецтвознавства. 2016. № 4.

9. Арт-резиденції: навіщо потрібні, які бувають і як вибрати? // Kyiv Gallery. 2019. 07 жовт. URL: https://kyiv.gallery/statii/art-resydentsii-navisho-potribni-iaki-buvaiut-iak-vybraty (дата звернення: 11.04.2025).

10. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 342 с.

11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

12. Балашова О. Анатомия резиденций: как изменить маленький город за 9 лет // Українська правда. 2015. 21 верес. URL: https://life.pravda.com.ua/culture/2015/09/21/200446/ (дата звернення: 12.04.2025).

13. Безгін І. Д. Театр і глядач в сучасній соціокультурній реальності. Київ, 2002.

14. Бовсунівська Т. В. Жанрові модифікації сучасного роману : монографія. Харків : Діса плюс, 2015.

15. Бовсунівська Т. В. Жанрологія. Теорія роману : навч. посіб. Київ : Київський університет, 2017.

16. Булавіна Н. Самоорганізаційні ініціативи в системі сучасного візуального мистецтва України // Візуальність як домінанта сучасної культури: зб. матеріалів міждисциплінар. наук. конф. (м. Київ, 7–8 груд. 2017 р.). Київ, 2017. С. 15–16.

17. Бутстрепінг // Будуй своє. 2022. 12 груд. URL: https://buduysvoe.com/publications/butstreping-12-pryncypiv-biznesu-bez-zovnishnogo-finansuvannya (дата звернення: 10.05.2025).

18. Втілюючи місію. Мистецтво і бізнес // Chernozem.info. 2016. 15 груд. URL: https://chernozem.info/journal/vtilyuyuchi-misiyu-mistectvo-i-biznes/ (дата звернення: 25.03.2025).

19. Гранти // Музиківська ОТГ. 2022. 12 груд. URL: https://muzykivskaotg.gov.ua/news/scho-take-granti-ta-scho-z-nimi-robiti- (дата звернення: 15.04.2025).

20. Гриценко О., Солодовник В. Пророки, пірати, політики і публіка. Культурні індустрії й державна політика в сучасній Україні / за наук. ред. О. Кілієвича. Київ: К.І.С., 2003. 168 с.

21. Данилюк В. М., Менеджмент та управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 456 с.

22. Закон України: Про авторське право та суміжні права від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20 (дата звернення: 05.05.2025).

23. Закон України: Про благодійну діяльність та благодійні організації від 05.07.2012 № 5073-VI (ред. 2022 р.).

24. Іванова Н. В. Діяльність арт-інституцій в Україні під час війни // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Історія». 2022. Вип. 62. с. 248–254.

25. Ільницька Г. Стратегічне планування фандрейзингової кампанії в неприбуткових організаціях. Київ, 2015.

26. Кашшай О. Роль артрезиденцій та арткластерів у формуванні українського соціокультурного середовища // Вісник Національної академії образотворчого мистецтва та архітектури. 2024. Вип. 1. с. 6–13. DOI: https://doi.org/10.32782/naoma-bulletin-2024-1-1.

27. Колісник М. Фінансовий менеджмент для культурних інституцій. Київ, 2014.

28. Лезіна Т. А. Еволюція інтернет-маркетингу: від публікації сайту до маркетингу соціальних медіа (Social Media Marketing) // Економіка і управління. 2011. № 11 (73).

29. Ленглі С. Театральний менеджмент і продюсерство. Американський досвід / пер. з англ.; за ред. І. Д. Безгіна. Київ : ВВП «Компас», 2000. 640 с.

30. Лозовський О. М., Бучко О. А. Формування і розвиток робочих груп у системі управління персоналом // Економіка та держава. 2010. № 11. с. 84–87.

31. Малхотра Н. Маркетингові дослідження: практичний посібник. Москва: Вільямс, 2007.

32. Мироненко В. Спонсорство в культурі: виклики та можливості для України. Київ, 2016.

33. МКІП розробляє концепцію розвитку українського кіно до 2025 року // Укрінформ. 2022. 25 жовт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3098021-mkip-rozroblae-koncepciu-rozvitku-ukrainskogo-kino-do-2025-roku (дата звернення: 02.05.2025).

34. Моляр Є. Українські арт-резиденції: некритичний огляд // Art Ukraine. 2014. URL: https://artukraine.com.ua/a/ukrainski-art-rezidencii/ (дата звернення: 11.04.2025).

35. Ничай Л. Арт-резиденції як нове культурно-мистецьке явище // Питання культурології. 2015. Вип. 31. с. 157–165.

36. Ничай Л. Організаційно-змістові відмінності пленеру та програм мистецьких резиденцій в сучасних умовах // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2016. Вип. 22. с. 182–188.

37. Петльована І. Мистецька резиденція як форма художньої самоорганізації (на прикладі діяльності резиденції ім. Назарія Войтовича) // Студентський науковий вісник. 2020. Вип. 45. с. 153–155.

38. Поляков В. Грантрайзинг для мистецьких проєктів: практичний посібник. Харків, 2018.

39. Попов О. Бутстрепінг як модель розвитку креативного стартапу. Київ, 2022.

40. Рибальська О. Кліп як нова форма існування кінематографа // Кінотеатр. 2003. № 5.

41. Савчук І., Протас М. Художня культура після війни: аналітичний шкіц // Художня культура. Актуальні проблеми. 2024. Вип. 20 (2). с. 66–80. DOI: https://doi.org/10.31500/1992-5514.20(2).2024.318253.

42. Склярук Т. В., Врублевська М. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.6. с. 317–323.

43. Собецька М. Мистецька резиденція як інструмент розвитку креативних індустрій: європейський досвід // Культура і сучасність. 2018. № 1. с. 58–63.

44. Тагліна Ю. С., Іванова Н. В. Мистецькі резиденції в контексті: культурна динаміка // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. Вип. 68. с. 13-24.

45. Тагліна Ю. С., Кутенко О. С. Роль принципу кураторства в культурі сучасності // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021. Вип. 63. С. 68-76.

46. Тагліна Ю. С., Кутенко О. С. Трансфігурація репрезентації мистецтва: пошук нових форматів у світі ізоляції // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки». 2020. Вип. 61.

47. Україна отримала статус кандидата на вступ до Євросоюзу // Укрінформ. 2022. 23 жовт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3513191-ukraina-otrimala-status-kandidata-na-vstup-do-evrosouzu (дата звернення: 05.05.2025).

48. Фесенко В. Політичне лідерство : навч. посіб. Київ, 2003.

49. Фінансовий план та фандрейзингова стратегія // Громадський простір. URL: https://www.prostir.ua/?blogs=finansovyj-plan-chy-fandrejzynhova-stratehiya (дата звернення: 20.04.2025).

50. Шлепакова Т. Л. Мистецькі резиденції як засіб налагодження культурного діалогу. Київ, 2016.

51. Юрченко І. А. Візуальні й морфологічні закономірності орнаменту гуцульської різьби та їх використання в сучасній мистецько-освітній практиці : дис. канд. мистецтвознавства. Львів, 2007.

52. Alforova Z., Marchenko S., Kot H. et al. Impact of Digital Technologies on the Development of Modern Film Production and Television // Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities. 2021. Vol. 13, № 4. p. 27–40.

53. Castells M. The Rise of Network Society. Oxford : Blackwell, 1996.

54. Cunningham S. From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications // Media International Australia. 2002. № 102. p. 54–65.

55. Drucker P. F. Classic Drucker. Boston : Harvard Business Review Press, 2006. 232 p.

56. Galloway S., Dunlop S. A critique of definition of the cultural and creative industries in public policy // International Journal of Cultural Policy. 2007. Vol. 13, № 1. p. 17–31.

57. Hall P. Cities in Civilization. New York: Pantheon, 2001.

58. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. 2nd ed. London: Sage, 2007.

59. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London : Allen Lane, 2001.

60. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York : New York University Press, 2006.

61. Jenkins H. The Cultural Logic of Media Convergence // International Journal of Cultural Studies. 2004. Vol. 7, № 1. p. 33-43.

62. Jenkins H. Transmedia Storytelling 101. 2007. March 21. URL: http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html (дата звернення: 10.04.2025).

63. Kawasaki G. The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. New York : Portfolio, 2004. 226 p.

64. Knyazieva O. V. Fundraising as a tool for attracting resources for the implementation of projects in the field of culture // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 2. с. 45–50.

65. Landry C. The Art of City Making. London : Earthscan, 2006.

66. Manovich L. Software Takes Command. 2008. URL: http://www.softwarestudies.com/softbook.html (дата звернення: 12.04.2025).

67. Manovich L. The Language of New Media. Cambridge: MIT Press, 2002.

68. Miege B. The Capitalization of Cultural Production. New York: International General, 1989.

69. MVP // Habr. 2022. 12 груд. URL: https://habr.com/ru/company/productstar/blog/508892/ (дата звернення: 10.05.2025).

70. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

71. Pratt A. C. Cultural Industries and Public Policy: An Oxymoron? // International Journal of Cultural Policy. 2004. Vol. 11, № 1. p. 31–44.

72. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

73. Shusterman R. Pragmatist Aesthetics: Living Beauty, Rethinking Art. 2nd ed. Rowman and Littlefield, 2000.

ДОДАТКИ

Додаток А Таблиці

Таблиця 1. Етапи планування та концептуальне проєктування арт-резиденції.

Етап проєктування	**Основний зміст та завдання діяльності продюсера**	**Очікуваний результат (продукт етапу)**	**Теоретичне підґрунтя (ключові автори)**
1. Пре-концептуальний аналіз	Дослідження «генія місця» (genius loci), анатомія локації, виявлення соціокультурних «лакун». Проведення SWOT-аналізу.	Аналітичний звіт, SWOT-матриця території.	Балашова, Алфьоров, Алфьорова, Лозовський.
2. Формування концептуального ядра	Визначення місії та візії. Вибір жанрової модифікації («резиденція-роман» чи «медіа-хаб»). Проєктування «шляху митця».	Кураторський маніфест, концепція Open Call.	Собецька, Бовсунівська, Рибальська, Тагліна.
3. Організаційно-структурне моделювання	Впровадження принципів адхократії. Формування робочих груп. Юридичне проєктування (авторське право) та логістика.	Дорожня карта (Roadmap), структура управління, типові договори.	Склярук, Jenkins, Ничай, Петльована.
4. Фінансовий інжиніринг	Переклад ідей на мову цифр. Диверсифікація доходів: гранти, бутстрепінг, приватні інвестиції. Планування самоокупності.	Бюджетний план, фандрейзингова стратегія.	Малхолтра, Ленглі, Porter.
5. Побудова цифрової екосистеми	Проєктування VR/AR лабораторії. Створення «цифрового двійника» резиденції. Розробка SMM-	Технічне завдання медіа-хабу, маркетинговий	Castells, Manovich, Лезіна,

Етап проєктування	Основний зміст та завдання діяльності продюсера	Очікуваний результат (продукт етапу)	Теоретичне підґрунтя (ключові автори)
	стратегії та системи архівування.	план просування.	Alforova et al.
6. Верифікація та запуск MVP	Тестування моделі через пілотний проєкт (воркшоп або виставку). Оцінка соціального впливу на територію.	Звіт про апробацію (пілотний заїзд), фіналізований бізнес-план.	Ries, Шлепакова, Балашова.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика стратегій та джерел фінансування мистецької резиденції

Тип джерела / Стратегія	**Суб'єкт фінансування**	**Характер допомоги та основна мотивація**	**Ключові особливості управління для продюсера**
Донори (Грантодавці)	Міжнародні фонди, держустанови (УКФ, «Креативна Європа»).	Безповоротна фінансова або експертна допомога. Мотивація: виконання статутних цілей, розвиток культури.	Вимагає інтенсивної стратегії, ретельного написання заявок та суворої звітності.
Меценати	Фізичні особи (приватні благодійники).	Добровільна безкорислива допомога. Мотивація: спільні естетичні цінності, підтримка спадщини.	Базується на побудові довгострокових емоційних зв'язків та особистій комунікації.
Спонсори	Юридичні особи (бізнес-структури).	Взаємовигідний обмін. Мотивація: маркетинг, реклама, підвищення впізнаваності бренду.	Потребує навичок SMM та маркетингу для презентації резиденції як рекламного майданчика.
Інвестори	Приватні особи або венчурні фонди.	Поворотні кошти. Мотивація: отримання прибутку від комерціалізації продукту.	Вимагає високої фінансової грамотності, бізнес-плану та юридичного захисту інтелектуальної власності.
Краудфандинг	Спільнота («онлайн-	Колективне фінансування	Потребує максимальної

Тип джерела / Стратегія	Суб’єкт фінансування	Характер допомоги та основна мотивація	Ключові особливості управління для продюсера
	натовп»).	малими сумами. Мотивація: причетність до ідеї, отримання «винагород».	прозорості, активної комунікації та раннього старту промокампанії.
Бутстрепінг	Засновники та команда проєкту.	Розвиток власними силами. Мотивація: незалежність від зовнішніх акторів, збереження візії.	Обмежує швидкість масштабування, проте забезпечує повний контроль над проєктом.
Кредитування	Банківські установи.	Поворотні кошти під відсоток. Мотивація: отримання прибутку банком.	Найбільш ризикований метод; рекомендується лише за умови стабільної прибутковості.

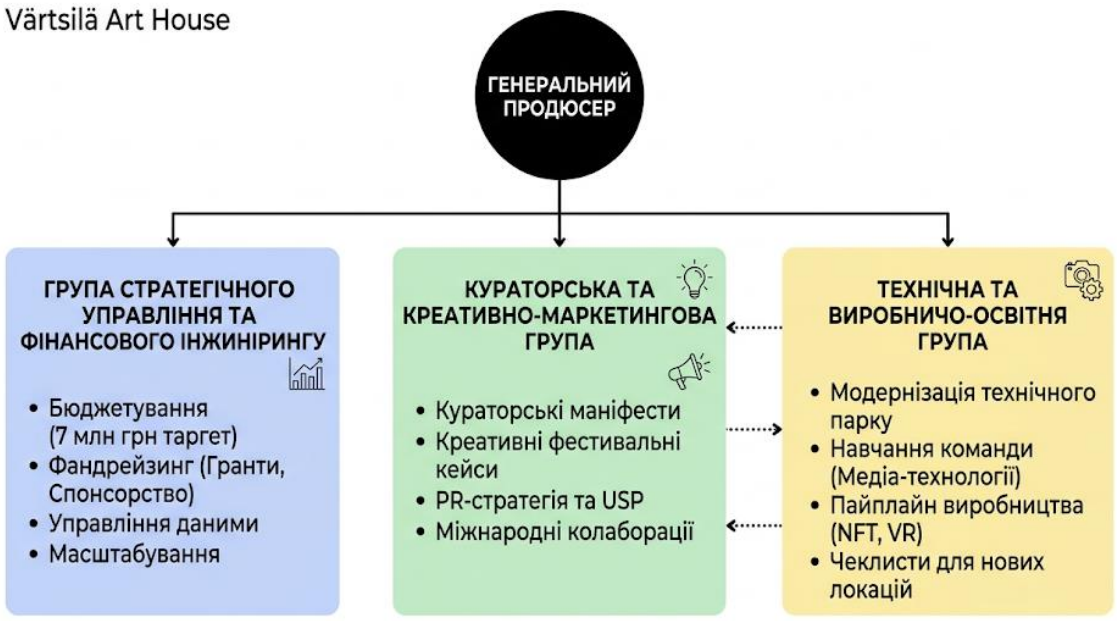
Таблиця 3. Матриця стратегічної оцінки та капіталізації пост-резидентської діяльності

Вектор капіталізації	**Ключовий інструмент (Метод)**	**Показник успіху (KPI)**	**Соціальний та символічний ефект**
Інтелектуальний (Архів)	**Глибоке документування:** створення цифрового «генетичного коду» проєкту (за Л. Мановичем).	Наявність 4K-відеоархіву, 3D-сканів та метаданих творчого процесу.	Формування «інституційної пам’яті»; доказова база для майбутніх грантових заявок.
Медійний (Промоція)	**Трансмедійний сторітелінг:** адаптація контенту для різних платформ (за Г. Дженкінсом).	Кількість згадок у фахових ЗМІ, глибина переглядів подкастів та лонгрідів.	Вихід за межі «професійної бульбашки»; бренд резиденції як передового хаба.
Репутаційний (PR)	**Relationship Marketing:** побудова лояльної спільноти довкола ідеології проєкту.	Рівень задоволеності резидентів (відгуки); кількість запитів на майбутні колаборації.	Зміцнення «м'якої сили» регіону; залучення нових лідерів думок.
Соціальний (Громада)	**Медіація та ревіталізація:** вимірювання змін у ставленні локальної громади.	Динаміка участі молоді у заходах; кількість спільних проєктів із місцевим бізнесом.	Зниження соціального песимізму; перетворення території на центр тяжіння.
Економічний (Аудит)	**Financial Accountability:** аналіз ROI та ефективності	Відповідність фактичних витрат плановим; частка	Підвищення довіри інвесторів; фінансова стійкість

Вектор капіталізації	**Ключовий інструмент (Метод)**	**Показник успіху (KPI)**	**Соціальний та символічний ефект**
	використання ресурсів.	самоокупності (продаж тиражного арту).	інституції у довгостроковій перспективі.

Додаток Б. Діаграми

Діаграма 1. Організаційно-функціональна структура та вектори стратегічного розвитку «Värtsilä Art House»



Діаграмма 2. Стратегічний SWOT-аналіз розвитку Värtsilä art house

Діаграмма 3. План впровадження стратегії та система KPI Värtsilä art house

Додаток В. Альбом ілюстрації

Ілюстрація 1. Єлизавета Портнова

Ілюстрація 2. Єлизавета Портнова

Ілюстрація 3. Єлизавета Портнова

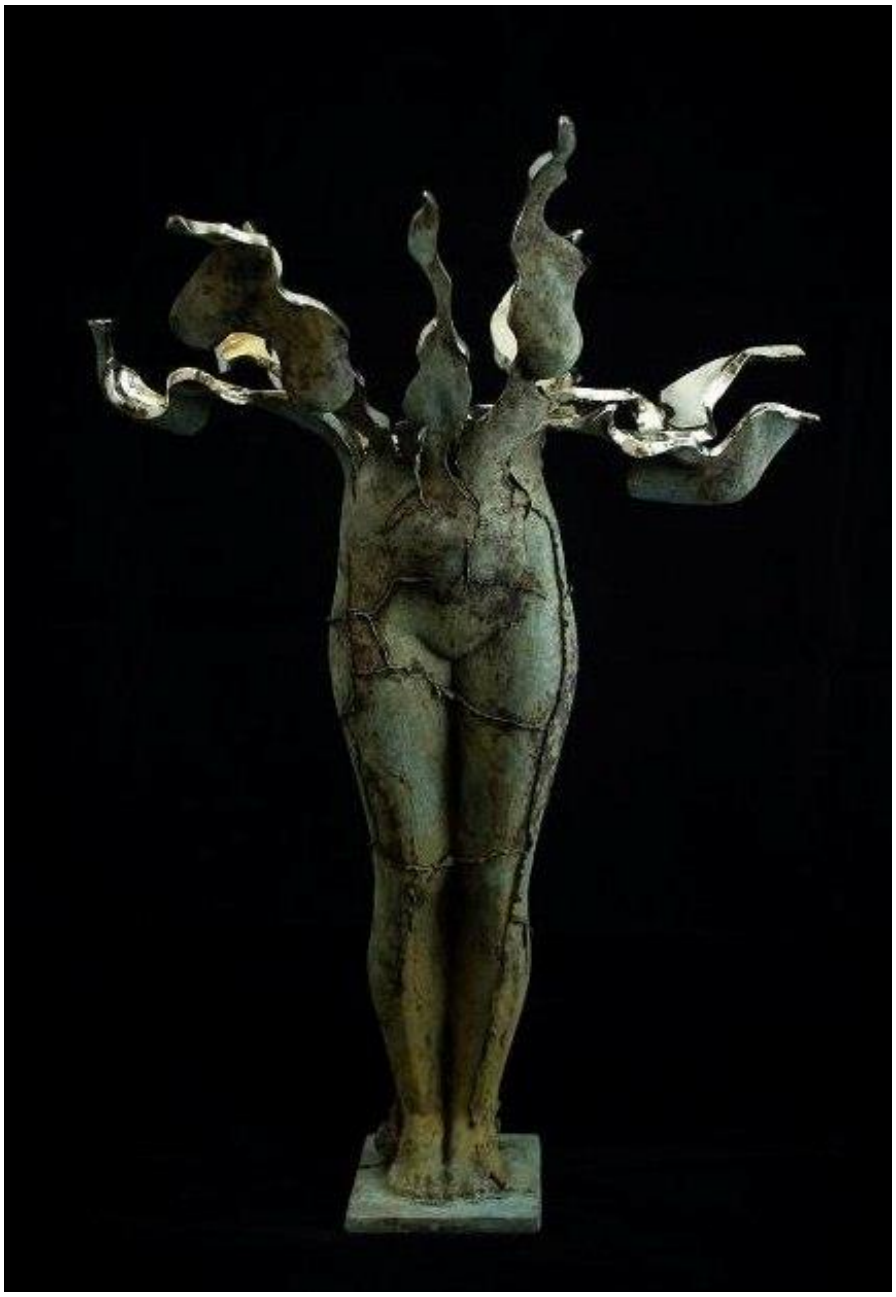
Ілюстрація 4. Єлизавета Портнова

Ілюстрація 5. Єлизавета Портнова

Ілюстрація 6. Єлизавета Портнова

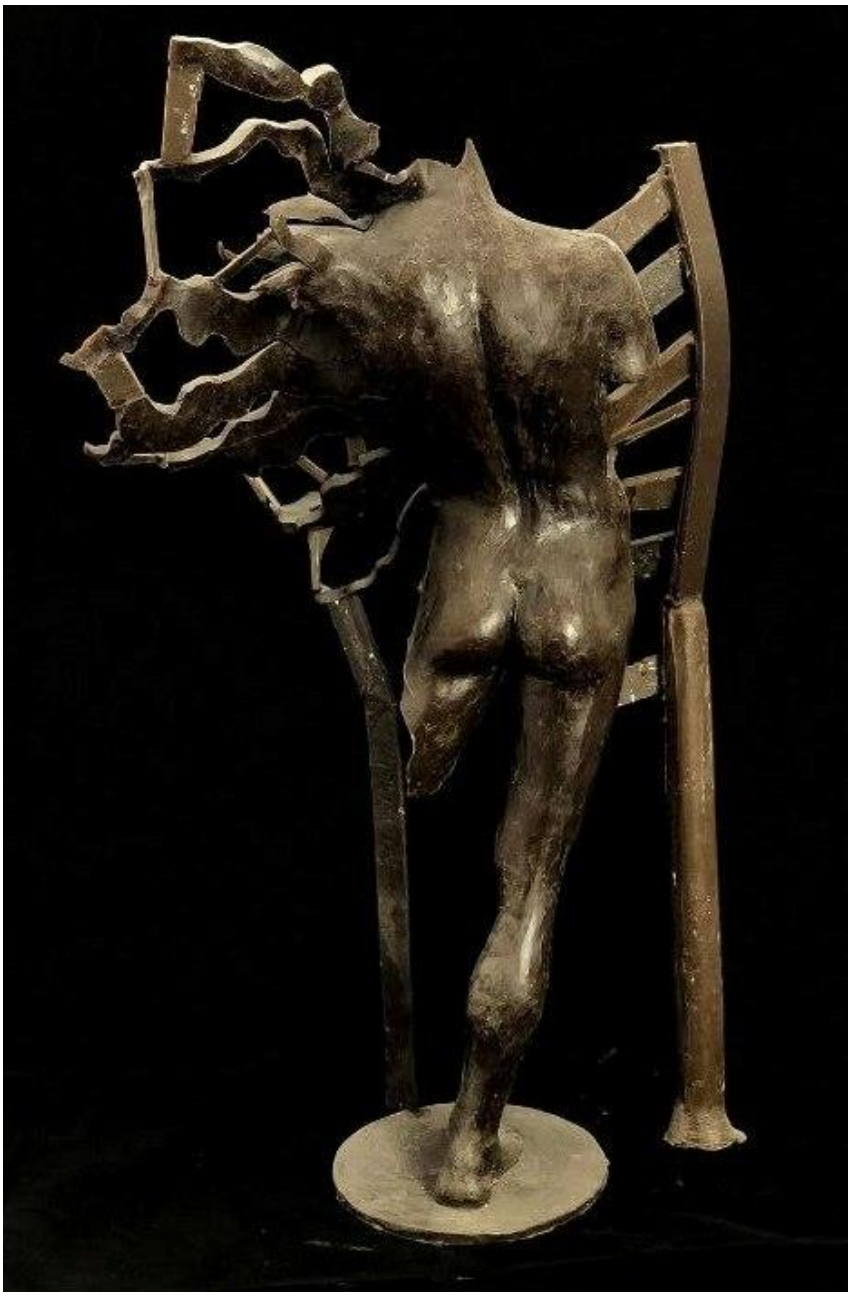
Ілюстрація 7. Сергій Шауліс

Ілюстрація 8. Сергій Шауліс



Ілюстрація 9. Сергій Шауліс

Ілюстрація 10. Сергій Шауліс



Ілюстрація 11. Сергій Шауліс

Ілюстрація 12. Сергій Шауліс

Ілюстрація 13. Резиденти Värtsilä art house.

Ілюстрація 14. Резиденти Värtsilä art house.

Ілюстрація 15. Майстерні під відкритим небом Värtsilä art house.

Ілюстрація 16. Дров'яна піч Värtsilä art house

Ілюстрація 17. Резиденція Värtsilä art house

Ілюстрація 18. Інтер'єр приміщень резиденції Värtsilä art house

Ілюстрація 19. Тоня Мельнік та Маша Лук'янова.

Ілюстрація 20. Тоня Мельнік та Маша Лук'янова.

Ілюстрація 21. Тоня Мельнік та Маша Лук'янова.