Основні аспекти практичної організації творчих процесів в аудіовізуальному мистецтві

Навчальний посібник

Харків-2026

Рекомендовано до друку Вченою радою
Харківської державної академії дизайну і мистецтва
(протокол № 29 від 09 жовтня 2026 р.)

Рецензенти:
О. В. Гребенікова, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут».
Ю. В. Гусєва, доктор технічних наук, доцент, професор кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова.

Основні аспекти практичної організації творчих процесів в аудіовізуальному мистецтві. навч. посіб./. сост. З.Алфьорова, А.Батюк, А.Сагалович. Харків: ХДАДМ, 2026. 255 с.

ISBN 978-617-7830-19-0

У посібнику розкриті питання аспекти практичної організації творчих процесів в аудіовізуальному мистецтві.

Розглянуто певні змістовні, організаційні та економічні основи функціонування сфери аудіовізуального мистецтва. В чотирьох частинах посібника проаналізовано цілі, напрями основних секторальних процесів в цій сфері.Велика увага приділена організаційним, комунікаційним та економічним аспектам творчих процесів в аудіовізуальному мистецтві.

Видання призначене для студентів, аспірантів, викладачівй усіх, хто цікавиться аспектами практичної організації творчих процесів в аудіовізуальному мистецтві.

УДК 7.01:005:338.45-026.15]+791:7.079]-028.17]: 004 : 316.4 : 378(477.54)ХДАДМ (07)

© Колектив авторів, 2026
© Харківська державна академія дизайну і мистецтв, 2026
ISBN 978-

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА

ЧАСТИНА 1. КІНОФЕСТИВАЛЬНИЙ РУХ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АВМ

ТЕМА 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

ТЕМА 2. ТИПОЛОГІЯ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

ТЕМА 3. ФЕСТИВАЛЬНИЙ ПРОЄКТ ЯК РУШІЙ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

ТЕМА 4. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФЕСТИВАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

ТЕМА 5. КІНОФЕСТИВАЛЬ. СКЛАДОВІ ПРАКТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 6. КІНОФЕСТИВАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ЧАСТИНА 2. БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГНАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

ВСТУП

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ІДЕЯ ЯК ВІДПРАВНА ТОЧКА БІЗНЕСУ

ТЕМА 2. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ТА ДОХОДІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТЕМА 4. АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТЕМА 5. SWOT АНАЛІЗ
ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА
ЧАСТИНА 3. КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ
ВСТУП
ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ, ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ
ТЕМА 2. ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ
ТЕМА 3. ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ, СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ
ТЕМА 4. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ
ТЕМА 5. ДИСКОМУНІКАЦІЯ, БЕЗКОНФЛІКТНЕ СПІЛКУВАННЯ, ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ
ТЕМА 6. ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА
ЧАСТИНА 4. ВСТУП ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА
ВСТУП
ТЕМА 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ
ТЕМА 2. ПІДПРИЄМЕЦЬ І ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ
ТЕМА 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ІДЕЯ, МОЖЛИВІСТЬ І СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ
ТЕМА 4. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ

ТЕМА 5. РИЗИК, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМЦЯ
ТЕМА 6. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМАТА РЕСУРСИ РОЗВИТКУ
ТЕМА 7. КРЕАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО І КУЛЬТУРНІ ІНДУСТРІЇ
ТЕМА 8. АУДІОВІЗУАЛЬНА СФЕРА ЯК ПРОСТІР ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ІНІЦІАТИВ
ТЕМА 9. ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕДІАПЛАТФОРМИ І ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД
ГЛОСАРІЙ
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ПЕРЕДМОВА

Посібник присвячений деяким економічним та організаційним проблемам в сфері аудіовізуального мистецтва. Важливо відзначити, що економічні та організаційні аспекти безпосередньо пов'язані з самою життєздатністю сучасного аудіовізуального мистецтва, адже ця сфера є частиною креативних індустрій. Основи підприємництва та організації бізнесу в аудіовізуальній сфері, бізнес планування та проектування як основні аспекти організації та ведення діяльності в ній та теоретичні та практичні аспекти організації кінофестивалів – це основні аспекти розвитку цієї сфери, які розглядаються в цьому посібнику. Оскільки креативний сектор сьогодні займає помітну частку валового продукту багатьох країн, враховуючи й Україну, аудіовізуальне мистецтво дедалі більше входить у економічну логіку креативних індустрій. Це стимулює інвестиції, появу різноманітних грантових та венчурних фондів. В умовах цифрової економіки аудіовізуальні проєкти виходять відразу на міжнародний ринок, що підвищує вимоги до їхньої якості та комерційної привабливості.Стан сучасних креативних індустрій призводить до того, що аудіовізуальне мистецтво перестає бути лише художньою практикою — воно стає частиною культурної економіки, де економічні аспекти забезпечують інвестиції, стійкість та конкурентоспроможність,організаційні аспекти створюють нові моделі взаємодії, інфраструктуру та канали дистрибуції, а кінофестивальний рух формує інфраструктуру та канали представлення творів глядачам.Актуальність практичної організації творчих процесів в аудіовізуальному мистецтві визначається тим, що саме грамотна організація перетворює художню ідею на повноцінний проєкт, забезпечуючи його технічну реалізацію, економічну стійкість та культурний вплив.

Ось чому, в умовах нестачі фахової літератури, вважаємо за необхідне звернутись до зазначених проблем, розуміючи, що матеріал цього посібника має ознайомчий характер, повинен оновлюватись з часом та урахуванням трансформацій аудіовізуальної сфери у майбутньому. Матеріал посібника

зорієнтовано насамперед на студентську аудиторію. Книга стане хорошою інформаційно-методичною базою для вивчення курсів чи змістовних модулів таких дисциплін, як «Арт-ринок та художня культура», «Бізнес планування та проєктування в сфері АВМ», «Кінофестивальних рух в АВМ», «Основи підприємництва та організації бізнесу в аудіовізуальній сфері», «Економіка проектної діяльності та менеджмент» тощо.

ЧАСТИНА 1. КІНОФЕСТИВАЛЬНИЙ РУХ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

ВСТУП

Актуальність вивчення процесів організації кінофестивального руху в аудіовізуальному мистецтві зумовлена зростаючою роллю кінофестивалів як платформ для культурної комунікації, професійної взаємодії та формування міжнародних стандартів екранної творчості. У сучасних умовах глобалізації саме фестивальні інституції виступають ключовими медіаторами між національними кінематографами, сприяючи циркуляції інноваційних художніх практик, розширенню аудиторій та підвищенню видимості авторського кіно. Таким чином, аналіз механізмів функціонування кінофестивального середовища дозволяє виявити тенденції розвитку аудіовізуальної культури та окреслити чинники, що впливають на її динаміку в міжнародному контексті.

Дослідження організаційних процесів кінофестивального руху є важливим також у контексті вивчення культурної політики, економіки творчих індустрій та стратегій просування аудіовізуального контенту. Кінофестивалі дедалі частіше виконують не лише мистецьку, а й інституційно-економічну функцію, впливаючи на структуру ринку, формування професійних мереж і розвиток локальних креативних екосистем. Науковий аналіз цих процесів забезпечує глибше розуміння того, як фестивальні моделі управління, програмування та комунікації сприяють сталому розвитку аудіовізуального мистецтва й визначають його напрямні в сучасному культурному просторі.

Метою є підготовка до самостійного осмислення важливої складової майбутнього фаху – організації фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АВМ

ТЕМА 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

Вузлові питання:

1.1. Культурологічний підхід до організації фестивального руху в АВМ.

1.2. Соціологічний підхід до організації фестивального руху в АВМ.

1.3. Організаційно-управлінський підхід до організації фестивального руху в АВМ.

1.4. Економічний підхід до організації фестивального руху в АВМ.

1.1. Культурологічний підхід до організації фестивального руху в АВМ

Організація кінофестивального руху у сфері аудіовізуального мистецтва має власну дослідницьку традицію. Вчені та практики виділяють кілька основних теоретичних підходів, через які осмислюється ця сфера. *Культурологічний підхід* розглядає кінофестиваль як форму культурного діалогу та засіб міжкультурної комунікації. Репрезентація культур є однім з важливих аспектів, які розглядаються в межах культурологічного підходу до кіно фестивального руху. На фестивалях зустрічаються кінематографи різних країн та регіонів, включаючи малі та «периферійні» культури. Фестиваль стає простором презентації національної ідентичності через художній образ. Міжкультурна комунікація – ще один аспект дослідження кіно фестивального руху. Фільми, дискусії, майстер-класи, круглі столи створюють діалог між культурами. Відбувається обмін цінностями, світоглядами та мистецькими традиціями. Ще один аспект – осмислення кіно фестивального руху та кінофестивалю як своєрідного «тексту культури». Культурологічний аналіз показує, що фестиваль має символічну структуру від ритуалу червоної доріжки до дискурсу нагород. Він транслює цінності глобалізації, відкритості, толерантності, але водночас дозволяє артикулювати локальну специфіку. Так, Марко де Валк (Marijke de

Valck) у книзі «Кінофестивалі: від європейської геополітики до глобальної кінофілії» (2007) показала, що фестивалі стали механізмом культурної дипломатії [8]. А Томас Ельзессер (Thomas Elsaesser) писав про кінофестивалі як «альтернативну систему дистрибуції та комунікації» у глобальному культурному просторі [2]. Отже, підчас культурологічного аналізу аналізуються символічні функції фестивалю: репрезентація культур, збереження та трансляція національної ідентичності, формування нових цінностей.

1.2. Соціологічний підхід до організації фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві

Соціологічний підхід досліджує кінофестиваль як соціальний інститут та форму суспільної взаємодії. В ньому робиться фокус на дослідженні аудиторії: як формуються співтовариства глядачів, професійні мережі, кінокритичне середовище. Кінофестиваль розглядається як механізм включення різних соціальних груп до глобального культурного простору. До прикладу, Діна Іорданова описує «фестивальний контур/circuit» як мережу вузлів кіновиробництва та циркуляції, а кінофестиваль як індустріальний «хаб» [4-7]. СкадіЛоїст досліджує фестивальні мережі, працю та гендерну рівність в екранних індустріях, цей дослідник є співредактором методологічного корпусу з фестивальних досліджень [3]. Сінді Хінг -ЮкВонг розглядає кінофестивалі як публічні сфери та вузли влади/культури у межах так званого «глобального екрана» [11].

1.3. Організаційно-управлінський підхід до організації фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві.

В межах цього підходу кінофестиваль сприймається як проєкт у сфері креативних індустрій.Вивчаються питання планування, фінансування, управління командами, стратегії просування. Цей підхід є актуальним для розробки ефективних моделей менеджменту та стійкості фестивального руху. Підхід є актуальним для розробки ефективних моделей менеджменту та стійкості фестивального руху. Якщо розглядати організаційно-управлінський підхід (на відміну від культурологічного чи суто соціологічного), то тут дослідники

звертаються до кінофестивалів як до інституцій культурних індустрій, де важливими є питання менеджменту, стратегії, стійкості, брендингу, управління програмами та мережами. Єспер Страндгаард Педерсен з Копенгагенської бізнес-школи підходить до фестивалів як до організацій у глобальному культурному полі [9;10]. Він досліджує, як фестивалі керують своєю інституційною легітимністю, як утримують статус «престижної» чи «нішевої» події та запроваджує управлінську модель фестивалю як «організаційної арени», де зустрічаються різні актори (продюсери, дистриб'ютори, критики, глядачі). Шарль-Клеменс Рюлінг з Гренобльської бізнес-школи спільно з Педерсеном аналізує фестивалі з позиції управління організацій, він пише про те, як кінофестивалі формують свою місію, стратегію, модель стійкості, балансуючи між культурною цінністю та ринковими вимогами, вивчає організаційний розвиток фестивалів (як вони виникають, інституціоналізуються, змінюються)[10]. Сінді Хінг-Юк Вонг [11] показує фестиваль як керовану структуру, де поєднуються культурні, політичні та економічні цілі. Особлива увага авторкою приділяється тому, як адмініструються фестивалі, як працюють механізми відбору фільмів, фінансування та партнерств. Марійке де Валк, окрім культурологічної перспективи, пише і про управлінську логіку фестивалів: необхідність вибудовувати бренд, керувати програмою та формувати організаційні стратегії виживання в умовах конкуренції [8].

1.4. Економічний підхід до організації фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві

Економічний підхід до організації фестивального руху в АВМ наголошує на ролі кінофестивалів як частини культурної економіки. В контексті цього підходу розглядаються джерела фінансування (державні гранти, спонсори, комерційні прибутки), економічний ефект (туризм, локальна економіка, бренд міста). Акцент робиться на кінофестивалі як бізнес-платформі для продюсерів, дистриб'юторів та інвесторів. Економічний підхід до вивчення кінофестивального руху зазвичай зосереджений на тому, як фестивалі функціонують як частина культурної економіки, як вони впливають на локальні

та глобальні ринки, на циркуляцію фільмів та капіталів, а також на економіку міста/регіону. Вчені, які користуються зазначеними теоретичними засадами досліджують, як фестивалі формують ринки арт-кіно, створюють цінність фільмів, перетворюючи їх на економічний капітал, ставлять акцент на індустріальну роль фестивалів: як вони впливають на продаж, просування та формування бренду режисерів/студій. Так, Діна Іорданова описує фестивалі як економічні вузли глобальної циркуляції фільмів, досліджує феномен «festivalcircuit» — мережу фестивалів, через яку проходять фільми, набуваючи економічної та символічної вартості, розглядає фестивалі як частину глобальної кіноекономіки, яку можна порівняти з ринками (Cannes Marchédu Film та ін.) [4-7]. Томас Ельзессер в есе про фестивалі [2] показує фестивалі як інструмент культурної економіки Європи та аналізує, як вони впливають на фінансування та просування національних кінематографій. Він бачить фестивалі як механізм перетворення «культурної продукції» на економічний товар тощо.

Мета самостійної та практичної роботи: сформувати здатність комплексно аналізувати фестивальний рух в аудіовізуальному мистецтві з культурологічної, соціологічної, організаційно-управлінської та економічної перспектив, а також застосовувати ці підходи під час розроблення власного фестивального проєкту.

Практичні завдання до теми 1:

1. Культурологічний аналіз фестивального руху

Оберіть один український або міжнародний фестиваль аудіовізуального мистецтва. Проаналізуйте його культурну концепцію, тематичну спрямованість, принципи формування програми та роль у репрезентації національної культури й розвитку міжкультурного діалогу.

Результат: аналітична презентація (8–10 слайдів) із висновками про культурологічну функцію обраного фестивалю.

2. Соціологічне дослідження фестивальної аудиторії

Розробіть анкету для дослідження аудиторії обраного аудіовізуального фестивалю. Визначте соціально-демографічні характеристики потенційних

глядачів, їхні культурні інтереси, мотивацію відвідування, очікування та форми взаємодії з фестивалем. На основі модельних або зібраних даних сформулюйте рекомендації щодо розширення аудиторії. Результат: анкета, узагальнення результатів (за наявності даних) та короткий аналітичний звіт.

3. Розроблення організаційно-управлінської моделі фестивалю

Розробіть концепцію одноденного фестивалю студентського аудіовізуального мистецтва. Визначте його мету, цільову аудиторію, програму, організаційну структуру, функції команди, комунікаційну стратегію, основні етапи підготовки та можливі ризики реалізації. Результат: проєктний паспорт фестивалю з календарним планом, розподілом обов'язків і схемою управління.

4. Формування економічної моделі фестивального проєкту

На основі розробленої концепції фестивалю складіть попередній бюджет його проведення. Визначте основні статті витрат, можливі джерела фінансування (гранти, спонсорство, партнерство, квиткові надходження та інші ресурси), розробіть базовий і альтернативний сценарії фінансування. Обґрунтуйте економічну доцільність запропонованої моделі.Результат: бюджетна таблиця, схема джерел фінансування та пояснювальна записка з обґрунтуванням економічної моделі.

Питання для самостійної роботи:

1. Культурологічний підхід: фестивальний рух як форма збереження, репрезентації та трансляції національної культурної ідентичності в аудіовізуальному мистецтві. Роль кінофестивалів у формуванні культурної пам'яті та міжкультурного діалогу.

2. Соціологічний підхід: фестивальний рух як інструмент соціальної комунікації та взаємодії аудиторій. Соціальні функції аудіовізуальних фестивалів, формування глядацьких спільнот і залучення різних соціальних груп.

3. Організаційно-управлінський підхід: Специфіка управління фестивальним проєктом в аудіовізуальній сфері. Організаційна структура,

програмування, командна взаємодія, комунікаційна стратегія та управління ризиками фестивалю.

4. Економічний підхід: Фестивальний рух як складова креативної економіки. Моделі фінансування аудіовізуальних фестивалів, спонсорство, грантова підтримка, партнерство та оцінювання їхньої економічної ефективності.

ТЕМА 2. ТИПОЛОГІЯ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦВІ

Вузлові питання:

2. 1.За рівнем (статусом) та масштабом проведення.

2.2. За тематичним чи жанровим напрямком

2.3. За організаційною формою та цільовою аудиторією.

2.4.За способом проведення

2.5. За функціонально-культурною роллю

2.1. Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за рівнем (статусом) та масштабом проведення

Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за рівнем та масштабом проведення є системою класифікації, що дозволяє виявити структурні та функціональні особливості різних форм фестивальної активності. Дана типологія є інструментом наукового аналізу, що впорядковує явища культурної практики за критеріями інституційного статусу, географічного охоплення, рівня професійної залученості учасників та ступеня міжнародної репрезентативності. Розподіл фестивалів на локальні, регіональні, національні та міжнародні рівні сприяє розумінню закономірностей культурної комунікації, динаміки мистецьких процесів та механізмів культурного обміну у сфері аудіовізуального мистецтва.

З погляду культурної політики та теорії медіа типологізація фестивалів за масштабом дозволяє розглядати їх як важливі елементи соціокультурної

інфраструктури, що формують простір взаємодії між авторами, індустрією та аудиторією. Фестивалі високого статусу, такі як міжнародні кіноогляди, виконують функції символічного капіталу, задають мистецькі стандарти та напрямки розвитку галузі. Натомість фестивалі локального рівня відіграють роль майданчиків культурної інклюзії та професійного становлення, забезпечуючи циркуляцію ідей та підтримку молодих творців. Таким чином, типологія за рівнем та масштабом проведення є ключовим інструментом для аналізу стратифікації фестивального поля та розуміння його ролі у розвитку сучасного аудіовізуального мистецтва.

Міжнародні фестивалі. Вони об'єднують представників різних країн, формують світовий культурний порядок денний та репутацію національних кінематографій. Високий престиж, участь відомих авторів, міжнародні журі, активне медіасупровід. Це Каннський, Венеціанський, Берлінський фестивалі та інші.

Національні фестивалі відображають розвиток кіномистецтва конкретної країни, підтримують вітчизняних авторів. Концентруються на внутрішньому ринку та культурних цінностях., Санденс (США).

Регіональні/локальні фестивалі. Фестивалі цього типу розвивають культурну активність у певних регіонах, популяризують локальні ініціативи. Демонструють локальні особливості, можуть бути майданчиком для дебюту молодих режисерів. Це Київський міжнародний кінофестиваль «Молодість», Одеський міжнародний кінофестиваль, фестиваль «ShortRiga» (Латвія) та інші.

2.2. Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за тематичним чи жанровим напрямком

Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за тематичним або жанровим напрямом є важливим інструментом систематизації та аналізу культурних процесів, що відображають специфіку художніх практик, соціокультурних контекстів та тенденцій розвитку екранних мистецтв. Вона дозволяє виявити структурні закономірності формування фестивальних майданчиків, визначити їхню роль у просуванні певних художніх стратегій та

жанрів, а також простежити динаміку взаємодії між творчими спільнотами, індустрією та аудиторією. Таким чином, типологізація сприяє глибшому розумінню функціонування фестивального простору як особливої форми культурної комунікації та інституціоналізації аудіовізуального мистецтва.

Фестивалі ігрового кіно. Класична фестивальна форма, орієнтована на ігрове кіно. Основна увага на таких фестивалях приділяється режисурі, акторській грі, драматургії фільму.

Документальні фестивалі. Такі фестивалі фокусуються на неігровому кіно, актуалізують соціальні, історичні та екологічні теми. Документальні фестивалі відрізняються аналітичністю, соціальним пафосом. Прикладом може слугувати фестиваль DOCDAYSUA (Україна), фестиваль IDFA (Нідерланди) тощо.

Анімаційні фестивалі. Такі об'єднують майстрів та студентів анімації, розвивають візуальну мову та технології. Вони часто експериментальні, орієнтовані візуальні інновації. До прикладу, це фестивальAnnecyAnimationFestival та інші.

Експериментальні та медіа фестивалі. Фестивалі цього типу показують відеоарт, VR, цифрові та інтерактивні форми. Вони слугують майданчиком для авангардного аудіовізуального мистецтва. Приклад: це медіафестивальArsElectronica (Лінц).

Тематичні (екологічні, гендерні, етнічні та ін.) фестивалі орієнтовані на конкретні соціальні чи культурні проблематики. Виконують місію суспільного діалогу. Приклад: HumanRightsWatchFilmFestival.

2.3. Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за організаційною формою та цільовою аудиторією

Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за організаційною формою та цільовою аудиторією є систематизацією та науковим аналізом різноманітних фестивальних практик, спрямованих на виявлення структурних, функціональних та комунікативних особливостей даних культурних подій. З точки зору організаційної форми, типологія дозволяє

диференціювати фестивалі на основі інституційної приналежності, джерел фінансування, масштабів та формату проведення (наприклад, міжнародні, національні, незалежні, онлайн-платформи та ін.). В аспекті цільової аудиторії дана класифікація сприяє визначенню соціокультурних характеристик та потреб учасників – від професійних спільнот та кінокритиків до масових глядачів та представників креативних індустрій.

Таким чином, типологія фестивального руху виконує важливу роль у дослідженні механізмів культурної комунікації та стратегій просування аудіовізуального мистецтва у сучасному медіапросторі.

Професійні фестивалі. Такі фестивалі проводяться для спеціалістів кіногалузі: режисерів, продюсерів, критиків. Акцент робиться на професійних дискусіях,пітчингах, кіноринках. EFM (Берлінський кіноринок) та інші кіноринки, ярмарки профільні є прикладом таких професійних фестивалів.

Аматорські та студентські фестивалі. Фестивалі цього типу створюють майданчик для авторів-початківців, освітніх програм. Формують молоде творче середовище, відкривають нові імена. До прикладу: фестиваль студентських короткометражних фільмів «Діоген 2025», кінофестиваль «Бардак» (Харків)

Публічні / глядацькі фестивалі. Такі фестивалі орієнтовані на масову аудиторію та культурну освіту. Важливою є доступність, інтерактивні програми, вуличні покази. Приклад: «Відкрита ніч» (Україна).

2.4. Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за способом проведення

Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за способом проведення має важливе значення для систематизації та аналізу форм культурної комунікації у сучасному медійному середовищі. Класифікація фестивалів за форматом – офлайн, онлайн та гібридні – дозволяє виявити особливості організаційних стратегій, взаємодії з аудиторією, а також механізмів дистрибуції аудіовізуального контенту. Такий підхід сприяє глибокому розумінню трансформації фестивального простору під впливом цифровізації, визначає нові вектори розвитку культурної політики та формує методологічну основу для

вивчення динаміки інтеграції традиційних та віртуальних практик у сфері аудіовізуального мистецтва.

Це очні (традиційні) кінофестивалі. Класична форма із фізичною присутністьучасників. На них передбачається жива комунікація, атмосфера події, міське культурне життя.

Онлайн-кінофестивалі. Розвиток цифрових технологій дозволив проводити покази у мережі. Такі фестивалі передбачають глобальну доступність, демократизацію участі та зниження ефекту присутності.

Гібридні формати. Кінофестивалі цього типу поєднують очну участь та онлайн-трансляції. Максимізують охоплення, зручні у постпандемійну епоху.

2.5. Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві за функціонально-культурною роллю

Типологія фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві з функціонально-культурної ролі є систематизацією фестивалів залежно від їхнього внеску у формування, збереження та трансляцію культурних цінностей, а також від виконуваних ними соціальних та комунікативних функцій. Така класифікація дозволяє виявити ключові моделі взаємодії між мистецькою спільнотою, індустрією медіа та аудиторією, визначити специфіку фестивалів як інститутів культурної політики, освітніх майданчиків та механізмів культурної дипломатії. У науковому контексті типологізація сприяє глибшому розумінню ролі фестивалів як інструментів культурного розвитку, інноваційного обміну та формування глобального культурного простору.

Конкурсні фестивалі. Центральна функція таких фестивалів – змагання, журі, нагороди. Вони стимулюють професійне зростання, створюють престиж та увагу до авторів.

Неконкурсні (ретроспективні, оглядові) кінофестивалі. Кінофестивалі цього типу зосереджені на показі та осмисленні, а не на суперництві. Культурно-освітня та аналітична функція. Приклад: ретроспективи авторів, тематичні покази у музеях.

Отже, фестивальний рух в аудіовізуальному мистецтві є багаторівневою

системою, що виконує художні, освітні, комунікативні та індустріальні функції.

Кінофестивальна типологія дозволяє побачити, як фестивалі одночасно:формують культурну політику,підтримують авторів розвивають індустрію і є простором обміну ідеями та візуальними інноваціями.

Мета практичної роботи: сформувати вміння застосовувати критерії типологізації для аналізу й порівняння аудіовізуальних фестивалів, визначати їхні організаційні, тематичні та функціонально-культурні особливості й використовувати отримані знання для розроблення концепції власного фестивального проєкту.

Практичні завдання до теми 2:

1. Порівняльний аналіз фестивалів за рівнем та масштабом проведення. Оберіть три аудіовізуальні фестивалі різного статусу (міжнародний, національний, регіональний або локальний). Проаналізуйте їхні цілі, географію учасників, масштаб програм, аудиторію та культурний вплив. Представте результати у вигляді порівняльної таблиці з висновками.

2. Розроблення концепції тематичного або жанрового аудіовізуального фестивалю. Запропонуйте концепцію фестивалю, орієнтованого на певну тематику або жанр (документальне, ігрове, анімаційне, експериментальне кіно, відеоарт тощо). Визначте його мету, цільову аудиторію, принципи відбору творів, структуру програми та супровідні заходи. Оформіть результат у вигляді презентації концепції.

3. Проєктування організаційної форми фестивалю з урахуванням цільової аудиторії. Розробіть модель студентського, професійного, аматорського або дитячого аудіовізуального фестивалю. Визначте його формат, цільову аудиторію, організаційну структуру, склад команди, програмні напрями, комунікаційну стратегію та очікувані результати. Представте проєкт у вигляді паспорта фестивалю.

4. Моделювання фестивалю за способом проведення та функціонально-культурною роллю. Розробіть проєкт традиційного, онлайн- або гібридного фестивалю, визначивши його культурну, освітню, комунікативну чи

меморіальну функцію. Обґрунтуйте вибір формату, способи взаємодії з аудиторією, програмні заходи та потенціал фестивалю для культурного розвитку громади. Результат оформіть як проєктну пропозицію з коротким обґрунтуванням.

Мета самостійної роботи: поглибити знання здобувачів щодо типологізації фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві, сформувати розуміння критеріїв класифікації фестивалів за рівнем і масштабом проведення, тематичним та жанровим спрямуванням, організаційною формою, цільовою аудиторією, способом проведення та функціонально-культурною роллю.

Питання для самостійної роботи:

1. Класифікація аудіовізуальних фестивалів за рівнем (статусом) та масштабом проведення: міжнародні, національні, регіональні, локальні фестивалі; особливості їхньої організації та культурного впливу.
2. Тематичні та жанрові напрями аудіовізуальних фестивалів: специфіка формування програм, жанрове розмаїття та роль тематичної спрямованості у визначенні фестивальної концепції.
3. Організаційні форми та цільова аудиторія аудіовізуальних фестивалів: особливості професійних, студентських, аматорських, глядацьких та спеціалізованих фестивальних форматів.
4. Класифікація фестивалів за способом проведення та функціонально-культурною роллю: традиційні, онлайн- і гібридні формати; культурно-мистецькі, освітні, комунікативні та меморіальні функції фестивального руху.

ТЕМА 3. ФЕСТИВАЛЬНИЙ ПРОЄКТ ЯК РУШІЙ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦВІ

Вузлові питання:

3.1. Поняття фестивального проєкту

3.2. Фестивальний рух як культурне явище

3.3.Роль фестивального проєкту як "двигуна" фестивального руху в АВМ.

3.1. Поняття фестивального проєкту

Фестивальний проєкт – це комплексна, цілеспрямовано організована форма культурної діяльності, спрямована на створення, представлення та поширення художніх цінностей у просторі суспільної взаємодії. Він функціонує одночасно як механізм культурної комунікації та як модель організації художнього процесу, поєднуючи творців, глядачів, інституції та соціокультурне середовище.

Фестивальний проєкт як форма культурної комунікації. Фестиваль виступає комунікативною платформою, де здійснюється обмін культурними смислами, естетичними ідеями та соціальними цінностями між різними учасниками культурного поля:між художником та аудиторією – через художнє висловлювання та його сприйняття;між професійними спільнотами – завдяки міждисциплінарним контактам, колабораціям, майстер-класам, круглим столам;між культурами та регіонами — через міжнародні та міжкультурні програми, що формують діалог традицій та інновацій.

Таким чином, фестивальний проект стає комунікативним простором, де культура не лише демонструється, а й реконструюється у процесі спілкування.

Фестивальний проєкт як форма організації мистецького процесу. Фестиваль організує художню діяльність у формі тимчасового, концентрованого циклу творчості та презентації, забезпечуючи:структурування творчого процесу – від ідеї та відбору творів до показу та рефлексії;умови для художніх експериментів – завдяки особливій атмосфері тимчасовості, свободи та творчого обміну;взаємодія різних художніх напрямів – синтез театру, музики, кіно, літератури, візуальних мистецтв та інше;формування професійних зв'язків та нових художніх спільнот.

Фестивальний формат часто стає інноваційною лабораторією мистецтва, де зароджуються нові форми, стилі та тенденції.

Соціально-культурна функція фестивального проекту. Як форма культурної комунікації та організації мистецького процесу, фестиваль виконує низку ключових функцій:культурно-інтеграційну – поєднує різні соціальні,

етнічні та професійні групи;просвітницьку – сприяє розширенню культурного кругозору аудиторії;репрезентативну – демонструє художні здобутки регіону, країни чи напрямки;економічну та іміджеву – впливає на культурну політику та розвиток креативних індустрій.

Отже, фестивальний проєкт – це динамічна форма культурної комунікації, що поєднує організаційні, творчі та соціальні процеси в єдиному просторі мистецької взаємодії. Він не просто демонструє мистецтво, але створює культурну подію, де відбувається актуалізація, обмін та трансформація художніх смислів.

Структура кіно фестивального проєкту: концепція, кураторська ідея, програма, організаційна модель, аудиторія, медійний супровід.

3.2. Фестивальний рух як культурне явище

Історичний розвиток фестивального руху в галузі аудіовізуального мистецтва — від класичного кіно до сучасних VR-інсталяцій — є еволюцією не лише технологій, а й культурних форм, інституцій та способів сприйняття мистецтва. Нижче – докладний огляд цього процесу за етапами.

Зародження фестивального руху (1930–1950-ті). Кінофестивалі як культурні інституції

1932 р. – Венеціанський кінофестиваль (Італія): перший міжнародний кінофорум, створений для демонстрації національних досягнень та просування кінематографу як мистецтва.

1946 р. – Канський кінофестиваль (Франція) та 1947р. – Локарнський кінофестиваль (Швейцарія): фестивалі стають майданчиками культурної дипломатії та мистецьких експериментів у післявоєнній Європі.

Мета ранніх фестивалів — не лише конкурс, а й створення культурного статусу кіно, який раніше сприймався лише як масова розвага.

Розширення форматів та появи «авторського кіно» (1960–1970-ті роки)

1960–70-ті рр. розквіт артхаусного та експериментального кіно, яке активно підтримують фестивалі (Берлін, Роттердам, Сан-Себастьян).

З'являються фестивалі, що спеціалізуються на документальному та

короткометражному кіно (Лейпциг, Оберхаузен). У цей період формуються перші відеоарт-фестивалі, пов'язані з появою портативних відеокамер (Sony Portapak, 1965). Художники, як Нам ДжунПайк, Біл Віола, Віто Аккончі, починають використовувати відео як самостійний художній засіб. Виникають спеціалізовані події - наприклад, Videoart Festival Locarno (1976), The Kitchen (Нью-Йорк), Ars Electronica (заснований у 1979, Лінц, Австрія).

Медіа- та мультимедійні фестивалі (1980–1990-і рр.).

Технологічна революція (цифрове відео, комп'ютерна графіка, CD-ROM, інтернет) породжує нові форми аудіовізуального мистецтва.

Фестивалі Ars Electronica та Transmediale (Берлін, з 1988 року) стають центральними подіями для електронного мистецтва, поєднуючи відеоарт, саунд-арт, інтерактивні інсталяції, робототехніку.

Класичні кінофестивалі (Канни, Берлін, Венеція) починають включати програми експериментального кіно та нових медіа.

З'являються спеціалізовані медіафоруми:

Imagina (Монако, 1981 р.) - комп'ютерна графіка та 3D-анімація;

SIGGRAPHArtShow – цифрове мистецтво в США;

Фестиваль відеоарту у Монреалі (FIFA).

Перехід у цифрову епоху та інтернет-культуру (2000-ті роки)

Цифрове виробництво та інтернет демократизують аудіовізуальні практики.

З'являються онлайн-фестивалі (YouTube Play, VimeoAwards, DigitalArtBiennale).

Активно розвиваються фестивалі, присвячені новим формам сторітелінгу: web-документам, інтерактивному кіно, медіа-інсталяціям.

Традиційні фестивалі створюють окремі секції з медіа-арту (наприклад, ExpandedCinema у Роттердамі, VRExpanded на Венеціанському фестивалі).

Епоха іммерсивних та XR-мистецтв (2010-і – 2020-і роки)

Технології VR/AR/MR (extendedreality) відкривають новий вимір фестивального досвіду. Провідні майданчики:VeniceImmersive (з 2017) –

програма VR на Венеціанському кінофестивалі.TribecaImmersive, SundanceNewFrontier, IDFADocLab – фестивальні секції, де VR та інтерактивні медіа розглядаються як форми сучасного мистецтва.KarlsruheZKM, ISEA, BiennaleNémo (Париж) – фестивалі на стику науки, технологій та мистецтва.Фестивалі стають мультиформатними екосистемами, які поєднують художників, інженерів, гейм-дизайнерів та кураторів.Виникає поняття "аудіовізуальна культура" як синтез кіно, медіа-арту, перформансу та цифрового дизайну.

Сучасний стан та тенденції (2020-ті – сьогодення)

У 2020- ті роки відбулись постпандемійне зрушення, розпочався активний розвиток гібридних (онлайн/офлайн) кінофестивальних форматів.

Фестивалі стають платформами дослідження – лабораторіями для нових технологій сприйняття (VR, AI, нейромережі, генеративне мистецтво).

Тенденції: інтеграція штучного інтелекту в кураторські та творчі практики; зростання числа тематичних фестивалів (екологічний медіапроект, феміністський медіа-арт, постінтернет-мистецтво); розширення географії фестивального руху (фестивалі в Азії, Африці та Латинській Америці (наприклад, SIGGRAPHAsia, FILESãoPaulo, ArtDubaiDigital). Отже, розвиток фестивального руху в аудіовізуальній сфері відображає зміну парадигм мистецтва:

1930–1950 Остаточне утвердження кіно як мистецтва

1960–1970 Відеоарт (експеримент, авторський вислів)

1980–1990 Медіаарт (інтеграція технологій та творчості)

2000 Цифрове мистецтво (глобалізація, мережева взаємодія)

2010–2020 VR/AR/AI (іммерсивність, інтерактивність, гібридні форми)

Механізми формування фестивальних мереж, асоціацій, міжнародних обмінів.Соціально-культурні та економічні функції фестивалів (просвітницька, комунікативна, іміджева, індустріальна).

Механізми формування фестивальних мереж, асоціацій та міжнародних обмінів – це сукупність організаційних, культурних, економічних та

комунікаційних процесів, які дозволяють фестивалям різних країн та регіонів об'єднуватись, обмінюватись досвідом, ресурсами, артистами та аудиторією. Нижче наведено детальний опис цих механізмів, розбитий на ключові рівні.

Ініціювальний етап: мотивація та передумови

Формування фестивальних мереж починається з усвідомлення спільних інтересів та цілей учасників. Зазвичай це:професійні інтереси: обмін досвідом між організаторами, продюсерами, кураторами.Культурні цілі: просування певного виду мистецтва (наприклад, кіно, театр, музика, сучасне мистецтво).Економічні стимули: спільне залучення фінансування, зниження витрат рахунок спільних проектів, обмін контентом і ресурсами.Геополітичні та культурні завдання: розвиток культурної дипломатії, формування позитивного іміджу країни чи регіону.

На цьому етапі формуються ініціативні групи чи коаліції фестивалів, які проводять переговори, виробляють принципи співробітництва та готують установчі документи (статут, меморандум, угоду про партнерство тощо).

Організаційні механізми

Після визначення цілей формуються структурні елементи мережі: асоціація чи мережа фестивалів – юридичне об'єднання, що об'єднує незалежні фестивалі.

Рада чи координаційний комітет — орган управління, який регулює членство, визначає стратегію та розподіляє обов'язки.

Робочі групи — тематичні чи регіональні команди, котрі займаються конкретними напрямами (наприклад, просуванням, логістикою, міжнародними зв'язками).

Секретаріат або офіс, що управляє, — адміністративний центр, що координує діяльність мережі, веде комунікації та документообіг. Приклади:EuropeanFestivalsAssociation (EFA) – об'єднує сотні фестивалів Європи, координує програми та гранти ЄС. IFEA (InternationalFestivals&EventsAssociation) – глобальна мережа культурних подій та фестивалів.

Механізми комунікації та обміну інформацією

Щорічні конференції та саміти, де учасники обговорюють стратегію, тренди, результати.Онлайн-платформи та бази даних для обміну програмами, артистами, технічними вимогами.Вебінари, форуми, навчальні курси для обміну знаннями та підвищення кваліфікації.Партнерські угоди між фестивалями (наприклад, про взаємний показ програм, обмін кураторами, резидентами чи продюсерами).

Фінансово-економічні механізми

Фестивальні мережі зазвичай використовують змішане фінансування:

Гранти міжнародних організацій (наприклад CreativeEurope, UNESCO, NordicCultureFund). Членські внески учасників мережі. Спонсорська підтримка приватних компаній. Спільні проекти (co-production), коли кілька фестивалів ділять витрати на виробництво та просування контенту. Міждержавні програми культурного обміну (наприклад, "Тиждень України у Франції" тощо).

Механізми міжнародних обмінів

Програми мобільності для артистів, кураторів, продюсерів (резиденції, гостьові участі). Спільні програми та гастрольні проекти, де вистави, фільми чи концерти мандрують між партнерськими фестивалями.

Копродукції та спільні прем'єри – створення спільних культурних продуктів. Інституційний обмін досвідом – обмін методиками організації, менеджменту, маркетингу. Освітні ініціативи – спільні лабораторії, воркшопи, тренінги.

Культурно-комунікаційні ефекти

Внаслідок створення фестивальних мереж: посилюється взаємна впізнаваність культурних брендів; формується єдиний культурний простір; з'являються нові можливості для артистів та глядачів;зміцнюється міжнародний культурний діалог; формуються стійкі канали культурної дипломатії.Приклади міжнародних фестивальних мереж: EuropeanFestivalsAssociation (EFA) – мережа понад 100 європейських фестивалів (музика, театр, кіно, танець). CINARS (Canada) – мережа міжнародних сценічних мистецтв. Asia-EuropeFoundation

(ASEF) – підтримує культурні обміни між Азією та Європою. WorldMusic Expo (WOMEX) – поєднує світові музичні фестивалі та індустрію. IFFA (InternationalFederationofFilmArchives) – мережа кінофестивалів та архівів.

Отже, формування фестивальних мереж — це стратегічний процес інституціоналізації культурних зв'язків, що базується на партнерстві, обміні та взаємному розвитку. Він поєднує організаційні структури, фінансові моделі та комунікаційні платформи, перетворюючи окремі фестивалі на глобальні культурні екосистеми.

3.3. Роль фестивального проекту як "двигуна" фестивального руху аудіовізуальному мистецтві

Фестивальні проєкти займають ключове місце у розвитку сучасного аудіовізуального мистецтва, виступаючи не лише майданчиками для демонстрації творів, а й важливими каталізаторами творчих та технологічних процесів. Вони формують унікальне середовище взаємодії художників, продюсерів, дослідників та глядачів, сприяючи обміну досвідом та формуванню нових художніх напрямків. Фестиваль, як форма культурної події, стимулює активізацію творчих ініціатив та є інструментом інтеграції локальних мистецьких практик у міжнародний контекст.

Однією з центральних проблем дослідження є розуміння того, як фестивальний проект стає «двигуном» фестивального руху в аудіовізуальній сфері. Фестиваль виконує функції не лише презентаційні, а й інноваційні, задаючи нові стандарти та тенденції розвитку мистецтва. Через конкурсні програми, лабораторії, воркшопи та кураторські платформи фестивалі ініціюють формування нових мистецьких спільнот та спрямовують розвиток медіамистецтва у бік міждисциплінарності та технологічної експансії.

У контексті глобалізації та цифровізації культурних процесів фестивальний проект стає важливим інструментом інституціоналізації аудіовізуального мистецтва. Він сприяє зміцненню культурної інфраструктури, підтримці молодих авторів та популяризації медіаформ серед широкої аудиторії. Завдяки своїй мережній природі фестивальний рух формує динамічну

екосистему, де процеси виробництва, дистрибуції та сприйняття аудіовізуальних творів взаємопов'язані та взаємно посилюють один одного.

Таким чином, фестивальний проект виступає не просто формою організації культурної події, а й стратегічним механізмом розвитку аудіовізуального мистецтва. Його роль як «двигуна» фестивального руху полягає у здатності створювати стійкі культурні зв'язки, стимулювати інновації та формувати нові сенси у просторі сучасного медіамистецтва.

Мета практичної роботи:

Сформувати практичні навички аналізу фестивальних проєктів як складових фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві, розвинути вміння визначати їхню структуру, цілі, культурні функції та потенціал впливу на мистецьке середовище, а також застосовувати проєктний підхід для розроблення власної концепції фестивальної ініціативи.

Практичні завдання до теми 3:

1. Аналіз структури та концепції фестивального проєкту.

Оберіть один український або міжнародний фестиваль аудіовізуального мистецтва та проаналізуйте його як цілісний фестивальний проєкт. Визначте мету, основні завдання, цільову аудиторію, тематичну концепцію, структуру програми, організаційну модель та очікувані результати. Представте результати у вигляді аналітичної таблиці з короткими висновками.

2. Дослідження фестивального руху як культурного явища.

На прикладі обраного фестивального руху або групи аудіовізуальних фестивалів дослідіть їхню роль у культурному просторі. Визначте основні соціокультурні функції, особливості взаємодії з аудиторією, вплив на мистецьке середовище та значення для розвитку культурної комунікації. Оформіть результати у вигляді презентації на 8–10 слайдів.

3. Розроблення концепції фестивального проєкту як інструменту культурної комунікації.

Розробіть концепцію аудіовізуального фестивального проєкту, спрямованого на популяризацію певного напряму мистецтва, підтримку молодих

авторів або розвиток міжкультурного діалогу. Визначте його мету, цільову аудиторію, тематичні напрями, програмні заходи, способи залучення учасників і глядачів та комунікаційну стратегію. Представте результат у вигляді паспорта фестивального проєкту.

4. Моделювання фестивального проєкту як чинника розвитку фестивального руху в АВМ.

Запропонуйте інноваційну фестивальну ініціативу, яка може сприяти розвитку аудіовізуального мистецтва та розширенню фестивального середовища. Обґрунтуйте її актуальність, визначте потенційний культурний вплив, можливості залучення творчих спільнот, партнерів та аудиторії. Розробіть модель реалізації проєкту з визначенням основних етапів, ресурсів, очікуваних результатів та індикаторів ефективності. Результат оформіть у вигляді проєктної пропозиції.

Мета самостійної роботи:

Поглибити теоретичні знання здобувачів про поняття та сутність фестивального проєкту, фестивальний рух як культурне явище та роль фестивальних проєктів у формуванні, розвитку й трансформації аудіовізуального мистецького середовища; сформувати розуміння їхнього культурного, комунікативного та організаційного потенціалу.

Питання для самостійної роботи:

1. Поняття та сутність фестивального проєкту: основні характеристики, структура, мета, завдання та специфіка фестивального проєкту в аудіовізуальному мистецтві.

2. Фестивальний рух як культурне явище: історичні передумови виникнення, основні етапи розвитку, соціокультурні функції та місце фестивалів у сучасному культурному просторі.

3. Фестивальний проєкт як інструмент культурної комунікації: роль фестивалів у формуванні мистецьких спільнот, розвитку міжкультурного діалогу, популяризації аудіовізуального мистецтва та залученні аудиторії.

4. Фестивальний проєкт як «двигун» фестивального руху в аудіовізуальному мистецтві: вплив проєктної діяльності на оновлення фестивальних форматів, підтримку творчих ініціатив, розвиток професійного середовища та формування нових культурних практик.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

ТЕМА 4. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФЕСТИВАЛЬНОГО ПРОЄКТУ

Вузлові питання:

4.1. Ідея та місія фестивалю

4.2. Концепція та фокус програми

4.3. Цільова аудиторія кінофестивалю

4.4. Формат та структура кінофестивальної події

4.5. Кураторська стратегія кінофестивалю

4.6. Брендинг та візуальна концепція кінофестивалю

4.7. Комунікаційна стратегія кінофестивалю

4.8. Партнерства та фінансування

4.9.Соціальний та культурний ефект проведення кінофестивалю

4.10. Довгострокове бачення в розвитку кінофестивалю

4.1. Ідея та місія фестивалю

Концептуалізація кінофестивального проекту — це процес розробки його смислової, мистецької та організаційної основи. Вона задає ідейну, змістовну та структурну рамку фестивалю та відповідає на запитання: навіщо, для кого і як проводиться фестиваль?

Головна ідея – це базовий вислів про те, що саме фестиваль хоче донести, яку тему, цінність чи культурний феномен дослідити. Приклад: «Фестиваль документального кіно про людину та суспільство» або «Майданчик для дебютів молодих режисерів зі Східної Європи». Місія: формулювання суспільно-культурного завдання фестивалю — навіщо він потрібний аудиторії, індустрії, місту чи країні. Приклад: розвиток національного кінематографа, підтримка авторського кіно, просування екологічного порядку денного.

4.2. Концепція та фокус програми кінофестивалю

Концепція програми кінофестивалю є теоретико-методологічною основою, що визначає ідеологічні, художні та тематичні орієнтири події. Вона

формує систему смислів, у межах якої здійснюється відбір фільмів, вибудовується структура показів і створюється єдиний культурний простір взаємодії авторів і глядачів. Концепція відображає місію фестивалю — будь то просування національного кіно, підтримка незалежних режисерів, дослідження соціально значимих тем чи розвиток міжкультурного діалогу, тим самим задаючи напрямок професійному та суспільному дискурсу.

Фокус програми кінофестивалю конкретизує концептуальні настанови, визначаючи тематичні, жанрові чи регіональні пріоритети поточного видання фестивалю. Він є інструментом концентрації уваги аудиторії та експертів на певних аспектах кінопроцесу, що сприяє глибшому осмисленню обраних тем і тенденцій сучасного кіномистецтва. Завдяки фокусу програма набуває аналітичної цілісності, а фестиваль — унікальної ідентичності в культурному просторі, виступаючи не просто майданчиком для демонстрації фільмів, а й лабораторією художніх ідей та соціальних смислів.

Тематичний фокус кінофестивалю є концептуальним ядром, що визначає спрямованість програмного відбору та смислову єдність представлених фільмів. Він виражається через ключову тему чи сукупність тем, об'єднаних загальним проблемним, культурним чи естетичним вектором. Тематичний фокус є інструментом структурування фестивальної програми, формуючи дискурсивний простір, у якому кінематографічні твори осмислюються не ізольовано, а у взаємозв'язку з певними соціальними, філософськими чи художніми контекстами. Наявність тематичного фокусу дозволяє фестивалю не лише артикулювати свою ідеологічну та культурну позицію, а й вибудовувати комунікацію з аудиторією на рівні цінностей та актуальних суспільних дискусій. Так, кінофоруми, орієнтовані, наприклад, на «екологічне кіно», «фільми про майбутнє» або «гендер та ідентичність», формують поле критичного осмислення відповідних тем у медіапросторі. Таким чином, тематичний фокус виступає не просто програмним принципом відбору, а й механізмом формування культурного наративу, за допомогою якого кінофестиваль стає учасником широкої інтелектуальної та соціально-культурної дискусії.

Концепція кінофестивалю визначає тип фестивального заходу, формат кінопоказів, структуру кіно програм: які секції формуються, за якими принципами відбираються фільми.

4.3. Цільова аудиторія кінофестивалю

Цільова аудиторія кінофестивалю є сукупністю глядачів, професіоналів індустрії та партнерів, на яких орієнтовані програмна політика, комунікаційні стратегії та іміджеві рішення фестивалю. Визначення цільової аудиторії включає аналіз соціально-демографічних, культурних та поведінкових характеристик потенційних учасників – їх вік, рівень освіти, інтереси, кінематографічні уподобання та медіа-поведінка. Розуміння цих параметрів дозволяє вибудовувати стратегію позиціонування фестивалю у культурному просторі та формувати його унікальну пропозицію.

Робота з цільовою аудиторією при розробці концепції кінофестивалю передбачає системне дослідження її потреб та очікувань. Це може включати опитування, аналіз даних відвідуваності, вивчення трендів у кіноіндустрії та культурних практик регіону. З отриманої інформації формуються ключові елементи концепції — тематична спрямованість програми, формат заходів (покази, майстер-класи, дискусії, VR-платформи та інших.), і навіть способи комунікації з аудиторією.

Важливим аспектом є сегментація цільової аудиторії. Наприклад, фестиваль може одночасно орієнтуватися на професійну спільноту (режисерів, критиків, продюсерів) та на масового глядача, що потребує диференційованих підходів у програмуванні та просуванні. Для професійної аудиторії акцент робиться на індустріальних подіях та можливостях нетворкінгу, тоді як для широкої публіки – на видовищних та доступних форматах.

Ефективна робота з цільовою аудиторією також передбачає розробку комунікаційної стратегії, яка враховує канали розповсюдження інформації (соціальні мережі, ЗМІ, партнерські майданчики), візуальний стиль та тональність бренду фестивалю. Таким чином, цільова аудиторія не лише визначає концептуальні межі кінофестивалю, а й стає активним учасником його

культурного та соціального контексту, впливаючи на його розвиток та стійкість у медіапросторі.

4.4. Формат та структура кінофестивальної події

Формат кінофестивальної події є організаційно-культурною моделлю, спрямованою на демонстрацію, просування та оцінку аудіовізуальних творів у рамках певної тематичної або жанрової концепції. Формат включає сукупність елементів, що визначають характер проведення фестивалю: тимчасові та просторові параметри (дати, майданчики, географія), тип участі (очна, онлайн або гібридна), а також категорії представлених фільмів — конкурсні, позаконкурсні, ретроспективні та спеціальні покази. Крім того, формат кінофестивалю регулюється інституційними стандартами, що включають акредитацію учасників, склад журі, систему нагородження та комунікаційну стратегію, що забезпечує взаємодію між організаторами, глядачами та індустріальними партнерами.

Структура кінофестивальної події відбиває внутрішню організацію та функціональну логіку його компонентів. До типової структури входять основні кінопокази, освітні та професійні програми (майстер-класи, панельні дискусії, пітчинги, кіноринки), а також культурно-розважальні заходи, які формують соціально-комунікативне середовище фестивалю. Кожен елемент структури виконує певне завдання: художню (демонстрація фільмів), індустріальну (розвиток професійних контактів), освітню (передача знань та досвіду) та іміджеву (позиціонування фестивалю у культурному просторі). Таким чином, формат та структура кінофестивалю утворюють взаємопов'язану систему, що забезпечує як художнє, так і соціокультурне функціонування такого типу культурної події. Масштаб: локальний, національний, міжнародний. Періодичність: щорічна, дворічна, сезонна. Тривалість: 2 дні, тиждень, місяць. Майданчик: кінотеатри, арт-простір, онлайн-платформи, гібридний формат. Склад подій: покази, майстер-класи, пітчинги, круглі столи, концерти, VR-зони, виставки та ін.

4.5. Кураторська стратегія кінофестивалю

Кураторська стратегія кінофестивалю є систематизованим підходом до формування програмного змісту заходу, що визначає тематичну, естетичну та ідеологічну спрямованість демонстрованих фільмів. Вона включає вибір фільмів, розробку тематичних секцій, ретроспектив, спеціальних показів та освітніх заходів, а також вибудовування концептуальної лінії фестивалю, що відображає цінності та місію організаторів. Основна мета кураторської стратегії полягає у створенні цілісного культурного та художнього досвіду для аудиторії, здатного формувати діалог між глядачем, авторами та актуальними культурними та соціальними контекстами.

Структурно-кураторська стратегія спирається на аналіз художніх тенденцій, жанрової та національної специфіки кіновиробництва, а також на дослідження інтересів та очікувань аудиторії. Вона спрямована на просування певних естетичних принципів, відкриття нових імен у кінематографі, підтримку експериментальних та соціально значущих проектів, а також посилення культурного обміну та міжнародного співробітництва. Таким чином, кураторська стратегія не лише організує змістовну частину фестивалю, а й служить інструментом культурної комунікації та формування стійкого іміджу фестивалю у професійному та глядацькому середовищі.

4.6. Брендинг та візуальна концепція кінофестивалю

Брендинг кінофестивалю є стратегічним процесом формування унікального іміджу та впізнаваності заходу серед аудиторії, учасників та партнерів. Він включає комплекс візуальних, комунікативних і культурних елементів, які створюють цілісне враження про фестиваль і відрізняють його від інших подібних подій. Основна мета брендингу полягає у формуванні емоційного зв'язку з аудиторією, зміцненні репутації фестивалю та підвищенні його конкурентоспроможності на культурному та медійному ринку. Важливу роль тут відіграє не лише візуальна ідентичність, а й місія, цінності та позиціонування фестивалю, які транслюються через усі комунікаційні канали.

Візуальна концепція кінофестивалю є ключовим компонентом брендингу і є сукупністю графічних та естетичних рішень, що забезпечують єдиний стиль та

впізнаваність заходу. Вона включає логотип, палітру кольорів, друкарню, дизайн афіш, програмних матеріалів, сайту та інших медіа-ресурсів, а також оформлення простору проведення фестивалю. Візуальна концепція має відображати унікальні особливості фестивалю, його тематичну спрямованість, жанрову специфіку чи культурний контекст, створюючи візуальну ідентичність, яка миттєво асоціюється із заходом.

Основне призначення брендингу та візуальної концепції кінофестивалю полягає у привернення та утриманні уваги цільової аудиторії, формуванні позитивного сприйняття та підвищенні залучення учасників та глядачів. Вони спрямовані на створення незабутнього образу, що сприяє емоційній ідентифікації з фестивалем, підтримує комунікацію з партнерами та спонсорами, а також посилює медіаприсутність події. Зрештою, ефективний брендинг та візуальна концепція сприяють стійкому зростанню репутації фестивалю та формуванню довгострокової культурної цінності.

4.7. Комунікаційна стратегія кінофестивалю

Комунікаційна стратегія кінофестивалю – це системний підхід до планування, реалізації та оцінки комунікацій, спрямованих на досягнення ключових цілей заходу (підвищення впізнаваності, залучення аудиторії, формування іміджу, взаємодія з партнерами та ЗМІ). Стратегія охоплює як внутрішні комунікації (між організаторами, учасниками, волонтерами), і зовнішні — до глядачів, індустріальним партнерам, пресі, спонсорам. У науковій літературі наголошується на тому, що управління комунікацією — це планування, моніторинг та контроль всіх комунікаційних каналів у контексті фестивальної діяльності.

Компоненти стратегії включають: (1) визначення цільових аудиторій (наприклад індустріальні професіонали, локальна публіка, міжнародні гості); (2) повідомлення платформи — ключові меседжі, візуальна ідентичність, tone&style, тематична лінія; (3) вибір каналів та інструментів: соціальні мережі, електронні розсилки, прес-релізи, зовнішня реклама, заходи офлайн (майстер класи, круглі столи), партнерські медіа канали. Наприклад, важливо розробити

ключовий візуал (логотип, плакат, фірмовий стиль), який використовуватиметься у всіх форматах комунікації.

Також виділяють компонент залучення — створення спільноти, контенту користувача, інтерактивних активностей для підвищення лояльності та «сарафанного» просування.

Цілі стратегії можуть включати: посилення бренду фестивалю, зростання відвідуваності та міжнародного охоплення, залучення кіновиробників та кіноіндустрії, збільшення медійної видимості та спонсорської підтримки. Наприклад, у дослідженні індонезійського локального фестивалю MAFIFest зазначено, що стійкість фестивалю пов'язана з реалізацією повторюваних, інформативних та освітніх комунікаційних стратегій. Або, наприклад, фестиваль AestheticaShortFilmFestival у Великій Британії, що акцентує міжнародне охоплення та професійну мережу, що потребує адаптованих комунікацій до глобальної аудиторії

4.8. Партнерства та фінансування кінофестивалю

Партнерство та фінансування кінофестивалю є ключовими елементами його сталого функціонування та розвитку. Формування партнерських відносин зазвичай здійснюється через стратегічне співробітництво з державними органами, комерційними компаніями, некомерційними організаціями та освітніми установами. Державні структури можуть надавати гранти та субсидії, спрямовані на підтримку культурних ініціатив та просування національного кіно. Комерційні партнери, у свою чергу, зацікавлені у просуванні бренду та отриманні маркетингових переваг, що виражається у спонсорських контрактах та наданні ресурсів, таких як обладнання, майданчики чи рекламні кампанії.

Фінансування кінофестивалю формується із комбінації різних джерел, включаючи державні гранти, корпоративне спонсорство, приватні пожертвування, вступні внески учасників та доходи від продажу квитків. Різноманітність фінансових потоків забезпечує незалежність та гнучкість фестивалю, знижуючи ризик залежності від одного джерела коштів. Важливою практикою є також участь у міжнародних програмах підтримки кіномистецтва,

таких як Eurimages або MEDIA, що дозволяє розширити фінансову базу та залучати до проєктів іноземні компанії та культурні інституції.

Приклади партнерства та фінансування демонструють різноманітність моделей взаємодії. Наприклад, Каннський кінофестиваль активно співпрацює з брендами класу люкс, такими як Chopard та Perrier, отримуючи фінансову та організаційну підтримку в обмін на видимість та маркетингові можливості. Український кінофестиваль «Молодість» залучає фінансування через державні гранти Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, а також приватні інвестиції та партнерство із медіахолдингами для забезпечення інформаційної підтримки. Міжнародні незалежні фестивалі, такі як Берлінський чи Торонто, часто комбінують державне фінансування, спонсорство великих корпорацій та прибутки від продажу квитків, створюючи стійку модель фінансування та партнерства.

4.9. Соціальний та культурний ефект проведення кінофестивалю

Соціальний та культурний ефект проведення кінофестивалю проявляється у формуванні та зміцненні суспільних зв'язків, розширенні культурного кругозору учасників та стимулюванні діалогу між різними соціальними групами. Кінофестиваль створює простір для обміну думками, обговорення актуальних соціальних тем та естетичних цінностей, надаючи аудиторії можливість зіткнутися з різноманітними культурними практиками. Такий ефект виявляється у підвищенні рівня культурної компетентності, формуванні суспільного інтересу до кіномистецтва та стимулюванні колективної ідентичності через спільну участь у культурній події.

Створення соціального та культурного ефекту обумовлено комплексом організаційних та змістовних факторів. По-перше, програмна політика фестивалю, що включає показ фільмів із високою художньою та соціально значущою цінністю, спрямована на залучення аудиторії до культурного процесу. По-друге, проведення супутніх заходів – майстер-класів, круглих столів, дискусій за участю режисерів та критиків – сприяє глибокому осмисленню представлених творів та розширює можливості для міжкультурного обміну. По-

третє, активна комунікаційна стратегія, включаючи залучення місцевих спільнот та освітніх закладів, забезпечує інтеграцію фестивалю до соціальної тканини регіону, посилюючи його вплив на культурний розвиток суспільства.

Значимість соціального та культурного ефекту кінофестивалю полягає у його здатності стимулювати культурну різноманітність, підтримувати творчу індустрію та формувати суспільні цінності. Ефект сприяє створенню позитивного іміджу міста чи регіону, залучає туристів та інвесторів, а також сприяє розвитку культурної інфраструктури. У ширшому масштабі такі заходи стимулюють міжкультурний діалог, підвищують рівень толерантності та поінформованості про соціальні проблеми, що робить кінофестиваль не лише мистецькою подією, а й інструментом соціального та культурного розвитку суспільства.

4.10. Довгострокове бачення в розвитку кінофестивалю

Довгострокове бачення розвитку кінофестивалю є стратегічною концепцією, що визначає напрями та цілі його функціонування на горизонті кількох років. Він включає формулювання місії фестивалю, ключових програмних пріоритетів, підходів до взаємодії з аудиторією, індустрією та культурними інституціями, а також механізмів забезпечення фінансової та організаційної стійкості. Наявність такого бачення дозволяє фестивалю вибудовувати системну роботу, запобігати імпровізації та реагувати на зміни медіапростору, забезпечуючи стабільність та впізнаваність бренду на міжнародній арені. Наприклад, Канський кінофестиваль із 1970-х років системно розвиває конкурсні програми, окремі секції та ініціативи для молодих режисерів, що робить його платформою як для авторського, так і для комерційно значущого кіно.

Довгострокове бачення необхідне також для залучення партнерів та інвесторів, оскільки демонструє цілісне розуміння розвитку фестивалю та його потенціалу як культурного та соціального інституту. Воно дозволяє формувати стратегічні альянси з кіношколами, продюсерськими компаніями та державними структурами, сприяючи обміну досвідом та ресурсами. Наприклад, Берлінський

міжнародний кінофестиваль (Berlinale) активно використовує довгострокові плани розвитку секції «Форум» для презентації експериментального кіно, створюючи платформу для нових форм кінематографічного вираження та міжнародної кооперації.

Творчий потенціал кінофестивалю — це здатність фестивалю ініціювати та підтримувати мистецькі, культурні та освітні проекти, що сприятимуть розвитку кіномистецтва. Він виявляється у підборі програм, організації майстер-класів, творчих лабораторій та копродукцій, а також у здатності відкривати нові таланти та підтримувати авторські ініціативи. Наприклад, фестиваль «Санденс» у США активно розвиває незалежне кіно через лабораторії сценаристів та режисерів, підтримуючи авторське кіно та стимулюючи інновації у наративних формах.

Таким чином, довгострокове бачення та творчий потенціал кінофестивалю взаємопов'язані: стратегічна перспектива дозволяє максимально ефективно використати творчі ресурси та реалізовувати проекти, що формують унікальну ідентичність фестивалю на міжнародній сцені. Ці компоненти забезпечують стійкий розвиток інституту, його вплив на професійну спільноту та культурне середовище, а також зміцнюють позиції кінофестивалю як платформи для обміну знаннями та художніми практиками.

Мета практичної роботи: сформувати практичні навички розроблення концептуально-продюсерської моделі кінофестивалю шляхом визначення його місії, цільової аудиторії, програмної та кураторської стратегії, формату, брендингу, комунікаційної політики, партнерської моделі та перспектив довгострокового розвитку.

Практичні завдання до 4:

1. Розроблення ідеї та концепції фестивалю Запропонуйте ідею власного кінофестивального проєкту. Сформулюйте його назву, місію, основну ідею, концепцію та програмний фокус. Обґрунтуйте актуальність фестивалю та його відмінність від уже наявних фестивальних проєктів.

2. Формування цільової аудиторії та фестивального формату Визначте 2–3 основні цільові аудиторії фестивалю та охарактеризуйте їхні інформаційні, культурні й комунікаційні потреби. На цій основі розробіть :: тривалість, основні програми, спеціальні події, освітні та дискусійні заходи, офлайн-/онлайн-/гібридний формат.

3. Розроблення кураторської, брендингової та комунікаційної стратегії Сформуйте кураторську концепцію фестивальної програми та визначте принципи відбору аудіовізуальних творів. Запропонуйте основні елементи візуальної ідентичності фестивалю (назва, логотипна ідея, стилістика, ключовий образ) і розробіть коротку комунікаційну стратегію для залучення аудиторії.

4. Розроблення моделі сталого розвитку фестивалю Складіть схему партнерств і фінансування фестивального проєкту, визначивши потенційних партнерів, джерела фінансової підтримки та форми взаємодії. Окресліть очікуваний соціальний і культурний ефект фестивалю та сформулюйте довгострокове бачення його розвитку на 3–5 років, включаючи можливе розширення аудиторії, програми, партнерської мережі та географії проведення.

Мета самостійної роботи: поглибити теоретичні знання студентів щодо принципів розроблення кінофестивального проєкту, його концептуального, кураторського, комунікаційного, фінансового та соціокультурного забезпечення, а також сформувати здатність самостійно аналізувати й обґрунтовувати стратегічні рішення у створенні та розвитку фестивальної події.

Питання для самостійної роботи:

1. Ідея, місія та концепція кінофестивалю: які чинники визначають унікальність фестивального проєкту, його програмний фокус і культурну місію?

2. Цільова аудиторія та формат фестивалю: як визначення цільових аудиторій впливає на формат, структуру, програму та способи комунікації кінофестивалю?

3. Кураторська, брендингова та комунікаційна стратегії: яким чином добір фільмів, візуальна ідентичність та комунікаційні інструменти формують цілісний образ кінофестивалю?

4. Партнерство, фінансування та довгостроковий розвиток: які моделі партнерської взаємодії та фінансування забезпечують сталість фестивалю і його соціальний та культурний ефект?

ТЕМА 5. КІНОФЕСТИВАЛЬ. СКЛАДОВІ ПРАКТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вузлові питання:

5.1.Теоретико-методологічні основи проблеми

5.2. Структура та основні компоненти організації кінофестивалю

5.3. Різні аспекти практичної організації кінофестивалю

5.1.Теоретико-методологічні основи проблеми

Кінофестиваль є складним соціокультурним феноменом, що поєднує художні, організаційні, економічні та комунікаційні аспекти. Він виступає не лише як форма демонстрації аудіовізуальних творів, а й як інструмент формування культурної політики, розвитку креативних індустрій та міжнародного культурного обміну. У науковому контексті кінофестиваль досліджується як об'єкт культурного менеджменту, де ключове значення мають механізми практичної організації, що забезпечують успішну реалізацію його цілей та завдань.

Проблема практичної організації кінофестивалю вивчається у рамках міждисциплінарного підходу, що поєднує елементи культурології, соціології, менеджменту та маркетингу. З погляду культурології, фестиваль постає як форма інституціоналізації кінематографічного мистецтва. У контексті менеджменту акцент робиться на управлінні процесами планування, координації та контролю. Методологічно важливим є аналіз кінофестивалю як проекту з чітко визначеною структурою, часовими рамками та цільовою аудиторією.

5.2. Структура та основні компоненти організації кінофестивалю

Практична організація кінофестивалю включає кілька взаємозалежних етапів: концептуальне проектування, підготовчий період, реалізацію програми та постфестивальний аналіз. Кожна стадія вимагає участі спеціалізованих підрозділів та команд, які забезпечують виконання адміністративних, технічних, PR- та логістичних функцій. Центральним елементом є розробка програми показів, що включає конкурсні та позаконкурсні секції, ретроспективи, майстер-класи та тематичні дискусії.

Ефективність кінофестивалю багато в чому визначається якістю управлінських рішень та рівнем комунікації між учасниками процесу. Важливу роль відіграє взаємодія із зовнішніми партнерами — спонсорами, державними структурами, медіа та професійною спільнотою. Комунікаційні стратегії формують імідж фестивалю та сприяють залученню аудиторії. Використання цифрових технологій та соціальних мереж посилює можливості просування та залучення глядачів.

5.3. Різні аспекти практичної організації кінофестивалю

Організація кінофестивалю потребує значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Економічна модель може містити бюджетне фінансування, спонсорські вклади, партнерські програми та комерційні доходи. Проблемним аспектом залишається забезпечення стійкості проекту, що залежить від грамотного розподілу ресурсів та стратегічного планування. У сучасних умовах зростають вимоги до прозорості фінансової діяльності та ефективності витрачання коштів.

Таким чином, проблема кінофестивалю та його практичної організації є комплексним науковим та прикладним питанням, що включає аналіз управлінських, культурних, комунікаційних та економічних факторів. Від успішного вирішення цих завдань залежить не лише художній рівень заходу, а й його вплив на розвиток національного та світового кінопроцесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інноваційних моделей фестивального менеджменту, адаптованих до цифрового середовища та культурних практик, що змінюються.

Мета практичної роботи: сформувати практичні навички організаційного проєктування кінофестивалю шляхом визначення його структури, функціональних компонентів, етапів реалізації, ресурсного забезпечення та практичних механізмів проведення фестивальної події.

Завдання практичної роботи до теми 5:

1**.** Розроблення організаційної моделі кінофестивалю
На основі обраного фестивального проєкту розробіть його організаційну структуру**.** Визначте основні підрозділи або функціональні напрями (дирекція, програмний/кураторський блок, продюсерський, PR та комунікаційний, технічний, волонтерський тощо) та розподіліть між ними основні функції й відповідальність.

2**.** Побудова організаційного циклу фестивалю
Складіть поетапний план підготовки та проведення кінофестивалю: концептуальна підготовка, формування програми, відкритий прийом заявок/відбір, пошук партнерів і фінансування, комунікаційна кампанія, технічна та логістична підготовка, проведення фестивалю, підбиття підсумків. Визначте орієнтовні терміни та відповідальних за кожний етап.

3. Розроблення практичного плану забезпечення фестивалю. Визначте основні ресурси та організаційні потреби фестивалю: фінансові, кадрові, технічні, інформаційні, локаційні та логістичні. Розробіть орієнтовну структуру бюджету та визначте потенційні джерела фінансування й партнерської підтримки.

4. Моделювання проведення фестивальної події
Розробіть операційний план одного фестивального дня, передбачивши розклад показів, дискусій, майстер-класів та інших заходів, переміщення учасників і глядачів, роботу персоналу, технічне забезпечення, інформаційний супровід та алгоритм реагування на можливі організаційні проблеми.

Мета самостійної роботи: поглибити теоретичні знання студентів про теоретико-методологічні засади організації кінофестивалю, його структурні

компоненти та основні аспекти практичної реалізації, а також сформувати навички аналізу організаційної моделі фестивального проєкту.

Питання для самостійної роботи:

1. Теоретико-методологічні основи організації кінофестивалю: які наукові підходи та принципи визначають кінофестиваль як культурний, мистецький і продюсерський проєкт?

2. Структура кінофестивалю: які основні компоненти формують організаційну структуру кінофестивалю та якими є функції продюсерської, програмної, організаційної, комунікаційної й технічної складових?

3. Організаційний цикл кінофестивалю: які етапи передують проведенню фестивалю, забезпечують його реалізацію та визначають подальше оцінювання результатів?

4. Практичні аспекти проведення кінофестивалю: які особливості мають бюджетування, робота з учасниками та партнерами, логістика, технічне забезпечення, інформаційна підтримка та організація фестивальних заходів?

ТЕМА 6. КІНОФЕСТИВАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ФЕСТИВАЛЬНОГО РУХУ В АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ

Вузлові питання:

6.1. Кінофестиваль як комунікативний простір

6.2.Структура та рівні кінофестивальної комунікації.

6.3. Соціокультурні функції кінофестивальної комунікації

6.1. Кінофестиваль як комунікативний простір

Сучасний фестивальний рух у сфері аудіовізуальних медіа (АВМ) є динамічною системою культурних, соціальних та професійних практик, спрямованих на популяризацію та оцінку екранного мистецтва. У цій системі кінофестивалі виконують не лише функцію демонстрації фільмів, а й слугують найважливішим комунікаційним простором. Проблема кінофестивальної комунікації полягає у виявленні її ролі у формуванні професійних та

соціокультурних зв'язків, а також у розумінні того, яким чином фестивалі впливають на розвиток кіноіндустрії та медіакультури загалом.

Кінофестиваль можна розглядати як форму інституціоналізованої комунікації, в рамках якої відбувається обмін інформацією між режисерами, продюсерами, критиками, дистриб'юторами та глядачами. Тут здійснюється не лише презентація аудіовізуальних творів, а й обмін цінностями, естетичними настановами, стратегіями просування та професійними контактами. Таким чином, кінофестивальна комунікація стає медіатором між творчим процесом та його сприйняттям, що надає їй особливої значущості у контексті культурного виробництва.

6.2.Структура та рівні кінофестивальної комунікації

Комунікація у рамках кінофестивалю має багаторівневий характер. На макрорівні вона пов'язана із глобальною мережею фестивалів, які створюють міжнародні культурні зв'язки та формують репутаційні рейтинги національних кінематографій. На мезорівні реалізується взаємодія між організаторами, професійною спільнотою та ЗМІ. Зрештою, на мікрорівні комунікація проявляється у безпосередньому діалозі учасників — режисерів, акторів, глядачів. Така багаторівнева будова забезпечує стійкість фестивального руху та сприяє його інтеграції у ширший контекст аудіовізуальних медіа.

Сучасні технології цифрових комунікацій посилюють ефект кінофестивальної комунікації, розширюючи її межі межіофлайн-заходів. Онлайн-платформи, трансляції, віртуальні покази та соціальні мережі формують нові канали взаємодії з аудиторією. В результаті кінофестивалі стають елементом медіасфери, де комунікація відбувається не лише у фізичному, а й у цифровому просторі. Це трансформує саму структуру фестивального руху, роблячи його частиною глобального процесу медіатизації культури.

6.3. Соціокультурні функції кінофестивальної комунікації

Кінофестивальна комунікація виконує низку ключових функцій: культурно-інтегративну, освітню, промоційну та ідентифікаційну. Вона сприяє формуванню професійних спільнот, стимулює розвиток національних кіношкіл

та підтримує культурну різноманітність. Крім того, через фестивалі відбувається формування культурної пам'яті та розвиток суспільного дискурсу навколо соціально значущих тем, представлених у аудіовізуальних творах.

Таким чином, кінофестивальна комунікація є системотворчим елементом фестивального руху у сфері аудіовізуального мистецтва. Вона забезпечує взаємодію між різними учасниками медіапроцесу, сприяє культурному обміну та професійній кооперації. У разі цифровізації медіасередовища її роль як зберігається, а й посилюється, перетворюючи кінофестивалі на найважливіші комунікативні майданчики сучасного культурного простору.

Мета практичної роботи: сформувати практичні навички аналізу та проєктування комунікаційної системи кінофестивалю, визначення її основних суб’єктів, рівнів і каналів, а також розроблення комунікаційних рішень з урахуванням соціокультурних функцій фестивальної події.

Завдання практичної роботи до теми 6:

1. Карта комунікаційного простору кінофестивалю
На прикладі обраного кінофестивалю визначте основних суб’єктів комунікації**:** організаторів, режисерів та інших авторів, учасників, професійне середовище, глядачів, партнерів, медіа, представників культурних інституцій. Побудуйте схему комунікаційних зв’язків між ними та визначте основні канали взаємодії.

2. Аналіз рівнів кінофестивальної комунікації
Проаналізуйте обраний кінофестиваль за основними рівнями комунікації: міжособистісним, професійним, публічним, медійним та цифровим. Для кожного рівня визначте учасників, основні повідомлення, канали комунікації та очікуваний результат взаємодії.

3. Розроблення комунікаційної кампанії кінофестивалю
Розробіть комунікаційну кампанію для умовного кінофестивалю. Визначте комунікаційні цілі, цільові аудиторії, ключове повідомлення, канали поширення інформації та основні комунікаційні інструменти. Запропонуйте приклади контенту для соціальних мереж, медіа та фестивального сайту.

4. Аналіз соціокультурного ефекту фестивальної комунікації Оберіть реальний кінофестиваль і проаналізуйте, як його комунікаційна діяльність реалізує соціокультурні функції**:** культурно-просвітницьку, комунікативну, інтеграційну, репрезентаційну, професійно-мережеву та функцію формування культурної пам'яті. Сформулюйте висновок про роль комунікації у формуванні культурного значення фестивалю.

Мета самостійної роботи: поглибити теоретичні знання студентів про кінофестиваль як багаторівневий комунікативний простір, особливості взаємодії його основних учасників і соціокультурні функції фестивальної комунікації, а також сформувати навички аналізу комунікаційних процесів у межах кінофестивального проєкту.

Питання для самостійної роботи:

1. Кінофестиваль як комунікативний простір: у чому полягає комунікативна специфіка кінофестивалю та які форми взаємодії він забезпечує між авторами, професійною спільнотою, аудиторією, медіа й культурними інституціями?

2. Структура кінофестивальної комунікації: які основні суб'єкти, канали, засоби та повідомлення формують комунікаційне середовище кінофестивалю?

3. Рівні кінофестивальної комунікації: як взаємодіють між собою внутрішньопрофесійний, міжособистісний, публічний, медійний та цифровий рівні фестивальної комунікації?

4. Соціокультурні функції кінофестивальної комунікації: яким чином фестивальна комунікація сприяє культурному обміну, формуванню спільнот, популяризації аудіовізуального мистецтва, репрезентації культурної ідентичності та суспільному діалогу?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Elsaesser T. European Cinema: Face to Face with Hollywood. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2005. 230 p.

2. Elsaesser T. Film Festival Networks: The New Topographies of Cinema in Europe. *European Cinema: Face to Face with Hollywood* / T. Elsaesser. Amsterdam, 2005. P. 82-107.

3. Film Festivals: History, Theory, Method, Practice / ed by M. de Valck, B. Kredell, S. Loist. London & New York: Routledge, 2016. 330 p.

4. Iordanova D. The Cinema of the Balkans (24 Frames). London: Cambridge University Press & Assessment, 2006. 291p.

5. Iordanova D.Cinema of Flames: Balkan Film, Culture, and the Media. London: British Film Institute, Bloomsbury, 2001. 320 p.

6. Iordanova D. Cinema of the Other Europe: The Industry and Artistry of East Central European Film. London:Wallflower Press, 2003. 224p.

7. Cinema at the Periphery / ed. by D.Iordanova, , D. Martin-Jones, B. Vidal. Detroit: Wayne State University Press, 2010. 280 p.

8. De Valck M. FilmFestivals: From European Geopoliticsto Global Cinephilia. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2007. 276 p.

9. Technology and Creativity: Production, Mediation and Evaluation in the Digital Age / ed. by J.S. Pedersen. London: Palgrave Macmillan, 2020. 291 p.

10. Negotiating Values in the Creative Industries: Fairs, Festivals and Competitive Events / ed. by B. Moeran, J.S. Pedersen. Cambridge ; New York : Cambridge University Press, 2011. 320p.

11. Wong C.H. Film Festivals: Culture, People, and Power on the Global Screen. New Brunswick (NJ) & London: Rutgers University Press, 2011. 332 p.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Апостолова Л. Кіно і карантин . Яким був 2020 рік для українських кінофестивалів. *Детектор медіа.* 28 груд. 2020.

URL: https://detector.media/production/article/183663/2020-12-28-kino-i-karantyn-yakym-buv-2020-rik-dlya-ukrainskykh-kinofestyvaliv/

2. Безугла Р. Конкурсно-фетивальний рух в Україні в часи російсько-української війни. *Сучасне мистецтво.* 2022. Вип.18. С. 9-18. DOI: https://doi.org/10.31500/2309-8813.18.2022.269657

3. Бугай С.М., Щепанський Е. В. Регіональна політика в Україні: термінологічна невизначеність та загальні проблеми становлення. *Університетські наукові записки.* 2005. № 4 (16). С. 300–307.

4. Вербицька Т. Фестиваль «Зорі над Бугом» – бренд епохи – святкував би свій ювілей. 33 канал. 15 верес. 2018. URL: https://33kanal.com/news/37775.html

5. Виткалов С. Культурно-мистецька Україна в регіональних вимірах : митці, художні колективи та організатори культурно-мистецького життя краю :монографія / Рівенський держ. гуманіт. ун-т. Рівне: М. Дятлик, 2014. 362 с.

6. Докієн О. Цікаві факти про перший фестиваль «Червона Рута» у Чернівцях. Шпальта. 20 верес. 2019. URL: https://shpalta.media/2019/09/20/cikavi-fakti-pro-pershij-festival-chervona-ruta-uchernivcyax- foto/

7. Дрозда П. Огляди, конкурси та фестивалі як вагомий чинник популяризації народно-інструментального коллективного виконавства. *Студії мистецтвознавчі.* 2019. № 2. С. 68–72.

8. Зубенко Д. Розвиток фестивального руху в сучасній Україні. *Вісник Національного технічного університету "Київський політехнічний інститут". Політологія. Соціологія. Право*. 2011. № 4(12). С. 110–114. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2011.4(12).124992

9. Іванова О.О. Фестиваль «Берегиня» як простір діалогу культур. . LΌГОΣ. ONLINE. 2020. Вип. 13. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.13.07.html

10. Литовка О. Фестивальний рух України періоду її незалежності. Вісник Київського Національного університету культури і мистецтв. Соціальні комунікації. 2013. Вип. 2. С.111–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknukim_sk_2013_2_19

11. Мамченкова О. Фестивальна історія: як прогриміла і чому стихла «Червона Рута». Українська правда. 18 трав. 2017. URL: https://life.pravda.com.ua/culture/2017/05/18/224232

12. Хрома Г. Деякі особливості сучасних молодіжних фестивалів. Матеріали до українського мистецтвознавства. 2003. Вип. 3. С. 194–200.

13. Ясюк Т.Л. Фестивальний рух в Україні: ґенеза та сучасність. *Культурологічний альманах.* 2023. Вип. 2. С.326-331. DOI: https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.2.44

14. Chalcraft J. Ethnographic Expectations: Working WOMAD. *Euro-Festival Newsletter 1*. 2008. November. P.5-6.

15. Euro-Festival Project: Arts Festivals and European Public Culture. URL: http://www.euro-festival.org/

ЧАСТИНА 2. БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГНАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

ВСТУП

Створення і ведення бізнесу є важливим та досить складним завданням. Заснування підприємств чи організацій і подальша їх діяльність має відбуватись відповідно до сформованого плану розвитку. Починаючи власну підприємницьку діяльність важливо мати навики вибору виду економічної діяльності, визначення з системою оподаткування, реєстрація підприємства. Не менш важливе місце займає і розробка бізнес моделі як стратегії функціонування та маштаюування проєкту. В сучасних умовах світових тенденцій розвитку бізнес планування набуває особливої актуальності, адже все більше стає необхідним розуміння потреб суспільства, орієнтації на цільову аудиторію, розуміння ємкості ринку та його секторів, комплексному впроваджені елементів планування з метою забезпечення високої конкурентоспроможності бізнесі.

Метою дисципліни є формування у студентів системного розуміння принципів бізнес-планування та проєктування, набуття практичних компетентностей що до розроблення, організації та реалізації бізнес-ініціатив у сферікультури, мистецтва та креативних індустрій.

Бізнес-план та бізнес модель допомагає охопити та проаналізувати всі напрями суб’єкта господарювання, визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на реалізацію бізнес ідеї та мати планові фінансові результати.

Одночасно важливими аспектами у ефективному бізнес планування та проектуванні є вміння управляти діяльністю, формувати стратегічну комунікацію, будувати ділові відносини з партнерами та клієнтами. А з огляду на важливість матеріального забезпечення будь-якого проекту чи бізнесу вивчення наявних можливостей пошуку донорів та фандрайзингу, вміння знаходити ресурси та подавати заявки на гранти є вельми необхідним в будь які сфері.

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ІДЕЯ ЯК ВІДПРАВНА ТОЧКА БІЗНЕСУ

Вузлові питання:

1.1. Бізнес-ідея як відправна точка бізнесу

1.2. Перелік цілей сталого розвитку

1.1. Бізнес-ідея як відправна точка бізнесу

Бізнес-ідея - це вектор, який вказує напрямок руху підприємця. Щоб перетворити свою ідею на успішний бізнес, вам потрібно буде виконати багато роботи.

Бізнес ідея часто визначається як мета діяльності, на її основні формується місія бізнесу.

Бізнес-ідея - це основа для створення нового або розвитку існуючого бізнесу. Вона описує продукт, послугу або рішення, яке ви плануєте запропонувати цільовій аудиторії, а також спосіб, яким ви будете заробляти гроші. Бізнес-ідея повинна бути життєздатною, реалістичною та прибутковою.

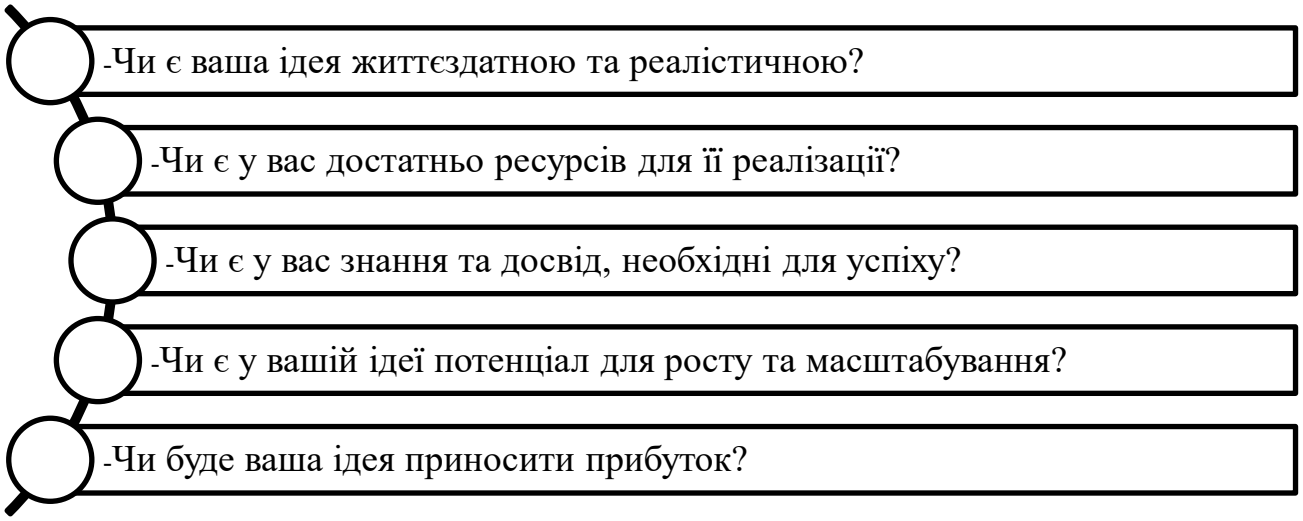
Етапи формування бізнес-ідеї:

1. Визначте свої інтереси та навички. Подумайте, що вам подобається робити, в чому ви маєте талант і досвід. Які проблеми ви можете вирішити за допомогою своїх навичок та знань? Чи є у вас пристрасть до певної галузі або сфери?

2. Проаналізуйте ринок. Досліджуйте існуючі проблеми та потреби цільової аудиторії. Чи є незадоволений попит на те, що ви можете запропонувати? Які тенденції спостерігаються у вашій галузі?Хто ваші конкуренти і як ви можете відрізнитися від них?

3. Використовуйте методи генерації ідей. Мозковий штурм: Записуйте всі ідеї, які спадають на думку. Матриця ідей: Створіть таблицю з рядками та стовпцями, де в кожному рядку буде ознака/характеристика вашого продукту/послуги, а в стовпцях - різні варіанти. Використовуйте онлайн-ресурси для генерації ідей: існують сайти та програми, які можуть допомогти вам генерувати нові ідеї.

4. Оцініть свої ідеї за наступними критеріями:



Загалом до ключових елементів бізнес ідеї можна віднести:

- Чітку назву продукту або послуги;
- Визначення цільової аудиторії;
- Орієнтуватися на конкурентні переваги;
- Мати стратегію продажів та фінансову стратегію.

Виходячи з вищезазначеного, бізнес-ідея повинна бути логічно викладена, описувати суть діяльності та важливість її реалізації, розкривати потребу, яку задовольняє бізнес, орієнтуватися на найкращий кінцевий результат.

По своєму змісту бізнес-ідея має давати відповідь на такі запитання:

- Що ви будете пропонувати своїм клієнтам?
- Хто ваші клієнти? Які їхні потреби та проблеми?
- Чим ваш бізнес відрізняється від конкурентів?
- Як ви будете доносити свою ідею до цільової аудиторії?
- Як ви будете продавати свій продукт або послугу?
- Як ви будете заробляти гроші та фінансувати свій бізнес?

Вона може бути заснована на абсолютно новій ідеї або на вдосконаленні існуючого продукту чи послуги. Найголовніше, щоб ваша ідея мала потенціал для успіху.

Важливим моментом сталого бізнесу, що розвивається це орієнтація на цілі сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку є важливим елементами у розвитку соціально-значущого сталого бізнесу. Сьогодні ведення бізнесу, яке не враховує Цілі сталого розвитку (ЦСР), стає не лише неетичним, але й нерозумним з точки зору довгострокової перспективи. Споживачі все частіше обирають продукти та послуги від компаній, які поділяють їхні цінності та демонструють відданість принципам сталого розвитку. Дослідження показують, що 73% споживачів готові платити більше за екологічно чисті та етичні продукти. [**Error! Reference source not found.**]

Інвестори також дедалі більше звертають увагу на фактори ESG (екологія, суспільна відповідальність, корпоративне управління) при прийнятті інвестиційних рішень. Згідно з дослідженням [12], 86% світових інвесторів планують інтегрувати фактори ESG у свої інвестиційні стратегії протягом наступних п'яти років.

Впровадження принципів сталого розвитку може допомогти компаніям зменшити витрати, підвищити операційну ефективність та стати більш стійкими до зовнішніх факторів. Перехід до сталого розвитку відкриває для компаній нові ринки та можливості для зростання. Наприклад, розробка екологічно чистих продуктів та послуг може допомогти компаніям завоювати нових клієнтів та отримати конкурентну перевагу. Крім того, уряди багатьох країн пропонують податкові пільги та інші стимули для компаній, які впроваджують практики сталого розвитку.

Врахування цілей сталого розвитку у веденні бізнесу - це не просто питання добровільної ініціативи, а й необхідність для виживання та процвітання в сучасному світі.

На сьогоднішній день зазначається 17 цілей сталого розвитку, що набули чинності у січні 2016 року і включають основні напрями розвитку до 2030 року

1.2. Перелік цілей сталого розвитку:

Ціль 1. Подолання бідності.

Ціль 2. Подолання голоду.

Ціль 3. Зміцнення здоровя

Ціль 4. Якісна освіта.

Ціль 5. Гендерна рівність.

Ціль 6. Чиста вода та санітарні умови.

Ціль 7.Відновлювальна енергія.

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання.

Ціль 9. Інновації та інфраструктура.

Ціль 10. Скорочення нерівності.

Ціль 11. Сталий розвиток міст та спільнот.

Ціль 12. Відновлювальне споживання.

Ціль 13. Боротьба зі зміною клімату.

Ціль 14. Збереження морських екосистем.

Ціль 15. Збереження екосистем суходолу.

Ціль 16. Мир та справедливість.

Ціль 17. Партнерство заради стійкого розвитку [10].

Бізнес може не орієнтуватися одночасно на всі 17 цілей. Важливо ідентифікувати сфери, в яких позитивний вплив на вашу діяльність допоможе примножити очікуваний позитивний результат, і в той же час визначити ті напрями, де негативний вплив можна зменшити або взагалі його уникнути. Бізнес має визначати для себе пріоритетні цілі, рекомендовано для бізнесу зосередження уваги на трьох масштабних напрямах.

Практичне завдання з теми 1:

1. Дайте власне трактування поняття «бізнес планування». Обґрунтуйте необхідність здійснення бізнес планування та управління бізнесу. В чому їх суть.
2. Прошкалюйте цілі сталого розвитку щодо їх відношення до вашої бізнес-ідеї.

Питання для самостійної роботи:

1. Як звучить формула успішної бізнес-діяльності?
2. Які ви знаєте типи бізнес-ідей?
3. Перерахуйте основні етапи формування бізнес-ідеї.

4. Назви складові елементи сформованої бізнес-ідеї.

ТЕМА 2. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ

Вузлові питання:

2.1. Основи планування діяльності

2.2. Побудова бізнес моделі

2.3 Створення бізнес-плану

2.1. Основи планування діяльності

Планування відіграє важливу роль у досягненні успіху в будь-якому починанні. Воно містить постановку цілей і завдань, визначення і вибір найбільш ефективних шляхів і засобів їх досягнення. Планування є одним з першочергових елементів будь-якої діяльності.

Сьогодні бізнес працює в умовах зростаючої складності, нестабільності та швидких змін у навколишньому середовищі. Причини невизначеності різноманітні і обумовлені впливом багатьох факторів, які можуть походити як із середини організації, так і з зовнішнього середовища.Для того, щоб ефективно вести діяльність потрібно воєдино зв'язати ідею, всі цілі та завдання з ресурсами та потребами споживачів. В цьому аспекті є доцільним та необхідним розроблення бізнес-плану.

Перед початком розробки бізнес плану потрібно дати чіткі відповіді на такі запитання:

1. Що продаватиме та пропонуватиме бізнес?

2. Кому продаватимуться послуги та товари?

3. Як (або яким чином) будуть продаватися товари чи послуги?

Існують два види планування та створення проєкту бізнесу. Перший це детальний прорахунок у вигляді бізнес плану, другий це короткий, водночас ємкий, опис бізнес моделі.

Бізнес-план - це детальний документ, який описує вашу бізнес-ідею, стратегію та плани на майбутнє. Бізнес план містить ретельні розрахунки і слугує структурованим компасом у веденні бізнесу.

Бізнес-модель - це опис того, як компанія створює цінність для своїх клієнтів та отримує прибуток. Вона пояснює, які продукти або послуги пропонує компанія, хто її цільова аудиторія, як вона досягає своїх клієнтів, як вона конкурує та як вона заробляє гроші.

Бізнес-модель є фундаментом будь-якого успішного бізнесу, вона допомагає компаніям:

- Чітко окреслити свої цілі та стратегії.
- Приймати обґрунтовані рішення щодо всіх аспектів бізнесу.
- Ефективно конкурувати на ринку.
- Залучити інвесторів та партнерів.
- Мотивувати та залучати співробітників.
- Вимірювати свій прогрес та вносити необхідні зміни.

Вважається правильним створення структурованого бізнес-плану водночас з креативну розробку моделі ведення бізнесу.

2.2. Побудова бізнес моделі

Бізнес-модель - це загальна рамка ведення бізнесу, яка включає опис суті діяльності, потенційних клієнтів, шляхів здійснення діяльності, аналіз стейкхолдерів та контроль витрат та доходів.

Зазвичай Бізнес модель зображують на єдиному аркуші паперу у вигляді таблички, що складається з 9 блоків (рис. 1).

1. Ключові партнери/стейкхолдери.
2. Ключова діяльність бізнесу.
3. Ключові ресурси.
4. Унікальна ціннісна пропозиції.
5. Цільова аудиторія.
6. Відносини з цільовою аудиторією
7. Канали комунікації та канали збуту з цільовою аудиторією.
8. Структура витрат.
9. Джерела доходів.

<table>
<tr><td colspan="5">Шаблон бізнес моделі</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Ключові партнери</td><td>Ключова діяльність</td><td rowspan="2">Унікальна ціннісна пропозиція</td><td>Відносини з клієнтами</td><td rowspan="2">Цільова аудиторія</td></tr>
<tr><td>Ключові ресурси</td><td>Збут та канали комунікацій</td></tr>
<tr><td colspan="3">Структура витрат</td><td colspan="2">Джерела доходів</td></tr>
</table>

Рис. 1. Шаблон створення бізнес-моделі

Бізнес модель заповнюється поетапно. Вона орієнтовно складається з двох частин: інформації про роботу з клієнтом та інформації про діяльність підприємства, що в сукупності направлено на донесені ціннісної пропозиції.

Покроковий алгоритм заповнення бізнес-моделі:

1. Визначте сегментів цільової аудиторії:

Хто ваша цільова аудиторія?

Які їхні потреби та проблеми?

Які їхні канали зв'язку та шляхи придбання?

Чим ваша пропозиція відрізняється від пропозицій конкурентів?

2. **Відносини з клієнтами:**

Як ви будуєте та підтримуєте стосунки з цільовою аудиторією?

Який ToneofVoice?

Як до вас ставляться клієнти?

Як ви до них ставитесь?

3. **Визначте канали зв'язку:**

Як ви досягаєте своїх клієнтів?

Які канали зв'язку ви використовуєте (наприклад, веб-сайт, соціальні мережі, реклама)?

Як ваші клієнти купують ваші продукти або послуги?

Які канали збуту ви використовуєте (наприклад, прямі продажі, роздрібна торгівля, електронна комерція)?

Як ви забезпечуєте доступність своїх продуктів або послуг?

4. **Визначте ключових партерів:**

З ким вам потрібно співпрацювати, щоб ваш бізнес був успішним?

Які це постачальники, партнери та ключові клієнти?

Які типи стосунків вам потрібні з цими зацікавленими сторонами?

5. **Опишіть ключові ресурси:**

Які ресурси вам потрібні для ведення вашого бізнесу?

Це можуть бути фізичні активи, людські ресурси, інтелектуальна власність або фінансові ресурси.

Як ви будете отримувати та підтримувати ці ресурси?

6. **Визначте ключові види діяльності:**

Що вам потрібно робити, щоб ваш бізнес був успішним?

Це можуть бути виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів або інновації.

Як ви будете виконувати ці дії?

7. **Опишіть ціннісні пропозиції:**

Які продукти або послуги ви пропонуєте?

Які проблеми ваших клієнтів вони вирішують?

8. Опишіть структуру витрат:

Які ваші основні витрати?

Це можуть бути витрати на заробітну плату, оренду, маркетинг або сировину.

Як ви будете оптимізувати свої витрати?

9. Визначте потоки доходів:

Як ви будете генерувати дохід?

Які ваші канали доходів (наприклад, прямі продажі, реклама, комісійні)?

Які ваші цінові стратегії?

Важливо пам'ятати, що бізнес-модель - це динамічний документ, який слід регулярно переглядати та оновлювати.

2.3. Створення бізнес-плану

У сучасному світі бізнес-план є невід'ємною частиною успішного підприємництва. Це чіткий та структурований документ, який описує цілі вашого бізнесу, стратегії їх досягнення та прогнозовані результати.

Бізнес-план місить загальний опис діяльності підприємства, аналіз проблем, що можуть виникнути при здійсненні діяльності та шляхи їх подолання. Загальний вид бізнес плану це 7-8 розділів, від 20 до 100 і більше сторінок.

Структура бізнес-плану:

1. **Резюме** - короткий опис вашого бізнесу, його цілей, ціннісної пропозиції та команди. В ньому зазначають кінцеву мету діяльності підприємця.
2. **Основна частина** включає:

- Опис компанії, що може містити історію створення компанії, структуру власності, керівництво та представлення команди.
- Опис продуктів та послуг компанії, їх характеристики та переваги.
- Аналіз ринку, що містить опис вашого цільового ринку, конкурентного середовища та тенденцій галузі.
- Маркетингова стратегія – вкажіть обрану модель просування, зазначте методи стимулювання продажів.
- План управління – додайте опис структури управління вашою компанією, розкрийте основні характеристики необхідних спеціалістів та вкажіть механізми підтримки та мотивації працівників. Доречно також додати дані про ваших партнерів і постачальників. У цьому розділі також треба описати усі виробничі процеси.

- Фінансовий план містить прогноз доходів та витрат, в цьому розділі потрібно показати основні показники ефективності діяльності, визначити точку беззбитковості, потребу в інвестиціях та коефіцієнт окупності і рентабельності.
- Ризики та можливості - важливо передбачити всі потенційні небезпеки та шляхи їх усунення для цього доцільно провести SWOT-аналіз бізнесу.
- Бізнес план може містити додатки з інформацією про діяльність бізнесу, копії документів, що підтверджують право власності, ліцензії, свідоцтва, патенти, сертифікати, нагороди тощо.

Кожен розділ бізнес-плану має бути чітко структурованим та інформативним.

Переваги бізнес-плану полягають в тому, що він допомагає чітко сформулювати цілі та стратегії вашого бізнесу, підвищує ваші шанси на отримання інвестицій, допомагає залучити нових клієнтів та партнерів, сприяє кращому управлінню та прийняттю рішень., підвищує шанси на успіх вашого бізнесу.

Бізнес-план - це цінний інструмент для будь-якого підприємця. Він допоможе вам спланувати та реалізувати ваші цілі, а також підвищити шанси на успіх вашого бізнесу.

Загалом бізнес план повинен давати відповідь на запитання чи є перспективним здійснення певного виду діяльності. Зокрема «Резюме» та організаційна частина бізнес плану мають містити конкретну інформацію про:

- Товари чи послуги, які виробляє/реалізує компанія;
- Цільову аудиторію;
- Фінансовий обсяг потрібний для реалізації проєкта;
- Джерела фінансування;
- Прибуток за рік.

Практичне завдання з теми 2:

1. Створити бізнес-модель для власного стартапу.

Питання для самостійної роботи:

1. Дайте визначення бізнес плану?
2. Що таке бізнес модель?
3. З який блоків складається бізнес модель?
4. З яких розділів зазвичай складається бізнес план?

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ТА ДОХОДІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вузлові питання:

3.1. Витрати та розрахунок собівартості

3.2. Оцінка прибутковості бізнесу

3.1. Витрати та розрахунок собівартості

Собівартість товарів та послуг – це фундаментальний показник, що відіграє ключову роль у фінансовому аналізі та прийнятті стратегічних рішень у будь-якому бізнесі.

Собівартість – це сукупні витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом та продажом товарів або послуг. Вона включає як прямі, так і непрямі витрати, необхідні для ведення бізнесу в цій сфері.

Собівартість продукції- це сума грошей, яку підприємець витрачає на виробництво та продаж товару.

Собівартість продукції – це загальна сума витрат підприємця на виробництво та реалізацію товару.Всі підприємства обов’язково розраховують собівартість готової продукції, адже цей показник впливає на фінансову стабільність і прибутковість бізнесу. Якщо зниження собівартості супроводжується погіршенням якості продукції, це є тривожним сигналом для підприємства.

Розрахунок собівартості - це дуже важливий процес, який дозволяє нам запасати кошти, які приходять з продажів, як поживні речовини, що гарантують ріст та прибутковість.

Остаточна ціна товарів та послуг залежить безпосередньо від того, які витрати були понесені під час діяльності по їх створенню та наданню.

Спосіб визначення собівартості залежить від особливостей продукції і її виробництва. Варто враховувати, що всі підприємства різні, тому витрати і спосіб їх підрахунку на одиницю продукцію може суттєво відрізнятися.

Всі витрати можна розділі на три види – первинні, постійні та змінні (рис. 2).

Загальні витрати визначається як сума всіх витрат.

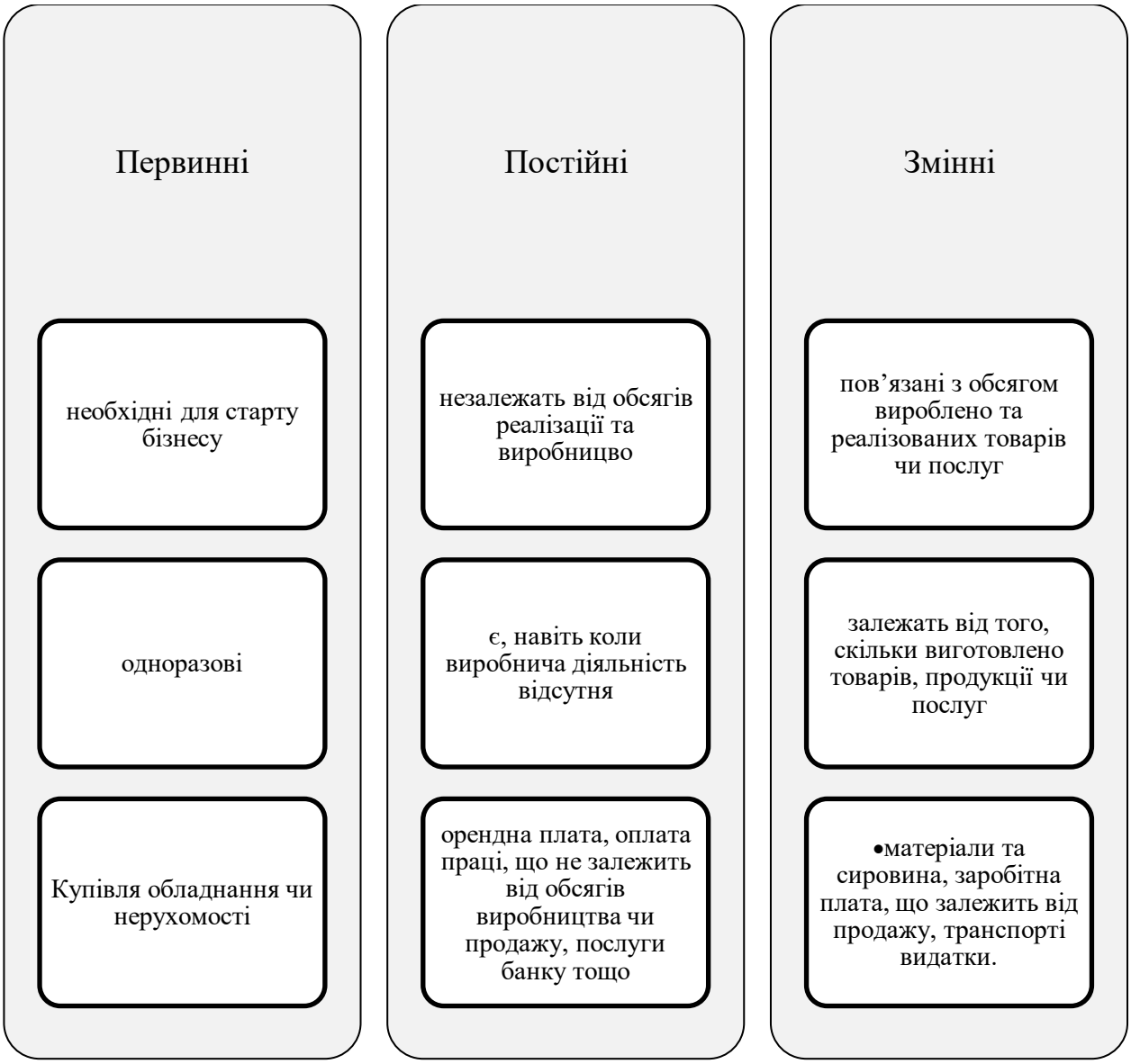


Рис. 2 Види витрат бізнесу

Розуміння собівартості дозволяє компаніям:

- підвищити прибутковість коштом оптимізації виробничих витрат;
- пристосувати виробництво до споживчого попиту та доступності.

Найпоширенішим способом розрахунку собівартості є підрахунок всіх витрат понесених в процесі виготовлення та реалізації продукції поділених на загальну кількість виготовленої та проданої продукції чи послуг.

Формула розрахунку собівартості одиниці продукції:

$$\mathbf{C = Z / X}$$

де С – ціна витрат на виготовлення одиниці товари чи послуг,

Z – загальні витрати від виготовлення товарів та послуг за окремий період,

X – загальна кількість одиниць виготовлених товарів та послуг.

Розберемо на прикладі:

Підприємство має постійна витрати :

- *4700 грн. оренда офісу;*
- *200 грн. оплата послуг інтернету;*
- *100 грн. щомісячна комісія обслуговування банку;*
- *7000 грн. Оплата праці адміністративному персоналу, що не залежить від кількості виробленого товару;*

Всього 12000 грн.

Змінні витрати становлять 140 грн на одиницю продукції і включають:

- *90 грн. вартість по якій куплений товар (або вартість сировини з якої виробляється одиниця товару);*
- *10 грн. вартість витрат на доставку одиниці товару;*
- *20 грн. вартість сировини для пакування одиниці товару;*
- *20 грн. вартість плати робітнику за продану одиницю товару.*

Цього місяця підприємцем було реалізовано 1000 одиниць товару.

Визначимо змінні загальну суму змінних витрат:

*Змінні на 1000 одиниць = 140*1000 = 140 000 грн.*

Загальні витрати = 140 000 + 12 000 = 152 000 грн.

Собівартість = 142 000 / 1000 = 152 000/ 1000 = 152 грн. – вартість одиниці товарі без врахування прибутку.

3.2. Оцінка прибутковості бізнесу

Інвестиції та вкладення це те з чого завжди починається новий бізнес. Діючий бізнес періодично також потребує інвестицій, наприклад для розширення чи диверсифікації діяльності. Для визначення доцільності інвестиційних вкладень та віддачу, яку можна очікувати від них у майбутньому розраховують показник, як дають оцінку прибутковості бізнесу, його платоспроможності та конкурентоспроможності на ринку.

Одним з головних таких показників є визначення періоду окупності проєкту.

Періодокупності проєкту —це проміжок часу, протягом якого сукупні доходи або грошові надходження від реалізації проєкту повністю компенсують початкові інвестиції та витрати, понесені на його створення й запуск. Цей показник дає змогу оцінити, за який термін вкладені кошти повернуться інвестору або власнику бізнесу. Період окупності вимірюється в роках або місяцях.

Формула розрахунку періоду окупності проєкту:

Період окупності = Початкові інвестиції/ Суму прибутку за рік

Чим менше період окупності тим ефективніше інвестиція і швидше будуть повернені первинні вкладення в бізнес.

Розрахунок періоду окупності є важливою частиною бізнес плану та аналізу бізнесу. По першу, він оцінює ліквідність проєкта, тобто показує, скільки часу знадобиться, щоб інвестиції (вкладення в бізнес) окупилися, тобто щоб чистий прибуток від проекту дорівняв сумі початкових інвестицій. Це дає інвесторам уявлення про те, як швидко вони можуть повернути свої гроші та використовувати їх в інших цілях.

Період окупності можна використовувати для порівняння різних бізнес ідей, проєктів, який з них швидше буде приносити прибуток. Проект з коротшим періодом окупності, як правило, вважається більш привабливим, оскільки він дозволяє інвесторам швидше повернути свої гроші та розпочати заробляти прибуток.

Загалом, період окупності є простим та корисним показником, який може допомогти інвесторам оцінити ефективність інвестиційних проектів. Проте, важливо використовувати ПП в поєднанні з іншими показниками та враховувати всі фактори, які можуть впливати на прийняття рішення про інвестування.

Другим важливим показником оцінки прибутковості бізнесу є рівень рентабельності.

Рентабельність – відносний показник прибутковості і зазвичай виявляється у відсотках.

Формула розрахунку рентабельності:

Рентабельність = Прибуток / Виторг * 100%

Рентабельність дає змогу зрозуміти чи приносить прибуток підприємницька діяльність, чи правильно розподіляються та використовуються ресурси**.**

Рентабельність розраховують як показник по всій компанії або лише для одного обраного активу чи одного товару (послуги). Знаючи рівень рентабельності можна зрозуміти ефективність діяльності та визначити як можна збільшити прибуток компанії.

Декілька варіантів підвищення рентабельності:

- збільшити виторг;
- зменшити витрати, вартість активів, інвестиції, капітал тощо.

Рентабельність є відносним показником, тому визначити її рівень за декілька періодів і порівняння результатів не є результативним. Існують два способи перевірити, чи хороша у вас рентабельність:

1. Проаналізувати конкурентів, порівняти бізнес вже з існуючими на ринку. Якщо ви знаєте показник рентабельності інших гравців на ринку ви матимете розуміння наскільки є прибутковим вашим бізнес, які ви маєте можливості і сильні сторони, які сильні та слабкі сторони мають ваші конкуренти.

2. Проаналізувати власну динаміку. Порівнюйте актуальні показники з даними за минулі періоди, чим більше період, тим більш чітку картину змін та розвитку вашого бізнесу ви отримаєте.

Поріг рентабельності – це такий розмір доходу, коли чистий прибуток дорівнює нулю.

При цьому виручка повністю покриває всі витрати на виробництво та ведення бізнесу. Тобто компанія не має ні збитку, ні прибутку.

Для розрахунку того скільки ви повинні виробити (реалізувати) продукції чи надати послуг, щоб ваш проект був незбитковим можна розрахувати точку без збитковості.

Точка без збитковості (ТБЗ) – це та кількість реалізованого товару чи той мінімальний обсяг продажу послуг на рік, якого необхідно досягти для того, щоб підприємство покрило всі витрати, але ще не отримало б прибутку.

Правило без збитковості будь-якого бізнесу:

ВИТРАТИ = ДОХОДИ

Точка без збитковості - це критичний рівень продажів, при якому дохід компанії дорівнює її загальним витратам. Це означає, що бізнес не заробляє і не втрачає грошей.

Формула точки без збитковості:

ТБЗ (ОД.) = ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ : (ВАРТІСТЬ 1 ОД. – ЗМІННІ ВИТРАТИ)

Існує декілька методів розрахунку точки без збитковості, але найпоширеніший ґрунтується на розділенні витрат на дві категорії:

Точка без збитковості є важливим показником для будь-якого бізнесу з кількох причин:

- Допомагає визначити мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат. Це дає власникам бізнесу чітке уявлення про те, скільки їм потрібно продати, щоб почати заробляти прибуток.
- Дозволяє оцінити рентабельність бізнесу. Чим нижча ТБ, тим вища рентабельність бізнесу.
- Може допомогти у прийнятті рішень щодо ціноутворення, маркетингу та виробництва. Розуміючи ТБ, власники бізнесу можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо того, як встановити ціни на свою продукцію, скільки витрачати на маркетинг та скільки продукції виробляти.
- Може допомогти у виявленні проблем у бізнесі. Якщо фактичні продажі знаходяться значно нижче ТБ, це може свідчити про проблеми з ціноутворенням, маркетингом, виробництвом або іншими аспектами бізнесу.

Існує декілька способів покращити ТБ:

- Збільшити обсяг продажів. Це може бути досягнуто за допомогою маркетингових зусиль, розширення на нові ринки або розробки нових продуктів.
- Знизити постійні витрати. Це може бути досягнуто за допомогою переговорів з постачальниками, скорочення витрат на оренду або скорочення штату.
- Знизити змінні витрати. Це може бути досягнуто за допомогою пошуку більш дешевих постачальників, підвищення ефективності виробництва або скорочення відходів.

Точка беззбитковості це важливий інструмент для будь-якого власника бізнесу. Розуміючи та відстежуючи ТБ, власники бізнесу можуть приймати більш обґрунтовані рішення, які допоможуть їм покращити рентабельність та успішність свого бізнесу.

Мета аналізу без збитковості діяльності полягає в тому, щоб дізнатися який очікувати фінансовий результат, якщо певний рівень продуктивності або об'єм виробництва зміниться.

Розглянемо на прикладі:

Підприємець має щомісячні постійні витрати у розмірі - 12000 грн.

Змінні витрати на одиницю продукції в нього дорівнюють 140 грн.

Загальна вартість реалізації одиниці товару – 200 грн., що включають 152 грн. собівартість продукції та 48 грн. це прибуток від продажу.

За формулою знаходимо точку без збитковості:

ТБЗ (ОД.)= 12 000 / (200 - 140) = 200(ОД.) - розмір ТБЗ у натуральному вимірі;

Тобто для отримання нульового прибутку при якому видатки будуть дорівнювати доходу, потрібно продати 200 одиниць продукції по вартості 200 грн. за одиницю.

*ТБЗ (ГРН) = 200 * 200 = 40 000 (ГРН)- розмір ТБЗ у грошовому вимірі;*

Таким чином підприємець повинен отримати прибуток 40 000 грн. від реалізації товарів та послуг для повного погашення всіх витрат.

Практичне завдання з теми 3:

1. Визначте змінні та постійні витрати свого майбутнього стартапу.
2. Порахуйте точку беззбитковості, період окупності та рівень рентабельності бізнесу.

Питання для самостійної роботи:

1. Що відноситься до змінних витрат, а що до постійних?

2. Які основні показники оцінки прибутковості бізнесу?

3. Яка формули окупності проєкта та розрахунку рентабельності?

4. Що таке точка беззбитковості, як її розрахувати?

ТЕМА 4. АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Вузлові питання:

4.1. Вибір виду економічної діяльності

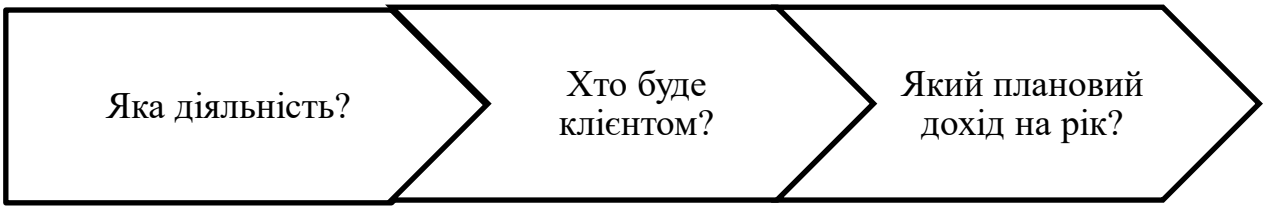
4.2. Оподаткування підприємницької діяльності.

4.1. Вибір виду економічної діяльності

Відповідно до чинного законодавства України всі суб'єкт господарювання підлягають державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом.

Для створення та ведення бізнес-діяльності не достатньо лише мати ідею та бажання працювати, а важливо знати, які послуги чи товари продавати, де і як ви будете.

Для правильного вибору виду бізнесу, що планується створити спочатку потрібно дати відповідь на такі запитання:



Перед реєстрацією бізнесу важливо першочергово визначитися з правовою моделлю легалізації бізнесу, вирішити, яку організаційну форму обрати – юридична особа товариство чи ФОП.

Під час проведення державної реєстрації в заяві потрібно визначити вид економічної діяльності якою буде займатися підприємець. Вид діяльності визначається класифікатором видів економічної діяльності – КВЕД [**Error! Reference source not found.**].

КВЕД – це класифікатор видів економічної діяльності, який затверджений на законодавчому рівні і якими дозволено займатися на території України. Переглянути класифікатор видів економічної діяльності можна на сайті Держкомстату.

Підприємець може вести діяльність тільки по тими сферами які вказані в його реєстраційних документів.

Основні поради при обранні КВЕД:

- Потрібно визначити рід заняття ФОП;
- Визначити основний вид діяльності;
- Визначити додаткові послуги, які буде надавати ФОП;
- Визначити основні ринку збуту (Україна / світ);

Кодів КВЕД може бути скільки завгодно;

Перший вказаний КВЕД є основним видом діяльності.

4.2. Оподаткування підприємницької діяльності

Податкова система є важливим компонентом фінансового устрою країни. Вона включає в себе сукупність податків, зборів та інших обов'язкових платежів, які спрямовані на формування бюджету та фінансування державних програм. Ця система забезпечує стабільність економіки, розвиток інфраструктури та соціальних послуг, а також забезпечує функціонування держави. Важливість податкової системи полягає в забезпеченні фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів для досягнення загального добробуту громадян.

Визначимо основні поняття:

Податок – це встановлена законами плата державі за певні дії чи блага.

Оподаткування – це процес нарахування, обліку та сплати таких податків.

Податкові платежі, які здійснюють суб'єкти господарювання, умовно поділяються на кілька основних груп:

- **Прямі податки** — сплачуються безпосередньо платником податків до бюджету та залежать від отриманих доходів або прибутку;
- **Непрямі податки** — включаються до ціни товарів чи послуг і фактично сплачуються споживачем під час їх придбання;
- **податки та обов'язкові платежі, пов'язані з використанням найманої праці**;
- **інші податки та збори**, передбачені законодавством.

До прямих податків належать:

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичнихосіб;
- податок на нерухоме майно.

До непрямих податків належать:

- податок на доданувартість (ПДВ);
- акцизний податок;
- мито;
- податок з обороту.

Величина прямих податків безпосередньо пов'язана з результатами господарської діяльності підприємства, зокрема з обсягом отриманого доходу або прибутку. На відміну від них, непрямі податки не залежать від фінансової успішності бізнесу, а визначаються масштабами виробництва, реалізації продукції чи надання послуг.

Податки та обов'язкові платежі, що виникають у зв'язку з використанням праці найманих працівників, а також значна частина інших податків і зборів встановлюються залежно від наявності відповідних об'єктів оподаткування та особливостей діяльності підприємства, а не лише від обраної системи оподаткування.

Податковим кодексом України затверджені дві системи оподаткування підприємницької діяльності: загальна система та спрощена система.

Спрощена система оподаткування описана у 16 розділі Податкового кодексу України, що має назву «Спеціальні податкові режими».

На загальній системі оподаткування підприємець сплачує всі податки за наявності відповідних об’єктів оподаткування в повному обсязі.

На спрощеній системі оподаткування підприємець має сплачувати лише єдиний податок та єдиний соціальний внесок за себе та інші, якщо має відповідну базу оподаткування.

Спрощена система оподаткування включає в себе 4 групи для реєстрації ФОП, яку потрібно обирати залежно від суми планового прибутку, орієнтовної кількості найманих працівників та виду діяльності якою планує займатися підприємець.

На 1 групі підприємець може займатись лишепродажем товарів та послуг для населення. Річний обсяг доходу підприємців на першій групі не має перевищувати 167 розмірів мінімальної заробітної плати. ФОП першої групи не може наймати працівників. Працювати на цій формі дозволено лише з фізичними особами. Ставка єдиного податку становить 10% розміру прожиткового мінімуму.

На 2 групі фізичні особи – підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку або населенню, виробництво або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства. Обмеження щодо найманих осіб становить до 10 працівників. Річний обсяг доходу не перевищує 834 розміри мінімальної заробітної плати. Ставка єдиного податку дорівнює 20% розміру мінімальної заробітної плати.

Третя група спрощеної системи оподаткування передбачає можливість здійснення підприємницької діяльності без обмежень що до кількості найманих працівників. Фізичні особи-підприємці, які обрали цю групу, можуть співпрацювати як з фізичними особами, так і з юридичними особами будь-якої організаційно-правової форми, у тому числі з іноземними компаніями.

Обов’язковою умовою перебування на третій групі є дотримання встановленого законодавством граничного обсягу річного доходу, який не повинен перевищувати 1167 мінімальних заробітних плат. Платники цієї групи

мають право здійснювати будь-які види діяльності, щодозволені для застосування спрощеної системи оподаткування.

Ставка єдиного податку залежить відобраного порядку сплати податку на додану вартість. Для платників ПДВ вона становить 3 % відотриманого доходу, тоді як для підприємців, яківключають ПДВ до складу єдиногоподатку, застосовується ставка 5 % від доходу.

4 група включає сільського сподарських товаровиробників.Ставка єдиного податку на 4 групі спрощеної системи оподаткування береться у відсотках з одного гектара сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду, який залежить від категорії (типу) земель, їх розташування.

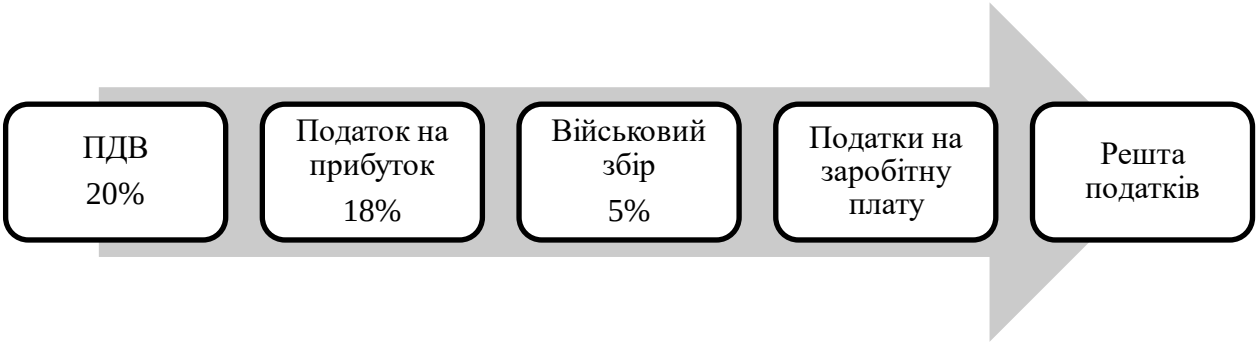
Якщо бізнес при реєстрації одразу знає, що хоче обрати спрощену форму оподаткування, можна одразу під час реєстрації це вказати і подати заявку на реєстрацію платника єдиного податку, а в дії окрему зробити відмітку про перехід на спрощену систему і заявку буде автоматично надіслано до податкового органу за місцем вашої реєстрації або за місцем реєстрації, що вказано в довідці переселенця.

Підприємці, які працюють на загальній системі оподаткування або обрали третю групу спрощеної системи, за потреби можутьзареєструватися платниками податку на доданувартість (ПДВ), подавши відповіднузаяву до контролюючого органу.

Водночас варто враховувати, що законодавством встановлено перелік видів діяльності, для яких застосування спрощеної системи оподаткування є неможливим. Зокрема, до таких видівдіяльності належать:

- надання послуг у сфері фінансового посередництва;
- виробництво та реалізація більшості під акцизних товарів (за окремими винятками, передбаченими законодавством);
- видобування корисних копалин;
- виробництво та обігдорогоцінних металів;
- торгівля предметами антикваріату;
- інші види діяльності, визначеніПодатковим кодексом України.

Фізична особа-підприємець, яка здійснюєдіяльність на загальнійсистеміоподаткування, сплачуєподаткиіз чистого оподатковуваного доходу. Такий дохідвизначається як різниця між отриманими доходами від господарської діяльності та витратами, безпосередньо пов'язаними з її здійсненням і підтвердженими належними документами.



Фізичні особи-підприємці, що перебувають на спрощеній системі оподаткування сплачують такі податки та збори (рис. 3):

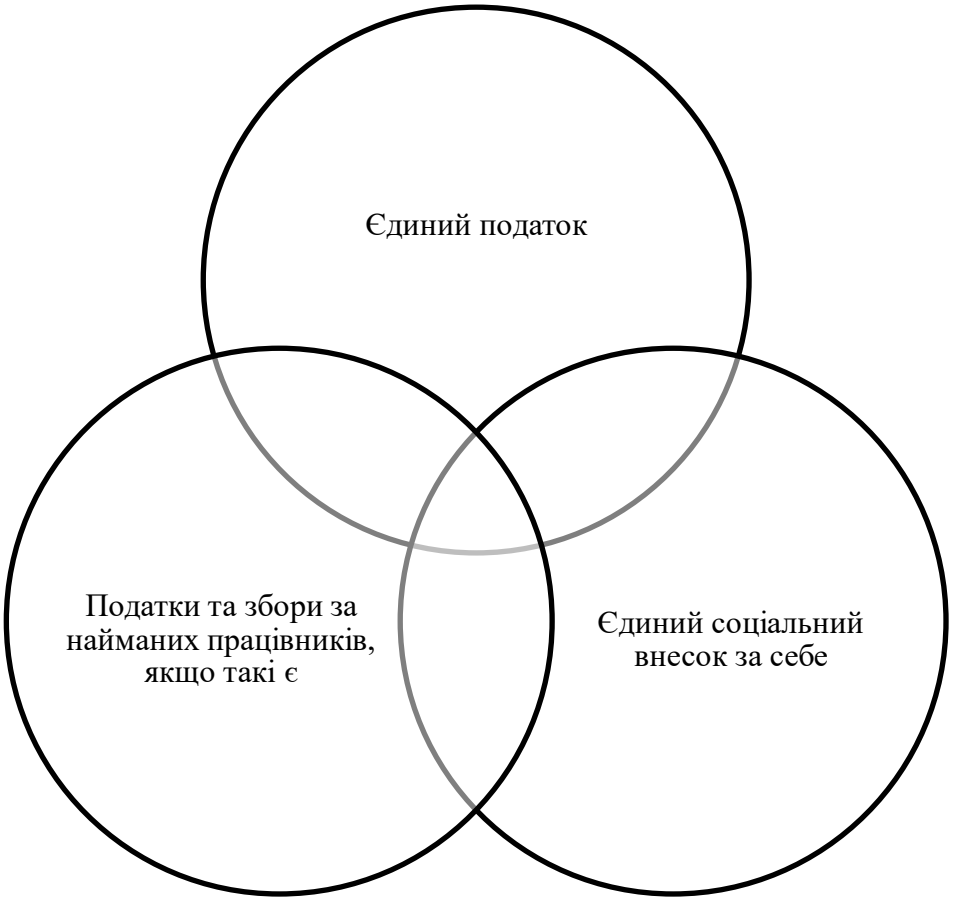


Рис. 3 Податки та збори на спрощеній системі оподаткування

Підприємці, що обрали 3 групу спрощеної системи оподаткування може бути зареєстрований як платник податку на додану вартість (ПДВ) та сплачують 1 % від чистого доходу на військовий збір. Всі інші групи не можуть бути платниками ПДВ та сплачують єдину визначену суму військового збору відпвоідно до її встановленого розміру, незалежно від отриманого прибутку.

Розмір єдиного податку для підприємців на спрощеній системі різних груп такі:

Незалежно від обраної системи оподаткування підприємець який має найманих працівників повинен сплачувати за них податки на заробітну плату, а саме:

1. Єдиний соціальний внесок – 22% від нарахованої зарплати;

2. Військовий збір – 5% нарахованої зарплати;

3. Податок на доходи фізичних осіб – 18% нарахованої зарплати.

ФОП на спрощеній системі не сплачують військовий збір та податок на прибуток за себе.

Підприємці усіх трьох груп сплачують також 22% єдиного соціального внеску, навіть якщо не ведуть господарську діяльність.

Практичні завдання до теми № 4:

1. Ознайомтесь з переліком КВЕД, оберітьтип підприємницької діяльності яким плануєте займатисяі знайдіть необхідний код в класифікаторі КВЕД.

2. Проаналізуйте та оберіть тип оподаткування для підприємництва згідно обраного виду діяльності.

3. Виконайте завдання щодо підрахунку податку на додану вартість:

А) ФОП 3-ї групи ЄП, платник ПДВ, купив товари на суму 1500 грн, у т. ч. ПДВ, і отримав від продавця податкову накладну. Яку суму ПДВ було сплачено?

Б) ФОП хоче продати цей товар зі своєю націнкою і з урахуванням вихідного ПДВ. Порахуйте який ПДВ потрібно буде сплатити підприємству якщо підприємець хоче закласти в ціну реалізації націнку на товар 750 грн.

Питання для самостійної роботи:

1. В чому різниця між прямими і непрямим податками?
2. Які є системи оподаткування підприємницької діяльності?
3. Які податки сплачує ФОП на загальній системі оподаткування?
4. Назвіть та опишіть групи для ФОП на спрощеній системі оподаткування?

ТЕМА 5.SWOT АНАЛІЗ

Вузлові питання:

5.1. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього та зовнішнього середовища підприємництва.

5.2. Swot-аналіз як ефективний інструмент розвитку бізнесу.

5.1. Теоретичні аспекти аналізу зовнішнього та зовнішнього середовища підприємництва

Сучасна економіка має схильність до тенденцій спаду та підйому. Ринкова економіка формується в полі постійних змін та ризиків. Тому з метою ефективного ведення власної діяльності необхідно мати чітке уявлення про продукт який буде вироблятися. Тому для аналізу своєї майбутньої діяльності необхідно мати відповіді на основі питання:

- Як клієнт сприймає продукт або бренд компанії в цілому?
- Які тенденції зараз на ринку?
- Які переваги мають конкуренти і як збільшити свою частку ринку?
- Чи є перспективи у компанії для виходу на зовнішні ринки і які на них особливості роботи?
- Яким шляхом розвивати компанію?

Відповіді на ці питання та багато інших питань можна дати шляхом проведення SWOT-аналізу, який допомагає зрозуміти та визначити правильні вектори діяльності та їх подальшого розвитку, побачити слабкі сторони та передбачити загрози.

Для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу та аналізу власних можливостей важливо проводити детальне дослідження.

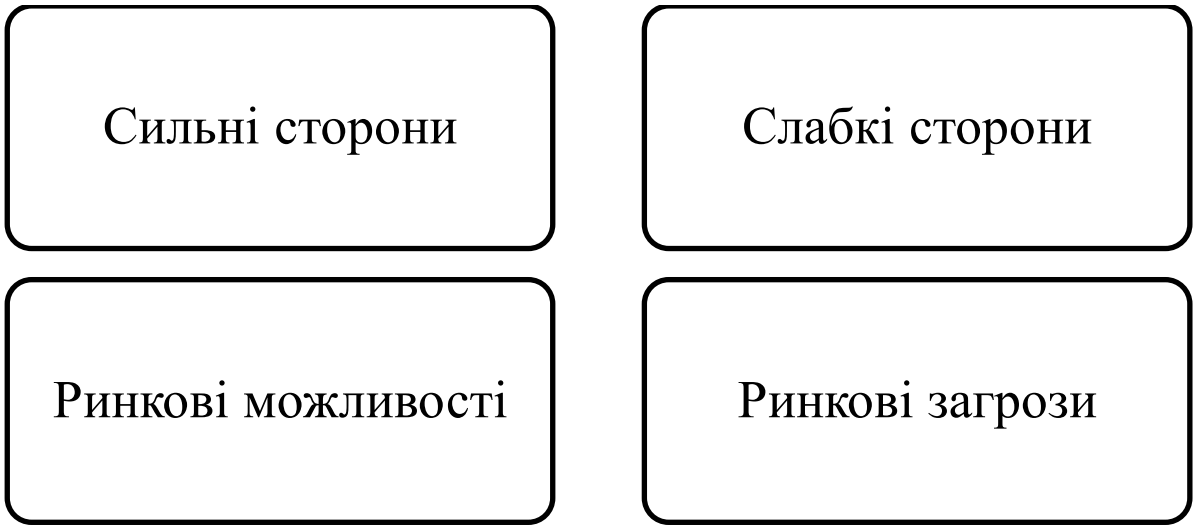
SWOT-аналіз – це метод оцінки вашого підприємства та ринку, що допомагає побачити сильні і слабкі сторони бізнесу, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

- **Сильні сторони (Strengths)** – переваги вашого бізнесу (досвід, ресурси, технології, якість продукції, репутація).

- **Слабкі сторони (Weaknesses)** – недоліки, що обмежують розвиток (обмежений асортимент, низька репутація, недостатнє фінансування).
- **Можливості (Opportunities)** – зовнішні фактори, що можуть принести переваги (зростання попиту, нові технології, слабкі конкуренти).
- **Загрози (Threats)** – фактори, що можуть погіршити положення підприємства (нові конкуренти, зміна законів, зміна попиту).

SWOT допомагає систематизувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу. Він є проміжним етапом між формулюванням місії компанії і визначенням її цілей.

Матриця SWOT- аналізу



SWOT допомагає систематизувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу. Він є проміжним етапом між формулюванням місії компанії і визначенням її цілей.

Важливо розуміти, що один і той самий фактор може одночасно виступати як можливістю, так і загрозою. Наприклад, зростання доходів споживачів може негативно вплинути на попит на дешеві товари масового вжитку, але водночас створює сприятливі умови для збільшення попиту на більш дорогі товари та послуги.

5.2. Swot-аналіз як ефективний інструмент розвитку бізнесу

SWOT-аналіз — це універсальний інструмент, який дозволяє зробити детальну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність. Для проведення аналізу сформовано послідовний алгоритм етапів оцінки.

Етап 1. Виявлення сильних і слабких сторін організації:

- Складення списку параметрів для оцінки бізнесу: організація, виробництво, фінанси, інновації, маркетинг (таблиця 1);
- Визначення, що є перевагою, а що – недоліком;
- Оцінка найважливіші 5–10 сильних і слабких сторін для матриці SWOT.

Оцінка бізнесу відбувається по основним чинникам:

1. ***Організаційний*** – професійний рівень та кваліфікація команди.

2. ***Виробничий*** – структура основних засобів, контроль зносу обладнання, якість товарів і послуг.

3. ***Фінансовий*** – структура та обсяг витрат підприємства.

4. ***Інноваційний*** – здатність впроваджувати нові продукти та послуги на підприємстві та на ринку.

5. ***Маркетинговий*** – ефективність обраної моделі збуту.

Таблиця 1. Визначення сильних і слабких сторін вашого підприємства

Чинники оцінки	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
1. Організаційний		
2. Виробничий		
3…		
4.…		

Важливо, визначити пріоритет кожного з чинників та факторів впливу по їх значенню для діяльності, вибравши з нього найбільш і найменш суттєві.

Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз:

- Оцініть ринок за параметрами: попит, конкуренція, збут, економіка, політика, технології, соціальні та екологічні фактори;

- Виберіть найважливіші можливості та загрози за двома критеріями: ймовірність та вплив на бізнес;
- Запишіть 5–10 найважливіших можливостей і загроз у матрицю SWOT

Для визначення ринкових можливостей і загроз доцільно використати метод ідентичнийдля виявлення сильних і слабких сторін, а саме:

1. Скласти перелік факторів впливу, за яким буде проводитись оцінка зовнішнього середовища;
2. Визначити можливості та загрози для кожного фактору;
3. Вибір найбільш суттєвих можливостей та загроз.

Для визначення можливостей та загроз пропонується використовувати такий перелік факторів:

1. **Фактори попиту –**ємність ринку, темпи зростання, структура попиту тощо.
2. **Фактори конкуренції** – перелік основних конкурентів, товарів-субститутів, бар'єри входу на ринок тощо.
3. **Фактори збуту** – сфери збуту продукції та послуг, умови постачання засобів для діяльності тощо.
4. **Економічні чинники** – курс валют, інфляція і т.д.
5. **Політичні та правові чинники** – державне регулювання, політика,нормативно-правове забезпечення і зміни в ньому тощо.
6. **Науково-технічні фактори** – впровадження інноваційтехнологій.
7. **Соціально-демографічні фактори** – чисельність населення, статево-вікову структура цільової аудиторії, рівень зайнятості населення і т.д.
8. **Соціально-культурні фактори** – традиції, культура, цінності наявні у суспільстві і т.д.
9. **Природні і екологічні фактори** – кліматична зона, стан навколишнього середовища тощо
10. **Міжнародні чинники** – ситуація на світовій арені.

Таблиця 2. Визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	**Можливості**	**Загрози**
1. Конкурентне середовище		
2. Збут		
3…		
4….		

Для оцінки можливостей та загроз необхідно обрати з переліку найбільш важливі та дати їм оцінку по таким критеріям:

1. «Наскільки можливо що це станеться?»
2. «Які наслідки будуть мати ці події?».

Ті можливості та загрози, які будуть оцінені з найвищою вірогідністю і найбільшим впливом потребують особливої уваги і мабуть бути опрацьовані в першу чергу.

Крок 3. Зіставлення внутрішніх і зовнішніх факторів:

1. Визначте, як сильні сторони допоможуть використати можливості;
2. З’ясуйте, які слабкі сторони можуть завадити;
3. Подумайте, як сильні сторони нейтралізують загрози;
4. Виділіть загрози, посилені слабкими сторонами, яких варто побоюватися.

Для зіставлення всіх пунктів можна використати видозмінену матрицюSWOT-аналізу (таблиця 3).

SWOT-аналіз допомагає отримати чітку картину бізнес-ситуації і планувати розвиток компанії стратегічно відовідно до поставлених цілей, зовнішнього впливу, внутрішніх ресрсів та впливу навколишнього середовища.

Таблиця 3. Матриця SWOT-аналізу

	МОЖЛИВОСТІ **1. Маштабування бізнесу** **2. і т.д.**	**ЗАГРОЗИ** **1. Вихід конкурентів на ринок** **2. і т.д.**
СИЛЬНІ СТОРОНИ *1. Ціна* *2. Якість* *3. і т.д.*	1. Які дії потрібно зробити щоб реалізувати можливості?	2. Як можна зменшити вплив загроз на бізнес?

СЛАБКІ СТОРОНИ *1. Сервіс* *2.Доступність* *3. і т.д.*	3. Які чинники заважають впровадження можливостей?	4. Що найбільше негативно впливає на бізнес?

Практичні завдання до теми № 5:

1. Провести SWOT-аналіз суб’єкта підприємницької діяльності.

Питання для самостійної роботи:

1. Для чого потрібен SWOT-аналіз?
2. Що визначають сильні та слабкі сторони?
3. Що дає визначення можливостей та ризиків?
4. Коли доцільно проводити SWOT-аналіз?

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

Вузлові питання:

6.1. Планування та реалізація маркетингової стратегії.

6.2. Цільова аудиторія як ключова складова маркетингової стратегії**.**

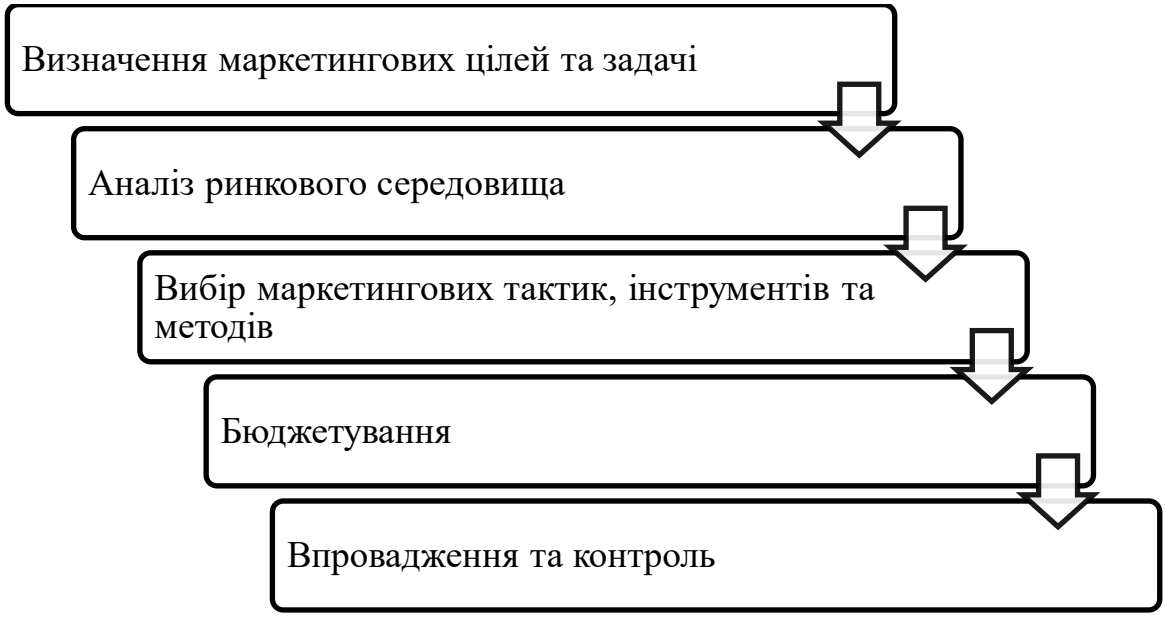
6.1. Планування та реалізація маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія посідає важливе місце в процесі підприємницької діяльності. Під час функціонування будь-якого бізнесу стратегія його ведення та позиціювання виступає майже головним фактором успіху. Формуючи маркетингову стратегію для бізнесу в першу чергу визначається його цілі, плани дій, завдання та способи для взаємодії з ринком і цільовим покупцем. Стратегія дає бачення того, як ви будете залучати, зацікавлювати та утримувати клієнтів (рис. 5).

Маркетингова стратегія виступає своєрідним планом, що визначає курс розвитку бізнесу та досягнення успіху в умовах конкурентного ринкового середовища. При розробці власної маркетингової стратегії потрібно пам’ятати:

- стратегія має повністю відповідати меті вашого бізнесу;
- маркетингові методи міняються залежно від ринкової ситуації;
- потрібно аналізувати можливості використання стратегії.

Алгоритм маркетингового планування



-



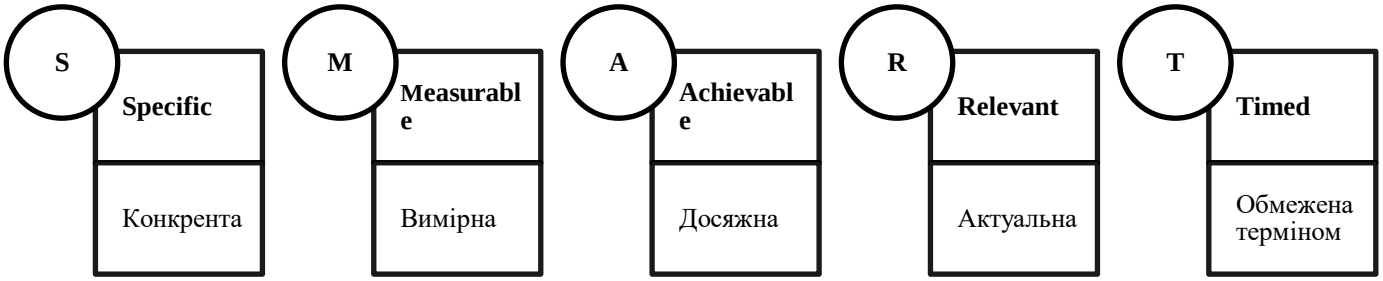
Рис. 5 Схема різних типів маркетингових стратегій

Орієнтовно можна поділити процес розробки маркетингової стратегії на декілька етапів.

1 Етап

Перші ніж почати формувати маркетингову стратегію потрібно визначити чітку ціль діяльності і результат, який планується отримати. Визначте основну мету бізнесу та того, куди ви плануєте розвиватися. Сформулюйте стратегічні цілі та завдання, які хочете досягти в процесі діяльності.

Для цього рекомендується застосовувати технологію SMART постановки цілі.



S – Specific - ціль повинна мати чітко описаний, конкретний кінцевий результат діяльності.

M – measurable - поставлена мета має бути вимірна, тобто мати конкренті критерії вимоги до того, що ми хочемо отримати.

A – achievable - мета має бути досяжною, тобто здійсненою. Ви повинні чітко розуміти свої можливості і бачити шлях досягнення своєї мети.

R – relevant - ваша мета повинна мати відношення до проекту та роботи. Ціль до якої ви йдете повинна бути актуальна для вас в умовах сьогодення.

T – timed - у мети має бути певний дедлайн. Потрібно мати розуміння часового проміжна в який ви плануєте досягти дану мету.

2 Етап

Наступним етапом у розроблені маркетингової стратегії йде аналіз ринку та цільової аудиторії. Перш ніж розпочати будь-яку маркетингову діяльність, важливо чітко визначити, кому ви хочете продати свої продукти або послуги. Вивчіть свою цільову аудиторію, щоб зрозуміти її потреби, бажання, інтереси та поведінку. Оцініть розмір ринку, тренди на ньому, конкурентів і їх можливості. Для цього можна провести SWOT-аналіз: визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для вашої компанії.

3 Етап

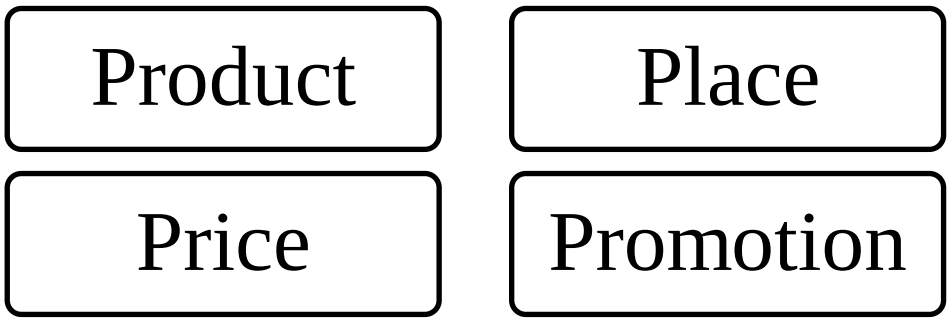
Розробіть унікальну торгову пропозицію (УТП). Опишіть що робить ваш продукт або послугу більш кращою та цікавішою за пропозиції конкурентів?

Чому люди повинні купувати у вас? Ваша УТП має бути чіткою, лаконічною та переконливою. Це головна ваша перевага перед конкурентами на ринку, яка може включати унікальні ціннісні пропозиції, інноваційні маркетингові кампанії або кращий досвід роботи з клієнтами.

4 Етап

Визначте основні напрямки стратегії та тактики діяльності. Розробіть стратегій відносно продукту, ціни, розподілу та просування за методом 4Р (Product, Price, Place, Promotion. Використовуйте технології он-лайн та оф-лайн маркетингу.

Маркетинговий мікс 4Р



PRODUCT (Продукт)

Продукт відповідає на запитання: «Що саме потрібно ринку або цільовій аудиторії?».

До нього належать такі складові:

- брендова ідентифікація: назва, логотип, фірмовий стиль;
- функціональні характеристики – основні та унікальні властивості товару чи послуги;
- рівень якості, який визначається очікуваннями споживачів (для одних важливі функції, для інших – склад, технологія виробництва або репутація бренду);
- зовнішній вигляд – дизайн, стиль, упаковка;
- асортимент товарів або послуг;
- сервісна підтримка та рівень обслуговування.

PRICE (Ціна)

Ціна визначає, за якою вартістю продається продукт, і впливає на прибутковість бізнесу.

Вона формується з урахуванням собівартості, цін конкурентів і бажаного прибутку.

Основні аспекти ціноутворення:

- вибір стратегії виходу на ринок (наприклад, проникнення або «зняття вершків»);
- встановлення різних цін для різних каналів збуту;
- використання акцій, знижок і сезонних пропозицій.

PLACE (Місце продажу)

Місце продажу визначає, яким чином товар потрапляє до споживача, тобто модель його розповсюдження.

Це включає:

- вибір ринків і каналів збуту;
- тип дистрибуції (ексклюзивна, обмежена або масова);
- умови співпраці з партнерами (знижки, бонуси, вимоги до продажу);
- правила представлення товару (розміщення на полицях, асортимент, стандарти викладки).

PROMOTION (Просування)

Просування відповідає на запитання: «Як інформація про продукт буде донесена до споживача?».

Воно включає різні інструменти маркетингових комунікацій:

- рекламу;
- просування в місцях продажу;
- SEO (пошукову оптимізацію);
- SMM (просування в соціальних мережах);
- прямий маркетинг та інші методи.

Люди купують у людей, враховуйте це при розробці маркетингової стратегії та процесі просування товару. Додайте особистості у просування вашого продукту.

5 Етап

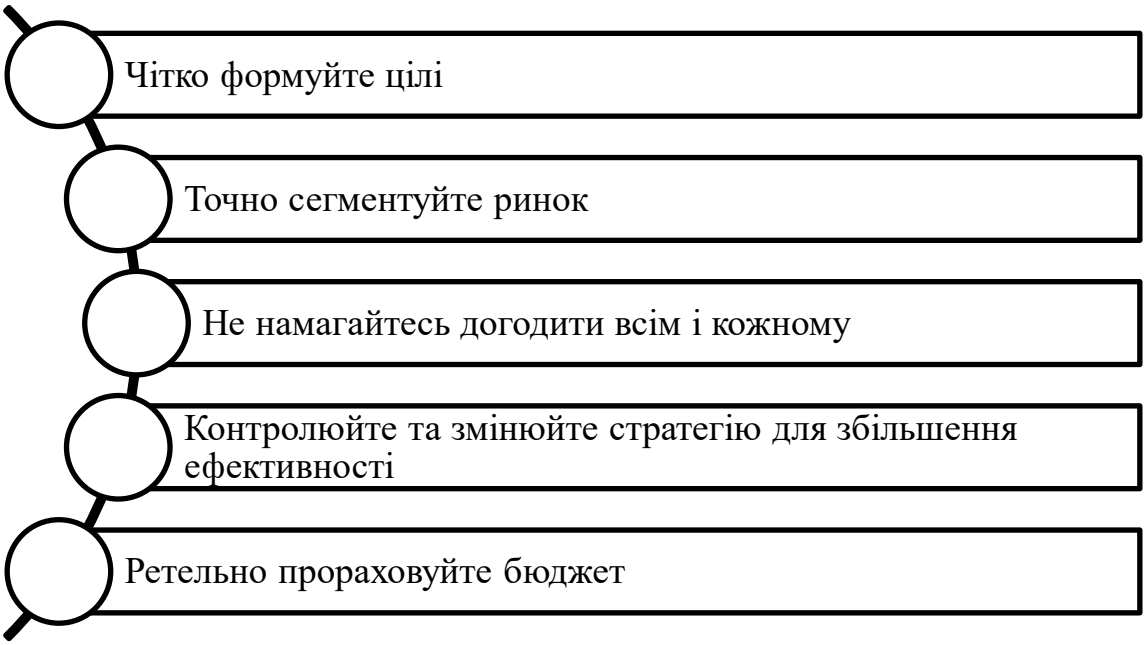
Розробка бюджету та плану впровадження. Визначте основні фінансові ресурси, які будуть витрачені на реалізацію стратегії. Зробіть розробку часового плану реалізації маркетингових заходів, сформуйте та затвердіти контент-план.

6 Етап

Проводьте моніторинг реалізації стратегії та аналіз отриманих результатів. Встановіть ключові показники виміру ефективності для оцінки успішності стратегії. Контролюйте та корегуйте стратегію, якщо необхідно.

Ці етапи є орієнтовними і можуть змінюватися в залежності від конкретних умов та характеристик вашого бізнесу. Важливо враховувати динамічний характер ринку і адаптувати стратегію відповідно до змін в середовищі.

Поради щодо розробки маркетингової стратегії



6.2. Цільова аудиторія як ключова складова маркетингової стратегії

Цільова аудиторія тримає ключовий фокус маркетингової стратегії бізнесу.

Визначення портрету цільового клієнта є одним з найважливіших завдань маркетингу. Цільову аудиторію описують різними її характеристиками, показниками, ознаками.

Головна мета створення портрета цільового клієнта це мінімізувати зусилля на залучення зацікавленого покупця, що має потребу у відповідному товарі або послузі. Це дозволяє знизити витрати часу на роботу з нецільовими клієнтами, які не принесуть прибуток.

Портрет цільової аудиторії має виглядати приблизно так: Жінки віком від 35-45 років, мають дитину, живуть в приватному будинку, в якому потрібно зробити ремонт, шукають дизайнера для розробки дизайну інтер'єра, люблять мінімалізм (якісь інші вподобання), мають домашніх тварин тощо.

Чим більш детальніший опис саме особистісних характеристик потенційного цільового клієнта, тим більш влучніше можна буде взаємодіяти з ними та залучати уваги спираючись чи акцентуючи саме на їх вподобання та цінності.

Сформувавши орієнтовний портрет цільової аудиторії, можна визначити цінності та потреби (мрії), які клієнт хоче реалізувати.

Основні елементи, які має містити портрет цільового клієнта:

1. Соціально-демографічні характеристики:

- Стать
- Вік
- Сімейний стан
- Етнічна приналежність
- Національність
- Релігійні переконання
- Освіта
- Професія
- Місце роботи

- Рівень доходу
- Умови проживання.

2. Географічні характеристики:

- Місце розташування
- Кліматичні умови
- Регіону проживання (територіально)
- Культурні ознаки
- Місцеві особливості.
- Інтереси - захоплення, хобі, те, що привертає їхню увагу, інтригує та не залишає байдужим.

3. Актуальні потреби та «болі» або те, що хвилює клієнта найбільше. Так ви покажете, що поділяєте проблему потенційного покупця та маєте поняття, як її позбутися.

ІНСТРУКЦІЯ З ПОБУДОВИ ПОРТРЕТА ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

1. Визначьтеся з продуктом. Чітко сформулюйте, який товар або послугу ви пропонуєте це допоможе вам краще зрозуміти, кому саме він може бути цікавий, які він має особливості та якості, яку потребу задовольняє.

2. Збирайте дані. Дізнайтесь, хто має потребу, яку задовольняє ваш продукт, збирайте інформацію по цих людей – Хто вони? Що їм подобається? Які мають хобі та інтереси? Якого вони віку? **Якщо ви вже розпочали діяльність, то в**ивчіть демографічні дані, поведінку та зацікавлення ваших існуючих клієнтів. Це допоможе вам зрозуміти, хто вже купує у вас, і знайти схожих людей. Створіть опитування, щоб запитати людей про їхні потреби, інтереси та поведінку. Це може бути онлайн-опитування, телефонне опитування або особисте інтерв'ю.

3. Аналіз конкурентів. Визначте ваших основних конкурентів, хто працює в тому ж сегменті та секторі ринку, що і ви та продає схожий продукт або послугу. Вивчіть, хто є цільовою аудиторією ваших конкурентів, і пошукайте можливості для диференціації.

4. Сформуйте портрет цільової аудиторії. На основі зібраних даних сформуйте детальний профіль вашої цільової аудиторії. Ось кілька ключових характеристик, які слід включити:

Демографічні дані: Вік, стать, місце проживання, рівень доходу, освіта, сімейний стан.

Психографічні дані: Цінності, інтереси, стиль життя, особистість.

Поведінка: Як вони шукають інформацію, де вони проводять час онлайн, як вони купують.

Потреби та проблеми: Які проблеми ваш продукт/послуга може допомогти їм вирішити.

4. Сегментуйте свою цільову аудиторію. Не всі люди в вашій цільовій аудиторії будуть однаковими. Розбийте їх на менші групи (сегменти) на основі спільних характеристик, щоб ви могли краще націлити свої маркетингові зусилля.

5. Створіть візуальний образ. Щоб краще зрозуміти свою цільову аудиторію, створіть візуальний образ типового представника. Це може бути фотографія, колаж або навіть персонаж.

- **Використовуйте онлайн-інструменти для аналізу конкурентів та цільової аудиторії такі як Google Analytics, Facebook AudienceInsights, SEMrush.**

- **Регулярно перевіряйте та оновлюйте портрет цільової аудиторії.**

МЕТОД РОЗРОБКИ ПОРТРЕТА ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ МАРКА ШЕРРИНГТОНА - 5W

В основі методики 5W авторства Марка Шеррингтона лежать п’ять питань – *Хто? (Who), Що? (What), Чому? (Why), Коли? (When), Де? (Where).*



Проаналізуйте свою діяльність, свій продукт та дайте детальні відповіді на запропоновані питання. Таким чином ви отримаєте дані для створення аватару потенційного клієнта і визначите найкращий спосіб продати йому Вашу продукцію.

Відповідаючи на питання «Хто?» визначте декілька різних груп цільової аудиторії чи окремих осіб, хто є потенційним клієнтом вашого бізнесу.

Після цього визначте який конкретний продукт, послугу або цінність у вас купує кожен з виділених сегментів, визначте чому клієнту потрібен ваш продукт, чому кожен із сегментів він купить саме у вас. Для кожного з обраних типів клієнтів опишіть коли саме та при яких умовах у них виникає потреба у вашому товарі або послузі, а також де саме він її зможе задовільнити.

Відповіді на ці запитання для зручності можна записувати у таблицю для більш наглядного бачення сформованого портрета цільової аудиторії.

	Сегментна група №1	Сегментна група №2	Сегментна група №3	Сегментна група №4
Хто?				
Що?				
Чому?				
Коли?				
Де?				

Практичні завдання до теми №6:

1. Зробіть детальний опис цільової аудиторії обраного вами суб'єкта підприємницької діяльності.

Питання для самостійної роботи:

1. Чому важливе визначення цільової аудиторії для бізнесу?
2. Які основні елементи містить портрет цільової аудиторії?
3. Назвіть етапи інструкції побудови портрета цільової аудиторії.
4. Хто є основною цільовою аудиторією проєкта?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV: станом на 24.04.2026. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 31–32. Ст. 263. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text.
2. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI: станом на 26.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text.
3. Класифікатор видів економічної діяльності. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/.
4. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 31.07.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text.
5. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI: станом на 31.05.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.
6. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII: станом на 11.02.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text.
7. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV: станом на 05.08.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.
8. Досягнення цілей сталого розвитку в Екраїні на період до 2030 року. Sustainable Development Goals. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf
9. 2017 Cone Communication CSR Study. Cone Communications. URL: https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf
10. What is sustainable investing? BlackRock advisor center. URL: https://www.blackrock.com/us/financial-professionals/investment-strategies/sustainable

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012.124 с.

2. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.

3. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 260 с.

4. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців та ін. Київ: Знання, 2013.173 с.

5. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с.

6. Должанський І. З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Макіїв. екон.-гуманіт. ін.-т. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.

7. Загуцький У.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2013. 320 с.

8. Коновал І.А. Використання методів імітаційного моделювання для аналізу ризиків проєкту. *Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2010. Вип. 154. С. 191-196.

9. Кульчинська О.О. Роль стратегічного планування в ефективній діяльності підприємств. *Вісник. Економіка. Проблеми економічного становлення.* 2012. № 1. С. 83-88.

10. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2013. 320с.

11. Підприємництво та бізнес-культура: підруч. / Л. О. Лігоненко та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 508 с.

12. Македон В.В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.

13. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 620 с.

14. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с.

15. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21(1). С. 256-260.

16. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проєкту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 434-438.

17. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України : стат. зб. / за ред. Ю.М. Остапчука; Держ. служба статистики України. Київ, 2012. 54 с.

18. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2014. 268 с.

ЧАСТИНА 3. КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ

ВСТУП

Зміст наукової підготовки майбутнього спеціаліста у вищій мистецькій освіті слід розглядати як комплексне новоутворення, як єдність навчально-пізнавальної та мистецької науково-проектної роботи, що забезпечує інтеграцію ряду дисциплін і водночас відображає сучасний рівень розвитку науки, її специфіку та особливості розвитку на сучасному етапі.

Метою дисципліниє формування системного розуміння комунікацій як стратегічного ресурсу професійної та організаційної діяльності, ознайомлення з теоретичними засадами, принципами й сучасними підходами до стратегічного управління комунікаціями, а також набуття практичних умінь розроблення та реалізації комунікаційних стратегій.

Основна спрямованість розділу є формування у майбутніх фахівців спеціальних знань і практичних навичок, необхідних для аналізу комунікаційного середовища, визначення цільових аудиторій і комунікаційних цілей, розроблення стратегічних рішень та побудови цілісної системи комунікацій. Особлива увага приділяється опануванню сучасних інструментів, технологій і каналів комунікації, що забезпечують ефективне планування, реалізацію та оцінювання комунікаційної стратегії.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ, ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ

Вузлові питання:

1.1. Поняття стратегії та комунікацій.

1.2. Види комунікацій, ефективні комунікації.

1.1. Поняття стратегії та комунікацій

Визначення словосполучення «Комунікативні стратегії» починається з виокремлення дефініцій «стратегія» та «комунікація» і їх окреме пояснення.

*Стратегія*в перекладі з грецької «strategia» це «stratus» - військо та «ago» - проваджу, що означає в загальному сенсі “мистецтво генерала”

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

В різних науках можна знайти різні підходи до трактування поняття стратегія.

Стратегія трактується як складова частина військового мистецтва, що репрезентує її вищу сферу. З давна поняття «стратегія»визначалось як дія чи план який об’єднує питання теорії та практики підготовки збройних сил до війни і її ведення.Саме визначення походить від сфери політики та державного управління.

Стратегія визначають як мистецтво управління суспільною, політичною боротьбою або загальний план ведення цієї боротьби, який виходить з розстановки основних класових, політичних сил на даному етапі історичного розвитку.

Дефініція “стратегія” стала активно використовуватись як термін з початку 50 років. Це пов’язують з зародження у США нової методики протидії неочікуваним змінам на світовій арені та політиці.

Сьогодні поняття “стратегія” вже використовують як пояснення набору правил, методів, інструментів, покрокових інструкцій, які використовуються для зваженого реагування та ведення своєї діяльності.

Комунікація (від лат. *communicatio* – спілкування) – це процес взаємодії між двома або більше людьми, який ґрунтується на взаєморозумінні та передбачає передачу інформації від однієї особи до іншої чи групи осіб.

Процес комунікації часто називають зв'язуючим, адже саме він об'єднує людей у взаємодії. Сам термін походить із латини, а в сучасну мову потрапив через англійську, і означає зв'язок, взаємодію та обмін.

Комунікація — це, по суті, обмін інформацією між людьми. Найпростіша її модель включає відправника (джерело), який передає повідомлення отримувачу, та отримання зворотного зв'язку у відповідь.

За результатами досліджень, люди витрачають до 70% свого часу саме на процеси спілкування.

1.2. Види комунікацій, ефективні комунікації

Історично так склалося, що в Україні комунікації приділялося недостатньо уваги. Особливо помітний розрив у комунікації між громадянами і владними структурами, який останні десятиліття все ж поступово зменшується.

Сьогодні в полі комунікацій все частіше розробляються та затверджуються стратегії комунікацій чи комунікаційні стратегії.

Варто розмежовувати поняття «комунікативна стратегія» та «стратегія комунікації». Реалізація стратегії комунікації відбувається через систему тактичних рішень і дій, які визначають способи її практичного втілення відповідно до особливостей конкретної комунікативної ситуації.

Комунікативна тактика являє собою сукупність конкретних прийомів, методів і практичних дій, що застосовуються безпосередньо у процесі комунікативної взаємодії для досягнення визначених цілей з урахуванням обставин та особливостей цільової аудиторії.

Таким чином, комунікативна стратегія визначає загальну концепцію, логіку та модель побудови комунікативної взаємодії, тоді як тактика забезпечує її практичну реалізацію через конкретні інструменти, рішення та комунікативні дії.

Ознаки ефективної комунікації:

- це дієвий обмін інформацією між учасниками;
- вона завершується досягненням взаєморозуміння та узгодження позицій, а також призводить до змін у свідомості чи поведінці отримувача;
- результатом є позитивні зміни у сприйнятті або діях співрозмовника, що сприяють досягненню цілей організації;
- це може проявлятися у зростанні обізнаності, підвищенні довіри, формуванні певного іміджу, а також у відповідних діях або утриманні від них з боку аудиторії.

Комунікації в наш час розглядаються як вирішальний фактор успіху.

Більшість сучасних організацій ведуть підготовку своїх співробітників, щоб зробити їх більш грамотними у спілкуванні, комунікабельними людьми

Види комунікацій:

1. Між рівнями і підрозділами всередині установи:

- Горизонтальні: обмін досвідом, співпраця, наставництво, професійне зростання, моніторинг персоналу
- Вертикальні: Комунікації “керівник – підлеглий”, між керівником і робочою групою

2. Формальні – тобто такі комунікації, що посилаються по офіційним каналам (встановленим нормативними актами або керівництвом)

Неформальні – тобто такі, що складаються з обміну новинами між людьми, які формально можуть бути не пов'язаними.

3. *Заплановані* і *незаплановані*;
4. *Вербальні* (у письмовій або усній формі) та *невербальні* (у візуальній формі: жести, міміка, зображення тощо)
5. Комунікація з метою отримання будь-якої інформації;
6. Для передавання інформації комусь
7. Комунікація, щоб задовольнити емоційні потреби співрозмовника
8. спрямована на узгодження будь-яких дій між людьми або групою

Як свідчать фахівці, 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють

Реалізуються основні управлінські функції такі, як делегування, конкретизація поставлення завдань, визначення пріоритетів, прогнозування очікуваних результатів, врахування ризиків, мотивація та контроль.

Практичні завдання до теми 1:

1. Напишіть есе з трактуванням власного визначення важливості побудови комунікаційної стратегії.

Питання для самостійної роботи:

1. Дайте визначення поняттю комунікації?
2. Що таке стратегія?
3. Дайте характеристику ефективній комунікації.
4. Які основні вили комунікацій ви знаєте?

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ

Вузлові питання:

2.1. Зародження комунікацій у суспільстві.

2.2. Розвиток комунікативних стратегій в Україні.

2.1. Зародження комунікацій у суспільстві

Інтерес до комунікацій виник з розвитком суспільства, а також ринкової економіки, коли виникла потреба у просуненні товарів на ринок (умовно з кінця XIXсторіччя, саме тоді в виданнях почали з'являтися активно рекламні оголошення та рекламні статті)

Кінець 30-х років пов'язаний з тим, що саме в цей час починають викладатися перші курси по комунікації, створюються перші спеціалізації, в тому числі з присвоєнням ступенів MA, Ph. D. за спеціальностями "communications", "communications management", "communications studies", "mass communications" тощо.

В цей час стартує видання понад двох десятків наукових журналів, присвячених комунікації, таких, як, наприклад, "Communication Research", "Journal on Communication Inquiry", "Communication Abstracts", "Management Communication Quarterly", "Written Communication", "Human Communication Research" тощо.

Сучасна історія визначає три революційні етапи, які суттєво змінили вид комунікацій і сприяли їх розвитку:

- винахід писемності;
- виготовлення друкарського верстата;
- впровадження електронних мас-медіа.

З початком XX століття у науці зростає зацікавленість у вивченні особливостей сучасних комунікацій, дослідження їх тенденцій розвитку та специфіки проблем взаємовідносин. Насамперед, це зумовлювалося активним

розвитком кібернетики, становленням математичної теорії комунікації та вдосконаленням сучасних систем зв’язку.

Активний розвитокцифрових технологій започатковує новий етап розвитку комунікацій. Сьогодні інформаційне поле в цифровому форматі на багато збільшив кількість комунікацій людей кожного дня.

Розвиток комунікацій в останні роки залежить в більшості від розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Розвиток комунікативних стратегій в Україні

Станом на 2014 року Україна увійшла в ТОП-5 лідерів Центральної та Східної Європи за темпами зростання ринку інформаційних технологій.

В історіє розвитку комунікативних стратегії Україна досі перебуває ще на етапі становлення. В умовах сучасних гібридних загроз та військової агресії зі сторони комунікативні стратегії потребують швидких та актуальних змін.

Саме зародження та сучасне становлення комунікативної стратегії в Україні можна проаналізувати поетапно.

Перший етап - до ХХ століття: Комунікація в Україні здебільшого ґрунтувалася на усній традиції, фольклорі, релігійних практиках та публічних зібраннях.

Другий етап ХХ століття: З появою друку, радіо та телебачення комунікаційні стратегії стають більш централізованими та контрольованими державою. Радянська влада використовувала пропаганду для поширення своєї ідеології та контролю над інформацією.

Третій етап – встановлення незалежності України, розвиток демократії:

- 1991: Здобуття Україною незалежності ознаменувало нову еру в розвитку комунікаційних стратегій. З'явилися незалежні ЗМІ, почали формуватися основи для демократичного діалогу.
- 1990-ті: Цей період характеризувався бурхливим розвитком медіа-ландшафту, появою нових ЗМІ, а також викликами, пов'язаними з дезінформацією та політичним тиском.

- 2000-ні: Розвиток інтернету та нових технологій комунікації відкрив нові можливості для самовираження та громадської участі. Почали з'являтися перші онлайн-ЗМІ та соціальні мережі.

Четвертий етап - сучасний стан:

- 2010-ті: Революція Гідності 2013-2014 років продемонструвала важливу роль соціальних мереж та мобільних комунікацій у мобілізації людей та поширенні інформації.
- З 2014 року: Україна стикається з інформаційною війною з боку Росії, яка використовує пропаганду, дезінформацію та кібератаки для підриву довіри до влади та розколу українського суспільства.
- В умовах війни: Розвиток ефективних комунікативних стратегій стає ще більш критичним для захисту інформаційного простору України, протидії дезінформації та консолідації суспільства.

Ключові тенденції сучасного розвитку комунікативних стратегій полягають в наступному:

- **Зростання ролі нових технологій:** Соціальні мережі, месенджери, онлайн-платформи стають основними каналами комунікації.
- **Персоналізація:** Комунікаційні стратегії стають більш персоніфікованими, щоб краще відповідати потребам та інтересам аудиторії.
- **Візуалізація:** Зростає використання візуальних елементів (фото, відео, інфографіка) для кращого сприйняття інформації.
- **Глобалізація:** Комунікаційні стратегії мають враховувати глобальний контекст та виклики.
- **Етичні аспекти:** Важливого значення набувають етичні аспекти комунікації, такі як боротьба з дезінформацією, захист персональних даних та відповідальність за поширюваний контент.

Виклики та перспективи розвитку комунікацій:

- **Протидія дезінформації:** активне використання ворогом дезінформацію та пропаганду, що робить боротьбу з фейками одним з ключових викликів для українських комунікаційних стратегій.

- **Підвищення медіаграмотності:** Важливо розвивати медіаграмотність населення, щоб люди могли критично оцінювати інформацію та розпізнавати фейки.
- **Забезпечення свободи слова:** Захист свободи слова та незалежності ЗМІ є ключовим фактором для розвитку демократичного суспільства та ефективних комунікаційних стратегій.
- **Використання нових технологій:** Важливо використовувати нові технології та інструменти комунікації для кращого досягнення цільової аудиторії та підвищення ефективності комунікаційних кампаній.

Розвиток комунікативних стратегій в Україні є динамічним процесом, який постійно адаптується до нових викликів та можливостей.

Практичні завдання до теми 2:

1. Складіть власний перелік принципів комунікацій, спираючись на які потрібно будувати комунікаційну стратегію.

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть революційні етапи розвитку комунікацій у світі.
2. Які основні етапи розвитку комунікаційної стратегії в Україні.
3. Назвіть ключові тенденції сучасного розвитку комунікативних стратегій.
4. Які можна зробити прогнози щодо тенденцій розвитку комунікацій в майбутньому?

ТЕМА 3. ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ, СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ

Вузлові питання:

3.1. Его-стани людини під час комунікації.

3.2. Стилі спілкування.

3.1. Его-стани людини під час комунікації

У 1960-х роках американський психолог Ерік Берн запропонував концепцію его-станів (або «Я-станів»). Відповідно до цієї теорії, у процесі взаємодії з іншими людьми людина в кожен момент проявляє один із трьох станів: Батька, Дорослого або Дитини. При цьому перехід між цими станами може відбуватися досить легко.

Берн, відомий як засновник трансакційного аналізу, досліджував так звані «трансакції» — одиниці спілкування, що лежать в основі міжособистісних відносин. Деякі з них, які мають приховані мотиви, він називав «іграми». На його думку, у будь-якій комунікації людина діє з позиції одного з трьох его-станів: Батька, Дорослого або Дитини.

Ці стани формуються в процесі соціалізації та спілкування, незалежно від свідомого вибору людини. Найпростіша форма взаємодії — це обмін трансакціями, де висловлювання одного співрозмовника (стимул) викликає відповідь іншого (реакцію), яка, у свою чергу, впливає на подальший хід спілкування. Подальший розвиток комунікації залежить від того, який саме его-стан задіяний і як вони поєднуються між собою.

Таким чином, трансакційний аналіз є психологічною моделлю, що допомагає зрозуміти поведінку людини як у повсякденному житті, так і в груповій взаємодії, а також усвідомити особливості власного спілкування.

Згідно з цією концепцією, особистість включає три основні стани «Я», які впливають на мислення, емоції та поведінку:

- «Я – Батько (Мати)»;
- «Я – Дорослий»;
- «Я – Дитина».

Кожен із цих станів визначає, як саме людина поводиться у певній ситуації.

Характеристика его-станів:

- **«Я – Батько»** — це стан, у якому людина відтворює засвоєні в дитинстві норми, правила, заборони та установки. Він подібний до автоматичного відтворення поведінкових моделей, отриманих від батьків чи авторитетів.
    - *Критичний Батько* проявляється через контроль, зауваження, правила та заборони.
    - *Турботливий Батько* виражається у підтримці, допомозі, схваленні та опіці.
- **«Я – Дорослий»** — це раціональний і незалежний стан, орієнтований на аналіз реальності. Людина в цьому стані об’єктивно оцінює ситуацію, приймає зважені рішення та діє логічно. Він особливо важливий під час вирішення проблем, ведення ділових переговорів і аналізу різних точок зору.
- **«Я – Дитина»** — відображає емоції, переживання та поведінкові реакції, сформовані ще в дитинстві. Цей стан пов’язаний із творчістю, спонтанністю та почуттями.
    - *Адаптована Дитина* проявляється у підпорядкуванні, стриманості або почутті провини.
    - *Природна Дитина* — це щирі емоції, незалежні від очікувань інших (радість, образа, захоплення тощо).

Розпізнати его-стани можна за мовою, інтонацією, мімікою, жестами та загальною поведінкою людини.

Якщо людина поводиться так, як це робили її батьки — вона перебуває у стані Батька. Якщо вона аналізує ситуацію об’єктивно — це стан Дорослого. А коли її поведінка нагадує дитячі реакції — це стан Дитини. У кожен момент часу людина перебуває в одному з цих станів.

3.2. Стилі спілкування

Аналіз наукових підходів до вивчення міжособистісної взаємодії дає підстави розглядати стиль спілкування як стійку систему способів, прийомів і

моделей поведінки, за допомогою яких людина будує взаємодію з іншими. Стиль проявляється у характері комунікативної поведінки, способах вираження власної позиції, ставленні до партнера, виборі форм впливу та реагуванні на його дії. Відповідно, стиль спілкування не обмежується лише формою передачі інформації, а охоплює весь комплекс особливостей організації міжособистісної взаємодії.

У науковій та психолого-педагогічній літературі запропоновано значну кількість класифікацій стилів спілкування, сформованих залежно від різних критеріїв: характеру взаємодії, способу здійснення впливу, рівня партнерства, ступеня відкритості та спрямованості комунікації. Зокрема, Курт Левін виокремлював авторитарний, демократичний і ліберальний стилі; Сергій Братченко — діалогічний, авторитарний, маніпулятивний, альтероцентричний, конформний та індиферентний; Лариса Петровська — ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний. У класифікації Владислава Латинова представлені відчужений, слухняний, збалансований, опікаючий та владний стилі, Валентина Горяніна розглядає придушливий, уникливий і партнерський стилі, а Віктор Кан-Калик визначає такі варіанти, як спілкування-спільна діяльність, спілкування - дружня взаємодія, спілкування - дистанція, спілкування - залякування, спілкування - загравання та спілкування - перевага. Сергій Шеїн пропонує класифікацію, до якої входять довірливо-діалогічний, альтруїстичний, конформний, пасивно-індиферентний, рефлексивно-маніпулятивний, авторитарно-монологічний та конфліктний стилі.

Наявність різних класифікацій свідчить про складність і багатовимірність феномену спілкування. Водночас для практичного аналізу комунікативної поведінки доцільно звернутися до однієї з найбільш відомих і універсальних моделей, яка бере свій початок у дослідженнях Курта Левіна. Запропонований ним підхід спочатку стосувався стилів управління, однак згодом отримав широке застосування для характеристики моделей міжособистісної взаємодії та комунікації.

Відповідно до цієї класифікації можна виокремити авторитарний, демократичний та ліберальний стилі спілкування. Їхня принципова відмінність полягає у способі розподілу ініціативи та відповідальності, характері прийняття рішень, рівні залучення партнерів до взаємодії та способах здійснення комунікативного впливу.

Авторитарний стиль характеризується домінуванням одного з учасників комунікації та його прагненням одноосібно визначати напрями взаємодії. Такий комунікатор самостійно формулює цілі, встановлює правила, визначає порядок виконання завдань і здійснює жорсткий контроль за результатами. Позиція іншого учасника при цьому переважно має підпорядкований характер, а можливості для обговорення, альтернативних пропозицій та самостійного прийняття рішень є обмеженими.

Для авторитарної моделі характерне використання наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, зауважень і санкцій. Комунікація зазвичай має односторонню спрямованість, а оцінювання діяльності значною мірою залежить від суб'єктивної позиції того, хто здійснює керівний вплив. Такий стиль може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень, чіткої координації або оперативного реагування, однак його тривале використання може знижувати ініціативність і самостійність учасників взаємодії.

Ліберальний стиль ґрунтується на мінімальному втручанні у діяльність партнерів та значному ступені свободи їхніх дій. Комунікатор фактично відмовляється від активного керування процесом взаємодії, рідко втручається у вирішення проблем, недостатньо чітко формулює вимоги та не завжди забезпечує належний зворотний зв'язок. Така модель може створювати сприятливі умови для самостійності, однак за відсутності чітких орієнтирів здатна призводити до невизначеності, зниження організованості та послаблення координації спільної діяльності.

Водночас ліберальний стиль не слід ототожнювати виключно з негативною моделлю поведінки. У певних умовах надання партнерові більшої автономії може сприяти розвитку його відповідальності, творчої ініціативи та

самостійності. Ефективність такого підходу залежить від рівня зрілості учасників комунікації та конкретної ситуації взаємодії.

Демократичний стиль передбачає партнерську модель комунікації, у межах якої учасники взаємодії залучаються до обговорення проблем, визначення цілей та пошуку спільних рішень. Основою такого стилю є взаємна повага, довіра, відкритість, співробітництво та врахування позицій усіх учасників. Комунікатор не відмовляється від організаційної ролі, але замість одноосібного управління створює умови для участі інших у процесі прийняття рішень.

До характерних засобів демократичного стилю належать порада, аргументоване обговорення, інформування, заохочення, координація та конструктивний зворотний зв'язок. Така модель сприяє підвищенню залученості учасників, розвитку відповідальності та формуванню сприятливого психологічного клімату. Саме тому демократичний стиль розглядається як одна з найбільш продуктивних моделей організації співробітництва, особливо в умовах командної роботи, професійної діяльності та освітнього середовища.

Таким чином, стиль спілкування можна розглядати як певну модель організації комунікативної взаємодії, яка визначає характер відносин між її учасниками, способи здійснення впливу та прийняття рішень. Вибір конкретного стилю залежить не лише від особистісних характеристик комунікатора, а й від мети взаємодії, ситуації, складу аудиторії, рівня довіри та характеру завдань. У сучасних комунікаціях особливої ваги набуває здатність гнучко поєднувати різні стилі та адаптувати комунікативну поведінку до конкретного контексту.

Практичні завдання до теми 3:

1. Пройдіть тестування на визначення власного его-стану та стиля спілкування.

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть та опишіть его-стани людини.
2. В чому сильні сторони кожного з его-станів?
3. Які є стилі спілкування? Опишіть їх.

4. Який тип спілкування є найефективнішим у процесі побудови комунікації?

ТЕМА 4. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ

Вузлові питання:

4.1. Правове регулювання ведення комунікаційної стратегії.

4.2. Особливості побудови комунікацій

4.1. Правове регулювання ведення комунікаційної стратегії

Комунікації в управлінні будь-якою діяльністю виконують низку важливих функцій:

- **Інформаційна** – забезпечує передачу даних, необхідних для прийняття рішень, а також для визначення й оцінки можливих альтернатив;
- **Мотиваційна** – сприяє стимулюванню працівників до виконання завдань і підвищення ефективності роботи через вплив на їхню поведінку (переконання, прохання, вказівки тощо);
- **Контрольна** – дозволяє відстежувати реакцію та поведінку працівників у відповідь на управлінські дії;
- **Експресивна** – дає можливість виражати емоції, ставлення та переживання, а також задовольняти соціальні потреби у спілкуванні.

Отже, комунікації в системі управління та процесі реалізаціїпроєкта відображають не тільки процес передачі інформації, але й сприйняття, розуміння, засвоєння інформації.

Ведення комунікаційної стратегії в Україні регулюється низкою законодавчих та нормативно-правових актів, які охоплюють різні аспекти цієї діяльності.

До ключових з них належать:

Конституція України [8]:

- **Стаття 34:** Гарантує свободу слова та інформації.
- **Стаття 39:** Захищає право на доступ до інформації про діяльність органів державної влади та їх посадових осіб.

Закони України:

- Закон України “Про інформацію” [6], що встановлює загальні принципи інформаційних відносин, права та обов'язки суб'єктів інформаційних відносин, а також механізми їх реалізації.
- Закон України “Про телебачення і радіомовлення” [7], що регулює правові та організаційні засади діяльності у сфері телерадіомовлення.
- **Закон України “Про рекламу” [Error! Reference source not found.], що** регулює правові відносини, що виникають у сфері реклами.
- Закон України “Про захист персональних даних” [10], що визначає правові засади збору, обробки та використання персональних даних.
- Закон України «Про доступ до публічної інформації», що встановлює порядок розкриття публічної інформації органами влади та розпорядниками публічної інформації [11].

Інші нормативно-правові акти:

- Постанова Кабінету Міністрів України “ Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади” [5], що встановлює правила розміщення інформації на веб-сайтах органів влади.

Закон України “Про інформацію” визначає статтею 2 основні принципи інформаційних відносин: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і повнота інформації; свобода вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя [6].

Стаття 3 Закону України “Про інформацію” визначає Державну інформаційну політику. Основними напрямами державної інформаційної політики є:

- забезпечення доступу кожного до інформації;
- забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання,
- одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації;

створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства;

- забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень;
- створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування;
- постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів;
- забезпечення інформаційної безпеки України;
- сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору [6].

Додатковими ресурсами, що також регулюють норми комунікативної поведінки та стратегії є прийняті колективні етичні кодекси, зокрема одним з таких є Кодекс етики журналістики України [**Error! Reference source not found.**]**.** Він встановлює етичні принципи та стандарти професійної діяльності журналістів.Етичний кодекс реклами встановлює етичні принципи та стандарти рекламної діяльності.

На сьогоднішній день законодавче регулювання цієї сфери досить стрімко розвивається, змінюється. Під впливом цифрових технологій потрібно стабільно слідкувати за світовою тенденцією і перед затвердження комунікативної стратегії ретельно ознайомитися з передовим досвідом та актуальними змінами нормативно-правового регулювання.

4.2. Особливості побудови комунікацій

Комунікація — це довготривалий, стратегічно систематичний процес взаємодії з оточуючим світом. Коли комунікація переходить до нечесних методів вимагання та маніпулювання, вона перестає бути ефективною та корисною і, як наслідок, призводить до розриву відносин. Комунікація — це не тероризм. Ви не можете змусити свого партнера чи клієнта щось зробити. Вони повинні робити те, що ви хочете від них, добровільно. Чому? Тому що ви тільки знаєте, що йому або їй потрібно, і тільки ви можете забезпечити це. І тому, що у вас із нею одна

система цінностей. Все це можливе лише на основі спільних цінностей та побудови довіри.

І тепер ми маємо пам’ятати: справжня комунікація ґрунтується на цінностях та спрямована на побудову довіри.

Визначення стейкхолдерів є ключовим етапом у проєктному менеджменті та бізнес-діяльності загалом. Усвідомлення їхніх інтересів, потреб і рівня впливу допомагає приймати зважені рішення, раціонально використовувати ресурси, ефективно будувати комунікацію та уникати конфліктів.

Зазвичай відповідальність за роботу зі стейкхолдерами покладається на проєктного менеджера. Проте базові навички взаємодії із зацікавленими сторонами необхідні всім учасникам проєкту.

Визначення зацікавленої сторони використовується часто саме тоді, коли мова йде про цілі та коло інтересів різних суб’єктів, що стосуються проєкту, який реалізується.

У теорії організації стейкхолдери розглядаються як сукупність внутрішніх і зовнішніх суб’єктів, які мають певний інтерес до діяльності компанії та здатні прямо або опосередковано впливати на її функціонування, рішення й результати.

У контексті управління проєктами до стейкхолдерів належать усі зацікавлені сторони, взаємодія з якими може впливати на перебіг проєкту та досягнення його цілей. Це можуть бути як учасники команди й керівництво організації, так і клієнти, партнери, інвестори, постачальники, державні установи, професійні спільноти та інші групи.

Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів дають змогу систематизувати комунікаційне середовище організації, визначити ключових учасників, з’ясувати їхні інтереси, очікування, рівень впливу та потенційну зацікавленість у результатах діяльності. Розуміння того, хто саме впливає на процеси, яким є характер цього впливу та яких результатів очікує кожна сторона, допомагає обрати відповідні канали, формати й способи комунікації.

Водночас ефективна комунікація не зводиться лише до коректної передачі інформації. Вона передбачає здатність розуміти позицію співрозмовника, його

потреби, мотивацію, емоційний стан та комунікативні наміри. Саме тому робота зі стейкхолдерами потребує не тільки інформаційного обміну, а й побудови довіри, врахування інтересів сторін та формування взаємовигідних моделей взаємодії.

Для вдало побудованої комунікації потрібно не тільки вміти чітко передати повідомлення, але й дуже важливо вміти слухати так, щоб розуміти повний змістову про, що йде мова. Потрібно змусити іншу людину відчути, що його слухають і розуміють.

Мета ефективної комунікації - налагодити взаємозв'язок для того, щоб досягти комунікаційного позитивного ефекту.

Для цього необхідно знати та дотримуватися певних правил:

- уважно слухати та намагатися зрозуміти не лише вербальний текст, а почуття співрозмовника;

- блокувати відволікаючи фактори - бути привітним і відкритим не торкатися співрозмовника та не порушити його особистий простір;

- бути терплячим і спокійним у процесі комунікації;

- бути чесним надавати тільки достовірну інформацію.

Комунікаційні навички та поведінка людини значним чином залежить від типу мислення.

Тип мислення - це внутрішнє переконання людини, воно дає уявлення про те, як люди бачать світ і відносяться до нього, як розглядає інших людей, обставини, проблеми, можливості та обов'язки. Це означає що ефективність поведінки та дії людини в досить значній мірі залежить від його типу мислення.

Закрите мисленням є причиною конфліктів та непорозумінь. Цей тип мислення не передбачає доцільність домовитися з максимальною вигодою для обох сторін. Це такий спосіб дій який спрямований насамперед на дії, які лежать в площині реалізації особистих інтересів чи інтересів, того напрямку, в якому людина працює. В рамках закритого мислення людина фокусує свою увагу на тому, що їй потрібно від інших для досягнення своїх цілей, тобто, що їй можуть

дати співрозмовники. Таку людину більш цікавить, яке враження справлять інші, ніж вона сама на комунікаційний процес.

Для відкритого мислення характерно тримати фокус уваги не на собі, а на ситуації, завданні, оточуючих. Є три принципи, які допоможуть вам мислити відкрито:

1. Бачити потреби цілі та проблеми інших під час комунікації. Не намагатися справити враження на співрозмовника доцільно проявити справжню зацікавлення з ньому ставити більше запитань щодо стану його справ.

2. Докладати зусиль щоб допомогти іншим бачити співрозмовнику в першу чергу не супротивника, а особистість, яка має власні потреби, бажання, складнощі, тому доцільно питати, чим можете допомогти співрозмовника та яким чином йому було б цікаво попрацювати з вами.

3. Розуміти свій вплив на результати інших і брати на себе відповідальність за це. Якщо ми не оцінимо вплив наших зусиль на цілі тих, з ким створюємо комунікацію, то не розуміємо як можна вдосконалити свої дії, що в підсумку обернеться просто недостатньо хорошою роботою, а згодом розривом комунікації.

Практичні завдання до теми 4:

1. Виконайте ситуативне завдання запропоноване викладачем.

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть та опишіть основні нормативно-правові акти, які регулюють комунікації.
2. Які особливості є в основні побудови комунікації?
3. Що таке «ефективна комунікація»?
4. Вкажіть принципи відкрито мислення.

ТЕМА 5. ДИСКОМУНІКАЦІЯ, БЕЗКОНФЛІКТНЕ СПІЛКУВАННЯ, ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Вузлові питання:

5.1. Дискомунікація у спілкуванні.

5.2. Безконфліктне спілкування розвиток емоційного інтелекту.

5.1. Дискомунікація у спілкуванні

Ефективна комунікація передбачає значно більше, ніж просту передачу та отримання інформації. Її важливою складовою є здатність розпізнавати емоції, мотиви, потреби та наміри учасників взаємодії. Для результативного спілкування недостатньо лише правильно й зрозуміло сформулювати власну думку — необхідно також уважно слухати співрозмовника, враховувати не лише зміст його слів, а й контекст, інтонацію та емоційні сигнали.

Не менш важливо створити у співрозмовника відчуття, що його позиція почута, зрозуміла та сприйнята без упередження. Саме активне слухання, емпатія та усвідомлення зворотного зв’язку сприяють формуванню довіри й роблять комунікацію справді результативною

Мета ефективної комунікації налагодити взаємозв'язок для того аби досягти комунікаційного позитивного ефекту необхідно знати та дотримуватися певних правил:

- уважно слухати та намагатися зрозуміти не лише вербальний текст а почуття співрозмовника;

- блокувати відволікаючи фактори - бути привітним і відкритим не торкатися співрозмовника та не порушити його особистий простір;

- бути терплячим і спокійним у процесі комунікації»

- бути чесним надавати тільки достовірну інформацію.

Дискомунікація - це порушення комунікації.

Прояв синдрому дискомунікації: це «передозування» комунікацією, з одного боку, і «комунікативний вакуум» з іншого боку.

У підставі логіки взаємо доповнюваної комунікації і дискомунікації лежить свого роду «герменевтичне коло» їх взаємозалежного походження. Акт комунікації спрямований на подолання «ситуації нерозуміння», яка виникає завдяки дискомунікації.

Синдром «дискомунікації» вбирається в різні форми:

- розірвана комунікація;
- утруднена комунікація;
- незавершена комунікація;
- конфліктна комунікація;

Причини виникнення дискомунікації:

1. Недостатнє розуміння важливості інформування.
2. Особистісні чинники: стереотипи, упередженість.
3. Неповнота сприйняття інформації, як наслідок, її домислювання.
4. Погана структура повідомлень.
5. Фактор пам'яті.
6. Відсутність зворотного зв'язку.

Прояв синдрому дискомунікативних процесів в суспільстві

- бажання спілкуватися, але відсутність можливості знайти відповідного співрозмовника (відчуття самотності серед людей);
- прагнення до взаємодії, проте невміння встановити й підтримати контакт навіть за наявності співрозмовників (комунікативна невпевненість);
- бажання спілкування з метою виплеснути накопичені негативні емоції (конфліктна форма взаємодії);
- зниження потреби у спілкуванні (втома від контактів, уникнення взаємодії, замкнутість).

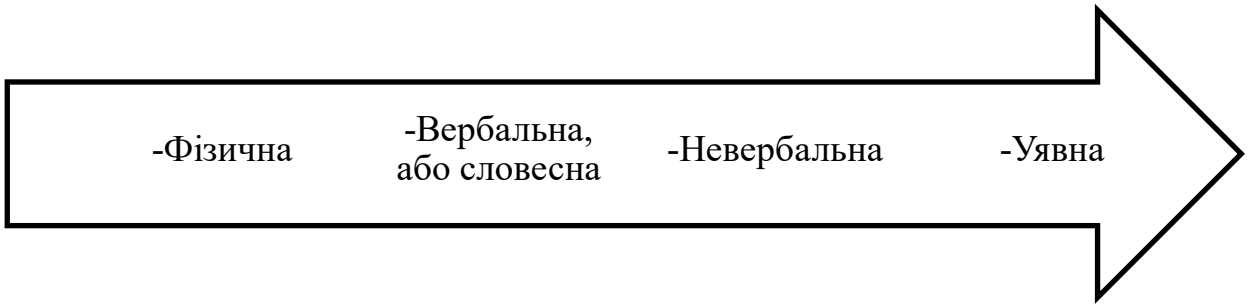
Підхід, який базується на соціальній взаємодії, а саме такій, яка є цілеспрямованою, тобто зорієнтованою на результат, за М. Вебером отримав назву раціональної соціальної взаємодії.

Раціональну соціальну взаємодію можна розглядати як процес комунікації, у якому учасники не обмежуються простим передаванням інформації. Її сутність

полягає також у взаємному обміні значеннями, інтерпретаціями та смислами, завдяки чому сторони не лише повідомляють певні відомості, а й прагнуть досягти спільного розуміння.

Важливою ознакою раціональної соціальної взаємодії є наявність зворотного зв'язку. Реакція співрозмовника дає змогу оцінити, наскільки правильно сприйнято повідомлення, уточнити його зміст, скоригувати подальшу комунікацію та, за потреби, змінити спосіб взаємодії. Тому комунікація в цьому випадку має не односторонній, а циклічний і взаємозалежний характер, де кожен учасник одночасно виступає і джерелом, і отримувачем інформації.

Види раціональної соціальної взаємодії:



Три перших відносяться до зовнішніх дій, четверте – до внутрішніх дій.

Усім їм притаманні такі властивості:

- Осмисленість комунікації;
- Умотивованість комунікації;
- Орієнтованість комунікації на іншу людину.

5.2. Безконфліктне спілкування розвиток емоційного інтелекту

Для того, щоб розумітися з різними категоріями людей, незалежно від їх статусу та положення, знайти спільну мову наприклад з представниками вразливих категорій громадян, органами державної та місцевої влади, партнерами та міжнародними організаціями або зацікавлена сторонами недостатньо говорити однією мовою та розуміти значення слів, які використовують співрозмовники.

Недостатньо говорити однією мовою та розуміти значення слів, які використовують співрозмовники.

Багато інформації залишається поза словами — у діях, жестах, міміці, емоціях.

Здатність людини розуміти й керувати емоціями, які вона відчуває, а також відчувати, розуміти й управляти емоціями інших є емоційним інтелектом.

Американський психолог Даніель Гоулман описав компетенції емоційного інтелекту:

Самосвідомість — розуміння своїх емоцій.

Самоконтроль — управління своїми емоціями.

Соціальне розуміння — розуміння емоцій інших людей.

Управління взаємовідносинами — управління емоціями інших людей.

Дослідження у сфері організаційної поведінки свідчать, що в організаціях, де створюються умови для розвитку емоційного інтелекту, працівники частіше демонструють лідерські компетентності, ефективніше взаємодіють у команді та результативніше будують комунікацію з колегами, партнерами й іншими зацікавленими сторонами.

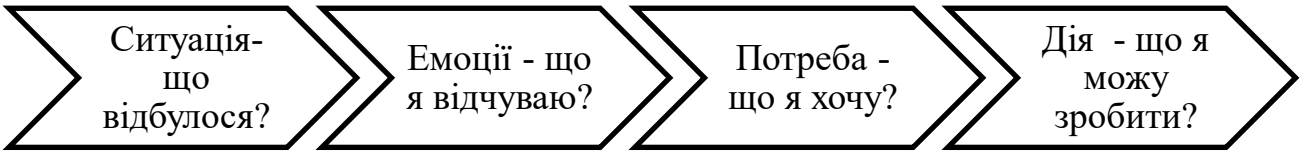
Розвиток емоційного інтелекту розпочинається із здатності усвідомлювати власний емоційний стан. Для цього важливо навчитися звертати увагу на свої внутрішні переживання, розпізнавати та називати емоції, розуміти їхню інтенсивність і причини виникнення. Не менш важливо дозволяти собі проживати різні емоційні стани, не намагаючись автоматично їх придушувати або ігнорувати. Відсутність достатнього словникового запасу для опису власних емоцій часто ускладнює їх усвідомлення та визначення чинників, які їх спричинили.

Одним із перших кроків до розвитку емоційного інтелекту може стати систематичне самоспостереження. Варто звертати увагу на зміни свого настрою та емоційного стану, фіксувати реакції на різні події й аналізувати, що саме їх викликає. Така практика поступово допомагає встановлювати зв’язок між ситуаціями, думками, емоціями та поведінкою.

Важливим інструментом розвитку емоційної компетентності є також самоемпатія — здатність уважно ставитися до власних потреб, переживань і

психологічних ресурсів. Вона передбачає вміння вчасно помічати власний стан, не знецінювати свої почуття та визначати, якої підтримки або відновлення потребує людина в конкретний момент. Розвиток самоемпатії сприяє глибшому розумінню себе, своїх реакцій і потреб, що, своєю чергою, створює основу для більш усвідомленої та конструктивної взаємодії з іншими.

Форма аналізу власних емоцій:



Практичні завдання до теми 5:

1. Виконайте ситуативне завдання запропоноване викладачем.
2. Сформуйте безконфліктне звернення до колеги, що затримує дедлайн здачі проєкту і цим підводить всю команду використовуючи метод ненасильницької комунікації.

Питання для самостійної роботи:

1. Що таке дискомунікаця і чому вона виникає?
2. Які є компетенції емоційного інтелекту?
3. Опишіть форму аналізу власних емоцій?
4. Яка структура ненасильницької комунікації?

ТЕМА 6. ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

Вузлові питання:

6.1. Складові стратегії комунікацій

6.2. Побудова комунікаційної стратегії

6.1. Складові стратегії комунікацій

Стратегії мають низку особливостей, які відрізняють їх одна від одної. Під час їх формування неможливо врахувати всі можливі варіанти розвитку подій, що можуть виникнути у процесі реалізації конкретних заходів. Тому часто доводиться спиратися на узагальнену, неповну та не до кінця точну інформацію щодо можливих альтернатив.

У міру подальшого аналізу та пошуку рішень з'являється більш детальна інформація про конкретні варіанти дій. Водночас вона може поставити під сумнів правильність початково обраної стратегії. Саме тому ефективне застосування стратегії потребує постійного зворотного зв'язку та коригування.

Хоча під час відбору проєктів використовуються як стратегії, так і орієнтири, їх не варто ототожнювати. Орієнтири визначають цілі, яких прагне досягти організація, тоді як стратегія є інструментом для їх реалізації. Орієнтири належать до вищого рівня управлінських рішень, і якщо вони змінюються, попередньо обрана стратегія може втратити свою актуальність.

Стратегії та орієнтири тісно взаємопов'язані як у часі, так і на різних рівнях управління. Наприклад, певні показники ефективності (такі як частка ринку) в одних умовах можуть виступати як цілі, а в інших — як інструменти їх досягнення. У межах організації формується ієрархія: те, що на вищому рівні є стратегією, на нижчому рівні може виступати як орієнтир.

Стратегія — це детально розроблений комплексний план дій, спрямований на реалізацію місії організації та досягнення поставлених цілей.

Місія — це загальне призначення або головне завдання організації. Вона відображає її роль, значення та користь для суспільства, працівників і зовнішнього середовища.

Цілі — це конкретні результати або бажані стани, яких організація прагне досягти у процесі своєї діяльності.

Процес формування стратегії передбачає такі етапи:

1. визначення місії організації;
2. уточнення її бачення та постановка конкретних цілей;
3. розроблення та впровадження стратегії для досягнення цих цілей.

6.2. Побудова комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія — це план, який визначає, як ви будете спілкуватися з вашою цільовою аудиторією для досягнення ваших цілей. Вона описує ваші ключові повідомлення, канали зв'язку, методи та бюджет.

Комунікаційну стратегію підприємства доцільно розглядати як складову його стратегічного управління, що розробляється відповідно до загальних цілей і завдань організації та спрямована на формування результативної взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Її основне призначення полягає у забезпеченні послідовної, цілеспрямованої та взаємовигідної комунікації підприємства з внутрішніми й зовнішніми аудиторіями.

Формування такої стратегії має ґрунтуватися на низці базових принципів, серед яких лідерство та ініціативність, довіра, взаєморозуміння, діалогічність, відкритість, координація, цілеспрямованість, адаптивність до змін, системність і надійність.

Структурно комунікаційна стратегія охоплює визначення комунікаційних цілей і завдань, дослідження та моніторинг комунікаційного середовища, ідентифікацію цільових аудиторій, вибір каналів і форматів взаємодії, а також визначення інструментів реалізації та критеріїв оцінювання її результативності.

Ефективна комунікаційна стратегія має давати відповіді на такі запитання: навіщо, що, кому і як ви будете розповідати про себе (свою компанію чи бренд).

Комунікаційна стратегія є своєрідною «дорожньою картою» на шляху до залучення своєї цільової аудиторії.

Хоча така стратегія не має чітко визначеної структури й може формуватися у довільній формі, варто орієнтуватися на основні етапи, які потрібно пройти в ході її реалізації.

Практичні завдання до теми 6:

1. Побудуйте комунікаційну стратегію будь-якої організації, установи чи бізнесу.

Питання для самостійної роботи:

1. Опишіть складові комунікаційної стратегії?
2. Які етапи містить комунікаційна стратегія?
3. На якому основному елементі формується комунікаційна стратегія?
4. Назвіть основні принципи ефективної комунікації?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кодекс етики. Комісія з журналістської етики. URL: https://cje.org.ua/ethics-codex/.

2. Про внесення змін до Закону України «Про рекламу» та інших законів України щодо імплементації норм європейського законодавства у національне законодавство України шляхом імплементації окремих положень законодавства Європейського Союзу у сфері аудіовізуальної реклами (Європейської конвенції про транскордонне телебачення, Директиви Європейського парламенту та Ради 2010/13/ЄС про аудіовізуальні медіапослуги від 10.03.2010 зі змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2018/1808 від 14.11.2018): Закон України від 30.05.2023 № 3136-IX: станом на 30.05.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3136-20#Text.

3. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835: станом на 03.09.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п#Text.

4. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.01.2002 № 3: станом на 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-п#Text.

5. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII: станом на 20.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text.

6. Про телебачення і радіомовлення: Закон України від 21.12.1993 № 3759-XII. Втратив чинність 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3759-12#Text.

7. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: станом на 01.01.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text.

8. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР: станом на 31.07.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text.

9. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI: станом на 14.06.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text.

10. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI: станом на 08.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Діксіт А.К., Нейлбафф Б. Дж. Мистецтво стратегії. Львів: Видавництво Старого лева, 2023. 616 с.

2. Бацевич Ф.С.Основи комунікативної лінгвістики: підруч. /М-во освіти і науки України. 2-ге вид., допов. Київ: Вид. центр «Академія», 2009. 376 с.

3. Внутрішні комунікації: найкращі практики. *Management.com.ua.* URL: http://www.management.com.ua/notes/internal-communications.html

4. Флемінг К. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля, 2022. 240 с.

5. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. Громадський простір. URL: https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy

6. Харченко О. План стратегічних комунікацій. *kharchenko.media*. URL: https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskih-kommunikatsii/

7. Carroll C. Selecting communication tactics. *Slideshare.* URL: https://www.slideshare.net/CraigECarroll/ch-7-selecting-communication-tactics

8. Darian S., Ilchenko O. Impact: Writing for Business, Technology and Science. Kyiv: Akademperiodyka, 2012. 232 p.

9. Developing a Communications Strategy. Food Security Cluster Handbook. URL: https://handbook.fscluster.org/docs/731-developing-a-communications-strategy (дата звернення: 22.09.2026).

10. Effective Communication: Barriers and Strategies. University of Waterloo. URL: https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/catalogs/tip-sheets/effective-communication-barriers-and-strategies.

11. Fest M. The Message House Method. URL: https://messagehouse.org/download/Message-House-Ebook.pdf .

12. Gruber H. Evaluation Devicesin Newspaper Reports. *Journal of* P*ragmatics*. 1993. Iss. 19. P. 469–486.

13. Mahida H. How can you build an effective internal communications plan? ContactMonkey. URL: https://www.contactmonkey.com/blog/internal-communications-plan

14. Internal Communications Tactics vs Strategy: What's the difference? All Things IC. URL: https://www.allthingsic.com/whats-the-difference-between-tactics-and-strategy/

15. The SPIN Project. Strategic Communications Planning. San Francisco: The SPIN Project, 2005.

ЧАСТИНА 4. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

ВСТУП

Основною метою цього розділу є закріплення у студентів, основних теоретичних положень з організації підприємницької діяльності в Україні, отримання практичних навичок вирішення актуальних питань, з якими може зіткнутись підприємець у процесі здійснення підприємницької діяльності. Підприємництво є однією з форм активної участі людини у розвитку економіки, культури, освіти, професійних спільнот і локального середовища. Воно поєднує здатність бачити можливості, приймати рішення, організовувати ресурси та створювати результат, який має значення для інших людей.

Завданням є ознайомити студентів з питаннями заснування власної справи, з основами організації підприємницької діяльності, із сутністю та обґрунтуванням тих кроків, що їх повинен зробити майбутній підприємець при започаткуванні власного бізнесу в галузі дизайну в умовах ринкової економіки.

У навчальному контексті вступ до підприємництва має сформувати не лише знання про бізнес, а й розуміння підприємництва як способу мислення. Для студентів творчих спеціальностей це особливо важливо, оскільки професійна траєкторія часто будується через авторські проєкти, командну роботу, співпрацю з партнерами, публічну комунікацію і здатність перетворювати ідею на завершений продукт. Цей розділ розглядає підприємництво ширше, ніж процедура реєстрації чи складання бізнес-плану. У центрі уваги перебуває людина як ініціатор змін, проєкт як форма організації діяльності, аудиторія як носій потреб, а цінність як основний критерій змістовності підприємницької дії.

Дисципліна «Основи підприємництва та організації бізнесу» ознайомить студентів з основами підприємництва та базовими принципами організації бізнесової діяльності в дизайнерській діяльності, поліпшити навички застосування економічних показників для організації підприємства, оцінювання

інновацій та розрахунку економічних ризиків. Дисципліна має за мету розвинути у студентів вміння користуватися економічними законами і загальними закономірностями при вдосконаленні методів планування, регулювання виробництва, поєднувати для аналізу технічні, економічні та технологічні фактори.

ТЕМА 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ

Вузлові питання:

1.1. Сутність підприємництва

1.2. Основні ознаки підприємницької діяльності

1.3. Підприємництво в сучасному суспільстві

1.4. Підприємництво і професійна ініціатива

1.1. Сутність підприємництва

Підприємництво є одним із ключових явищ сучасної економіки та суспільного розвитку. Його не можна зводити лише до відкриття власної справи, реєстрації підприємства або отримання прибутку. У ширшому розумінні підприємництво є особливим способом мислення і дії, що ґрунтується на здатності людини бачити можливості, виявляти проблеми, пропонувати рішення, організовувати ресурси та брати відповідальність за результат.

У сучасній науковій та навчальній літературі підприємець розглядається як особа, яка виявляє і реалізує ідею або проблему, на яку раніше не було належної відповіді. Підприємницька діяльність починається не лише з бажання створити бізнес, а з уміння побачити можливість там, де інші бачать звичайну ситуацію, незручність, потребу або проблему. Підприємництво можна визначити як самостійну, ініціативну та відповідальну діяльність, спрямовану на створення нової або вдосконаленої цінності для споживачів, організацій, спільнот чи суспільства загалом шляхом поєднання ідеї, ресурсів, дій та ризику.

У цьому визначенні важливими є кілька складових.

- По-перше, підприємництво передбачає ініціативу. Підприємець не очікує, що хтось інший створить умови для діяльності, а самостійно шукає можливості, формує задум і переходить до практичних дій.

- По-друге, підприємництво пов’язане зі створенням цінності. Цінність може бути економічною, соціальною, культурною, освітньою,

технологічною або комунікаційною. Вона виникає тоді, коли певний продукт, послуга, проєкт або рішення є корисними для конкретної аудиторії.

- По-третє, підприємництво передбачає дію в умовах невизначеності. Підприємець не має повної гарантії успіху. Він не може заздалегідь точно знати, як відреагує ринок, чи буде достатній попит, чи вистачить ресурсів, чи не зміняться зовнішні умови. Саме тому підприємництво завжди пов’язане з ризиком.
- По-четверте, підприємництво вимагає відповідальності. Підприємець відповідає не лише за власний дохід, а й за якість продукту, чесність комунікації, дотримання домовленостей, ставлення до клієнтів, партнерів, працівників і суспільства.

Важливо розрізняти підприємництво та будь-яку іншу форму господарської діяльності. Не кожна комерційна дія автоматично є підприємництвом у змістовному сенсі. Якщо діяльність лише повторює вже наявну модель без оновлення, без створення додаткової цінності й без активного пошуку можливостей, її можна вважати господарською або комерційною активністю. Підприємницький компонент з’являється тоді, коли людина або команда виявляє можливість, формує нове рішення, змінює підхід, знаходить нову аудиторію або створює нову комбінацію ресурсів. Сучасне підприємництво може проявлятися у різних формах: створення малого бізнесу, запуск стартапу, організація соціального проєкту, відкриття творчої студії, створення цифрового сервісу, реалізація культурної ініціативи, самозайнятість, фриланс, продюсування аудіовізуального продукту, розробка освітнього курсу або запуск медіаплатформи.

Отже, сутність підприємництва полягає не лише у володінні бізнесом, а у здатності перетворювати ідеї та можливості на практичний результат, який має цінність для інших.

1.2. Основні ознаки підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність має низку ознак, які дозволяють відрізнити її від інших форм професійної, організаційної або економічної активності. До таких ознак належать самостійність, ініціативність, інноваційність, ризиковість, систематичність, ресурсна організація, орієнтація на цінність і відповідальність за результат.

Самостійність - означає, що підприємець сам приймає ключові рішення щодо напряму діяльності, способів її організації, вибору партнерів, цільової аудиторії, ресурсів і очікуваного результату. Самостійність не означає ізольованість. Навпаки, підприємець часто працює в команді, залучає партнерів, консультантів, інвесторів, клієнтів або професійну спільноту. Однак саме він або його команда визначає логіку розвитку справи.

Ініціативність - є однією з головних ознак підприємництва. Вона проявляється у здатності не лише реагувати на наявні обставини, а й самостійно пропонувати зміни. Підприємець бачить проблему, яку можна вирішити; потребу, яку можна задовольнити; аудиторію, якій можна запропонувати нову цінність. У навчальному контексті ініціативність означає готовність студента не лише виконувати запропоноване завдання, а й самостійно формулювати ідеї, шукати рішення, ставити запитання, аналізувати потреби потенційної аудиторії.

Орієнтація на можливість - підприємництво починається з виявлення можливості. Можливість може виникнути з проблеми, зміни технологій, появи нової аудиторії, зміни поведінки споживачів, соціальних трансформацій, культурних потреб або особистого досвіду. Наприклад, якщо студенти помічають, що у їхньому місті бракує якісного відеоконтенту про локальні культурні події, це може стати основою для медіапроєкту. Якщо молоді митці не мають простору для презентації своїх робіт, це може стати можливістю для створення творчої платформи або фестивалю.

Створення цінності - підприємницька діяльність має сенс тоді, коли вона створює цінність. Цінність не завжди зводиться до грошей. У сфері культури, мистецтва, освіти та медіа вона може проявлятися у формуванні нових сенсів, розвитку спільноти, поширенні знань, створенні естетичного досвіду, вирішенні

соціальної проблеми або підтримці професійної комунікації. Тому підприємницьке питання звучить не лише так: «Що я можу продати?», а ширше: «Яку користь я створюю, для кого вона важлива і чому ця аудиторія має звернути на неї увагу?»

Ризик і невизначеність - підприємництво завжди пов'язане з ризиком. Це може бути фінансовий ризик, ризик втрати часу, репутаційний ризик, організаційний ризик або ризик того, що ідея не буде сприйнята аудиторією. Однак ризик у підприємництві не означає необдуманість. Важливою ознакою підприємницької діяльності є здатність зменшувати ризик через аналіз, тестування, консультації, поступовий запуск, вивчення потреб аудиторії та коригування задуму.

Систематичність - підприємництво не є випадковою одноразовою дією. Воно передбачає певну послідовність: виявлення потреби, формування ідеї, аналіз аудиторії, організацію ресурсів, створення продукту або послуги, комунікацію з аудиторією, отримання результатів і подальше вдосконалення. Навіть якщо підприємницька діяльність починається з невеликого проєкту, вона вимагає організації, планування, відповідальності й повторюваності дій.

Організація ресурсів - підприємець рідко має всі необхідні ресурси на початку діяльності. Саме тому важливою ознакою підприємництва є здатність знаходити, поєднувати й ефективно використовувати ресурси. До ресурсів належать не лише гроші, а й знання, навички, команда, професійні контакти, час, обладнання, інформація, репутація, авторські права, приміщення, цифрові платформи та партнерства.

Відповідальність за результат - підприємницька діяльність передбачає відповідальність. Підприємець відповідає за наслідки своїх рішень, за якість продукту чи послуги, за комунікацію з аудиторією, за дотримання етичних і правових норм. У сучасному суспільстві ця відповідальність набуває особливого значення, оскільки підприємництво впливає не лише на економіку, а й на культуру, зайнятість, соціальні відносини та якість життя.

1.3. Підприємництво в сучасному суспільстві

У сучасному суспільстві підприємництво виконує не лише економічну, а й соціальну, інноваційну, культурну та професійну функції. Воно сприяє створенню робочих місць, розвитку нових продуктів і послуг, поширенню інновацій, активізації місцевих громад, формуванню нових моделей зайнятості та розвитку особистої відповідальності за професійне майбутнє. Підприємництво є важливим чинником економічного розвитку. Нові підприємства, малі бізнеси, стартапи й самозайняті фахівці створюють товари, послуги, робочі місця, податкові надходження та нові ринкові ніші. Вони допомагають економіці бути більш гнучкою, оскільки швидше реагують на зміни попиту, технологій і поведінки споживачів. Водночас підприємництво має соціальне значення. Воно дозволяє людям самостійно створювати можливості для професійної реалізації, розвивати локальні спільноти, вирішувати проблеми, які не завжди ефективно вирішуються державою або великими організаціями. Соціальні, культурні, освітні та креативні ініціативи часто виникають саме завдяки підприємницькому підходу.

Сучасне підприємництво також тісно пов’язане з інноваціями. Інновація не завжди означає складну технологію. Це може бути новий формат послуги, новий спосіб комунікації з аудиторією, нова модель організації роботи, новий культурний продукт або новий підхід до вже відомої проблеми. Наприклад, онлайн-курси, незалежні медіаплатформи, цифрові творчі студії, локальні фестивалі, подкасти, краудфандингові кампанії та авторські бренди є проявами підприємницької активності в сучасному середовищі.

Важливою рисою сучасного підприємництва є різноманітність його форм. Підприємцями можуть бути не лише засновники великих компаній. Підприємницьку роль можуть виконувати власники малого бізнесу, фрилансери, самозайняті спеціалісти, автори творчих проєктів, керівники громадських ініціатив, соціальні інноватори, культурні менеджери, продюсери, розробники цифрового контенту, освітяни та представники креативних індустрій.

Воно дедалі частіше розглядається як кар’єрна траєкторія. Людина не обов’язково має все життя працювати в одній організації або в одній професійній ролі. Зміни технологій, ринку праці й соціальних потреб змушують фахівців бути гнучкими, навчатися протягом життя, оновлювати навички, формувати власну професійну репутацію та самостійно створювати можливості.

Особливо важливим є значення підприємництва для молоді. Підприємницька освіта допомагає формувати не лише знання про бізнес, а й ширші компетентності: критичне мислення, креативність, комунікацію, роботу з ризиком, відповідальність, уміння працювати в команді, здатність бачити проблему як можливість для дії.

Таблиця 1. Функції підприємництва в сучасному суспільстві

Функція	**Зміст**	**Приклад**
Економічна	Створення товарів, послуг, доходів і робочих місць	Відкриття студії відеовиробництва
Інноваційна	Запровадження нових рішень і підходів	Створення цифрової платформи для митців
Соціальна	Вирішення суспільних проблем і підтримка громад	Соціальний проєкт для молоді
Культурна	Створення й поширення культурних продуктів	Фестиваль документального кіно
Освітня	Передача знань і розвиток компетентностей	Онлайн-курс із медіаграмотності
Професійна	Формування нових кар’єрних можливостей	Самозайнятість або фриланс у творчій сфері

Підприємництво у сучасному суспільстві також пов’язане з відповідальним ставленням до сталого розвитку. Бізнес і професійні ініціативи дедалі частіше оцінюються не лише за фінансовими результатами, а й за їхнім впливом на суспільство, культуру, довкілля, етичні відносини та якість життя. Отже, підприємництво є важливою умовою розвитку сучасного суспільства,

оскільки воно поєднує економічну активність, соціальну відповідальність, інноваційність і здатність людини самостійно діяти в умовах змін.

1.4. Підприємництво і професійна ініціатива

Професійна ініціатива є однією з важливих форм прояву підприємницького мислення. Вона означає здатність людини самостійно визначати напрями професійного розвитку, пропонувати ідеї, брати участь у проєктах, створювати нові можливості для себе та інших, не обмежуючись пасивним виконанням заданих інструкцій.

У традиційному розумінні професійна діяльність часто пов’язувалася з найманою працею, стабільною посадою та виконанням визначених обов’язків. Однак сучасний ринок праці змінюється. Сьогодні фахівцю дедалі частіше потрібно не лише виконувати професійні завдання, а й уміти самостійно презентувати свої компетентності, знаходити партнерів, будувати професійну мережу, працювати над власним портфоліо, створювати авторські проєкти та адаптуватися до нових умов.

Підприємництво і професійна ініціатива пов’язані між собою через кілька спільних характеристик:

- активна позиція людини;
- готовність брати відповідальність;
- орієнтація на результат;
- уміння бачити можливості;
- здатність працювати з обмеженими ресурсами;
- готовність до навчання та змін;
- комунікація з професійною спільнотою;
- здатність перетворювати ідеї на практичні дії.

Підприємницька ініціатива може проявлятися навіть тоді, коли людина не відкриває власний бізнес. Наприклад, працівник організації може запропонувати новий формат роботи з клієнтами, викладач — створити авторський освітній курс, студент — організувати творчу лабораторію, оператор або режисер —

започаткувати власний відеопроєкт, дизайнер — сформувати портфоліо і почати працювати з клієнтами як приватний фахівець-підприємець.

У сфері культури, мистецтва та аудіовізуального виробництва професійна ініціатива має особливе значення. Творчий фахівець часто працює в умовах проєктної зайнятості, тимчасових команд, конкурсного фінансування, грантових програм, фрилансу або авторських ініціатив. Тому важливо не лише володіти професійними навичками, а й уміти самостійно створювати можливості для їх реалізації. Наприклад, студент аудіовізуального мистецтва може не чекати запрошення до великої студії, а почати з малого: створити короткий відеопроєкт, зібрати команду однодумців, провести зйомку локальної історії, опублікувати результат на цифровій платформі, отримати зворотний зв'язок і поступово розвивати власну професійну траєкторію. Саме така дія є проявом підприємницького мислення.

Професійна ініціатива не означає відмову від співпраці з організаціями або найманої праці. Навпаки, підприємницьке мислення може бути корисним і для працівника, і для керівника, і для фрилансера, і для автора творчого проєкту. Воно допомагає людині бути більш самостійною, гнучкою, відповідальною та здатною до розвитку.

Важливим інструментом професійної ініціативи є портфоліо. Для творчих спеціальностей портфоліо часто має не менше значення, ніж формальний диплом. Воно демонструє реальні роботи, стиль, досвід, навички, здатність завершувати проєкти й комунікувати з аудиторією. Формування портфоліо можна розглядати як підприємницьку дію, оскільки людина створює власну професійну пропозицію для ринку, клієнтів, партнерів або роботодавців.

Ще одним важливим аспектом є професійна мережа контактів. Партнери, викладачі, колеги, замовники, учасники творчих спільнот, організатори подій і представники інституцій можуть стати джерелом інформації, підтримки, співпраці або нових можливостей. Підприємницьке мислення передбачає не випадкове накопичення контактів, а відповідальну взаємодію, побудовану на довірі, взаємній користі та професійній репутації.

Отже, підприємництво і професійна ініціатива є взаємопов’язаними. Підприємництво розширює уявлення про професійну діяльність, а професійна ініціатива дає людині змогу діяти активніше, самостійніше й відповідальніше у власній сфері.

Практичне завдання з теми 1

1. Оберіть одну проблему, яку ви спостерігаєте у своєму навчальному, професійному, культурному або соціальному середовищі.
2. Поясніть, чому ця проблема може бути основою для підприємницької ініціативи.
3. Визначте, яку цінність це рішення створює для аудиторії.
4. Назвіть ресурси, які можуть бути потрібні для реалізації ідеї.

Питання для самостійної роботи

1. Дайте власне визначення підприємництва.
2. Назвіть основні ознаки підприємницької діяльності.
3. Чому підприємництво є важливим для сучасного суспільства?
4. Наведіть приклад підприємницької ініціативи у сфері культури або аудіовізуального мистецтва.

ТЕМА 2. ПІДПРИЄМЕЦЬ І ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ

Вузлові питання:

2.1. Хто такий підприємець

2.2. Підприємницьке мислення

2.3. Компетентності підприємця

2.4. Помилки початківця

2.1. Хто такий підприємець

Підприємець — це особа, яка виявляє проблему або можливість, формує ідею її вирішення, організовує необхідні ресурси, бере на себе відповідальність за реалізацію задуму та діє в умовах ризику і невизначеності.

У сучасному розумінні підприємець не обмежується образом власника бізнесу або засновника компанії. Підприємцем може бути людина, яка створює новий продукт, послугу, соціальний проєкт, культурну ініціативу, цифровий сервіс, медіаплатформу, творчу студію або інший результат, що має цінність для певної аудиторії. Підприємництво може проявлятися як у комерційній, так і в соціальній, культурній, освітній або професійній сфері. Він відрізняється від пасивного виконавця тим, що він не лише реагує на наявні обставини, а й самостійно шукає можливості для дії. Він ставить запитання: яку проблему можна вирішити, кому потрібне це рішення, які ресурси можна використати, з ким можна співпрацювати, як перевірити життєздатність ідеї та як донести результат до аудиторії.

Водночас не кожен власник бізнесу автоматично є підприємцем у повному змістовному розумінні. Якщо людина лише відтворює готову модель без пошуку нової цінності, без оновлення підходів і без активного розвитку ідеї, її діяльність може бути господарською або комерційною, але не завжди підприємницькою. Підприємницький компонент з’являється тоді, коли людина бачить можливість, створює нову комбінацію ресурсів, знаходить нову аудиторію або пропонує новий спосіб розв’язання проблеми [2; 10; 17].



Рис 1. Основні риси підприємця

Підприємець не обов'язково має всі ресурси на початку діяльності. Навпаки, часто підприємницька діяльність починається саме з обмежених можливостей: браку коштів, досвіду, обладнання, команди або доступу до ринку. Тому важливою рисою підприємця є здатність діяти з тим, що вже доступно, поступово залучаючи додаткові ресурси, партнерів, знання і досвід.

У сфері культури, мистецтва та аудіовізуального виробництва підприємець може виступати як автор ідеї, продюсер, організатор події, керівник творчої команди, засновник студії, менеджер культурного проєкту або самозайнятий фахівець. Наприклад, студент, який створює авторський відеоканал, організовує кінопоказ, запускає освітній медіапроєкт або об'єднує команду для створення короткометражного фільму, вже проявляє елементи підприємницької поведінки. Таким чином, підприємець — це не лише людина, яка володіє бізнесом, а передусім активний суб'єкт змін, здатний бачити проблему, створювати рішення, організовувати людей і ресурси та брати відповідальність за результат.

2.2. Підприємницьке мислення

Підприємницьке мислення — це спосіб сприйняття світу, за якого людина бачить у проблемах можливості для дії, прагне створювати цінність, не боїться невизначеності та готова переходити від ідеї до практичного результату. Підприємницьке мислення не є вродженою рисою, доступною лише окремим людям. Його можна розвивати через освіту, практику, спостереження, аналіз проблем, роботу з аудиторією, командну діяльність і рефлексію власного досвіду. Саме тому підприємницька освіта спрямована не тільки на підготовку майбутніх власників бізнесу, а й на формування активної, відповідальної та самостійної позиції людини у професійному й суспільному житті [9; 10; 13].



Рис 2. Основні складові підприємницького мислення

Однією з ключових ознак підприємницького мислення є проблемно-орієнтований підхід. Початківець часто думає, що підприємництво починається з «ідеальної ідеї». Насправді більш продуктивним є інший підхід: починати не з

ідеї, а з проблеми. Якщо проблема є реальною, важливою для певної аудиторії та потребує вирішення, тоді навколо неї можна формувати різні варіанти ідей, продуктів, послуг або проєктів. Підприємницьке мислення передбачає не запитання «що я хочу зробити?», а ширше запитання: «яку проблему я бачу, кому вона заважає, чому вона важлива і як її можна вирішити краще, швидше, доступніше або цікавіше?»

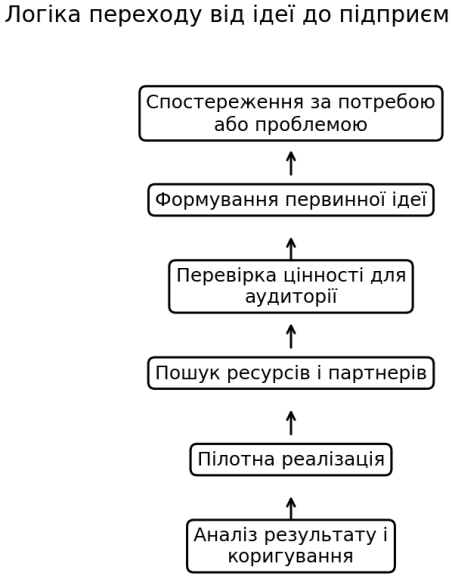


Рис 3. Перехід від ідеї до дії

Підприємницьке мислення відрізняється від суто виконавського тим, що не обмежується виконанням готового завдання. Людина з підприємницьким мисленням здатна самостійно ставити завдання, шукати інформацію, перевіряти припущення, залучати інших людей і коригувати власні дії відповідно до отриманого досвіду. Важливою складовою підприємницького мислення є здатність діяти в умовах невизначеності. Підприємець не має повної гарантії, що його ідея буде успішною. Саме тому він не повинен занадто довго чекати «ідеального моменту». Набагато важливіше почати з малого кроку: провести спостереження, поспілкуватися з потенційною аудиторією, створити простий прототип, перевірити реакцію, отримати зворотний зв’язок і вдосконалити задум.

Для творчих спеціальностей підприємницьке мислення має особливе значення. У сфері аудіовізуального мистецтва, медіа, культури та креативних

індустрій фахівець часто працює з ідеями, образами, сенсами, емоціями, аудиторіями й цифровими платформами. Йому недостатньо лише створити творчий продукт. Важливо також зрозуміти, кому він адресований, як його поширити, як сформувати довіру, як залучити команду і як перетворити задум на завершений проєкт.

Таблиця 2. Порівняння виконавського і підприємницького мислення

Ознака	**Виконавське мислення**	**Підприємницьке мислення**
Ставлення до завдання	Виконує поставлене завдання	Самостійно формулює завдання
Ставлення до проблеми	Уникає проблеми або чекає інструкції	Бачить у проблемі можливість
Ставлення до ризику	Намагається повністю уникнути ризику	Аналізує і зменшує ризик
Джерело дії	Зовнішня вказівка	Власна ініціатива
Ставлення до помилок	Помилка сприймається як невдача	Помилка сприймається як джерело навчання
Результат	Виконана дія	Створена цінність

Підприємницьке мислення не заперечує дисципліни, професійності та планування. Навпаки, воно поєднує творчу ініціативу із відповідальністю, аналізом і практичною дією. Саме таке мислення допомагає майбутньому фахівцю бути не лише виконавцем, а й активним учасником професійного середовища.

2.3. Компетентності підприємця

Компетентності підприємця — це сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей і моделей поведінки, які дозволяють людині виявляти можливості, створювати цінність, організовувати ресурси, взаємодіяти з людьми та реалізовувати ідеї на практиці. Підприємницькі компетентності не зводяться

лише до знання економіки, фінансів або права. Звичайно, ці знання важливі, але вони не вичерпують змісту підприємницької діяльності. Підприємець має також уміти мислити стратегічно, працювати з невизначеністю, комунікувати, навчатися, помічати зміни, приймати рішення і відповідати за наслідки.

Умовно компетентності підприємця можна поділити на кілька груп.

Аналітичні компетентності. Аналітичні компетентності пов'язані зі здатністю спостерігати, збирати інформацію, визначати проблему, аналізувати потреби аудиторії та оцінювати можливості. Підприємець має не просто мати ідею, а розуміти, на яку проблему вона відповідає і кому потрібне запропоноване рішення. До аналітичних компетентностей належать:

- уміння виявляти проблеми;
- аналіз потреб цільової аудиторії;
- оцінка ринку або середовища;
- критичне мислення;
- перевірка припущень;
- здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки.

Креативні компетентності. Креативність є важливою складовою підприємництва. Вона проявляється не лише у створенні художнього продукту, а й у здатності знаходити нестандартні рішення, комбінувати ресурси, змінювати підхід, бачити нові можливості у звичайних ситуаціях. У креативних індустріях ця компетентність має особливе значення, оскільки продукт часто створюється на основі ідеї, образу, історії, емоційного впливу або авторського бачення. До креативних компетентностей належать:

- генерація ідей;
- пошук альтернативних рішень;
- здатність бачити нові формати;
- творче переосмислення проблеми;
- створення оригінальної ціннісної пропозиції.

Організаційні компетентності. Підприємницька ідея не має практичного значення, якщо її неможливо організувати. Тому підприємець має вміти перетворювати задум на послідовність дій: визначати ресурси, розподіляти обов'язки, планувати етапи, контролювати виконання, дотримуватися домовленостей. До організаційних компетентностей належать:

- планування дій;
- організація часу;
- управління ресурсами;
- розподіл завдань у команді;
- координація процесу;
- доведення справи до завершення.

Комунікативні компетентності. Підприємництво неможливе без комунікації. Підприємець постійно взаємодіє з клієнтами, партнерами, командою, інвесторами, постачальниками, аудиторією, професійною спільнотою та суспільством. Навіть найкраща ідея може залишитися нереалізованою, якщо її не вміти пояснити, презентувати й донести до інших. До комунікативних компетентностей належать:

- уміння презентувати ідею;
- ведення переговорів;
- слухання аудиторії;
- робота зі зворотним зв'язком;
- побудова професійної мережі;
- командна взаємодія;
- зрозуміла і чесна комунікація.

Ресурсні компетентності. Підприємець має вміти працювати з ресурсами. При цьому ресурси — це не лише гроші. Ресурсами можуть бути знання, навички, час, команда, професійні контакти, обладнання, доступ до платформи, довіра аудиторії, репутація, авторські права, приміщення, інформація. На початковому етапі особливо важливо не чекати повного набору ресурсів, а оцінити, що вже є доступним, і як це можна використати для першого кроку. Такий підхід дозволяє перейти від абстрактних планів до практичної дії.

Особистісні компетентності. Підприємництво значною мірою залежить від особистісної готовності людини діяти. Йдеться не про «ідеальний характер підприємця», а про набір якостей, які допомагають витримувати невизначеність, працювати з помилками, навчатися, комунікувати і не втрачати відповідальності. До особистісних компетентностей належать:

- наполегливість;
- самодисципліна;
- відповідальність;
- емоційна стійкість;
- готовність навчатися;
- відкритість до критики;
- здатність визнавати помилки;
- автономність;
- етичність.

Компетентності підприємця формуються поступово. Їх неможливо повністю опанувати лише через читання теорії. Вони розвиваються через практику: участь у проєктах, командну роботу, аналіз помилок, спілкування з аудиторією, створення власних продуктів, виконання навчальних завдань і рефлексію отриманого досвіду.



Рис.4. Можліві компетентності студента у підприємництві

2.4. Помилки початківця

Початковий етап підприємницької діяльності майже завжди пов’язаний із помилками. Це природно, оскільки підприємець діє в умовах невизначеності, перевіряє припущення, шукає аудиторію, тестує рішення і поступово набуває досвіду. Важливо не уникати будь-яких помилок за будь-яку ціну, а навчитися розпізнавати їх, аналізувати й робити висновки.

Однією з поширених помилок початківця є закоханість у власну ідею. Людина може настільки захопитися задумом, що перестає перевіряти, чи справді ця ідея потрібна іншим. У такому випадку автор бачить проєкт зі своєї позиції, але не аналізує потреби аудиторії. Щоб уникнути цієї помилки, слід починати не лише з формулювання ідеї, а й з вивчення проблеми, яку вона має вирішити.

Друга типова помилка — пошук «ідеальної ідеї» та надмірне очікування правильного моменту. Початківець може довго відкладати дію, вважаючи, що спочатку потрібно знайти бездоганну концепцію, повністю підготувати всі ресурси, отримати всі знання або дочекатися кращих умов. Але підприємництво розвивається через дію. Невеликий перший крок часто дає більше інформації, ніж тривале абстрактне планування.

Третя помилка — ігнорування аудиторії. Підприємець може створити продукт, послугу або проєкт, не поспілкувавшись із тими, для кого він призначений. У результаті рішення може виявитися непотрібним, незрозумілим або незручним для потенційних користувачів. Тому важливо регулярно отримувати зворотний зв'язок і не боятися змінювати задум.

Четверта помилка — недооцінка ресурсів. Початківці часто думають лише про гроші, але забувають про час, команду, компетентності, обладнання, юридичні питання, репутацію, комунікацію й організаційну роботу. Інша крайність — вважати, що без великих ресурсів починати неможливо. Насправді доцільно визначити мінімальний набір ресурсів, необхідний для першого кроку, і поступово розвивати проєкт.

П'ята помилка — страх помилки або невдачі. Через страх критики людина може взагалі не почати діяти. Однак у підприємництві помилка часто є джерелом навчання. Важливо розрізняти безвідповідальну помилку, спричинену недбалістю, і навчальну помилку, що виникає під час перевірки припущень. Перша шкодить справі, друга може допомогти вдосконалити рішення.

Шоста помилка — відсутність комунікації та надмірна закритість. Деякі початківці бояться розповідати про свою ідею, оскільки вважають, що її можуть «вкрасти». Проте повна закритість заважає отримати відгуки, знайти партнерів і перевірити реальну потребу. Ідею не обов'язково розкривати в усіх деталях, але важливо спілкуватися з аудиторією, експертами та потенційними партнерами.

Сьома помилка — спроба робити все самостійно. Підприємець може бути ініціатором, але це не означає, що він має виконувати всі функції. Успішна діяльність часто потребує команди або хоча б мережі підтримки: людей, які

доповнюють компетентності підприємця, допомагають порадою, ресурсами, досвідом або професійними контактами.

Восьма помилка — відсутність рефлексії. Якщо після кожної спроби не аналізувати, що вдалося, що не вдалося і чому, досвід не перетворюється на навчання. Підприємницьке мислення передбачає постійне вдосконалення: дія — результат — аналіз — корекція — нова дія.

Для здобувачів творчих спеціальностей ці помилки мають особливе значення. Наприклад, автор відеопроєкту може створити якісний з художнього погляду продукт, але не подумати про аудиторію, канали поширення, авторські права, командну взаємодію або презентацію результату. У такому разі навіть сильна творча ідея може не отримати розвитку. Отже, помилки початківця не слід розглядати лише як негативне явище. Вони можуть стати важливим етапом навчання, якщо підприємець здатний їх помічати, аналізувати й змінювати власні дії.

Помилки початківця є природною частиною підприємницького процесу. Важливо не уникати будь-якої помилки, а навчитися перетворювати її на джерело розвитку. Для цього необхідно перевіряти ідеї, працювати зі зворотним зв’язком, аналізувати ресурси, залучати інших людей і регулярно оцінювати результати власних дій.

Практичне завдання з теми 2

1. Оберіть одну власну ідею, яку потенційно можна перетворити на підприємницький або творчий проєкт.
2. Визначте, яку проблему вона вирішує.
3. Складіть перелік власних сильних сторін, які можуть допомогти в реалізації ідеї.
4. Визначте, яких компетентностей вам бракує.

Питання для самостійної роботи

1. Дайте власне визначення поняття «підприємець».
2. Чому підприємцю важливо починати з проблеми, а не лише з ідеї?
3. Які компетентності є найбільш важливими для підприємця?
4. Яке значення має комунікація у підприємницькій діяльності?

ТЕМА 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ІДЕЯ, МОЖЛИВІСТЬ І СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

Вузлові питання:

3.1. Ідея і можливість

3.2. Цінність для аудиторії

3.3. Перевірка гіпотези

3.1. Ідея і можливість

Підприємницька діяльність часто починається з ідеї. Ідея — це початковий задум, припущення або уявлення про продукт, послугу, проєкт чи рішення, яке потенційно може бути корисним для певної аудиторії. Ідея може виникнути з особистого досвіду, спостереження за проблемами інших людей, професійних інтересів, творчого пошуку, технологічних змін, соціальних потреб або змін у культурному середовищі. Однак не кожна ідея автоматично є підприємницькою можливістю. Ідея стає можливістю лише тоді, коли існує реальна потреба, проблема або незадоволений запит аудиторії, а також є хоча б мінімальна можливість запропонувати рішення, яке буде для цієї аудиторії цінним.

Підприємницька можливість — це ситуація, у якій певна проблема, потреба або зміна середовища може бути використана для створення нового продукту, послуги, проєкту або іншого результату, що має практичну цінність для людей, організацій чи спільнот. Різниця між ідеєю та можливістю полягає у ступені зв’язку з реальною потребою. Ідея може бути цікавою для автора, але не мати значення для інших. Можливість, навпаки, пов’язана з конкретною аудиторією, її проблемою, потребою, поведінкою або очікуванням. Наприклад, студент може мати ідею створити відеоблог про кіно. Але підприємницькою можливістю така ідея стане лише тоді, коли буде зрозуміло, для кого саме цей відеоблог, чим він відрізняється від інших, яку проблему або потребу вирішує, чому аудиторія буде його дивитися і які ресурси потрібні для регулярного створення контенту.

Підприємницька можливість часто виникає з проблеми. Проблема показує, що в житті людей, організацій або спільнот існує певна незручність, дефіцит, незадоволена потреба або бажання отримати кращий результат. Саме тому в сучасному підприємництві важливо починати не лише з питання «що я хочу створити?», а з питання «яку проблему я хочу вирішити і для кого?».

До джерел підприємницьких ідей можна віднести:

- особистий досвід людини;
- професійні знання та навички;
- спостереження за потребами аудиторії;
- незадоволений попит;
- соціальні або культурні проблеми;
- технологічні зміни;
- зміни у поведінці споживачів;
- нові формати комунікації;
- розвиток цифрових платформ;
- творчі й мистецькі пошуки.

У сфері культури, мистецтва та аудіовізуального виробництва ідея може виникнути з бажання розповісти важливу історію, зберегти пам’ять про подію, популяризувати локальну культуру, створити освітній контент, об’єднати творчу спільноту або запропонувати новий формат взаємодії з глядачем. Проте навіть у творчій сфері ідея потребує перевірки. Автору важливо зрозуміти, чи є аудиторія, для якої ця ідея важлива; чи зрозумілою є форма подання; чи існують ресурси для реалізації; чи можна створити перший результат у невеликому масштабі; які ризики можуть виникнути.

Таблиця 3. Відмінність між ідеєю та підприємницькою можливістю

Критерій	**Ідея**	**Підприємницька можливість**
Основний зміст	Початковий задум або припущення	Ідея, пов’язана з реальною потребою аудиторії

Джерело	Натхнення, спостереження, інтерес автора	Проблема, потреба, зміна середовища або незадоволений попит
Зв’язок з аудиторією	Може бути нечітким	Має конкретну аудиторію
Перевіреність	Часто не перевірена	Потребує підтвердження через аналіз і тестування
Практичне значення	Потенційне	Має шанс перетворитися на реальний проєкт
Приклад	“Створити відеоблог про кіно”	“Створити короткі відео для студентів, яким бракує доступного пояснення мови кіно”

Отже, ідея є важливим початком підприємницького процесу, але вона не є його завершенням. Щоб ідея стала можливістю, її потрібно пов’язати з реальною аудиторією, проблемою, потребою та потенційною цінністю.

3.2. Цінність для аудиторії

Основою підприємницької ідеї є не сам задум автора, а цінність, яку цей задум створює для аудиторії. Цінність — це користь, значущість або позитивний результат, який людина, організація чи спільнота отримує від продукту, послуги, проєкту або рішення. Цінність може мати різний характер. У підприємництві її часто пов’язують із економічною користю, тобто з можливістю задовольнити потребу споживача за певну ціну. Однак у сучасному суспільстві цінність не обмежується лише грошима. Вона може бути соціальною, культурною, освітньою, естетичною, комунікаційною, емоційною або професійною. Для аудіовізуального мистецтва, медіа, культури та креативних індустрій поняття цінності має особливе значення. Наприклад, документальний фільм може створювати інформаційну та соціальну цінність; освітній відеокурс — навчальну

цінність; фестиваль — культурну і комунікаційну цінність; авторський медіаканал — емоційну, інформаційну або спільнотну цінність.

Цінність для аудиторії відповідає на питання:

- яку проблему вирішує ідея;
- яку потребу вона задовольняє;
- кому саме вона потрібна;
- чому ця аудиторія має звернути на неї увагу;
- чим запропоноване рішення відрізняється від інших;
- який результат отримає користувач, глядач, клієнт або учасник.

Важливо розуміти, що цінність визначається не лише автором ідеї, а й аудиторією. Автор може вважати свій продукт важливим, цікавим або корисним, але справжня підприємницька цінність виникає тоді, коли аудиторія також бачить у ньому користь для себе. Наприклад, творча команда може вважати, що створює “дуже важливий фільм”. Але для аудиторії важливими можуть бути інші питання: чи зрозуміла тема, чи близька вона до їхнього досвіду, чи зручно переглянути цей продукт, чи викликає він емоційну реакцію, чи допомагає краще зрозуміти проблему, чи має якісне візуальне і звукове виконання. Тому формулювання цінності має бути конкретним. Недостатньо сказати: “Наш проєкт цікавий”. Потрібно пояснити: “Наш проєкт допомагає молодим людям краще зрозуміти локальну культурну спадщину через короткі відеоісторії, доступні у соціальних мережах”.

Цінність можна розглядати через три елементи:

1. Аудиторія — для кого створюється результат.
2. Потреба або проблема — що саме турбує або цікавить аудиторію.
3. Пропозиція — як саме продукт, послуга або проєкт допомагає цю потребу задовольнити.

Таблиця 4. Види цінності для аудиторії

Вид цінності	**Зміст**	**Приклад у творчій або аудіовізуальній сфері**

Економічна	Допомагає заощадити або заробити кошти	Відеокурс, що навчає просуванню власних послуг
Освітня	Дає знання або навички	Серія відеоуроків з основ монтажу
Культурна	Поширює культурні сенси й традиції	Документальний проєкт про локальну історію
Соціальна	Допомагає вирішити суспільну проблему	Кампанія проти дискримінації або із підтримки громади
Естетична	Створює художнє враження	Короткометражний авторський фільм
Емоційна	Дає переживання, натхнення, підтримку	Відеоісторії про людей, які долають труднощі
Комунікаційна	Об’єднує людей або спільноти	Онлайн-платформа для молодих митців
Професійна	Допомагає розвитку кар’єри	Портфоліо-платформа для студентських робіт

Формування цінності має бути пов’язане з розумінням аудиторії. Аудиторія — це не “всі люди”, а конкретна група осіб, для яких проблема, потреба або інтерес є достатньо важливими. Чим точніше визначена аудиторія, тим легше сформулювати пропозицію, обрати формат, канал комунікації та спосіб перевірки ідеї. Наприклад, аудиторія “молодь” є надто широкою. Значно точнішим буде визначення: “студенти творчих спеціальностей, які хочуть навчитися самостійно просувати свої відеороботи”. Таке формулювання одразу підказує, яку цінність можна створити: практичні знання, приклади, шаблони, розбір помилок, доступні інструменти просування.

Ціннісну пропозицію можна сформулювати за простою логікою:

- Для кого створюється продукт або проєкт?
- Яку проблему або потребу він вирішує?
- Який результат отримає аудиторія?
- Чому це рішення є зручним, доступним, цікавим або важливим?

Наприклад: “Для студентів аудіовізуального мистецтва, які не мають досвіду презентації власних робіт, проєкт пропонує серію коротких навчальних відео і шаблонів портфоліо, що допоможуть підготувати матеріали для участі у конкурсах, фестивалях або пошуку перших замовлень”. У цьому формулюванні видно аудиторію, проблему, рішення і очікуваний результат.

Отже, цінність для аудиторії є центральним елементом підприємницької ідеї. Саме вона перетворює задум автора на потенційно життєздатний проєкт.

3.3. Перевірка гіпотези

Підприємницька ідея на початковому етапі завжди містить припущення. Автор припускає, що певна проблема існує, що аудиторія її відчуває, що запропоноване рішення буде зрозумілим і потрібним, що люди будуть готові витрачати на нього час, увагу або гроші. Такі припущення називають гіпотезами.

Гіпотеза — це припущення про проблему, аудиторію, цінність, формат або спосіб реалізації ідеї, яке потребує перевірки на практиці. Перевірка гіпотези є важливим етапом підприємницького процесу, тому що вона допомагає зменшити ризик помилки. Якщо не перевіряти гіпотези, підприємець може витратити багато часу, сил і ресурсів на продукт або проєкт, який не потрібен аудиторії.

До базових гіпотез підприємницького проєкту належать:

- гіпотеза проблеми — чи справді проблема існує;
- гіпотеза аудиторії — хто саме має цю проблему;
- гіпотеза цінності — чи буде запропоноване рішення корисним;
- гіпотеза формату — чи зручна форма подання продукту або послуги;
- гіпотеза каналу — де і як краще донести рішення до аудиторії;
- гіпотеза готовності діяти — чи готова аудиторія витрачати час, увагу, кошти або інші ресурси.

Наприклад, якщо команда хоче створити освітній відеокурс для студентів про основи відеомонтажу, вона може мати такі гіпотези:

1. Студентам бракує доступного пояснення базових принципів монтажу.

2. Студенти хочуть навчатися через короткі відео, а не через довгі лекції.

3. Їм потрібні практичні приклади з реальних студентських робіт.

4. Найкращим каналом поширення будуть соціальні мережі або навчальна платформа.

5. Частина аудиторії готова пройти повний курс, якщо перші матеріали будуть корисними.

Кожну з цих гіпотез потрібно перевірити. Для цього можна використовувати різні методи:

- коротке опитування;
- інтерв'ю з представниками аудиторії;
- спостереження за поведінкою користувачів;
- аналіз коментарів і запитів у соціальних мережах;
- тестова публікація;
- пробна подія;
- демонстрація прототипу;
- збір попередніх заявок;
- тестова сторінка проєкту;
- аналіз реакцій на перший зразок продукту.

Під час перевірки гіпотези важливо ставити правильні питання, про реальний досвід, поведінку і потреби аудиторії. Перевірка гіпотези не має на меті довести, що автор завжди правий. Навпаки, її мета — з'ясувати, що потрібно змінити, уточнити або відкинути до того, як буде витрачено значні ресурси.

Таблиця 5. Приклади підприємницьких гіпотез і способів їх перевірки

Вид гіпотези	**Приклад гіпотези**	**Спосіб перевірки**
Гіпотеза проблеми	Молодим авторам складно презентувати свої відеороботи	Провести 10 інтерв'ю зі студентами творчих спеціальностей

Гіпотеза аудиторії	Найбільшу потребу мають студенти 2–4 курсів	Провести коротке опитування серед різних курсів
Гіпотеза цінності	Шаблон портфоліо буде корисним для участі у фестивалях	Дати 5 студентам протестувати шаблон
Гіпотеза формату	Короткі відео до 5 хвилин будуть зручнішими за текстові інструкції	Опублікувати тестове відео і порівняти реакцію
Гіпотеза каналу	Найкращий канал поширення — Instagram або TikTok	Перевірити охоплення тестових публікацій
Гіпотеза готовності діяти	Частина аудиторії готова зареєструватися на безкоштовний вебінар	Створити форму попередньої реєстрації

Перевірка гіпотез має бути систематичною. Доцільно спочатку перевіряти найризикованіші припущення. Найризикованішими є ті, без підтвердження яких проєкт втрачає сенс. Наприклад, якщо не підтверджується сама проблема або аудиторія не вважає її важливою, немає сенсу одразу створювати складний продукт.

Рис. 5. Логіка перевірки підприємницької гіпотези



Якщо перевірка підтверджує припущення, можна переходити до наступного етапу. Якщо не підтверджує — це не обов'язково означає провал. Це означає, що команда отримала важливу інформацію раніше, ніж витратила

значні ресурси. Саме тому перевірка гіпотези є не перешкодою, а способом зменшити невизначеність і підвищити якість майбутнього рішення.

3.4. Мінімальний життєздатний результат

Мінімальний життєздатний результат — це найпростіша початкова версія продукту, послуги, події, творчого або освітнього проєкту, яка дозволяє перевірити основну ідею, отримати реакцію аудиторії та зрозуміти, чи варто розвивати задум далі.

У підприємницькій практиці часто використовують поняття мінімального життєздатного продукту. Однак для освітньої, культурної, медійної та аудіовізуальної сфери доцільно говорити ширше — про мінімальний життєздатний результат. Це може бути не лише товар або сервіс, а й пробне відео, пілотний випуск, тестова подія, демонстраційний фрагмент, макет, сценарна заявка, сторінка проєкту, короткий курс, пробний майстер-клас або тестова публікація. Мінімальний життєздатний результат потрібен для того, щоб не створювати повноцінний продукт без перевірки. Він дозволяє поставити перед аудиторією не абстрактну обіцянку, а конкретний зразок майбутнього рішення.

Наприклад:

- перед створенням повного документального фільму можна зняти короткий трейлер або одну історію;
- перед запуском великого онлайн-курсу можна провести один відкритий вебінар;
- перед організацією фестивалю можна провести невеликий кінопоказ або творчу зустріч;
- перед створенням медіаплатформи можна запустити одну сторінку в соціальній мережі;
- перед відкриттям студії можна виконати кілька тестових замовлень;
- перед створенням серії подкастів можна записати один пілотний епізод.

Мінімальний життєздатний результат має відповідати кільком вимогам.

По-перше, він має бути достатньо простим. Його завдання — не показати повністю завершений ідеальний продукт, а перевірити ключове припущення.

По-друге, він має бути зрозумілим для аудиторії. Навіть якщо результат є початковим, люди повинні розуміти, що саме їм пропонують і яку користь вони можуть отримати.

По-третє, він має дозволяти отримати зворотний зв'язок. Якщо після демонстрації результату неможливо зрозуміти реакцію аудиторії, такий тест має обмежену користь.

По-четверте, він має бути достатньо безпечним за витратами. На першому етапі не варто вкладати надмірні ресурси у рішення, яке ще не перевірене.

Таблиця 6. Приклади мінімального життєздатного результату

Ідея проєкту	**Мінімальний життєздатний результат**	**Що перевіряється**
Документальний фільм про локальну культуру	Короткий 3-хвилинний відеофрагмент	Чи цікава тема аудиторії
Онлайн-курс з відеомонтажу	Один безкоштовний урок	Чи зрозумілий формат навчання
Фестиваль студентського кіно	Один відкритий показ і дискусія	Чи є інтерес до події
Авторський подкаст	Пілотний епізод	Чи сприймається тема і голос автора
Платформа для творчого портфоліо	Проста сторінка з прикладами робіт	Чи готові автори розміщувати матеріали
Відеостудія для малого бізнесу	Тестове відео для одного клієнта	Чи є попит на послугу

Створення мінімального життєздатного результату не означає низьку якість або недбалість. Навпаки, він має бути достатньо якісним, щоб аудиторія могла зрозуміти задум, але не настільки складним, щоб його створення потребувало надмірних ресурсів. Після створення мінімального життєздатного

результату важливо не просто показати його аудиторії, а зібрати інформацію. Для цього можна використати: 1) коментарі; 2) короткі анкети;3) інтерв'ю; 4) кількість заявок або реєстрацій; 5) перегляди; 6) повторні звернення; 7) готовність аудиторії рекомендувати продукт; 8) готовність витратити час або кошти; 9) запитання, які ставлять користувачі.

На основі отриманого зворотного зв'язку команда приймає рішення. Варіантів може бути кілька: продовжити розвиток ідеї без суттєвих змін, або уточнити аудиторію, можливо змінити формат, переробити ціннісну пропозицію. Реальним варіантом є відмовитися від ідеї або відкласти її. Можна тако ж повернутися до етапу перевірки гіпотез. У підприємництві важливо розуміти, що перший результат рідко буває остаточним. Його головна функція — навчити команду краще розуміти аудиторію, проблему і можливий шлях розвитку.

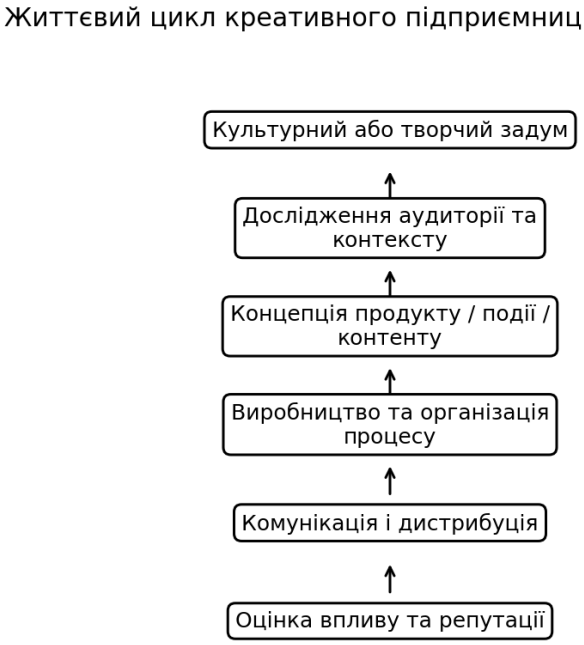


Рис. 6. Життєвий цикл проекту

Такий підхід особливо корисний для студентських, творчих і культурних проєктів. Він дозволяє не чекати великих бюджетів, ідеальних умов або повної команди, а почати з малого, отримати досвід і поступово розвивати ідею на основі реальної реакції аудиторії. Отже, мінімальний життєздатний результат є

важливим інструментом перетворення підприємницької ідеї на практичну дію. Він допомагає зменшити ризики, перевірити цінність, отримати зворотний зв’язок і зробити наступний крок більш обґрунтованим.

Мінімальний життєздатний результат є першим практичним способом перевірити ідею. Він не повинен бути ідеальним або повністю завершеним, але має дозволити отримати реальну реакцію аудиторії та зробити висновки для подальшого розвитку.

Практичне завдання з теми 3

1. Сформулюйте одну підприємницьку або творчу ідею.
2. Сформулюйте цінність для аудиторії за логікою: “Для кого? Яка проблема? Яке рішення? Який результат?”
3. Запишіть три гіпотези, які потрібно перевірити перед реалізацією ідеї.
4. Запропонуйте варіант мінімального життєздатного результату.

Питання для самостійної роботи

1. Чому не кожна цікава ідея є життєздатною?
2. Що таке цінність для аудиторії?
3. Що таке гіпотеза у підприємницькому проєкті?
4. Наведіть приклад мінімального життєздатного результату для аудіовізуального або культурного проєкту.

ТЕМА 4. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ

Вузлові питання:

4.1. Професійна траєкторія

4.2. Самозайнятість і фриланс

4.3. Портфоліо і репутація

4.4. Освітній проєкт як старт

4.1. Професійна траєкторія

Професійна траєкторія — це індивідуальний шлях розвитку людини у професійній сфері, який включає здобуття освіти, формування навичок, набуття досвіду, створення портфоліо, участь у проєктах, побудову професійних контактів, вибір форм зайнятості та поступове визначення власного місця на ринку праці або у професійній спільноті. У традиційному розумінні професійна траєкторія часто асоціювалася з послідовним рухом від освіти до працевлаштування, від початкової посади до вищої посади, від підлеглого статусу до управлінської ролі. Однак сучасне професійне середовище є значно гнучкішим. Людина може поєднувати навчання, найману працю, фриланс, самозайнятість, участь у грантових або творчих проєктах, створення власного продукту, роботу в команді та індивідуальну професійну практику.

Підприємницький підхід змінює уявлення про професійний розвиток. Він допомагає людині не лише чекати на готову вакансію або зовнішню пропозицію, а самостійно створювати можливості для реалізації власних знань, умінь та інтересів. У такому розумінні професійна траєкторія є не лише результатом обставин, а й результатом активних дій самої людини. Підприємницька професійна траєкторія передбачає:

- усвідомлення власних сильних сторін;
- розуміння професійних інтересів;
- визначення цільових аудиторій або сфер застосування власних навичок;

- створення перших результатів і проєктів;
- формування портфоліо;
- побудову професійної репутації;
- розвиток мережі контактів;
- готовність до навчання і зміни напряму;
- здатність бачити професійні можливості у проблемах, потребах і запитах середовища.

Для здобувачів творчих, мистецьких, медійних та аудіовізуальних спеціальностей професійна траєкторія часто має проєктний характер. Це означає, що розвиток фахівця відбувається не лише через одну постійну роботу, а через участь у різних проєктах: студентських роботах, зйомках, конкурсах, фестивалях, освітніх ініціативах, медіапроєктах, творчих лабораторіях, стажуваннях, волонтерських програмах або власних авторських спробах. Наприклад, студент аудіовізуального мистецтва може почати з навчальних відеоробіт, потім взяти участь у зйомці короткометражного фільму, далі створити власний канал із розбором фільмів, після цього виконати перші замовлення на монтаж або зйомку, сформувати портфоліо і поступово перейти до самозайнятості або роботи у продакшн-команді. У такому випадку підприємницький підхід полягає не в тому, що студент одразу відкриває бізнес, а в тому, що він активно формує власний професійний шлях.

Професійна траєкторія не є раз і назавжди визначеною. Вона може змінюватися під впливом нових навичок, інтересів, технологій, життєвих обставин, ринкових змін і професійних контактів. Саме тому важливо регулярно аналізувати власний розвиток: які компетентності вже сформовано, яких бракує, які проєкти можуть стати наступним кроком, яку аудиторію або сферу діяльності варто обрати.

Таблиця 7. Елементи професійної траєкторії

Елемент	**Зміст**	**Приклад для творчої або аудіовізуальної сфери**

Освіта	Формальне й неформальне навчання	Навчання за спеціальністю, курси монтажу, майстер-класи
Навички	Практичні професійні вміння	Зйомка, монтаж, сценарна розробка, робота зі звуком
Досвід	Участь у реальних або навчальних проєктах	Студентський фільм, соціальний ролик, відео для події
Портфоліо	Зібрання виконаних робіт	Добірка відео, сценаріїв, афіш, фото, кейсів
Репутація	Уявлення інших про професійність людини	Надійність, якість роботи, дотримання термінів
Контакти	Професійна мережа взаємодії	Колеги, викладачі, замовники, організатори фестивалів
Цілі	Орієнтири розвитку	Створити власний медіапроєкт або студію

Отже, професійна траєкторія в умовах сучасного ринку праці дедалі більше залежить від активності самої людини. Підприємницьке мислення допомагає не лише адаптуватися до змін, а й самостійно створювати нові можливості для професійної самореалізації.

4.2. Самозайнятість і фриланс

Самозайнятість і фриланс є важливими формами професійної діяльності, які тісно пов’язані з підприємницьким мисленням. Вони передбачають вищий рівень самостійності, відповідальності, гнучкості та здатності організовувати власну роботу.

Самозайнятість — це форма професійної діяльності, за якої людина самостійно пропонує свої послуги або продукти, організовує робочий процес, шукає клієнтів чи замовників, відповідає за якість результату та управляє власним професійним розвитком.

Фриланс — це формат роботи, за якого фахівець виконує окремі замовлення або проєкти для різних клієнтів без постійного працевлаштування в одній організації. Фриланс може бути постійною формою професійної діяльності або поєднуватися з навчанням, найманою працею, творчими проєктами чи підприємницькими ініціативами.

У сфері культури, мистецтва, медіа та аудіовізуального виробництва самозайнятість і фриланс є поширеними форматами роботи. Окремі фахівці можуть надавати послуги зі зйомки, монтажу, дизайну, фотографії, написання сценаріїв, створення контенту, просування культурних подій, ведення соціальних мереж, організації творчих заходів, консультування або навчання. Перевагами самозайнятості та фрилансу є: - гнучкість у виборі проєктів; - можливість працювати з різними замовниками; - розвиток власного стилю і професійної спеціалізації; - можливість поєднувати навчання, творчість і роботу; - більший контроль над професійною траєкторією; - досвід прямої комунікації з аудиторією або клієнтами; - можливість поступового переходу до власної справи.

Водночас ці формати мають і певні виклики. Самозайнятий фахівець або фрилансер несе відповідальність не лише за творчу чи професійну частину роботи, а й за організацію процесу, пошук клієнтів, перемовини, дотримання термінів, оформлення домовленостей, фінансову дисципліну, власне навчання і репутацію.

До основних викликів фрилансу належать:

- нестабільність доходів;
- нерівномірне навантаження;
- необхідність самостійно шукати замовлення;
- потреба постійно підтримувати портфоліо;
- ризик нечітких домовленостей із клієнтами;
- складність розмежування робочого й особистого часу;
- необхідність постійного професійного розвитку.

Фриланс і самозайнятість вимагають не лише професійної майстерності, а й підприємницьких компетентностей. Людина має розуміти, яку цінність вона пропонує, кому саме вона потрібна, як її пояснити, як оцінити власну працю, як організувати комунікацію з клієнтом і як перетворити разове замовлення на довгострокову професійну репутацію. Наприклад, монтажер-початківець може вміти технічно виконувати монтаж, але цього недостатньо для стабільної роботи. Йому потрібно показати приклади робіт, визначити формат послуг, пояснити замовнику процес співпраці, погодити терміни, отримати матеріали, виконати роботу, внести правки і зберегти професійні стосунки після завершення проєкту.

Таблиця 8. Порівняння форм професійної зайнятості

Критерій	**Наймана праця**	**Самозайнятість**	**Фриланс**
Джерело завдань	Роботодавець	Власний пошук клієнтів або аудиторії	Окремі замовники або проєкти
Рівень самостійності	Обмежений посадовими обов’язками	Високий	Високий
Стабільність доходу	Відносно вища	Залежить від попиту	Залежить від кількості замовлень
Організація часу	Часто визначена роботодавцем	Самостійна	Самостійна
Відповідальність	За виконання посадових завдань	За весь результат діяльності	За якість кожного проєкту
Професійне просування	Через кар’єрну систему організації	Через репутацію, клієнтів, портфоліо	Через портфоліо, рекомендації, мережу контактів

Самозайнятість і фриланс можуть бути проміжним етапом між навчанням і створенням власної справи. Вони дозволяють перевірити власні навички, зрозуміти потреби ринку, зібрати портфоліо, навчитися працювати з клієнтами і

поступово сформувати професійну спеціалізацію. Отже, самозайнятість і фриланс є не лише формами заробітку, а й важливими інструментами професійної самореалізації та розвитку підприємницького мислення.

4.3. Портфоліо і репутація

Портфоліо і репутація є ключовими інструментами професійної самореалізації, особливо у творчих, медійних, освітніх та аудіовізуальних сферах. Якщо резюме переважно описує освіту, досвід і навички людини, то портфоліо демонструє реальні результати її роботи.

Портфоліо — це структурована добірка виконаних робіт, проєктів, матеріалів або кейсів, яка показує професійний рівень, стиль, досвід, спеціалізацію та потенціал фахівця. Для творчих спеціальностей портфоліо часто має вирішальне значення. Замовник, роботодавець, партнер або організатор події хоче бачити не лише перелік навичок, а й приклади того, що людина вже створила. Саме тому формування портфоліо є однією з перших підприємницьких дій майбутнього фахівця.

Портфоліо може включати:

- відеороботи;
- фотографії;
- сценарії;
- монтажні приклади;
- дизайни афіш або обкладинок;
- тексти;
- презентації;
- посилання на цифрові проєкти;
- участь у фестивалях або конкурсах;
- відгуки замовників;
- опис ролі людини у командному проєкті.

Важливо, щоб портфоліо було не просто набором усіх робіт, а продуманою добіркою. Краще показати менше, але якісніше і структурованіше. Портфоліо

має відповідати тій професійній траєкторії, яку людина хоче розвивати. Якщо фахівець прагне працювати як відеомонтажер, потрібно показувати монтажні рішення. Якщо як режисер — важливо демонструвати авторське бачення, роботу з історією та командою. Якщо як продюсер — доцільно показати організацію процесу, результати проєкту, партнерства і досягнення.

Портфоліо виконує кілька функцій:

1. Презентаційну — показує потенційним клієнтам або партнерам реальні роботи.
2. Навчальну — допомагає самому фахівцю бачити свій розвиток.
3. Комунікаційну — полегшує пояснення власних навичок і стилю.
4. Репутаційну — підтверджує професійність через результати.
5. Підприємницьку — допомагає отримувати замовлення, запрошення або партнерства.

Репутація — це уявлення інших людей про професійність, надійність, якість роботи, стиль комунікації та відповідальність фахівця. Репутація формується не лише через кінцевий результат, а й через процес роботи: чи дотримується людина термінів, чи чесно комунікує, чи вміє працювати в команді, чи коректно реагує на правки, чи поважає домовленості. У підприємницькій діяльності репутація є важливим нематеріальним ресурсом. Вона може сприяти отриманню нових замовлень, рекомендацій, запрошень до проєктів, участі в командах або довірі з боку партнерів. Водночас репутація є вразливою. Недотримання домовленостей, порушення авторських прав, неякісна комунікація або безвідповідальне ставлення до роботи можуть швидко знизити довіру.

Портфоліо і репутація тісно пов’язані. Якісне портфоліо може зацікавити потенційного клієнта або партнера, але саме репутація часто визначає, чи захочуть із людиною працювати повторно. Тому майбутньому фахівцю важливо не лише створювати роботи, а й навчатися професійної поведінки: чітко домовлятися, виконувати взяті зобов’язання, визнавати помилки, зберігати авторську етику і поважати внесок інших учасників команди. У сучасних умовах

портфоліо може існувати у різних форматах, це може бути як особистий сайт, так і сторінка у соціальній мережі або профіль на професійній платформі. Це може бути презентація або відеошоуріл, цифровий архів робіт або сторінка проєкту.

Для студентів доцільно починати з простого портфоліо: 5–7 найкращих робіт із коротким описом, яку роль виконував автор, яка була мета роботи, для кого вона створювалася і який результат отримано. Отже, портфоліо і репутація є основою професійної видимості. Вони допомагають перетворити навчальні, творчі та перші професійні спроби на реальний ресурс для подальшого розвитку.

4.4. Освітній проєкт як старт

Освітній проєкт може бути ефективним першим кроком у підприємницькій діяльності та професійній самореалізації. Він дозволяє здобувачу освіти безпечно перевірити власну ідею, застосувати професійні навички, створити корисний результат для аудиторії, отримати зворотний зв’язок і поповнити портфоліо.

Освітній проєкт — це навчальна, творча або практична ініціатива, спрямована на створення конкретного результату в межах освітнього процесу або професійного розвитку. Такий проєкт може бути частиною дисципліни, курсової роботи, практики, творчого завдання, студентської ініціативи або міждисциплінарної співпраці. Перевага освітнього проєкту полягає в тому, що він дозволяє почати підприємницьку діяльність у контрольованих умовах. Студент ще не обов’язково має відкривати власну справу, реєструвати бізнес або брати на себе значні фінансові ризики. Але він уже може пройти основні етапи підприємницької логіки: знайти проблему, визначити аудиторію, сформулювати цінність, створити результат, презентувати його і отримати реакцію. Освітній проєкт може мати різні форми:

- короткий відеофільм;
- серія навчальних відео;
- студентський подкаст;

- виставка;
- медіакампанія;
- соціальний ролик;
- культурна подія;
- майстер-клас;
- онлайн-курс;
- дослідницький проєкт;
- творча лабораторія;
- цифрове портфоліо групи.

Наприклад, студенти аудіовізуального мистецтва можуть створити серію коротких відео про професії у сфері кіно, організувати відкритий показ студентських робіт, записати подкаст із молодими режисерами, зробити навчальний відеокурс з основ зйомки або розробити медіакампанію для локальної культурної події. Освітній проєкт як старт підприємницької діяльності має кілька важливих переваг.

По-перше, він дозволяє перевірити інтерес аудиторії. Якщо проєкт викликає увагу, обговорення, запити або бажання долучитися, це може бути сигналом для подальшого розвитку.

По-друге, він формує практичний досвід. Студент навчається не лише теоретично, а через реальну дію: планування, створення матеріалів, роботу в команді, комунікацію, презентацію результату.

По-третє, він поповнює портфоліо. Навіть якщо проєкт був навчальним, він може стати доказом професійних умінь, якщо має якісний результат і зрозумілий опис.

По-четверте, він допомагає сформувати перші професійні контакти: з викладачами, студентами інших спеціальностей, місцевими організаціями, культурними інституціями або потенційними замовниками.

По-п’яте, він знижує страх перед першою підприємницькою дією. Людина бачить, що почати можна не з великої компанії, а з малого проєкту, який має реальну цінність.

Таблиця 9. Освітній проєкт як старт підприємницької ініціативи

Етап	Зміст	Приклад
Виявлення проблеми	Зрозуміти, що потрібно аудиторії	Студентам бракує коротких пояснень з основ зйомки
Формування ідеї	Запропонувати формат рішення	Серія коротких навчальних відео
Визначення аудиторії	Хто буде користувачем результату	Першокурсники творчих спеціальностей
Створення результату	Зробити першу версію проєкту	3 відеоуроки по 5 хвилин
Презентація	Показати аудиторії	Публікація на сторінці кафедри або в соцмережах
Зворотний зв’язок	Отримати реакцію	Коментарі, опитування, кількість переглядів
Розвиток	Удосконалити або масштабувати	Додати нові теми, залучити команду, створити курс

Освітній проєкт може стати основою для подальшої самозайнятості або фрилансу. Якщо студент створив якісний навчальний контент, провів корисний майстер-клас або організував успішну подію, він може надалі розвивати цю діяльність поза межами навчального завдання. Так навчальна ініціатива поступово переходить у професійну. Важливо, щоб освітній проєкт мав не лише формальний характер. Якщо студент виконує завдання лише “для оцінки”, підприємницький потенціал залишається низьким. Якщо ж він мислить проєкт як реальний результат для конкретної аудиторії, така робота може стати першим кроком до професійної самореалізації.

Освітній проєкт доцільно будувати за такою логікою:

1. Яку проблему або потребу ми бачимо?
2. Для кого створюється проєкт?
3. Яку цінність він має дати?
4. Який мінімальний результат можна створити?
5. Які ресурси вже доступні?
6. Як ми покажемо результат аудиторії?

7. Як зберемо зворотний зв’язок?

8. Як додамо цей результат до портфоліо?

Отже, освітній проєкт є важливим інструментом поєднання навчання, підприємницького мислення та професійної самореалізації. Він дозволяє студенту зробити перший практичний крок, перевірити власні можливості, створити корисний результат і сформувати основу для майбутньої професійної траєкторії. Освітній проєкт може стати безпечним і ефективним стартом підприємницької діяльності. Він дозволяє перевірити ідею, отримати перший результат, сформувати портфоліо, попрацювати з аудиторією і поступово перейти від навчальної діяльності до професійної.

Практичне завдання з теми 4

1. Сформулюйте власну професійну траєкторію на найближчі 2–3 роки.

2. Назвіть 3–5 навичок, які потрібно розвинути для бажаної професійної траєкторії.

3. Оберіть формат першого освітнього або творчого проєкту, який може допомогти вам у професійній самореалізації.

4. Назвіть дії, які допоможуть сформувати позитивну професійну репутацію.

Питання для самостійної роботи

1. Що таке професійна траєкторія?

2. Чому сучасна професійна траєкторія часто має гнучкий характер?

3. Що таке професійна репутація?

4. Чому освітній проєкт може бути першим кроком до підприємницької діяльності?

ТЕМА 5. РИЗИК, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМЦЯ

Вузлові питання:

5.1. Природа ризику

5.2. Види ризиків

5.3. Методи зменшення ризику

5.4. Відповідальність як основа довіри

5.1. Природа ризику

Підприємництво завжди пов’язане з ризиком і невизначеністю. Це пояснюється тим, що підприємець діє у середовищі, де неможливо заздалегідь точно передбачити всі наслідки рішень. Він не може повністю знати, як відреагує аудиторія, чи буде попит на продукт або послугу, чи вистачить ресурсів, чи не зміняться зовнішні умови, чи вдасться сформувати команду, чи буде досягнуто очікуваного результату. Ризик у підприємницькій діяльності можна визначити як імовірність виникнення несприятливих наслідків у процесі реалізації підприємницької ідеї, проєкту або професійної ініціативи. Такими наслідками можуть бути фінансові втрати, втрата часу, зниження репутації, конфлікти з партнерами, відсутність попиту, недосягнення очікуваного результату або необхідність змінити початковий задум. Водночас ризик не слід сприймати лише як загрозу. У підприємництві ризик є також ознакою того, що людина виходить за межі повністю передбачуваної ситуації та намагається створити щось нове. Якщо результат абсолютно відомий наперед, така діяльність часто має виконавський, а не підприємницький характер. Підприємець працює з майбутнім, а майбутнє завжди містить елемент невизначеності.

Важливо розрізняти ризик і невизначеність. Ризик передбачає, що певні несприятливі наслідки можна хоча б приблизно передбачити, оцінити або порівняти. Наприклад, можна оцінити, скільки коштів буде втрачено у разі невдалого запуску події, скільки часу потрібно на створення відеопроєкту або які витрати виникнуть у разі затримки. Невизначеність є ширшим поняттям. Вона

означає ситуацію, у якій підприємець не має повної інформації і не може точно знати, які саме події відбудуться. Наприклад, студентська команда планує організувати відкритий показ короткометражних фільмів. Відомими ризиками можуть бути недостатня кількість глядачів, технічні проблеми, затримка з підготовкою матеріалів або відсутність домовленості щодо приміщення. Невизначеність полягає в тому, що команда не знає наперед, як саме аудиторія сприйме подію, чи виникне інтерес до продовження формату, чи з'являться нові партнери після першого показу. Підприємницький ризик не означає безвідповідальної поведінки. Навпаки, зрілий підприємець не ігнорує ризики, а виявляє їх, аналізує і намагається зменшити. Ризик стає небезпечним тоді, коли людина діє без аналізу, переоцінює власні можливості, не перевіряє припущення, не домовляється з партнерами або не враховує наслідків своїх рішень.



Рис. 7. Матриця оцінювання ризиків

У підприємницькій діяльності важливим є поняття обґрунтованого ризику. Обґрунтований ризик — це ризик, який підприємець усвідомлює, аналізує і приймає після попередньої оцінки можливих наслідків. Це не означає, що результат буде гарантовано успішним. Але це означає, що рішення приймається не імпульсивно, а на основі доступної інформації, досвіду, консультацій,

перевірки гіпотез і розуміння меж допустимих втрат. Для початківця важливо не прагнути повністю усунути ризик, бо у підприємництві це неможливо. Набагато реалістичніше навчитися працювати з ризиком: розділяти його на окремі складові, перевіряти найбільш небезпечні припущення, починати з малого масштабу, збирати зворотний зв'язок і поступово вдосконалювати рішення.

У сфері культури, мистецтва, медіа та аудіовізуального виробництва ризики мають свою специфіку. Тут важливими є не лише гроші, а й репутація, авторські права, якість творчого результату, робота команди, реакція аудиторії, етичність повідомлення, коректність використання матеріалів, довіра партнерів і дотримання домовленостей. Наприклад, невдала комунікація з учасниками творчого проєкту може завдати не меншої шкоди, ніж фінансова помилка. Отже, ризик є природною частиною підприємництва. Завдання підприємця полягає не в тому, щоб уникнути будь-якого ризику, а в тому, щоб навчитися приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

5.2. Види ризиків

Підприємницькі ризики можуть мати різне походження. Їх доцільно класифікувати для того, щоб краще розуміти, які саме загрози можуть вплинути на реалізацію проєкту і які дії допоможуть їх зменшити. До основних видів ризиків у підприємницькій діяльності належать фінансові, ринкові, організаційні, ресурсні, правові, репутаційні, технологічні, комунікаційні та етичні ризики.

*Фінансові ризики.*Фінансовий ризик пов'язаний із можливістю втрати коштів або недостатністю фінансових ресурсів для реалізації проєкту. Він може виникати через неправильний розрахунок витрат, завищені очікування доходів, непередбачені платежі, затримку оплати, низький попит або неефективне використання бюджету.Наприклад, команда планує провести творчу подію і витрачає кошти на оренду приміщення, техніку, рекламу й оформлення, але кількість учасників виявляється значно меншою, ніж очікувалося. У такому випадку виникає фінансовий ризик.

*Ринкові ризики.*Ринковий ризик пов’язаний із тим, що аудиторія може не зацікавитися продуктом, послугою або проєктом. Це може статися через неправильне визначення потреб, надто широку або нечітку аудиторію, сильну конкуренцію, невдалий формат, високу ціну або відсутність зрозумілої цінності.У творчій сфері ринковий ризик може проявлятися як низька кількість переглядів, слабка відвідуваність події, відсутність заявок на курс, недостатній інтерес до медіапроєкту або небажання аудиторії взаємодіяти з продуктом.

Організаційні ризики. Організаційні ризики виникають через проблеми з управлінням процесом. Вони можуть бути пов’язані з нечітким розподілом ролей, порушенням термінів, відсутністю плану, слабкою координацією команди, конфліктами між учасниками або недостатнім контролем виконання завдань. Наприклад, у студентському відеопроєкті може виникнути ситуація, коли оператор, монтажер і сценарист мають різне бачення результату, але команда не домовилася про єдину концепцію. Це може призвести до затримок, конфліктів і зниження якості роботи.

Ресурсні ризики. Ресурсний ризик пов’язаний із нестачею або недоступністю необхідних ресурсів. До ресурсів належать не лише гроші, а й час, знання, техніка, приміщення, команда, контакти, інформація, права на використання матеріалів, доступ до аудиторії та цифрові платформи. Наприклад, команда планує зняти відеоролик, але не має доступу до якісного звуку, необхідної локації або людини, яка відповідає за монтаж. У такому випадку ресурсний ризик може поставити під загрозу результат усього проєкту.

Правові ризики. Правові ризики виникають у разі порушення законів, договорів, авторських прав, правил використання зображень, музики, текстів, торговельних назв або персональних даних. У культурній та аудіовізуальній сфері правові ризики є особливо важливими, оскільки творчі проєкти часто використовують зображення людей, музику, архівні матеріали, фотографії, відеофрагменти або чужі тексти. Наприклад, використання музики без дозволу в публічному відео може створити правову проблему. Так само ризикованим є

використання зображення людини без її згоди у матеріалі, який поширюється публічно.

Репутаційні ризики. Репутаційний ризик пов'язаний із можливістю втрати довіри до підприємця, команди або проєкту. Він може виникнути через низьку якість роботи, невиконання обіцянок, недотримання термінів, нечесну комунікацію, конфлікти з клієнтами або партнерами, недбале ставлення до авторських прав чи непрофесійну поведінку. Репутація є особливо важливою для фрилансерів, самозайнятих фахівців, творчих команд і малих проєктів. На початковому етапі саме довіра часто замінює велику організаційну історію або відомий бренд.

Технологічні ризики. Технологічні ризики пов'язані з несправністю обладнання, відсутністю резервних копій, проблемами з програмним забезпеченням, помилками у цифрових платформах, втратою доступу до акаунтів або залежністю від одного каналу поширення. Наприклад, якщо весь відеопроєкт зберігається лише на одному носії і не має резервної копії, команда ризикує втратити результати роботи. Якщо авторський проєкт існує лише в одній соціальній мережі, зміна правил платформи може обмежити доступ до аудиторії.

Комунікаційні ризики. Комунікаційні ризики виникають через неправильне, нечітке або несвоєчасне передання інформації. Вони можуть стосуватися команди, клієнтів, партнерів, аудиторії або стейкхолдерів проєкту. Наприклад, якщо умови співпраці не були чітко обговорені, сторони можуть по-різному розуміти обсяг роботи, строки, оплату, кількість правок або права на кінцевий результат. Це створює конфлікт навіть тоді, коли всі учасники мали добрі наміри.

Етичні ризики. Етичні ризики пов'язані з можливим порушенням моральних норм, неповагою до аудиторії, маніпулятивною комунікацією, недостовірною інформацією, дискримінаційними висловлюваннями, неправдивою рекламою або використанням чутливих тем без належної відповідальності. У сфері медіа й аудіовізуального виробництва етичні ризики є особливо важливими, оскільки продукт може впливати на уявлення людей,

емоції, громадську думку, репутацію героїв матеріалу або ставлення до певних соціальних груп.

Ризики рідко існують окремо один від одного. Часто один ризик породжує інший. Наприклад, організаційна помилка може спричинити порушення термінів, це призведе до незадоволення клієнта, а далі — до репутаційних втрат. Тому підприємець має бачити ризики системно, а не ізольовано.

5.3. Методи зменшення ризику

Повністю усунути ризик у підприємництві неможливо, але його можна зменшити. Зменшення ризику означає не відмову від дії, а більш обґрунтовану підготовку до неї. Підприємець має не лише бачити можливість, а й розуміти, які загрози можуть вплинути на результат і як їх можна обмежити.

До основних методів зменшення ризику належать аналіз інформації, перевірка гіпотез, поступовий запуск, мінімальний життєздатний результат, обмеження допустимих втрат, планування ресурсів, письмові домовленості, резервні варіанти, робота з командою, комунікація з аудиторією та рефлексія після завершення етапу.

Аналіз інформації. Першим способом зменшення ризику є збирання й аналіз інформації. Перед запуском ідеї важливо зрозуміти, хто є аудиторією, які її потреби, які вже існують рішення, які ресурси потрібні, які витрати можуть виникнути і які обмеження слід врахувати. Наприклад, перед запуском освітнього курсу з відеомонтажу доцільно з’ясувати, які саме теми складні для студентів, які формати навчання вони обирають, скільки часу готові приділяти навчанню, які платформи для них зручні.

Перевірка гіпотез. Підприємницька ідея містить багато припущень: що проблема існує, що аудиторія її визнає, що запропоноване рішення буде корисним, що формат буде зрозумілим, що люди будуть готові витрачати час або кошти. Кожне важливе припущення потрібно перевіряти. Перевірка гіпотез може здійснюватися через інтерв’ю, опитування, тестову публікацію, пробну подію, пілотний випуск, демонстрацію прототипу або збір попередніх заявок.

Такий підхід дозволяє виявити слабкі місця до того, як буде витрачено багато ресурсів.

Поступовий запуск. Поступовий запуск означає, що проєкт починається з обмеженого масштабу. Замість великої події можна провести невелику зустріч. Замість повного курсу — один відкритий урок. Замість серії з десяти відео — один пілотний випуск. Замість повної платформи — сторінку з базовою інформацією. Поступовий запуск зменшує ризик, тому що дозволяє протестувати ідею, не витрачаючи надмірні ресурси.

Мінімальний життєздатний результат. Мінімальний життєздатний результат — це найпростіша версія продукту, послуги, події або творчого проєкту, яка дає змогу отримати реальну реакцію аудиторії. Він не має бути ідеальним, але має бути достатньо зрозумілим, щоб перевірити основну цінність ідеї. Наприклад, для документального фільму мінімальним життєздатним результатом може бути короткий трейлер або одна завершена історія. Для майстер-класу — одна пробна зустріч. Для медіапроєкту — кілька тестових публікацій.

Обмеження допустимих втрат. Одним із важливих методів роботи з невизначеністю є визначення меж допустимих втрат. Підприємець має заздалегідь визначити, скільки часу, коштів, зусиль або інших ресурсів він готовий витратити на перевірку ідеї. Якщо після цього етапу результат не підтверджує життєздатність задуму, проєкт потрібно змінити, зупинити або переосмислити. Наприклад, студентська команда може вирішити: “Ми готові витратити два тижні і створити один пілотний випуск. Якщо аудиторія не проявить інтересу, ми змінимо формат або тему”. Такий підхід допомагає уникнути ситуації, коли люди продовжують вкладати ресурси у проєкт лише тому, що вже багато витратили раніше.

Планування ресурсів. Ризики зменшуються, коли підприємець реалістично оцінює ресурси. Доцільно скласти перелік того, що вже є, і того, чого бракує. Варто враховувати не лише гроші, а й час, навички, команду, обладнання, інформацію, правові дозволи, контакти, приміщення, канали комунікації. Для

творчих проєктів особливо важливо заздалегідь визначити, хто відповідає за сценарій, зйомку, монтаж, звук, комунікацію, публікацію, роботу з учасниками, технічну підготовку та збереження матеріалів.

Письмові домовленості. Багато ризиків виникає через нечіткі усні домовленості. Тому важливо фіксувати ключові умови співпраці письмово: обсяг роботи, терміни, оплату, кількість правок, права на матеріали, відповідальних осіб, порядок використання результату. Навіть у студентських або дружніх проєктах корисно мати короткий письмовий опис домовленостей. Це не означає недовіру. Навпаки, це допомагає уникнути непорозумінь і зберегти добрі стосунки.

Резервні варіанти. Підприємець має мати запасні рішення для ключових елементів проєкту. Якщо приміщення стане недоступним, потрібна інша локація. Якщо один канал комунікації не працює, потрібен альтернативний. Якщо техніка може підвести, бажано мати резервний спосіб запису або збереження матеріалів. Резервний план не усуває всі ризики, але зменшує залежність проєкту від одного слабкого місця.

Робота з командою. Команда може бути джерелом сили, але може бути і джерелом ризику. Щоб зменшити організаційні ризики, потрібно чітко розподіляти ролі, погоджувати очікування, визначати строки, регулярно обговорювати стан роботи і вирішувати конфлікти на ранньому етапі. У творчих командах особливо важливо узгоджувати не лише технічні завдання, а й бачення результату: стиль, аудиторію, тон комунікації, межі відповідальності й критерії якості.

Зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок від аудиторії допомагає зменшити ризик невідповідності продукту реальним потребам. Його потрібно збирати не лише після завершення проєкту, а й під час його розробки. Наприклад, перед запуском освітнього відеокурсу можна показати перший урок невеликій групі студентів і запитати, що було зрозуміло, що потребує пояснення, які теми варто додати і який формат є найзручнішим.

Процес зменшення ризику можна подати у вигляді послідовності:

1. Виявити ризик.
2. Оцінити його ймовірність.
3. Оцінити можливі наслідки.
4. Визначити спосіб зменшення.
5. Призначити відповідального.
6. Перевірити результат.
7. Скоригувати подальші дії.

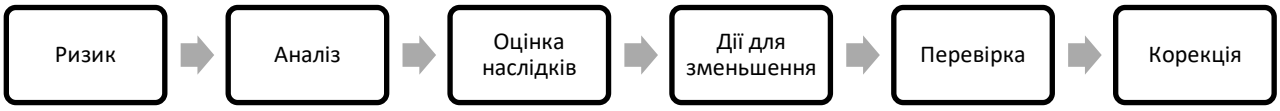


Рис. 8. Логіка роботи з ризиком

Отже, зменшення ризику є не одноразовою дією, а постійною частиною підприємницького процесу. Чим раніше підприємець виявляє ризики, тим легше їх контролювати.

5.4. Відповідальність як основа довіри

Відповідальність є однією з головних основ підприємницької діяльності. Якщо ризик пов’язаний із невизначеністю майбутнього, то відповідальність пов’язана з тим, як підприємець поводиться у цій невизначеності. Відповідальний підприємець не лише прагне реалізувати власну ідею, а й усвідомлює наслідки своїх рішень для клієнтів, партнерів, команди, аудиторії та суспільства. Відповідальність у підприємництві можна визначити як готовність підприємця відповідати за якість результату, чесність комунікації, дотримання домовленостей, правомірність дій, повагу до інших учасників процесу та вплив своєї діяльності на середовище.

Довіра є одним із найважливіших ресурсів підприємця. На початковому етапі команда або самозайнятий фахівець часто не мають великого бюджету, відомого бренду або тривалої історії. У такій ситуації саме довіра дозволяє отримати перші замовлення, перших партнерів, перших глядачів або перших учасників проєкту. Довіра формується через відповідальну поведінку. Якщо

підприємець виконує обіцяне, чесно повідомляє про можливості й обмеження, дотримується термінів, не приховує проблем, поважає права інших людей і підтримує якість роботи, його репутація зміцнюється.

Відповідальність підприємця проявляється у кількох площинах:

Відповідальність перед аудиторією. Підприємець має чесно пояснювати, що саме він пропонує, яку цінність створює і які обмеження має його продукт або проєкт. У медіа, культурі та освіті особливо важливо не вводити аудиторію в оману, не маніпулювати інформацією і не обіцяти того, що не може бути виконано. Наприклад, якщо освітній курс є вступним, не можна рекламувати його як професійну підготовку високого рівня. Якщо відеопроєкт має авторський погляд, важливо не подавати його як нейтральне дослідження без позиції.

Відповідальність перед клієнтами і партнерами. У співпраці з клієнтами та партнерами важливо чітко визначати очікування, строки, обсяг роботи, умови оплати, права на результат і порядок комунікації. Відповідальність полягає не лише в тому, щоб виконати роботу, а й у тому, щоб не створювати помилкових очікувань. Наприклад, фрилансер, який бере замовлення на монтаж відео, має заздалегідь уточнити формат, тривалість, кількість правок, терміни передачі матеріалів і спосіб затвердження фінального результату.

Відповідальність перед командою. У командній діяльності відповідальність означає повагу до внеску інших людей. Важливо справедливо розподіляти ролі, визнавати авторство, дотримуватися домовленостей, не перекладати власні помилки на інших і забезпечувати прозору комунікацію. У творчих проєктах це особливо важливо, оскільки результат часто є спільним. Якщо один учасник команди порушує строки або не виконує свою частину роботи, це впливає на всіх.

Правова відповідальність. Підприємець має дотримуватися правових норм. У сфері аудіовізуального виробництва це стосується авторського права, дозволів на використання музики, зображень, текстів, архівних матеріалів, договорів із виконавцями, згоди на зйомку або публікацію матеріалів. Правова відповідальність є важливою не лише для уникнення конфліктів, а й для

формування професійної культури. Повага до прав інших авторів є ознакою зрілого підприємницького мислення.

Етична відповідальність. Етична відповідальність означає, що підприємець враховує не лише формальну законність дії, а й її моральні наслідки. Це особливо важливо у проєктах, які працюють із соціальними темами, особистими історіями, вразливими групами, суспільними конфліктами, культурною пам'яттю або медійним впливом. Етична відповідальність вимагає поваги до гідності людей, достовірності інформації, коректності формулювань, недопущення дискримінації, маніпуляцій або використання людини лише як "матеріалу" для проєкту.

Професійна відповідальність. Професійна відповідальність проявляється у прагненні до якості, розвитку навичок, чесній оцінці власних можливостей і готовності вдосконалювати результат. Відповідальний фахівець не бере на себе завдання, яке свідомо не може виконати на належному рівні без попередження клієнта або партнера.

Відповідальність не означає відсутність помилок. Підприємець може помилятися, оскільки працює в умовах невизначеності. Але відповідальна поведінка проявляється в тому, як людина реагує на помилку: визнає її, пояснює ситуацію, пропонує рішення, виправляє наслідки й робить висновки. Наприклад, якщо команда не встигає завершити відео до узгодженого строку, відповідальною поведінкою буде не приховування проблеми, а своєчасне повідомлення партнера, пояснення причин, пропозиція нового реалістичного строку і заходів для недопущення повторення ситуації. Таким чином, відповідальність є основою довіри. А довіра, у свою чергу, є основою довгострокових відносин із клієнтами, партнерами, командою та аудиторією. Саме тому відповідальність слід розглядати не як зовнішній обов'язок, а як стратегічний ресурс підприємця.

Відповідальність підприємця є основою довіри. Вона проявляється у якості роботи, чесності комунікації, дотриманні домовленостей, повазі до авторських прав, етичному ставленні до людей, професійній поведінці та готовності

виправляти помилки. Довіра є важливим нематеріальним ресурсом, який впливає на репутацію, партнерства і довгострокову стійкість підприємницької ініціативи.

Практичне завдання з теми 5

1. Оберіть підприємницьку, творчу або освітню ідею, яку можна реалізувати у невеликому масштабі.
2. Визначте не менше п’яти ризиків, які можуть виникнути під час її реалізації.
3. Розподіліть ці ризики за видами: фінансові, ринкові, організаційні, ресурсні, правові, репутаційні, технологічні, комунікаційні або етичні.
4. Сформулюйте межу допустимих втрат: скільки часу, коштів або зусиль ви готові витратити на тестовий етап.

Питання для самостійної роботи

1. Чим ризик відрізняється від невизначеності?
2. Чому правові ризики є важливими у сфері аудіовізуального виробництва?
3. Чому відповідальність підприємця є основою довіри?
4. Як репутація впливає на розвиток підприємницької ініціативи?

ТЕМА 6. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМА ТА РЕСУРСИ РОЗВИТКУ

Вузлові питання:

6.1. Поняття екосистеми

6.2. Ресурси підприємницької дії

6.3. Партнерства і мережі

6.4. Інституційна підтримка

6.1. Поняття екосистеми

Підприємницька діяльність не виникає у порожньому просторі. Кожна підприємницька ідея, ініціатива або проєкт розвивається у певному середовищі, яке може сприяти її реалізації або, навпаки, створювати додаткові перешкоди. Це середовище охоплює людей, організації, ресурси, правила, інституції, професійні спільноти, освітні можливості, джерела фінансування, цифрові платформи, культурні норми та рівень довіри між учасниками взаємодії. Для позначення такого середовища використовується поняття підприємницької екосистеми.

Підприємницька екосистема — це сукупність взаємопов’язаних суб’єктів, ресурсів, інституцій, норм і комунікаційних зв’язків, які створюють умови для виникнення, розвитку, підтримки та масштабування підприємницьких ініціатив. Поняття екосистеми підкреслює, що підприємництво не є лише індивідуальною дією окремої людини. Навіть якщо ініціатором проєкту є одна особа, її можливості залежать від ширшого середовища: доступу до знань, техніки, інформації, партнерів, правової підтримки, професійної комунікації, аудиторії, фінансування та довіри. У цьому сенсі підприємець діє не ізольовано, а в системі взаємозалежностей.



Рис 9.

Для творчих, мистецьких та аудіовізуальних спеціальностей підприємницька екосистема має певні особливості. Вона включає не лише класичні бізнесові інституції, а й культурні центри, фестивалі, кіноспільноти, продакшн-студії, мистецькі платформи, галереї, театри, освітні лабораторії, медіаорганізації, онлайн-платформи поширення контенту, грантові фонди та професійні об’єднання. Наприклад, студентський аудіовізуальний проєкт може розвиватися завдяки взаємодії з викладачами, іншими студентами, навчальною технічною базою, локальним культурним центром, фестивальною програмою,

громадською організацією, соціальними мережами, місцевими героями або потенційною глядацькою аудиторією. Усі ці суб'єкти разом формують середовище, у якому ідея отримує шанс стати реальним результатом.

Підприємницька екосистема може бути сприятливою або несприятливою. Сприятлива екосистема характеризується доступом до інформації, відкритістю до нових ідей, наявністю освітніх і консультаційних ресурсів, можливістю комунікації з фахівцями, підтримкою молодих ініціатив, культурою довіри, прийняттям помилок як частини навчання та наявністю механізмів фінансування. Несприятлива екосистема, навпаки, може характеризуватися браком інформації, складною бюрократією, низьким рівнем довіри, відсутністю партнерів, слабкою інфраструктурою або негативним ставленням до ініціативності. Важливо розуміти, що підприємець не лише залежить від екосистеми, а й сам може впливати на неї. Кожна нова ініціатива, подія, освітній проєкт, творча платформа або партнерство змінює середовище, створює нові зв'язки і відкриває додаткові можливості для інших учасників. Тому підприємницька екосистема є динамічною: вона постійно розвивається через дії людей, організацій і спільнот.

Таблиця 10. Основні елементи підприємницької екосистеми

Елемент екосистеми	**Зміст**	**Приклад у творчій або аудіовізуальній сфері**
Підприємці та команди	Ініціатори і виконавці проєктів	Студентська команда, що створює відеопроєкт
Освітні інституції	Джерело знань, наставництва і професійного середовища	Університет, кафедра, навчальна лабораторія
Професійні спільноти	Середовище обміну досвідом і контактами	Кіноклуб, медіаспільнота, творче об'єднання
Фінансові джерела	Ресурси для реалізації проєктів	Грант, конкурс, донорська підтримка

Цифрові платформи	Канали поширення і комунікації	YouTube, Instagram, TikTok, освітня платформа
Культурні інституції	Простір для реалізації та презентації ідей	Фестиваль, галерея, культурний центр
Держава і громада	Нормативна, організаційна або інфраструктурна підтримка	Програма підтримки молодіжних ініціатив
Медіа	Видимість, публічність, комунікація з аудиторією	Локальне онлайн-медіа або сторінка про культуру

Отже, підприємницька екосистема є середовищем, у якому підприємницька дія набуває практичної можливості. Чим більш відкритою, ресурсною і взаємопов'язаною є така екосистема, тим більше шансів мають нові ініціативи на розвиток.

6.2. Ресурси підприємницької дії

Підприємницька дія потребує ресурсів. Проте у сучасному розумінні ресурси не можна зводити лише до грошей. Фінансові ресурси є важливими, але не єдиними і не завжди першочерговими. На початковому етапі підприємницької ініціативи вирішальне значення можуть мати знання, час, навички, команда, контакти, доступ до інформації, довіра, репутація, обладнання, цифрові інструменти або можливість протестувати ідею у малому масштабі.

Ресурси підприємницької дії — це сукупність матеріальних і нематеріальних засобів, які підприємець або команда використовують для виявлення можливості, створення цінності, реалізації ідеї та розвитку проєкту.

Людські ресурси охоплюють самого підприємця, команду, партнерів, наставників, консультантів, волонтерів, викладачів, експертів або інших учасників, які можуть зробити внесок у реалізацію ідеї. У творчому проєкті людський ресурс є особливо важливим, оскільки кінцевий результат часто

залежить від взаємодії різних ролей: автора, режисера, оператора, монтажера, звукорежисера, продюсера, дизайнера, комунікаційника або менеджера події.

Знання і компетентності включають професійні навички, розуміння аудиторії, вміння працювати з технологіями, комунікаційні вміння, проєктне мислення, знання правових основ, фінансову грамотність і здатність аналізувати ризики. Навіть за наявності грошей проєкт може бути слабким, якщо команда не має необхідних компетентностей.



Рис 10. Основні групи ресурсів

Часові ресурси є одним із найбільш недооцінених видів ресурсів. На початковому етапі здобувачі освіти або молоді фахівці часто мають обмежений

бюджет, але можуть мати час для навчання, експериментів, тестування, створення портфоліо або участі у проєктах. Водночас час потребує відповідального планування. Якщо команда не враховує реальні строки підготовки, зйомки, монтажу, комунікації або презентації, проєкт може втратити якість.

Фінансові ресурси потрібні для покриття витрат: оплати обладнання, оренди приміщення, реклами, логістики, роботи фахівців, технічних сервісів, матеріалів або юридичного супроводу. Проте підприємницький підхід не означає очікування великого бюджету перед першим кроком. На ранній стадії доцільно визначати мінімальний обсяг ресурсів, необхідний для перевірки ідеї.

Матеріально-технічні ресурси у творчій та аудіовізуальній сфері можуть включати камери, мікрофони, освітлення, монтажні комп'ютери, програмне забезпечення, студійний простір, реквізит, локації, транспорт або доступ до інтернету. Їх можна отримати через власні засоби, навчальну базу, партнерство, оренду, обмін або спільне користування.

Інформаційні ресурси охоплюють дані про аудиторію, ринок, конкуренцію, потреби користувачів, грантові можливості, юридичні вимоги, освітні матеріали та досвід інших проєктів. Інформація допомагає зменшити невизначеність і приймати більш обґрунтовані рішення.

Соціальні ресурси пов'язані з мережею контактів, довірою, рекомендаціями, можливістю отримати пораду, знайти партнера, долучитися до спільноти або звернутися до експерта. У підприємництві соціальні ресурси часто відкривають доступ до інших ресурсів: інформації, фінансування, аудиторії, техніки, приміщень або команди.

Репутаційні ресурси формуються через попередні результати, портфоліо, надійність, якість комунікації і дотримання домовленостей. Для молодого фахівця репутація може починатися з навчальних проєктів, участі у командній роботі, відповідальності й здатності доводити справу до завершення.

Інституційні ресурси пов'язані з підтримкою організацій: університетів, культурних центрів, бізнес-інкубаторів, фондів, громадських організацій,

органів місцевого самоврядування, професійних асоціацій. Такі ресурси можуть надавати не лише фінансування, а й простір, менторство, навчання, консультації, обладнання або доступ до аудиторії.

Цифрові ресурси включають платформи для поширення контенту, сервіси для командної роботи, інструменти аналітики, онлайн-курси, хмарні сховища, програми для монтажу, графіки, дизайну, комунікації та просування. У сучасних умовах цифрові ресурси значно знижують бар'єр входу для багатьох підприємницьких ініціатив.

Культурні та символічні ресурси мають особливе значення для креативних індустрій. Це можуть бути локальні історії, культурна спадщина, авторський стиль, естетика, цінності, традиції, соціальні теми, спільнотна пам'ять або унікальний досвід, який може стати основою творчого продукту.

Важливим принципом підприємницької дії є здатність починати з наявних ресурсів. Початкове питання підприємця звучить не лише як "що мені потрібно?", а й як "що я вже маю?", "що я знаю?", "кого я знаю?", "які можливості відкриваються з наявних ресурсів?". Такий підхід дозволяє перейти від пасивного очікування ідеальних умов до активної дії.

Отже, ресурси підприємницької дії є ширшими за фінанси. Вони охоплюють усе, що може допомогти перетворити ідею на результат. Для молодого фахівця особливо важливо навчитися бачити власні ресурси, комбінувати їх і поступово розширювати через взаємодію з іншими учасниками екосистеми.

6.3. Партнерства і мережі

Підприємництво майже ніколи не є повністю індивідуальною діяльністю. Навіть якщо проєкт започатковує одна людина, для його розвитку потрібні контакти, консультації, аудиторія, партнери, команда, постачальники, інформація, рекомендації або підтримка. Саме тому партнерства і мережі є важливою частиною підприємницької екосистеми.

Партнерство — це форма взаємодії між людьми або організаціями, які об’єднують ресурси, компетентності, можливості або аудиторії для досягнення спільної мети.

Професійна мережа — це сукупність контактів і зв’язків, які можуть забезпечувати обмін інформацією, довіру, співпрацю, доступ до ресурсів і нових можливостей.

Партнерства і мережі виконують кілька ключових функцій.

По-перше, вони забезпечують інформаційний обмін. Через професійні контакти підприємець дізнається про можливості, гранти, конкурси, події, потреби аудиторії, нові інструменти, помилки інших проєктів і потенційних партнерів.

По-друге, мережі формують довіру. На початковому етапі проєкт може ще не мати сильної репутації або великої історії. У такій ситуації рекомендація від людини або організації, якій довіряють, може стати вирішальною умовою першої співпраці.

По-третє, партнерства відкривають доступ до ресурсів. Через партнерів можна отримати приміщення, техніку, експертну підтримку, комунікаційний канал, аудиторію, волонтерську допомогу, консультацію або фінансування.

По-четверте, мережі стимулюють креативність. Коли люди з різним досвідом, знаннями і професійними ролями обмінюються ідеями, зростає ймовірність появи нових рішень. Для творчих проєктів це особливо важливо, адже якісний результат часто виникає на перетині різних компетентностей.

Партнерство може мати різні форми:

- спільна організація події;
- інформаційна підтримка;
- технічна підтримка;
- наставництво;
- спільне використання простору;
- співпраця з культурною інституцією;
- партнерство з громадською організацією;

- залучення експерта;
- командна реалізація проєкту;
- співпраця з медіа;
- співпраця з освітнім закладом.

У творчій та аудіовізуальній сфері партнерства часто мають проєктний характер. Наприклад, команда студентів може співпрацювати з місцевим музеєм для створення відеоісторій про культурну спадщину; з громадською організацією — для соціального ролика; з фестивалем — для показу короткометражних робіт; з освітньою платформою — для публікації навчального контенту.

Водночас партнерства потребують відповідального ставлення. Недостатньо просто “знайти контакт”. Потрібно зрозуміти, яку цінність отримує кожна сторона, які ресурси вона вкладає, які очікування має, хто за що відповідає, як буде оцінюватися результат і як уникнути непорозумінь.

Ефективне партнерство ґрунтується на кількох принципах:

1. Спільність інтересів або цінностей.
2. Зрозумілий розподіл ролей.
3. Чітка комунікація.
4. Реалістичні очікування.
5. Взаємна користь.
6. Довіра.
7. Дотримання домовленостей.
8. Готовність до коригування дій.

Підприємницькі мережі не слід розуміти як випадкове накопичення контактів. Велика кількість знайомств не гарантує розвитку проєкту. Важливішими є якість зв’язків, рівень довіри, взаємна корисність, репутація і готовність до співпраці. Мережа є цінною тоді, коли вона не лише існує формально, а реально допомагає обміну інформацією, ресурсами і підтримкою.

Таблиця 11. Функції партнерств і мереж

Функція	Зміст	Приклад
Інформаційна	Доступ до знань, подій, можливостей	Повідомлення про грантовий конкурс
Ресурсна	Доступ до техніки, простору, людей	Культурний центр надає зал для показу
Репутаційна	Підвищення довіри через рекомендації	Викладач рекомендує студентський проєкт партнеру
Комунікаційна	Доступ до аудиторії	Медіапартнер публікує інформацію про подію
Креативна	Поєднання різних ідей і компетентностей	Спільний проєкт режисера, дизайнера і дослідника
Освітня	Навчання через взаємодію	Ментор допомагає вдосконалити концепцію
Організаційна	Спільне виконання завдань	Партнер бере на себе реєстрацію учасників

Професійні мережі формуються поступово. Для здобувача освіти перші елементи такої мережі можуть виникати в навчальній групі, на кафедрі, під час практики, участі у конкурсах, фестивалях, майстер-класах, волонтерських програмах або студентських проєктах. Кожна відповідальна співпраця може стати основою для майбутніх можливостей.

Отже, партнерства і мережі є не другорядним доповненням до підприємницької діяльності, а одним із ключових механізмів розвитку. Вони допомагають підприємцю бачити ширший контекст, залучати ресурси, будувати довіру і перетворювати індивідуальну ідею на спільний результат.

6.4. Інституційна підтримка

Інституційна підтримка є важливою складовою підприємницької екосистеми. Вона охоплює допомогу, яку підприємці, команди або ініціативні

групи можуть отримати від освітніх, культурних, громадських, державних, місцевих, фінансових або професійних організацій.

Інституційна підтримка — це сукупність організаційних, освітніх, фінансових, консультаційних, правових, інформаційних або інфраструктурних можливостей, які надаються підприємницьким ініціативам для їх виникнення, розвитку або масштабування.

У широкому розумінні інституційна підтримка допомагає зменшити бар'єри входу у підприємницьку діяльність. Вона може дати початківцю те, чого йому бракує на старті: знання, простір, консультацію, перше фінансування, доступ до аудиторії, технічну базу, наставництво, юридичне роз'яснення або можливість публічної презентації ідеї.



Рис 11. Основні форми інституційної підтримки

Для ефективного використання інституційної підтримки важливо:

1. Визначити, яка саме підтримка потрібна.
2. Зрозуміти, які інституції можуть її надати.
3. Підготувати короткий і зрозумілий опис ідеї.
4. Показати цінність проєкту для аудиторії або спільноти.

5. Пояснити, які ресурси вже є.
6. Сформулювати, що саме очікується від партнера або інституції.
7. Дотримуватися умов співпраці.
8. Надавати звітність і підтримувати довіру.

Таблиця 12. Форми інституційної підтримки підприємницьких ініціатив

Форма підтримки	**Зміст**	**Приклад**
Освітня	Навчання, консультації, наставництво	Курс з підприємництва або консультація викладача
Інфраструктурна	Простір, техніка, платформи	Коворкінг, студія, монтажна лабораторія
Фінансова	Гранти, конкурси, стипендії	Грант на культурний або освітній проєкт
Комунікаційна	Допомога з поширенням інформації	Публікація анонсу на сторінці інституції
Експертна	Професійна оцінка або менторство	Консультація продюсера, юриста, фінансиста
Організаційна	Допомога у проведенні події	Партнерська підтримка фестивалю або показу
Репутаційна	Підвищення довіри до проєкту	Підтримка від відомої культурної організації

Інституційна підтримка особливо важлива на початкових етапах, коли проєкт ще не має стабільних ресурсів, широкої аудиторії або сформованої репутації. Водночас залежність лише від зовнішньої підтримки може бути ризиком. Тому підприємцю важливо поступово розвивати власні ресурси, команду, портфоліо, аудиторію і здатність діяти самостійно. Отже вона є важливим механізмом розвитку підприємницької екосистеми, яка допомагає перетворити індивідуальні ідеї на реальні проєкти, сприяє навчанню, знижує стартові бар’єри, підтримує комунікацію між учасниками середовища і створює умови для сталого розвитку підприємницьких ініціатив.

Практичне завдання з теми 6

1. Оберіть одну підприємницьку, творчу або освітню ідею. Опишіть підприємницьку екосистему, у якій ця ідея може розвиватися.
2. Визначте не менше п’яти суб’єктів екосистеми, які можуть бути корисними для проєкту.
3. Складіть карту ресурсів проєкту: що вже є, чого бракує, де це можна отримати.
4. Запропонуйте двох потенційних партнерів і поясніть, яку взаємну цінність може мати співпраця.

Питання для самостійної роботи

1. Чому підприємницьку діяльність не можна розглядати ізольовано від середовища?
2. Які види ресурсів є важливими для творчого або аудіовізуального проєкту?
3. Що таке інституційна підтримка?
4. Які інституції можуть підтримати студентський або творчий підприємницький проєкт?

ТЕМА 7. КРЕАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО І КУЛЬТУРНІ ІНДУСТРІЇ

Вузлові питання:

7.1. Креативна економіка

7.2. Культурна цінність

7.3. Нематеріальні активи

7.4. Баланс творчості і ринку

7.1. Креативна економіка

Креативна економіка є однією з важливих складових сучасного соціально-економічного розвитку. Її особливість полягає в тому, що основним джерелом створення цінності виступають не лише матеріальні ресурси, виробничі потужності або фінансовий капітал, а передусім творчість, знання, уява, культурні сенси, авторські ідеї, дизайн, символічний зміст, естетичний досвід і здатність формувати нові способи комунікації з аудиторією. Креативна економіка — це сфера економічної діяльності, у якій створення продуктів, послуг і проєктів ґрунтується на творчості, інтелектуальній праці, культурному змісті, інноваціях та нематеріальних активах.

До креативної економіки належать культурні та креативні індустрії: аудіовізуальне виробництво, кіно, телебачення, музика, театр, дизайн, мода, видавнича справа, архітектура, реклама, фотографія, відеоігри, цифровий контент, культурна спадщина, подієва індустрія, медіа, мистецькі практики, онлайн-освіта і творчі сервіси. У межах креативної економіки підприємець працює не лише з товаром або послугою у традиційному розумінні. Він працює з ідеями, образами, історіями, стилями, символами, емоціями, досвідом, культурними кодами та увагою аудиторії. Саме тому креативне підприємництво має подвійну природу: з одного боку, воно є економічною діяльністю, а з іншого — формою культурного виробництва.

Креативне підприємництво — це підприємницька діяльність, спрямована на створення, поширення і розвиток продуктів, послуг або проєктів, що мають

творчий, культурний, естетичний, символічний або інформаційний зміст і водночас можуть створювати економічну, соціальну чи професійну цінність. Особливість креативного підприємництва полягає в тому, що його результат не завжди можна оцінити лише за матеріальними параметрами. Наприклад, фільм, вистава, виставка, музичний альбом, подкаст або дизайнерський продукт мають не тільки собівартість і ціну. Вони також мають сенс, емоційний вплив, культурне значення, здатність формувати ідентичність, змінювати ставлення аудиторії або об'єднувати спільноту.

Креативна економіка розвивається завдяки кільком чинникам:

- зростанню ролі знань і творчості у сучасній економіці;
- поширенню цифрових технологій і медіаплатформ;
- збільшенню попиту на унікальний контент, досвід і культурні продукти;
- розвитку креативних професій і самозайнятості;
- зростанню значення інтелектуальної власності;
- появі нових каналів взаємодії з аудиторією;
- розвитку локальних культурних ініціатив;
- поєднанню мистецтва, технологій, освіти, бізнесу й соціальних практик.

Для здобувачів творчих і аудіовізуальних спеціальностей креативна економіка є не абстрактним поняттям, а безпосереднім професійним середовищем. Майбутній режисер, оператор, монтажер, продюсер, дизайнер, фотограф, сценарист, медіаменеджер або автор цифрового контенту може реалізовувати себе не лише через найману працю, а й через власні проєкти, фриланс, студії, творчі команди, освітні продукти, культурні платформи або соціальні ініціативи.

Водночас креативна економіка не усуває складнощів творчої праці. Навпаки, вона робить видимими проблеми нестабільної зайнятості, залежності від проєктного фінансування, захисту авторських прав, нерівного доступу до

ресурсів, конкуренції за увагу аудиторії, необхідності самопросування та потреби поєднувати творчі цілі з організаційною і фінансовою відповідальністю.

Таблиця 13. Основні риси креативної економіки

Ознака	**Зміст**	**Приклад**
Творчість як ресурс	Основою продукту є ідея, образ, стиль, історія або авторське бачення	Авторський короткометражний фільм
Нематеріальна цінність	Значення має не лише матеріальний носій, а й зміст	Музичний твір, сценарій, бренд, концепція події
Інтелектуальна власність	Результат творчості потребує правового захисту	Авторське право на сценарій або відеоматеріал
Аудиторна орієнтація	Продукт створюється для конкретних глядачів, слухачів або користувачів	Онлайн-курс для молодих відеомейкерів
Поєднання культури і ринку	Творчий продукт має культурне значення і може мати економічну модель	Фестиваль, що продає квитки і формує культурну спільноту
Проєктність	Діяльність часто організована навколо окремих проєктів	Зйомка фільму, виставка, медіакампанія
Цифрове поширення	Контент може швидко поширюватися через онлайн-платформи	YouTube-канал, подкаст, цифрова виставка

Отже, креативна економіка є простором, у якому творчість перетворюється на соціальну, культурну, професійну й економічну цінність. Вона створює нові можливості для самореалізації, але водночас вимагає від творчого фахівця підприємницького мислення, правової культури, комунікативної компетентності та здатності працювати з аудиторією.

7.2. Культурна цінність

Культурна цінність є центральним поняттям для розуміння креативного підприємництва. Якщо у традиційному бізнесі основна увага часто зосереджена на корисності, ціні, прибутку або ринковому попиті, то у культурних і креативних індустріях важливим є також зміст, сенс, ідентичність, емоційний досвід, суспільна пам'ять, естетична якість і здатність продукту впливати на культурне середовище.

Культурна цінність — це значущість творчого продукту, проєкту або практики для окремої людини, спільноти чи суспільства з погляду сенсів, естетики, ідентичності, пам'яті, комунікації, освіти, соціального діалогу або культурного розвитку. Культурна цінність може існувати незалежно від комерційної успішності. Деякі культурні проєкти не мають великої аудиторії або високого прибутку, але виконують важливу функцію: зберігають пам'ять, підтримують локальну ідентичність, дають голос малопомітним групам, розвивають критичне мислення, створюють простір для діалогу або формують нову художню мову.

Водночас культурна цінність не протистоїть економічній. Якісний культурний продукт може мати і культурне, і економічне значення. Наприклад, документальний фільм може порушувати важливу соціальну тему і водночас брати участь у фестивалях, отримувати грантову підтримку, мати дистрибуцію або формувати професійну репутацію авторів. Музичний проєкт може зберігати традиційну культуру і водночас створювати сучасний комерційний продукт. Освітній медіаканал може виконувати просвітницьку функцію і водночас розвивати стійку модель фінансування. Культурна цінність проявляється у кількох вимірах.

По-перше, це естетичний вимір. Він пов'язаний із художньою якістю, стилем, формою, образністю, звуком, композицією, візуальною мовою або загальним емоційним враженням.

По-друге, це смисловий вимір. Він стосується теми, ідеї, повідомлення, історії, проблеми або питання, яке проєкт порушує.

По-третє, це соціальний вимір. Культурний продукт може впливати на спільноту, створювати простір для розмови, підтримувати взаєморозуміння або привертати увагу до суспільної проблеми.

По-четверте, це ідентифікаційний вимір. Культура допомагає людям усвідомлювати, ким вони є, до якої спільноти належать, які історії, символи й цінності для них важливі.

По-п'яте, це освітній вимір. Культурний продукт може передавати знання, формувати навички сприйняття, розвивати критичне мислення або відкривати нові теми.

Таблиця 14. Виміри культурної цінності

Вимір культурної цінності	**Зміст**	**Приклад**
Естетичний	Художня якість, форма, стиль, образність	Візуально виразний короткометражний фільм
Смисловий	Ідея, тема, повідомлення, інтерпретація	Документальний проєкт про пам'ять міста
Соціальний	Вплив на спільноту або суспільну дискусію	Медіакампанія проти ізоляції літніх людей
Ідентифікаційний	Зв'язок із культурою, спільнотою, історією	Проєкт про локальні традиції
Освітній	Передача знань і розвиток розуміння	Відеолекції про історію кіно
Емоційний	Переживання, співпереживання, натхнення	Анімаційна історія про особистий досвід

Комунікаційний	Створення діалогу між авторами й аудиторією	Публічний показ із дискусією

Для креативного підприємця важливо вміти формулювати культурну цінність свого проєкту. Це потрібно не лише для внутрішнього розуміння, а й для комунікації з аудиторією, партнерами, грантодавцями, культурними інституціями, медіа або потенційними замовниками. Якщо автор не може пояснити, чому його проєкт важливий, кому він адресований і який культурний зміст створює, йому буде складно залучити підтримку.

Формулювання культурної цінності може відповідати на такі питання:

- яку тему порушує проєкт;
- чому ця тема важлива;
- для якої аудиторії вона має значення;
- який досвід отримає глядач, слухач або учасник;
- які сенси, знання або емоції передає проєкт;
- як він пов’язаний із культурою, спільнотою або суспільним контекстом;
- чим він відрізняється від уже наявних продуктів;
- який довгостроковий вплив може мати.

Наприклад, студентський документальний проєкт про зникнення локальних кінотеатрів може мати культурну цінність не тому, що він є комерційно прибутковим, а тому, що зберігає пам’ять про культурні простори міста, стимулює розмову про доступ до культури і допомагає молодій аудиторії побачити зв’язок між особистим досвідом та історією громади. Отже, культурна цінність є специфічною основою креативного підприємництва. Вона дозволяє відрізнити творчий проєкт від звичайного товару і водночас показує, що культура може бути джерелом суспільного розвитку, професійної самореалізації та економічної активності.

7.3. Нематеріальні активи

У креативному підприємництві особливе значення мають нематеріальні активи. На відміну від матеріальних ресурсів, таких як приміщення, техніка, обладнання або фінанси, нематеріальні активи не завжди мають фізичну форму. Проте саме вони часто визначають унікальність, конкурентоспроможність і довгострокову цінність творчого проєкту.

Нематеріальні активи — це ресурси, що не мають матеріальної форми, але створюють цінність для підприємця, команди, організації або проєкту.

У креативних індустріях до нематеріальних активів належать:

- авторські права;
- сценарії;
- музичні твори;
- відео- і фотоматеріали;
- бренд;
- назва проєкту;
- логотип;
- репутація;
- портфоліо;
- стиль;
- концепція;
- база аудиторії;
- професійна мережа;
- експертність;
- методика навчання;
- база даних або архів;
- культурний образ чи символічний капітал.

Наприклад, для продакшн-команди важливими активами можуть бути не лише камери та монтажні станції, а й авторський стиль, добірка виконаних робіт, довіра клієнтів, команда перевірених фахівців, права на створений контент, назва студії та її репутація. Для автора онлайн-курсу нематеріальними активами є

програма курсу, методика пояснення, навчальні матеріали, база студентів, відгуки й експертний статус.

Нематеріальні активи мають кілька важливих особливостей.

По-перше, вони часто створюються поступово. Репутація, стиль, довіра аудиторії, портфоліо або професійна мережа не виникають одразу. Вони формуються через послідовні дії, якісні результати, комунікацію і відповідальність.

По-друге, вони потребують захисту. Авторські права, назва, дизайн, сценарій, музика, відеоматеріал або методика можуть бути використані іншими без дозволу, якщо автор не розуміє основ правової культури. Тому креативному підприємцю важливо знати базові принципи інтелектуальної власності.

По-третє, нематеріальні активи потребують управління. Недостатньо просто мати портфоліо або сторінку в соціальній мережі. Потрібно оновлювати матеріали, зберігати файли, документувати авторство, фіксувати домовленості, підтримувати якість комунікації, працювати з відгуками та розвивати власну репутацію.

По-четверте, нематеріальні активи можуть створювати економічну цінність. Авторське право може приносити дохід через ліцензування. Бренд може підвищувати довіру. Репутація може приводити нових клієнтів. Портфоліо може забезпечувати доступ до замовлень. Аудиторія може стати основою для майбутнього продукту, курсу, події або спільноти.

Таблиця 15. Нематеріальні активи у креативному підприємництві

Нематеріальний актив	**Зміст**	**Приклад використання**
Авторське право	Правовий захист творчого результату	Сценарій, фільм, музичний твір
Бренд	Впізнаваність і образ проєкту	Назва творчої студії або медіаплатформи

Репутація	Довіра до якості і відповідальності	Рекомендації після успішних проєктів
Портфоліо	Добірка робіт і доказ компетентності	Шоуріл оператора або монтажера
Авторський стиль	Візуальна, змістова або комунікаційна унікальність	Впізнаваний стиль відеоконтенту
Аудиторія	Спільнота людей, які стежать за проєктом	Підписники освітнього каналу
Методика	Унікальний спосіб навчання або роботи	Авторський курс із відеомонтажу
Професійна мережа	Контакти і зв’язки	Партнери, фестивалі, продакшн-команди
Архів	Збережені матеріали, дані, історії	Відеоархів локальних культурних подій

У креативному підприємництві важливо розрізняти створення активу і його використання. Наприклад, якщо студент зняв якісний короткометражний фільм, сам факт створення роботи ще не означає, що актив ефективно використовується. Його потрібно правильно описати, включити до портфоліо, подати на фестивалі, використати для професійної комунікації, зберегти права, зафіксувати командний внесок і зробити доступним для релевантної аудиторії. Нематеріальні активи також пов’язані з довірою. Якщо автор порушує права інших, використовує чужі матеріали без дозволу, не визнає внесок команди або маніпулює аудиторією, його власні нематеріальні активи — репутація, бренд, професійні зв’язки — можуть бути пошкоджені. Тому правова й етична культура є невід’ємною частиною роботи з нематеріальними активами.

Отже, нематеріальні активи є основою креативного підприємництва. Вони формують унікальність творчого продукту, забезпечують професійну видимість, створюють можливість економічного розвитку і потребують свідомого захисту та управління.

7.4. Баланс творчості і ринку

Однією з головних проблем креативного підприємництва є пошук балансу між творчістю і ринком. З одного боку, творчий фахівець прагне зберегти авторське бачення, художню якість, культурний зміст і свободу самовираження. З іншого боку, підприємницька діяльність передбачає взаємодію з аудиторією, партнерами, клієнтами, замовниками, платформами, фондами або ринковими умовами. Баланс творчості і ринку — це здатність поєднувати авторську ідею, культурну цінність і професійну автономію з розумінням потреб аудиторії, ресурсних обмежень, каналів поширення, економічної стійкості та відповідальності перед учасниками проєкту.

Проблема балансу не означає, що творчість має підпорядковуватися лише попиту. Якщо творчий продукт створюється виключно за логікою ринку, він може втратити авторську глибину, культурну унікальність або суспільну значущість. Водночас повне ігнорування аудиторії, ресурсів і каналів комунікації може призвести до того, що навіть сильна ідея залишиться невидимою і не матиме розвитку.

У креативному підприємництві ринок слід розуміти не лише як місце продажу. Ринок — це ширше середовище взаємодії з аудиторією, увагою, потребами, ресурсами, конкурентами, платформами, інституціями та професійними очікуваннями. Для культурного проєкту ринок може означати глядацьку аудиторію, фестивальну систему, грантове середовище, освітній сектор, цифрові платформи, замовників або локальну спільноту. Творчий фахівець має навчитися ставити не лише художні, а й підприємницькі питання:

- для кого створюється продукт;
- яку цінність він має для аудиторії;
- як аудиторія дізнається про нього;
- які ресурси потрібні для реалізації;
- які обмеження потрібно врахувати;
- як зберегти авторське бачення;

– як забезпечити якість;
– як зробити проєкт стійким;
– які партнерства можуть допомогти;
– які етичні та правові межі не можна порушувати.

Баланс творчості і ринку можна розглядати через чотири основні компоненти.

Перший компонент — авторська позиція. Вона визначає, що саме хоче сказати автор або команда, чому ця тема важлива, яка естетика використовується і які цінності лежать в основі проєкту.

Другий компонент — аудиторія. Вона не повинна механічно диктувати зміст, але її потрібно розуміти. Важливо знати, кому адресований продукт, який досвід має ця аудиторія, через які канали вона сприймає контент і чому може зацікавитися проєктом.

Третій компонент — ресурси. Творче бачення має бути співвіднесене з реальними можливостями: часом, бюджетом, командою, технікою, навичками, локаціями, правами на матеріали та організаційними умовами.

Четвертий компонент — стійкість. Якщо проєкт має продовжуватися, потрібно подумати про модель підтримки: продаж, грант, партнерство, донати, підписку, освітні послуги, замовлення, фестивальну стратегію або поєднання кількох джерел.

Таблиця 16. Баланс творчості і ринку

Компонент	**Основне питання**	**Ризик дисбалансу**
Авторська позиція	Що ми хочемо сказати або створити?	Втрата змісту через надмірне підлаштування під попит
Аудиторія	Для кого це важливо?	Невидимість проєкту або відсутність інтересу
Ресурси	Що реально можливо зробити якісно?	Нереалістичний масштаб і незавершеність

Канали поширення	Як продукт дійде до глядача або користувача?	Хороший продукт залишається непоміченим
Економічна стійкість	Як проєкт може існувати далі?	Залежність від випадкового фінансування
Етика і право	Які межі не можна порушувати?	Репутаційні й правові втрати

У практичній діяльності баланс творчості і ринку часто досягається не одразу, а через послідовне тестування, діалог з аудиторією, участь у професійних спільнотах, аналіз результатів, рефлексію і корекцію формату. Наприклад, авторський відеопроєкт може зберігати свою тему й естетику, але змінити тривалість випусків, спосіб подання, частоту публікацій або канали поширення відповідно до поведінки аудиторії.

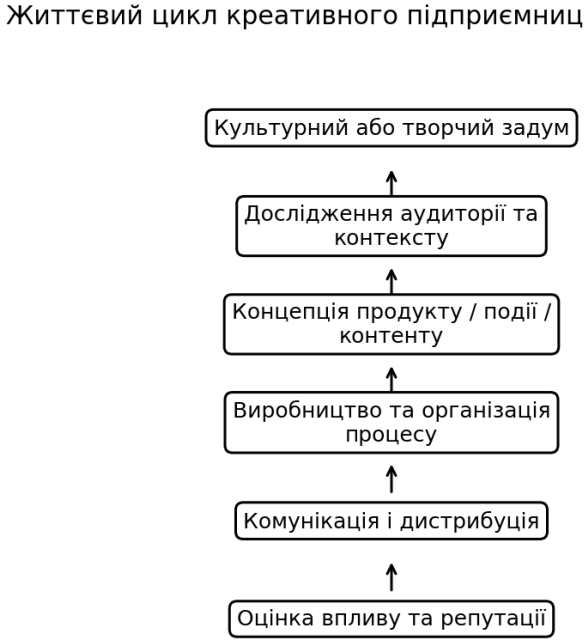


Рис 12. Життевий цикл креативного підприємницького проекту

Для студентських і навчальних проєктів важливо навчитися не протиставляти творчість і підприємництво. Підприємницьке мислення не обов’язково знижує художню якість. Навпаки, воно може допомогти автору краще зрозуміти, кому потрібна його робота, як її представити, як знайти ресурси, як захистити права, як зібрати команду і як зробити результат видимим.

Баланс творчості і ринку не означає компроміс у поганому сенсі. Це професійна здатність утримувати кілька логік одночасно: художню, культурну, соціальну, економічну, правову і комунікаційну. Саме така багатовимірність відрізняє креативного підприємця від людини, яка лише створює продукт без розуміння його подальшого життя.

Отже, креативне підприємництво потребує не відмови від творчості заради ринку, а усвідомленого поєднання творчої свободи, культурної цінності, аудиторної релевантності, економічної стійкості та відповідальної професійної поведінки.

Креативне підприємництво є особливою формою підприємницької діяльності, у якій основою створення цінності виступають творчість, знання, культурний зміст, авторські ідеї, естетичний досвід, символічні ресурси та нематеріальні активи.

Практичне завдання з теми 7

1. Оберіть один творчий, культурний або аудіовізуальний проєкт, який ви хотіли б реалізувати.
2. Визначте, до якої сфери креативної економіки він належить.
3. Сформулюйте його культурну цінність: яку тему, сенс, емоцію або суспільне значення він має.
4. Назвіть не менше п’яти нематеріальних активів, які можуть виникнути або використовуватися в цьому проєкті.

Питання для самостійної роботи

1. Які сфери належать до культурних і креативних індустрій?
2. Що таке культурна цінність?
3. Які виміри культурної цінності можна виділити?
4. Які нематеріальні активи є важливими для аудіовізуального проєкту?

ТЕМА 8. АУДІОВІЗУАЛЬНА СФЕРА ЯК ПРОСТІР ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ІНІЦІАТИВ

Вузлові питання:

8.1. Аудіовізуальний продукт

8.2. Ролі у виробництві

8.3. Продюсерська логіка

8.4. Дистрибуція і глядач

8.1. Аудіовізуальний продукт

Аудіовізуальна сфера є однією з найдинамічніших частин креативної економіки. Вона поєднує мистецтво, технології, комунікацію, підприємництво, цифрові платформи, культурну цінність і взаємодію з аудиторією. У сучасних умовах аудіовізуальний продукт може існувати не лише у формі повнометражного фільму або телевізійної програми, а й у вигляді короткометражного відео, документального проєкту, рекламного ролика, освітнього відеокурсу, подкасту з відеоверсією, вебсеріалу, соціального ролика, відеоблогу, стримінгового контенту, інтерактивного медіапроєкту або матеріалу для соціальних мереж.

Аудіовізуальний продукт — це результат творчої, організаційної та технічної діяльності, у якому зображення, звук, монтаж, драматургія, ритм, візуальна мова, зміст і форма поєднуються для створення певного повідомлення, емоційного впливу, культурного досвіду або інформаційної цінності для аудиторії. Аудіовізуальний продукт має подвійну природу. *З одного боку*, він є творчим результатом: має тему, ідею, стиль, авторське бачення, художню або документальну форму. *З іншого боку*, він є організованим проєктом, який потребує ресурсів, команди, планування, виробничого процесу, комунікації, правового оформлення, просування і доступу до глядача. Саме тому аудіовізуальна сфера є природним середовищем для підприємницьких ініціатив.

Підприємницький підхід до аудіовізуального продукту означає, що автор або команда мислять не лише категоріями “що ми хочемо зняти?”, а й ширшими питаннями:

- для кого створюється продукт;
- яку проблему, потребу або інтерес аудиторії він зачіпає;
- яку культурну, інформаційну, освітню, емоційну або соціальну цінність він створює;
- які ресурси потрібні для реалізації;
- хто має бути в команді;
- які права й дозволи потрібно врахувати;
- як продукт буде поширений;
- як аудиторія дізнається про нього;
- який результат вважатиметься успішним.

Аудіовізуальний продукт може створювати різні види цінності. Документальний фільм може формувати суспільну дискусію. Освітнє відео може допомагати здобувати знання. Рекламний ролик може просувати послугу або подію. Соціальний ролик може привертати увагу до важливої проблеми. Авторський короткометражний фільм може створювати естетичний і емоційний досвід. Відеоконтент для соціальних мереж може формувати спільноту й підтримувати персональний бренд автора.

У підприємницькому контексті важливо розрізняти сам творчий задум і аудіовізуальний продукт як результат, який має бути зрозумілим для певної аудиторії. Ідея може бути важливою для автора, але для глядача значення мають форма, ясність повідомлення, якість реалізації, емоційна залученість, актуальність теми, доступність перегляду і відповідність очікуванням або потребам. Наприклад, студентська команда може мати ідею створити документальне відео про життя творчої молоді в місті. Щоб ця ідея стала аудіовізуальним продуктом, потрібно визначити головну тему, героїв, драматургію, формат, тривалість, стиль зйомки, цільову аудиторію, канали

поширення, графік виробництва, права на музику й зображення, а також спосіб оцінювання реакції глядачів.



Рис 13. Основні етапи розвитку проекту

Для підприємницької ініціативи особливо важливим є не лише створення продукту, а й розуміння його подальшого життя. Якщо відео створено, але не має каналу поширення, опису, аудиторії, комунікаційного супроводу або стратегії показу, його вплив буде обмеженим. Саме тому аудіовізуальний продукт слід розглядати як частину ширшої підприємницької логіки: від ідеї до глядача, від творчого задуму до культурної або професійної цінності.

Таблиця 17. Види аудіовізуального продукту та їх підприємницький потенціал

Вид аудіовізуального продукту	**Основна цінність**	**Підприємницький потенціал**
Короткометражний фільм	Художня, естетична, авторська	Фестивалі, портфоліо, професійна репутація
Документальний проєкт	Соціальна, культурна, інформаційна	Гранти, покази, дискусії, освітні програми
Освітнє відео	Навчальна, практична	Онлайн-курс, медіаплатформа, освітній сервіс
Рекламний ролик	Комунікаційна, комерційна	Послуги для бізнесу, подій, інституцій
Соціальний ролик	Суспільна, етична, просвітницька	Партнерство з громадськими організаціями
Відеоблог	Персональна, інформаційна, спільнотна	Персональний бренд, аудиторія, партнерства
Вебсеріал	Розважальна, культурна, емоційна	Платформи, спонсорство, фан-спільнота

Відеоподкаст	Експертна, комунікаційна	Медіапроєкт, освітній продукт, бренд автора

Отже, аудіовізуальний продукт є не лише творчою роботою, а й потенційним підприємницьким результатом. Його цінність залежить від поєднання авторської ідеї, якості виробництва, розуміння аудиторії, правової культури, організації процесу і здатності донести продукт до глядача.

8.2. Ролі у виробництві

Аудіовізуальне виробництво зазвичай має командний характер. Навіть невеликий відеопроєкт потребує поєднання різних компетентностей: творчих, технічних, організаційних, комунікаційних і підприємницьких. Саме тому розуміння ролей у виробництві є важливою умовою якісної реалізації аудіовізуальної ініціативи.

Роль у виробництві — це функціональна зона відповідальності учасника команди, пов’язана з певним етапом створення аудіовізуального продукту, прийняттям рішень, виконанням завдань або забезпеченням якості результату.

У навчальних і малих творчих проєктах одна людина часто виконує кілька ролей одночасно. Наприклад, автор ідеї може бути сценаристом, режисером, оператором і монтажером. Однак навіть у такому випадку важливо розуміти, які саме функції потрібно виконати. Це допомагає уникнути хаосу, нерівномірного навантаження, невизначеності відповідальності та конфліктів у команді. До основних ролей в аудіовізуальному виробництві належать автор ідеї, сценарист, режисер, продюсер, оператор, звукорежисер, монтажер, художник або дизайнер, менеджер проєкту, комунікаційник, редактор, технічний спеціаліст, виконавець або герой матеріалу, а також люди, які відповідають за дистрибуцію і роботу з аудиторією.

У реальному виробництві ці ролі можуть змінюватися залежно від масштабу проєкту. У великому кіновиробництві кожна функція може бути поділена між багатьма спеціалістами. У студентському або малому

підприємницькому проєкті одна людина може відповідати одразу за кілька напрямів. Проте навіть у малій команді варто письмово або усно погодити, хто за що відповідає.

Підприємницький аспект ролей полягає в тому, що кожна роль не лише виконує технічну функцію, а й впливає на цінність продукту, строки, бюджет, якість, репутацію і можливість подальшого розвитку. Наприклад, слабка комунікація може зменшити аудиторію навіть якісного фільму. Нечіткий продакшн-менеджмент може призвести до перевитрат. Відсутність розуміння прав на матеріали може створити правові ризики.



Рис 14. Функціональні зони відповідальності у творчій команді

Для студентських команд корисно після формування ідеї створити коротку карту ролей. У ній потрібно визначити, які функції є необхідними, хто їх виконує, які строки встановлено, які ресурси потрібні і де можуть виникнути ризики. Така карта допомагає побачити проєкт як систему, а не лише як творче бажання.

Успішне аудіовізуальне виробництво потребує не лише таланту, а й взаємної поваги між ролями. Якщо команда не визнає значення організаційної, технічної або комунікаційної роботи, проєкт може втратити якість. Якщо ж творчі, технічні й підприємницькі ролі взаємодіють узгоджено, навіть невелика команда може створити сильний результат. Отже, ролі у виробництві є основою командної організації аудіовізуального продукту. Їхнє чітке розуміння допомагає розподілити відповідальність, підвищити якість роботи, зменшити ризики і перетворити творчу ідею на завершений результат.

8.3. Продюсерська логіка

Продюсерська логіка є однією з ключових складових аудіовізуального підприємництва. Якщо авторська логіка зосереджена на темі, образі, змісті й творчому висловлюванні, то продюсерська логіка допомагає відповісти на питання, як саме цей задум може бути реалізований, для кого він створюється, які ресурси потрібні, хто бере участь у процесі, як проєкт буде поширений і за рахунок чого він може отримати розвиток.

Продюсерська логіка — це спосіб організації аудіовізуального проєкту, що поєднує творчу ідею, аудиторію, ресурси, команду, строки, бюджет, партнерства, правові питання, комунікацію, дистрибуцію та оцінювання результату. Продюсер у широкому сенсі не обов’язково є лише людиною, яка знаходить гроші. Його функція значно ширша. Продюсер мислить проєкт як цілісність: від задуму до глядача, від творчої концепції до організаційної реалізації, від першого пітчингу до презентації результату. У малих студентських або незалежних проєктах продюсерську функцію може виконувати сам автор, керівник команди або окремий учасник, який координує процес.

Продюсерська логіка включає кілька основних питань:

1. У чому полягає ідея проєкту?
2. Яку цінність він створює?
3. Хто є його аудиторією?
4. Чому цей продукт має бути створений саме зараз?

5. Які ресурси вже доступні?
6. Яких ресурсів бракує?
7. Хто має бути у команді?
8. Які партнери можуть підтримати проєкт?
9. Які ризики потрібно врахувати?
10. Як продукт буде показаний або поширений?
11. Як буде оцінено результат?

Продюсерська логіка пов’язана з підприємницьким мисленням, тому що вона виходить за межі суто творчого процесу. Вона вимагає бачити не лише бажаний художній результат, а й шлях до його реалізації. У цьому сенсі продюсер є посередником між ідеєю, ресурсами, командою, інституціями, аудиторією і ринком.

Першим елементом продюсерської логіки є формулювання концепції. Концепція має стисло пояснювати, про що проєкт, чому він важливий, кому адресований і в якій формі буде реалізований. Без чіткої концепції складно залучити команду, партнерів або фінансування.

Другим елементом є оцінка ресурсів. Потрібно визначити, що вже є у команди: ідея, навички, техніка, час, доступ до локації, герої, контакти, навчальна база, аудиторія, репутація. Так само потрібно визначити, чого бракує: бюджету, спеціалістів, дозволів, обладнання, монтажного часу, промоційної підтримки.

Третім елементом є планування виробництва. Воно включає строки, етапи, графік зйомок, відповідальних осіб, перелік матеріалів, технічні вимоги, локації, резервні варіанти і порядок ухвалення рішень.

Четвертим елементом є правова й етична підготовка. В аудіовізуальній сфері важливо враховувати авторське право, використання музики, зображень, архівів, згоду героїв на зйомку, правила роботи з персональними історіями, етичність монтажу і коректність представлення людей або подій.

П’ятим елементом є комунікація. Продюсерська логіка передбачає, що проєкт потрібно пояснювати різним аудиторіям: команді, викладачам,

партнерам, грантодавцям, героям, глядачам, медіа або платформам. Для кожної аудиторії потрібна своя форма пояснення цінності.

Шостим елементом є дистрибуційне мислення. Вже на етапі розробки потрібно розуміти, де і як продукт може бути показаний: у соціальних мережах, на фестивалі, на навчальній платформі, у локальному культурному центрі, на сайті, в онлайн-кінотеатрі, під час публічної події або у межах освітньої програми.

Продюсерська логіка не повинна знищувати авторську свободу. Її завдання — не замінити творчість організацією, а забезпечити умови, у яких творчий задум може бути реалізований якісно і відповідально. Без продюсерської логіки сильна ідея може залишитися незавершеною, невидимою або неефективно використаною.

Для здобувачів освіти розвиток продюсерського мислення є особливо корисним. Навіть якщо майбутній фахівець не планує бути продюсером у професійному сенсі, він має розуміти, як працює проєкт: звідки беруться ресурси, як формується команда, чому важлива аудиторія, як домовлятися з партнерами, як презентувати ідею, як оцінювати ризики і як доводити роботу до завершення. Отже, продюсерська логіка є практичним механізмом перетворення аудіовізуальної ідеї на підприємницьку ініціативу. Вона допомагає поєднати творчість, організацію, ресурси, відповідальність і комунікацію з глядачем.

8.4. Дистрибуція і глядач

Аудіовізуальний продукт набуває повного значення лише тоді, коли доходить до глядача. Створення відео, фільму, подкасту або медіапроєкту є важливим етапом, але не завершенням підприємницького процесу. Якщо продукт не має доступу до аудиторії, його культурна, соціальна, освітня або економічна цінність залишається обмеженою. Саме тому дистрибуція є невід’ємною частиною аудіовізуального підприємництва.

Дистрибуція — це процес поширення аудіовізуального продукту через певні канали, платформи, події або інституції з метою забезпечення доступу глядача до продукту.

Глядач — це не пасивний отримувач контенту, а учасник комунікаційного процесу. Він інтерпретує продукт, реагує на нього, поширює його, коментує, підтримує або ігнорує. У цифровому середовищі глядач може одночасно бути споживачем, критиком, учасником спільноти, підписником, донором, замовником або партнером подальшого розвитку.

Дистрибуція може мати різні форми:

- фестивальний показ;
- кінотеатральний показ;
- телевізійна трансляція;
- публікація на цифровій платформі;
- розміщення у соціальних мережах;
- освітнє використання;
- показ у культурному центрі;
- презентація на професійному заході;
- закритий показ для партнерів;
- інтеграція у навчальний курс;
- розсилка для цільової аудиторії;
- участь у конкурсах або грантових програмах.

Вибір каналу дистрибуції залежить від типу продукту, цільової аудиторії, мети проєкту, правового статусу матеріалів, бюджету, тривалості, теми, якості виробництва і бажаного результату. Наприклад, короткий соціальний ролик може бути ефективним у соціальних мережах, документальний фільм — у фестивальній і дискусійній дистрибуції, освітнє відео — на навчальній платформі, а портфоліо-відео — на персональному сайті або професійній сторінці автора.

Підприємницьке розуміння дистрибуції передбачає, що питання “де буде показаний продукт?” потрібно ставити ще до початку виробництва. Це впливає на формат, тривалість, мову, стиль, технічні вимоги, права, спосіб комунікації і навіть структуру самого продукту. Наприклад, відео для TikTok, фестивальний короткометражний фільм і освітній відеоурок мають різну логіку. Вони відрізняються тривалістю, ритмом, способом залучення уваги, очікуваннями аудиторії, критеріями якості і каналами поширення. Якщо команда не враховує майбутню дистрибуцію, продукт може не відповідати умовам тієї платформи або аудиторії, для якої він призначений.

Важливим елементом дистрибуції є розуміння глядача. Глядач не є абстрактною категорією “усі”. Для підприємницької ініціативи потрібно визначити конкретну аудиторію:

- хто ці люди;
- який у них досвід;
- які теми їх цікавлять;
- де вони споживають контент;
- скільки часу готові приділити перегляду;
- якою мовою і в якому форматі їм зручно сприймати матеріал;
- що може спонукати їх поділитися продуктом;
- яку дію вони можуть здійснити після перегляду.

Робота з глядачем включає не лише показ продукту, а й комунікацію до і після перегляду. До перегляду важливо сформувати очікування: назва, опис, афіша, трейлер, анонс, обкладинка, короткий текст, публікація у соціальних мережах. Після перегляду важливо зібрати реакцію: коментарі, обговорення, анкети, перегляди, поширення, запитання, запрошення до співпраці.

Таблиця 18. Канали дистрибуції аудіовізуального продукту

Канал дистрибуції	**Для яких продуктів підходить**	**Яку цінність створює**

Фестиваль	Короткометражні, документальні, авторські фільми	Професійне визнання, репутація, контакти
Соціальні мережі	Короткі відео, промо, освітній і розважальний контент	Охоплення, швидкий зворотний зв’язок
YouTube або відеоплатформа	Освітні відео, відеоблоги, документальні формати	Доступність, архів, розвиток аудиторії
Культурний центр	Документальні, соціальні, локальні проєкти	Дискусія, спільнотна взаємодія
Навчальна платформа	Освітній контент	Передача знань, структуроване навчання
Телебачення або медіа	Суспільно важливі матеріали, репортажі	Ширша публічність і довіра
Персональний сайт	Портфоліо, шоуріл, авторські роботи	Професійна презентація
Закритий показ	Матеріали для партнерів або експертів	Тестування, професійний зворотний зв’язок

У цифровому середовищі особливого значення набуває аналітика. Вона дозволяє зрозуміти, як аудиторія взаємодіє з продуктом: скільки людей переглянули відео, на якому моменті припинили перегляд, які коментарі залишили, скільки разів поширили матеріал, чи перейшли за посиланням, чи зареєструвалися на подію, чи підписалися на канал. Проте кількісні показники не завжди достатні. Для культурного або освітнього проєкту важливими можуть бути не лише перегляди, а й якість реакції: чи виникла дискусія, чи змінилося розуміння теми, чи з’явилися партнери, чи отримав проєкт запрошення до показу, чи допоміг автору сформувати портфоліо.

Дистрибуція також пов’язана з правовими питаннями. Перед публікацією аудіовізуального продукту потрібно врахувати права на музику, зображення, архіви, фрагменти інших творів, згоду героїв, умови платформ і домовленості між учасниками команди. Ігнорування цих питань може обмежити можливість поширення або створити репутаційні й правові ризики.

Підприємницький підхід до глядача не означає механічне підлаштування під смаки аудиторії. Він означає повагу до аудиторії, розуміння її контексту, чесну комунікацію, доступність продукту і здатність пояснити його цінність. Автор може зберігати складну тему або нестандартну форму, але має усвідомлювати, як саме глядач зустрінеться з цим продуктом.

Отже, дистрибуція і робота з глядачем є завершальним, але стратегічно важливим етапом аудіовізуального підприємництва. Саме вони перетворюють створений продукт на подію комунікації, професійний ресурс, культурний вплив або основу подальшого розвитку. Продукт має не лише бути створений, а й дійти до аудиторії через відповідні канали, викликати реакцію, сформувати цінність і стати основою для подальшого розвитку автора, команди або проєкту.

Практичне завдання з теми 8

1. Оберіть ідею аудіовізуального продукту: коротке відео, документальний фрагмент, соціальний ролик, освітній матеріал, відеоблог або інший формат. Сформулюйте тему, основну ідею і цінність цього продукту для аудиторії.
2. Складіть карту ролей у виробництві: хто відповідає за ідею, сценарій, зйомку, звук, монтаж, дизайн, комунікацію і дистрибуцію.
3. Опишіть продюсерську логіку проєкту: які ресурси вже є, чого бракує, які партнери можуть допомогти.
4. Оберіть канал дистрибуції і поясніть, чому саме він відповідає цьому продукту.

Питання для самостійної роботи

1. Чому аудіовізуальний продукт можна розглядати як підприємницький результат?
2. Чому навіть мала студентська команда потребує розподілу ролей?
3. Які питання має поставити команда перед початком виробництва?

4. Чому робота з глядачем не завершується моментом публікації відео?

ТЕМА 9. ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕДІАПЛАТФОРМИ І ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД

Вузлові питання:

9.1. Цифрове середовище

9.2. Платформи і контент

9.3. Персональний бренд

9.4. Аналітика і розвиток

9.1. Цифрове середовище

Цифрове середовище є одним із ключових просторів сучасного підприємництва. Воно охоплює онлайн-платформи, соціальні мережі, відеосервіси, цифрові інструменти комунікації, хмарні сервіси, електронну комерцію, онлайн-освіту, медіаконтент, аналітичні системи та інші технологічні рішення, які дають змогу створювати, поширювати, просувати й монетизувати продукти, послуги або творчі проєкти.

Цифрове підприємництво — це підприємницька діяльність, у якій цифрові технології, онлайн-платформи, дані, контент і мережеві комунікації використовуються для створення цінності, взаємодії з аудиторією, організації роботи, просування продуктів або розвитку професійної діяльності.

Особливість цифрового середовища полягає в тому, що воно значно знижує бар’єр входу для підприємницьких ініціатив. Для старту не завжди потрібні офіс, велика команда, значний капітал або доступ до традиційних каналів поширення. Автор, студент, фрилансер або невелика творча команда можуть створити цифровий продукт, опублікувати його на платформі, протестувати реакцію аудиторії, зібрати відгуки, сформувати портфоліо і поступово розвивати проєкт. Водночас цифрове середовище не гарантує автоматичного успіху. Велика кількість платформ і доступність публікації створюють високу конкуренцію за увагу аудиторії. У таких умовах важливими стають якість контенту, регулярність, зрозуміла ціннісна пропозиція, професійна

репутація, візуальна і змістова впізнаваність, етичність комунікації та здатність аналізувати результати.

Цифрове середовище має кілька важливих характеристик.

По-перше, воно є мережевим. Це означає, що інформація, продукти, послуги й творчі результати поширюються через взаємопов'язані спільноти, платформи, контакти, алгоритми і рекомендації. Успіх цифрового проєкту часто залежить не лише від якості самого продукту, а й від здатності включитися у відповідну мережу комунікації.

По-друге, цифрове середовище є швидким. Контент може бути створений і поширений за короткий час, а реакція аудиторії може з'явитися майже одразу. Це відкриває можливості для швидкого тестування ідей, але водночас вимагає уважності до якості, достовірності інформації та відповідальності.

По-третє, цифрове середовище є публічним. Навіть невеликий проєкт може стати доступним широкій аудиторії. Це створює можливості для професійної видимості, але також підвищує значення репутації, етики, авторського права і комунікаційної культури.

По-четверте, цифрове середовище є аналітичним. На відміну від багатьох традиційних форматів, цифрові платформи дають змогу вимірювати перегляди, охоплення, реакції, підписки, переходи, коментарі, час перегляду та інші показники. Це допомагає підприємцю краще розуміти аудиторію.

По-п'яте, цифрове середовище є нестабільним. Алгоритми платформ, правила публікації, формати контенту, поведінка аудиторії та технічні умови постійно змінюються. Тому цифровий підприємець має бути готовим до навчання, адаптації та пошуку нових каналів взаємодії.

Для творчих і аудіовізуальних спеціальностей цифрове середовище має особливе значення. Воно дозволяє демонструвати портфоліо, публікувати відео, просувати події, створювати освітні матеріали, формувати професійну спільноту, шукати партнерів, отримувати зворотний зв'язок, продавати послуги або презентувати авторський стиль. Наприклад, майбутній відеомейкер може використовувати цифрове середовище для розміщення шоурілу, демонстрації

студентських робіт, ведення професійної сторінки, публікації коротких навчальних відео, пошуку замовників і комунікації з аудиторією. У цьому випадку цифрова активність стає частиною професійної траєкторії.

Таблиця 19. Характеристики цифрового середовища

Характеристика	**Зміст**	**Значення для підприємця**
Мережевість	Взаємодія через платформи, спільноти й контакти	Допомагає поширювати ідеї та знаходити партнерів
Швидкість	Оперативне створення і поширення контенту	Дає змогу швидко тестувати ідеї
Публічність	Доступність матеріалів для широкої аудиторії	Формує видимість і репутацію
Аналітичність	Наявність даних про поведінку аудиторії	Дозволяє оцінювати результат і коригувати дії
Змінність	Постійні зміни алгоритмів, форматів і правил	Вимагає гнучкості та навчання
Низький бар'єр входу	Можливість стартувати з обмеженими ресурсами	Дозволяє почати з малого проєкту
Конкуренція за увагу	Велика кількість контенту і авторів	Потребує чіткої цінності та якості

Отже, цифрове середовище є не лише технічним простором, а й новою підприємницькою реальністю, у якій поєднуються творчість, комунікація, дані, платформи, аудиторія, репутація і можливість професійного розвитку.

9.2. Платформи і контент

Медіаплатформи є основними каналами існування цифрового підприємництва. Через них автори, команди, організації, фрилансери й підприємці презентують продукти, поширюють контент, спілкуються з аудиторією, формують спільноти, отримують замовлення, залучають партнерів і розвивають персональний або проєктний бренд.

Медіаплатформа — це цифрове середовище або сервіс, який забезпечує створення, розміщення, поширення, споживання або монетизацію контенту.

Контент — це інформаційний, освітній, розважальний, художній, рекламний, експертний або комунікаційний матеріал, створений для певної аудиторії та поширений через конкретний канал. У цифровому підприємництві контент не є випадковим набором публікацій. Він виконує підприємницькі функції: пояснює цінність, демонструє компетентність, формує довіру, привертає увагу, підтримує контакт з аудиторією, презентує портфоліо, просуває продукт або запрошує до взаємодії.

Платформи можуть відрізнятися за типом контенту, аудиторією, алгоритмами, тривалістю уваги, способом комунікації і підприємницькою функцією. Наприклад, відеоплатформа може бути зручною для довших освітніх матеріалів або портфоліо; соціальна мережа — для регулярної комунікації; професійна платформа — для пошуку партнерів і замовників; сайт — для системної презентації робіт; онлайн-курсова платформа — для освітнього продукту.

Для підприємця важливо не просто “бути всюди”, а свідомо обирати платформи відповідно до мети, аудиторії та формату контенту. Наявність великої кількості акаунтів не гарантує результату, якщо немає зрозумілої стратегії, регулярності й цінності для аудиторії.

Під час вибору платформи доцільно враховувати такі питання:

- де перебуває цільова аудиторія;
- який формат контенту їй зручний;
- яку дію очікує автор від аудиторії;
- чи відповідає платформа професійному образу автора;
- чи можна на платформі демонструвати портфоліо;
- чи є можливість отримувати зворотний зв’язок;
- чи підтримує платформа довгострокову присутність;
- які ризики пов’язані з правилами й алгоритмами платформи.



Платформи і функції контенту

Тип платформи	Приклад функції	Який контент доречний
Соціальна мережа	Регулярна комунікація з аудиторією	Короткі відео, анонси, закулісся, опитування
Відеоплатформа	Демонстрація робіт і навчальних матеріалів	Відеоуроки, фільми, шоуріл, подкасти
Персональний сайт	Системна професійна презентація	Портфоліо, біографія, послуги, контакти
Професійна мережа	Пошук партнерів і замовників	Кейси, досвід, експертні тексти
Освітня платформа	Передача знань	Курси, уроки, завдання, методичні матеріали
Краудфандингова сторінка	Залучення підтримки	Опис ідеї, відеопрезентація, бюджет, винагороди
Платформа подій	Реєстрація і комунікація з учасниками	Анонс, програма, форма участі, звіт

Рис 15. Контент та медіаплатформи

У підприємницькому контексті важливою є узгодженість між платформою, контентом і цінністю. Якщо автор створює освітній продукт, його контент має демонструвати зрозумілість, практичність і користь. Якщо він просуває себе як режисер або оператор, контент має демонструвати художню якість, стиль і завершені роботи. Якщо він розвиває культурний проєкт, контент має пояснювати його сенс, аудиторію, соціальну або культурну значущість.

Контент також має бути регулярним, але регулярність не повинна знижувати якість. У цифровому середовищі важливо знайти баланс між частотою публікацій, змістовністю, ресурсами автора і очікуваннями аудиторії. Для початківця краще мати реалістичний графік, ніж швидко втратити якість через надмірні зобов'язання.

Отже, платформи і контент є інструментами цифрового підприємництва. Вони допомагають автору або команді зробити проєкт видимим, пояснити його цінність, сформувати аудиторію, отримати зворотний зв'язок і поступово розвивати професійну присутність.

9.3. Персональний бренд

Персональний бренд є важливою складовою професійної самореалізації у цифровому середовищі. У творчих, медійних, освітніх і аудіовізуальних сферах люди часто взаємодіють не лише з продуктом, а й з автором: його стилем, цінностями, компетентністю, репутацією, способом комунікації та історією професійного розвитку.

Персональний бренд — це сформоване уявлення аудиторії, колег, партнерів, клієнтів або професійної спільноти про людину як фахівця, автора, експерта або творця певної цінності. Персональний бренд не слід зводити до самореклами або зовнішнього образу. Його основою є реальна професійна цінність: компетентність, якість робіт, стиль, відповідальність, послідовність дій, етичність, комунікаційна культура і здатність створювати корисний або значущий результат для аудиторії.

У цифровому середовищі персональний бренд формується через:

- портфоліо;
- якість опублікованих робіт;
- регулярність професійної присутності;
- стиль комунікації;
- теми, з якими асоціюється автор;

– візуальну і змістову впізнаваність;

– відгуки й рекомендації;

– участь у проєктах;

– публічні результати;

– професійну етику;

– реакцію на критику;

– здатність до співпраці.

Для творчого фахівця персональний бренд допомагає бути помітним у професійному середовищі. Він дає відповідь на питання: хто ця людина як фахівець, що вона робить, у чому її сильна сторона, з якими темами або стилем вона працює, чому їй можна довіряти, яку цінність вона створює. Наприклад, студент аудіовізуальної спеціальності може поступово формувати персональний бренд як монтажер освітнього відео, автор документальних історій про локальну культуру, оператор музичних кліпів, фотограф театральних подій або продюсер студентських медіапроєктів. Важливо, щоб цифрова присутність підтверджувала цю спеціалізацію реальними роботами.

Персональний бренд має кілька складових.

Перша складова — професійна ідентичність. Вона відповідає на питання: ким є фахівець, у якій сфері працює і яку цінність створює.

Друга складова — компетентність. Вона підтверджується роботами, кейсами, навичками, навчанням, досвідом і результатами.

Третя складова — впізнаваність. Вона формується через стиль, теми, візуальну мову, тон комунікації і повторюваність певних професійних характеристик.

Четверта складова — довіра. Вона виникає через відповідальність, чесність, дотримання домовленостей, етичність і стабільну якість роботи.

П’ята складова — комунікація. Вона визначає, як фахівець пояснює свої ідеї, презентує роботи, відповідає аудиторії, взаємодіє з партнерами і реагує на зворотний зв’язок.

Формування персонального бренду потребує послідовності. Якщо цифрова присутність людини хаотична, аудиторії складно зрозуміти, з чим її асоціювати. Це не означає, що фахівець не може експериментувати. Але навіть експеримент має бути пов'язаний із певною професійною логікою: розвитком стилю, теми, компетентності або портфоліо. Водночас персональний бренд не повинен бути штучним образом, який не відповідає реальному рівню фахівця. Надмірна самопрезентація без реальних результатів може створити репутаційний ризик. Значно важливіше будувати бренд на реальних роботах, чесному описі досвіду, поступовому розвитку і відповідальному ставленні до аудиторії.

Для здобувача освіти персональний бренд може починатися з простих кроків:

1. Визначити професійний напрям або кілька напрямів інтересу.
2. Зібрати перші роботи у портфоліо.
3. Описати власну роль у кожному проєкті.
4. Обрати 1–2 основні платформи для професійної присутності.
5. Публікувати роботи й короткі пояснення процесу.
6. Дотримуватися авторської етики.
7. Відповідати на запити й коментарі професійно.
8. Аналізувати, які матеріали викликають найбільший інтерес.
9. Поступово уточнювати свою нішу.

Отже, персональний бренд є не декоративним елементом, а стратегічним ресурсом цифрового підприємництва. Він допомагає творчому фахівцю стати видимим, сформувати довіру, залучити партнерів, отримати професійні можливості й розвивати власну траєкторію.

9.4. Аналітика і розвиток

Аналітика є важливою умовою розвитку цифрового підприємництва. Вона дає змогу оцінювати не лише факт публікації контенту, а й те, як аудиторія з ним взаємодіє. Без аналітики автор або команда можуть діяти інтуїтивно, не

розуміючи, які матеріали працюють, яка аудиторія зацікавлена, які канали ефективні і що потрібно змінити.

Аналітика у цифровому підприємництві — це процес збору, інтерпретації та використання даних про поведінку аудиторії, ефективність контенту, розвиток платформи, комунікацію і досягнення цілей проєкту. Аналітика не повинна зводитися лише до кількості переглядів або підписників. Для підприємницького і творчого проєкту важливо розуміти, які саме показники відповідають його меті. Якщо метою є професійна видимість, важливими можуть бути перегляди портфоліо, запити на співпрацю, рекомендації. Якщо метою є освітній вплив, важливими можуть бути завершення уроків, запитання, відгуки, повторне використання матеріалів. Якщо метою є розвиток спільноти, важливими є коментарі, обговорення, участь, повернення аудиторії.

До базових показників цифрової аналітики належать:

- перегляди;
- охоплення;
- взаємодії;
- коментарі;
- поширення;
- збереження;
- підписки;
- переходи за посиланням;
- час перегляду;
- утримання аудиторії;
- повторні перегляди;
- заявки або повідомлення;
- конверсія у потрібну дію.

Для підприємницького розвитку особливо важливими є не лише кількісні, а й якісні показники. Наприклад, один коментар від потенційного партнера може бути цінішим за випадкові перегляди. Один запит на співпрацю може мати

більше значення, ніж велика кількість пасивних реакцій. Тому аналітика має поєднувати цифри з інтерпретацією контексту.

Таблиця 19. Показники аналітики цифрового проєкту

Показник	**Що показує**	**Як може використовуватися**
Перегляди	Скільки разів контент переглянули	Оцінка загальної уваги
Охоплення	Скільки людей побачили матеріал	Розуміння масштабу поширення
Коментарі	Яку реакцію викликає контент	Аналіз питань, критики, інтересів
Поширення	Чи хоче аудиторія передавати контент іншим	Оцінка цінності й актуальності
Збереження	Чи вважає аудиторія матеріал корисним	Оцінка практичної значущості
Час перегляду	Як довго аудиторія взаємодіє з матеріалом	Оцінка якості структури й подання
Підписки	Чи хочуть люди стежити за автором далі	Оцінка розвитку аудиторії
Запити на співпрацю	Чи виникають професійні можливості	Оцінка підприємницького результату
Конверсія	Чи виконує аудиторія потрібну дію	Реєстрація, заявка, покупка, участь

Аналітика має сенс лише тоді, коли вона веде до розвитку. Якщо автор бачить, що певний формат краще утримує увагу, він може розвивати його. Якщо аудиторія часто ставить однакові питання, можна створити окремий пояснювальний матеріал. Якщо довгі відео не переглядаються до кінця, доцільно змінити структуру або розбити тему на коротші частини. Якщо професійні кейси викликають більше запитів на співпрацю, їх варто зробити помітнішою частиною портфоліо.

Процес аналітичного розвитку можна подати як цикл:



Рис 16. Процес аналітичного розвитку цифрового проекту

Для здобувачів освіти важливо навчитися сприймати аналітику не як оцінку особистої цінності автора, а як інструмент розвитку проєкту. Низькі перегляди не завжди означають, що ідея погана. Можливо, неправильно обрано платформу, незрозуміло сформульовано заголовок, невдало визначено аудиторію, недостатньо пояснено цінність або потрібен інший формат. Водночас високі перегляди також не завжди означають професійну якість або стійкий розвиток. Контент може привернути випадкову увагу, але не сформувати довіру, портфоліо, репутацію або реальну підприємницьку можливість. Тому цифровий підприємець має аналізувати не лише популярність, а й відповідність результатів

власним цілям. Отже, аналітика є інструментом осмисленого розвитку цифрового підприємництва. Вона допомагає бачити не тільки те, що опубліковано, а й те, як аудиторія реагує, що потрібно змінити, які формати мають потенціал і як цифрова активність може підтримувати професійну траєкторію автора або команди.

Аналітика допомагає оцінювати розвиток цифрового проєкту, розуміти поведінку аудиторії, коригувати формат контенту і приймати більш обґрунтовані рішення. Її потрібно сприймати не як самоціль, а як інструмент навчання, вдосконалення і професійного розвитку.

Практичне завдання з теми 9

1. Оберіть власну професійну або творчу ідею, яку можна представити у цифровому середовищі. Визначте цільову аудиторію цієї ідеї.
2. Сформулюйте, яку цінність має створювати ваш контент.
3. Опишіть, яким має бути ваш професійний образ у цифровому середовищі.
4. Визначте 5 показників аналітики, за якими можна оцінювати розвиток.

Питання для самостійної роботи

1. Чому цифрове середовище знижує бар’єр входу для підприємницьких ініціатив?
2. Чому підприємцю не обов’язково бути присутнім на всіх платформах одночасно?
3. Чим персональний бренд відрізняється від самореклами?
4. Які показники аналітики можуть бути корисними для розвитку цифрового проєкту?

Глосарій

Авторське право — правовий механізм захисту результатів творчої діяльності.

Аналітика — процес збору, інтерпретації та використання даних про поведінку аудиторії, ефективність контенту і розвиток проєкту.

Аудіовізуальна сфера — простір створення, виробництва, поширення і сприйняття продуктів, що поєднують візуальні й звукові засоби комунікації.

Аудіовізуальний продукт — результат творчої, технічної та організаційної діяльності, у якому зображення і звук поєднуються для створення повідомлення, емоційного впливу, культурного досвіду або інформаційної цінності.

Баланс творчості і ринку — здатність поєднувати авторське бачення, культурну цінність, потреби аудиторії, ресурси, канали поширення та економічну стійкість.

Бізнес-інкубатор — організація або програма, що допомагає підприємницьким ініціативам на ранньому етапі через навчання, консультації, менторство або інфраструктуру.

Бренд — впізнаваний образ, назва, стиль і репутаційне сприйняття продукту, проєкту або організації.

Взаємодія — активна реакція аудиторії на контент: коментарі, поширення, збереження, переходи або інші дії.

Виробництво — процес організації і створення аудіовізуального продукту від ідеї до завершеного результату.

Відповідальність підприємця — готовність відповідати за якість результату, чесність комунікації, дотримання домовленостей, правомірність дій і вплив своєї діяльності на інших.

Гіпотеза — припущення про проблему, аудиторію, цінність, формат або канал реалізації, яке потребує перевірки.

Глядач — представник аудиторії, який сприймає, інтерпретує, оцінює і може поширювати аудіовізуальний продукт.

Грантова підтримка — фінансова або ресурсна допомога, що надається для реалізації проєкту за умови відповідності його цілям певної програми.

Дистрибуція — процес поширення аудіовізуального продукту через канали, платформи, події або інституції з метою забезпечення доступу глядача до продукту.

Довіра — очікування аудиторії, клієнтів, партнерів або команди, що підприємець діятиме чесно, професійно і відповідально.

Етичний ризик — ризик порушення моральних норм, недобросовісної комунікації або неповаги до людей і спільнот.

Зворотний зв'язок — реакція аудиторії, що допомагає оцінити якість, зрозумілість, цінність і потенціал розвитку аудіовізуального продукту.

Інституційна підтримка — допомога, яку підприємницькі ініціативи можуть отримувати від освітніх, культурних, громадських, державних, фінансових або професійних організацій.

Компетентності підприємця — сукупність знань, умінь, навичок і особистісних якостей, необхідних для реалізації підприємницької ініціативи.

Конверсія — виконання аудиторією цільової дії, наприклад реєстрації, заявки, підписки, покупки або звернення щодо співпраці.

Контент — інформаційний, освітній, художній, розважальний, експертний або комунікаційний матеріал, створений для певної аудиторії.

Креативна економіка — сфера економічної діяльності, у якій створення цінності ґрунтується на творчості, знаннях, культурному змісті, інноваціях та нематеріальних активах.

Креативне підприємництво — підприємницька діяльність, спрямована на створення, поширення і розвиток творчих, культурних, естетичних, інформаційних або символічних продуктів і послуг.

Культурна цінність — значущість творчого продукту або проєкту для людини, спільноти чи суспільства з погляду сенсів, естетики, ідентичності, пам'яті, освіти або соціального діалогу.

Культурні та креативні індустрії — сфери діяльності, у яких культурний зміст, творчість і інтелектуальна праця є основою створення продуктів, послуг або проєктів.

Медіаплатформа — цифрове середовище або сервіс, який забезпечує створення, розміщення, поширення, споживання або монетизацію контенту.

Межа допустимих втрат — заздалегідь визначений обсяг часу, коштів або ресурсів, який підприємець готовий витратити на перевірку ідеї.

Мінімальний життєздатний результат — найпростіша початкова версія продукту, послуги, події або творчого проєкту, яка дозволяє перевірити ідею на практиці.

Невизначеність — ситуація неповної інформації, у якій неможливо точно передбачити майбутні події, умови або наслідки рішень.

Нематеріальні активи — ресурси, що не мають фізичної форми, але створюють цінність для підприємця, команди або проєкту.

Обґрунтований ризик — ризик, який підприємець усвідомлює, аналізує і приймає після оцінки можливих наслідків.

Освітній проєкт — навчальна або практична ініціатива, спрямована на створення конкретного результату, що може мати цінність для аудиторії та стати елементом портфоліо.

Охоплення — кількість унікальних користувачів, які побачили контент.

Партнерство — форма взаємодії між людьми або організаціями, що передбачає об’єднання ресурсів, компетентностей або аудиторій для досягнення спільної мети.

Перевірка гіпотези — процес збору інформації, відгуків або поведінкових доказів для підтвердження або спростування припущення.

Персональний бренд — сформоване уявлення аудиторії, партнерів, клієнтів або професійної спільноти про людину як фахівця, автора або творця певної цінності.

Підприємець — особа, яка виявляє можливість або проблему, пропонує рішення, організовує ресурси та бере відповідальність за реалізацію задуму.

Підприємництво — самостійна, ініціативна та відповідальна діяльність, спрямована на створення цінності через реалізацію можливостей, організацію ресурсів і дію в умовах ризику.

Підприємницька діяльність — систематична діяльність, спрямована на створення продукту, послуги, проєкту або іншого результату, що має цінність для певної аудиторії.

Підприємницька екосистема — сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, ресурсів, інституцій, норм і комунікаційних зв'язків, які створюють умови для виникнення, розвитку і підтримки підприємницьких ініціатив.

Підприємницька ідея — початковий задум щодо продукту, послуги, проєкту або рішення, яке потенційно може створити цінність.

Підприємницька можливість — ситуація, у якій проблема, потреба або зміна середовища може бути використана для створення цінного рішення для аудиторії.

Підприємницьке мислення — здатність бачити можливості, аналізувати проблеми, пропонувати рішення, діяти в умовах невизначеності та відповідально реалізовувати ідеї.

Помилка початківця — дія або рішення, що знижує шанси на успішну реалізацію проєкту, але може стати джерелом навчання за умови аналізу й корекції.

Портфоліо — структурована добірка робіт, проєктів або кейсів, що демонструє професійний рівень, стиль і досвід фахівця.

Правовий ризик — ризик порушення законів, договорів, авторських прав або інших нормативних вимог.

Проблемно-орієнтований підхід — підхід, за якого підприємницька діяльність починається з виявлення реальної проблеми або потреби аудиторії.

Продюсерська логіка — спосіб організації аудіовізуального проєкту, що поєднує ідею, аудиторію, ресурси, команду, строки, партнерства, правові питання, дистрибуцію і результат.

Професійна ініціатива — активна позиція фахівця, що проявляється у самостійному пошуку можливостей, створенні проєктів, розвитку компетентностей і формуванні власної професійної траєкторії.

Професійна мережа — система контактів і зв'язків, що забезпечує обмін інформацією, довіру, співпрацю та доступ до ресурсів.

Професійна самореалізація — процес розкриття і застосування власних здібностей, знань і навичок у професійній діяльності.

Професійна траєкторія — індивідуальний шлях розвитку людини у професійній сфері, що включає освіту, навички, досвід, портфоліо, контакти, форми зайнятості та професійні цілі.

Репутаційний ризик — ризик втрати довіри до підприємця, команди або проєкту.

Репутація — рівень довіри до автора, команди або проєкту, що формується через якість роботи, відповідальність і комунікацію. Це уявлення інших людей про професійність, надійність, якість роботи, відповідальність і стиль комунікації фахівця.

Ресурси підприємницької дії — матеріальні й нематеріальні засоби, які підприємець або команда використовують для реалізації ідеї та створення цінності.

Ресурси підприємця — гроші, знання, час, команда, контакти, обладнання, репутація, інформація та інші засоби, необхідні для реалізації ідеї.

Ризик — імовірність виникнення несприятливих наслідків у процесі реалізації підприємницької ідеї, проєкту або професійної ініціативи.

Ринковий ризик — ризик відсутності попиту або інтересу аудиторії до продукту, послуги чи проєкту.

Роль у виробництві — функціональна зона відповідальності учасника команди у процесі створення аудіовізуального продукту.

Самозайнятість — форма професійної діяльності, за якої людина самостійно пропонує свої послуги або продукти та організовує власну роботу.

Соціальний ресурс — контакти, довіра, рекомендації та професійні зв’язки, які допомагають отримувати інформацію, підтримку і доступ до можливостей.

Фінансовий ризик — ризик втрати коштів або нестачі фінансових ресурсів для реалізації проєкту.

Фриланс — формат роботи, за якого фахівець виконує окремі замовлення або проєкти для різних клієнтів без постійного працевлаштування в одній організації.

Цифрове підприємництво — підприємницька діяльність, у якій цифрові технології, онлайн-платформи, дані, контент і мережеві комунікації використовуються для створення цінності та розвитку проєкту.

Цифрове середовище — сукупність цифрових платформ, сервісів, каналів, інструментів і мережевих взаємодій, у яких створюється, поширюється й аналізується контент.

Цільова аудиторія — конкретна група людей, для яких створюється аудіовізуальний продукт і для яких він має певну цінність.

Ціннісна пропозиція — коротке формулювання того, для кого створюється рішення, яку проблему воно вирішує і який результат дає.

Цінність — користь, значущість або результат, який продукт, послуга чи проєкт створює для людини, організації, спільноти або суспільства.

Цінність для аудиторії — користь, значущість або результат, який отримує користувач, клієнт, глядач, учасник або спільнота.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Birley S. The role of networks in the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing. 1985. Vol.1, Iss.1. P. 107-117. https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2
2. Bygrave W. D., Hofer C. W. Theorising about Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. 1992. Vol.16, Iss.2. P.13-22.
3. Caves R. E. Creative Industries: Contracts between Art and Commerce. Cambridge, Mass. ; London : Harvard University Press, 2000. 454p.
4. The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries. Publications Office of the European Union. 2013. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723/language-en
5. Florida R. The Rise of the Creative Class. New-York: BasicBooks, 2002. 512 p.
6. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. London : SAGE, 2002. 290 p.
7. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Penguin, 2002. 288 p.
8. Kuckertz A. Why we think we teach entrepreneurship — and why we should really teach it. Journal of Entrepreneurship Education. 2021. Vol. 24, Iss.3. Art.1-7.
9. Mastering Your Entrepreneurial Journey: FromVision toVenture / A. Kuckertz et al. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. 154 p.
10. Section 1.1. Entrepreneurship Today. Laverty M., Littel C. Entrepreneurship. Houston, Texas : OpenStax, Rice University, 2020.
11. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons , 2010. 288p.
12. Pollack J. M., Vanepps E. M., Hayes A. F. The moderating role of social ties on entrepreneurs' depressed affect and withdrawal intentions in response to economic stress. Journal of Organizational Behavior. 2012. Vol.33, № 6. Art.789.

13. Rauch A., Hulsink W. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. Academy of Management Learning & Education. 2015.Vol. 14, №2. P.187-204.

14. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 320 p.

15. Sarasvathy S. D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. 368 p.

16. Schumpeter J. A. TheTheory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934. 255p.

17. Stevenson H. H. A Perspective on Entrepreneurship. Boston: Harvard Business School, 1983.13 p.

18. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, Iss. 2-3. P.172-194.

19. Creative Economy Outlook 2022: The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to Resilient Creative Industries / UNCTAD. Geneva: United Nations, 2022. 146 p.

20. Creative Economy Report 2013 Special Edition: Widening Local Development Pathways / UNESCO; UNDP. Paris; New York: UNESCO, 2013. 190 p.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020.

2. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2024.

3. Barringer B. R., Ireland R. D. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. 7th ed. Harlow: Pearson, 2024.

4. Bland D. J., Osterwalder A. Testing Business Ideas. Hoboken: Wiley, 2020.

5. Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 5th ed. Pescadero: K&S Ranch, 2020.

6. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Revised and updated ed. New York: Harper Business, 2019.

7. Burns P. Entrepreneurship and Small Business. 5th ed. London: Bloomsbury Academic, 2022.

8. European Commission. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

9. Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A. Entrepreneurship. 12th ed. New York: McGraw Hill, 2024.

10. Kuratko D. F. Entrepreneurship: Theory, Process, Practice. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

11. Lewrick M., Link P., Leifer L. The Design Thinking Toolbox: A Guide to Mastering the Most Popular and Valuable Innovation Methods. Hoboken: Wiley, 2020.

12. Liedtka J., Ogilvie T., Brozenske R. The Designing for Growth Field Book: A Step-by-Step Project Guide. 2nd ed. New York: Columbia Business School Publishing, 2019.

13. Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 3rd ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022.

14. Neck H. M., Neck C. P., Murray E. L. Entrepreneurship: The Practice and Mindset. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2024.

15. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A., Papadakos T. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken: Wiley, 2014.

16. Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Etiemble F. The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration from the World's Best Business Models. Hoboken: Wiley, 2020.

17. Scarborough N. M., Cornwall J. R. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management. 9th ed. Harlow: Pearson, 2019.

18. Spinelli S., Adams R. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. 11th ed. New York: McGraw Hill, 2020.

19. UNESCO. Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good. Paris: UNESCO, 2022.

20. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024.