

**ЗБІРКА КРАЩИХ ПРАКТИК  
ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ  
ТРАДИЦІЙНИХ ФЕСТИВАЛІВ  
ДЛЯ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ  
У ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ**

**ПУТІВНИК**

вересень 2023

PL-BY-UA  
2014-2020



Funded by  
the European Union



Цей документ підготовлено за фінансової підтримки Європейського Союзу в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020. Відповідальність за зміст цієї публікації лежить виключно на Карпатській інформаційній корпорації, Косівській міській раді та гміні Соліна і за жодних обставин не може розглядатися як така, що відображає позицію Європейського Союзу, Органу управління або Спільного технічного секретаріату Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020.

PL-BY-UA  
2014-2020



Funded by  
the European Union



Автори:

**Яцек Дембчинський, Назарій Гудзь, Славомір Лішкевич, Катажина Шока**



**ResPublic sp. z o.o.**

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa

tel. 22 630 98 34

[www.respublic.pl](http://www.respublic.pl)

email: [biuro@respublic.pl](mailto:biuro@respublic.pl)

Співпраця:



Громадська Організація «Прикарпатська  
Інформаційна Корпорація»



Муніципалітет Гміни  
Соліна та підпорядковані  
підрозділи



Косівська  
Міська Рада

Департамент міжнародного співробітництва та євроінтеграції громад  
Івано-Франківської обласної державної адміністрації

# ЗМІСТ

<b>I. Введення</b> .....	<b>4</b>
1. Вступ .....	4
2. Цілі та обсяг дослідження .....	6
3. Фестивалі партнерів проекту.....	9
4. Важливість фестивалів .....	10
<b>II. Планування фестивалю</b> .....	<b>14</b>
1. Ідея та концепція .....	14
2. Визначення бачення, місії, цілей та завдань.....	19
3. Учасники та учасниці.....	27
4. Законодавство та безпека.....	28
5. Отримання дозволів.....	33
6. Вибір підрядників та постачальників .....	38
<b>III. Бізнес модель фестивалю</b> .....	<b>42</b>
1. Бізнес-план.....	42
2. Команда управління та людські ресурси .....	45
3. Джерела фінансування.....	47
4. План підготовки заходу.....	50
5. Врахування ризиків.....	53
<b>IV. Бюджет фестивалю</b> .....	<b>55</b>
1. Розробка операційного бюджету.....	55
2. Ключові KPI.....	68
<b>V. Маркетинг і просування</b> .....	<b>71</b>
1. Лого та бренд.....	71
2. Комунікаційний план та промоційні матеріали .....	75
3. Цільові аудиторії.....	81
<b>VI. Залучення громади та сталість</b> .....	<b>85</b>
1. Співпраця з органами місцевої влади.....	85
2. Залучення та робота з волонтерами .....	90
3. Поводження з відходами .....	95
4. Доступність для людей з обмеженими можливостями.....	97
<b>VII. Кращі практики</b> .....	<b>100</b>
<b>VIII. Оцінка фестивалю</b> .....	<b>105</b>
1. Методика оцінки фестивалю .....	105
2. Інструменти оцінки фестивалю .....	108
<b>IX. Бібліографія</b> .....	<b>117</b>



# I. Введення

## 1. ВСТУП .....

Путівник «Збірник кращих практик проведення традиційних фестивалів для громад Польщі та України» був розроблений в рамках проекту «Фестиваль – стала ініціатива та ефективний інструмент промоції історичної та культурної спадщини в прикордонних регіонах України та Польщі», що реалізується в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020.

Подія під назвою: «Фестиваль – стала ініціатива та ефективний інструмент промоції історичної та культурної спадщини в прикордонних регіонах України та Польщі», реалізується трьома партнерами:

- Громадська організація «Карпатська інформаційна корпорація» – лідер проекту,
- Косівська міська рада – партнер проекту,
- Гміна Соліна – партнер проекту.

В рамках участі в проекті Гміна Соліна розробила представлений путівник кращого практичного досвіду як ефективну бізнес-модель для сталої організації культурних заходів на прикордонних територіях.

У розмовній мові значення терміну «фестиваль»<sup>1</sup> є дещо обмежене у порівнянні з повним змістом, який несе в собі це слово. Найчастіше фестивалі асоціюються з мистецькими подіями, організованими на регулярній основі, зазвичай раз на рік. Звичайно, коли ми говоримо про фестивалі, то, природно, маємо на увазі подію (івент), яка за своєю

1 Фестиваль (лат. *festivus* – радісний, веселий, святковий) – ряд заходів, зазвичай мистецьких, одного типу (наприклад, кіно, музика, театр), що є оглядом досягнень у певній галузі, організованих в один час і під спільною назвою, часто в обрамленні конкурсу. Численні події, присвячені науці, технологіям та різним актуальним міжпредметним питанням, мають форму фестивалів.



суттю є фестивалем. Останніми роками ми спостерігаємо значне розширення використання слова «фестиваль», оскільки такий ярлик справедливо надається подіям, які виходять за межі мистецької природи. Так, наприклад, ми зустрічаємо, фестивалі: кулінарні (сиру, хліба, пива, яблук, огірків тощо), пригод, відкриттів, туризму, науки, підприємництва, багатьох культур, особистісного розвитку, дизайну, фотографії, ігор, гір, вітрильного спорту, екстремальних видів спорту та багато інших. І тут варто зазначити, що ця множинність і різноманіття цікавих фестивальних пропозицій виникає саме завдяки місцевим ініціативам, які підтримуються місцевою владою. Вони є проявом невичерпного творчого потенціалу людей і спираються на культурні традиції, що підживлюються пристрастю, мріями і позитивними емоціями людей з різних верств населення і соціальних груп. Загалом фестивальний захід має на меті надати учасникам досвід, переживання та емоції, які виходять за межі повсякденного життя. Водночас, фестивалі за своїм значенням, важко переоцінити з точки зору туризму, оскільки вони генерують підвищений інтерес до фестивальних подій, які стають туристичними дестинаціями та заохочують до подорожей. Таким чином, фестивальні події сьогодні відіграють важливу роль у розвитку території. Вони є можливістю для промоції громади, міста чи регіону, а також можливістю отримати додатковий дохід під час проведення фестивалю. Організація такого заходу є завданням не лише для місцевої влади, а й для представників різних соціальних середовищ, залежно від того, наскільки фестиваль є комерційним або некомерційним заходом. На практиці найчастіше використовується змішана формула. Характерні фестивалі, організовані на місцевому рівні, які викликають асоціації з певним регіоном, громадою, містом чи іншою місцевістю, мають величезну силу впливу та привабливості, оскільки є символом автентичності та якості.

Кожен фестиваль або мережа фестивалів, як правило, має також особливі цілі, які можуть полягати у встановленні міжнародних контактів, проведенні консультацій з громадськістю, досягненні суспільного порозуміння, підвищенні обізнаності про права людини та сексуальні меншини, просуванні екологічних та регіональних проектів.



## 2. ЦІЛІ ТА ОБСЯГ ДОСЛІДЖЕННЯ .....

### Цілі дослідження

Відповідно до мети проекту «Фестиваль – стала ініціатива та ефективний інструмент промоції історичної та культурної спадщини в прикордонних регіонах України та Польщі», Путівник з передового досвіду має на меті слугувати ефективною бізнес-моделлю для сталої організації культурних заходів на прикордонних територіях. У той же час, слід звернути увагу на назву Путівника: «Збірник кращих практик проведення традиційних фестивалів для громад Польщі та України». Назва задає рамки і вказує на те, що йдеться саме про традиційні фестивалі. Автори широко охопили цей аспект, представивши також кращі практики, що відображають сучасні тенденції, зумовлені динамічно мінливими потребами та очікуваннями аудиторії фестивалів, а також революційними змінами у способах комунікації, розповіді та можливостях, які надають сучасні державні та приватні медіа, а особливо Інтернет.

#### ▶ Путівник має кілька функцій, серед них такі:

1. Освітня та інформаційна,
2. Практична,
3. Промоційна.

#### ▶ В рамках освітньо-інформаційної функції цілями є:

1. Надання та обмін знаннями про сферу, яку охоплює Путівник.
2. Сприяння ефективному самонавчанню на тему бізнес-моделі фестивалю.
3. Створення можливості для підготовки навчальних матеріалів.

#### ▶ В рамках практичної функції цілями є:

1. Вдосконалення особистих організаційних, технічних, логістичних, маркетингових та фінансових навичок в осіб, які володіють фестивальним досвідом, а також підготовка нового персоналу та волонтерів до фестивальної роботи.
2. Аналіз того, як фестивалі готуються та проводяться дотепер, та вдосконалення власного практичного досвіду.



3. Сприяння співпраці з внутрішніми та зовнішніми партнерами шляхом гармонізації методологічного та організаційного підходу до організації фестивалю.
4. Полегшення фінансового менеджменту фестивалю.

#### **► В рамках промоційної функції цілями є:**

1. Полегшення доступу до кращих практик, які містяться в Путівнику, та поширення їх.
2. Сприяння усвідомленню важливості фестивалів як чинника розвитку громади.
3. Підтримка політики розвитку місцевої влади.

Цілі не мають ієрархічного характеру і можуть мати різне значення для груп, які проводять фестивалі.

### **Обсяг дослідження**

Путівник має широкі і, можна сказати, комплексні рамки з точки зору інформації, яка міститься в ньому, та представленого досвіду – кращих практик. Автори прагнули представити шляхи, методи та інструменти організації великих і дуже великих фестивалів. Можливо, декому з читачів, з огляду на їхній досвід, частина матеріалу може здатися складною і надмірною для їхніх актуальних потреб. Але ми виходимо з того, що для організації конкретного фестивалю слід обговорити і прийняти відповідний набір методик та інструментів, представлених у Путівнику, без необхідності використовувати всі із них. Обов'язковий принцип є наступним: чим менший фестиваль, організований з невеликими людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, тим менше методів та інструментів слід використовувати, і навпаки – для великих фестивалів. Вся підготовка та проведення фестивалю повинна бути раціональною, і організаторам варто дотримуватися наступної настанови: якомога більше методологічної свободи, а в свою чергу формалізації та методологічного режиму повинно бути не більше, ніж це необхідно. Саме тому цей путівник має бути корисним для організаторів фестивалів різного масштабу, розміру та обсягу програми. Водночас варто зазначити, що проведення фестивалю вимагає значних знань і досвіду: змістового характеру – відповідно до програмної концепції фестивалю, організа-



ційного, логістичного, техніко-технологічного, маркетингового і збутового, фінансового, соціального, переговорного і комерційного та низки інших. Тому організація фестивалю силами вузької групи працівників органів місцевого самоврядування є великим викликом, оскільки часто ці компетентності повинні використовувати окремі особи. На великих фестивалях вже має бути чітка спеціалізація компетентностей, а це, у свою чергу, вимагає створення кількох груп і відповідних витрат. Нижче представлено обсяг путівника за розділами:

1. **Вступ**

*Тематика розділу: вступ, цілі та сфера дослідження, а також значною мірою фестивалі.*

2. **Планування фестивалю**

*Тематика розділу: ідея та концепція, визначення бачення, місії, цілей та завдань, учасники, законодавство, безпека, отримання дозволів та вибір підрядників і постачальників.*

3. **Бізнес-модель фестивалю**

*Тематика розділу: бізнес-план, управлінська команда та людські ресурси, джерела фінансування, план підготовки заходу та оцінка ризиків.*

4. **Фінансовий план та бюджетування фестивалю**

*Тематика розділу: розробка операційного бюджету та ключових показників ефективності (KPI).*

5. **Маркетинг і промоція**

*Тематика розділу: логотип та бренд, комунікаційний план та рекламні матеріали, цільова аудиторія.*

6. **Залучення громадськості та сталий розвиток**

*Тематика розділу: робота з місцевою владою, залучення та управління волонтерами, поводження з відходами та доступність для людей із спеціальними потребами.*

7. **Кращі практики**

8. **Оцінка фестивалю**

*Тематика розділу: як оцінювати фестиваль та інструменти оцінювання фестивалю.*





У формі путівника було розроблено набір кращих практик проведення традиційних фестивалів для громад Польщі та України. Він був складений з використанням матеріалів та інформації, наданих партнерами проекту – містом Косів та гміною Соліна, які володіють багаторічним досвідом організації фестивалів та різних видів заходів. Це також стосується заходів, що проводяться спільно з іноземними партнерами в прикордонній зоні, зокрема Польщі та України.

Основна інформаційна складова Путівника походить з широкого кола українських, польських та іноземних джерел. Використано широкі витяги з фахових видань, досліджень, статей та звітів, що знаходяться у відкритому доступі в Інтернет-просторі. Деякі посилання вказані там, де вони використані в тексті Путівника, але більшість інших джерел інформації вказані в кінці дослідження у розділі Бібліографія та в списку джерел з Інтернету.

### **3. ФЕСТИВАЛІ ПАРТНЕРІВ ПРОЕКТУ .....**

#### **Festivals Kosiv**

##### **► Фестиваль «Смак з Косова»**

Фестиваль “Смак з Косова” має на меті популяризувати місцеві народні ремесла, промисли, традиції Гуцульщини, зокрема й гастрономічну спадщину: особливої місцевої кухні, вироби із сиру та традиції виготовлення сирних коників.

##### **► Міжнародний Гуцульський Фестиваль**

Міжнародний гуцульський фестиваль традицій гуцульського роду, автентичності пісні, музики, танцю обрядів, театральних дійств і декоративно-ужиткового мистецтва Гуцульщини.

##### **► «Лудинє-фест» у Косові**

Фестиваль «Лудинє» покликаний продемонструвати розмаїття народного строю в селах Гуцульщини, багатогранні вміння майстрів народної творчості, які працюють у цій царині, привернути увагу молоді до автентичного одягу, вкотре довести туристам та гостям краю, що Косів — це найбільший центр прикладного мистецтва в Карпатах.



## Гміна Соліна

Влітку гміна Соліна є організатором багатьох культурних заходів, в тому числі фестивалів. Багата культурна пропозиція гміни Соліна включає серію щорічних заходів, які розпочинаються на початку травня і тривають до кінця листопада. Підсумковою подією сезону є «Травневі свята у Соліні, або Дні гміни Соліна», які завжди проводяться на свято Тіла Христового.

Ще одна подія, про яку варто згадати, – це «Ніч у Музеї Бойка» в рамках Європейської ночі музеїв. «Ніч кабаре в Соліні» вже стала невід'ємною частиною «Солінського літа», як і серія заходів «Зірки під зірками». Великий інтерес у туристів викликають такі тематичні заходи, як: «Змагання кулінарів у Бещадах», «Екобазар», «Сільський ринок», «День лісоруба», «День вовка», або Фестиваль колядок і пасторалей «Бещадські колядки», Фестиваль патріотичних пісень, а також фестивалі каное і Національний фестиваль вітрильних пісень «Бещади під Жаглемом».

Метою заходів, організованих гміною Соліна, є розвиток місцевої культури та традицій, а також залучення мешканців гміни до організації і пропедення культурних подій. Завдяки участі громади у культурних заходах, мешканці муніципалітету беруть активну участь в культурному житті своєї громади та регіону. Організація та проведення культурних та мистецьких заходів, включаючи фестивалі, спрямована на розвиток туристичного потенціалу регіону протягом всіх дванадцяти місяців в році.

## 4. ВАЖЛИВІСТЬ ФЕСТИВАЛІВ .....

Сьогодні фестивальний туризм набув вагомості з економічної точки зору. Під час великих і дуже великих фестивалів десятки або навіть сотні тисяч відвідувачів можуть прибути до певної локації, що створює можливість для отримання значного доходу за короткий проміжок часу. Відвідувачі, переважно, охоче витрачають гроші під час перебування на фестивалі, і приїзд такої великої кількості відвідувачів стимулює місцевий туристичний сектор і пов'язані з ним послуги, такі як розміщення, харчування, транспорт і торгівля. Тому фестивальний туризм тісно пов'язаний з економічним аспектом і розглядається як джерело доходу.



У випадку фестивалів спільна масова участь створює особливий клімат і цінність, змушуючи кожного учасника і всіх разом робити внесок у кінцевий результат події. З цим також пов'язана роль «маршрутизатора», тобто активного посередника в поширенні та популяризації змісту та емоцій події. Під час масових заходів цю роль виконують учасники, які прагнуть поділитися своїм досвідом і враженнями за допомогою соціальних мереж. Під час культурних подій мова йде про накопичення досвіду та негайний обмін ним. Найважливішою є їхня здатність ефективно об'єднувати людей, створюючи нішу, де учасники спілкуються один з одним. У випадку фестивалю здатність створювати відчуття спільноти стосується самого міста, його простору, історії та ідентичності, а також аудиторії, яка спонтанно долучається до цієї діяльності: мешканців, а також гостей і туристів. Тому не можна не враховувати зв'язку фестивалів з політикою місцевої влади, промоцією міста та створенням його привабливого іміджу.

Фестиваль також можна розглядати як вираження культурної політики місцевої влади, яка створюється різними суспільними та економічними колами. Можна сказати, що тут поєднуються дві течії: висхідна, яка створюється спонтанно, завдяки активності учасників події, і зустрічна, яка є вираженням стратегічної довгострокової промоційної (іміджевої) концепції місцевої влади. Дедалі частіше зустрічається підхід, за якого створення нового бренду місця базується на високій культурній активності, багатому історичному минулому та культурних ресурсах, а не на економічній конкурентоспроможності.

Фестивалі, в останні роки стали популярною формою культурної участі. Ці заходи поєднують у собі мистецькі атракції, наприклад, художні виставки, майстер-класи, дискусії, ярмарки та зустрічі з митцями. Участь у фестивалях, як активна, так і пасивна, сприяє розвитку соціальних і культурних компетентностей учасників. «Ці події популяризують місця, де вони відбуваються. Міста, регіони, громади зазвичай підтримують їх організацію, таким чином просуваючи себе, і через такі культурні заходи вони зміцнюють зв'язок між людьми та їхньою діяльністю».

Культурні та фестивальні заходи, організовані в містах у фаховій літературі розглядаються як інструмент, що може виконувати багато важливих функцій для міст/територій. Підкреслюється, що вони можуть виступати



каталізатором змін економічного, соціального та екологічного характеру.

Місцеві культурні події стають каталізаторами зростання попиту на багато послуг, які не пов'язані безпосередньо з організацією заходу. Окрім дохідної складової, ці заходи також впливають на інші сфери життя міста/території. Постійно зростаюча кількість культурних та інших заходів сприяє розвитку туризму в регіоні. Організація подій також призводить до ревіталізації та трансформації міського простору, наприклад, через створення нових об'єктів або пристосування існуючих. Події, як форма довготривалого впливу на свідомість одержувача повідомлення (слухача, глядача, мешканця, туриста), створюють атмосферу унікальності завдяки досвіду різних учасників і є однією з найефективніших форм просування бренду міста, громади чи регіону. Таким чином, вони створюють і зміцнюють бажаний імідж міста/території у мешканців, туристів та майбутніх інвесторів.

Привабливі фестивальні пропозиції та інші місцеві події стимулюють розвиток промоції місця/території. Культура створює місце і сприяє позитивному сприйняттю місця мешканцями громади, міста чи регіону. Активна участь у культурі через фестивалі сприяє збільшенню соціального капіталу. Мешканці стають більш креативними у своїй діяльності на користь власної громади. Вони починають дбати про свою місцеву ідентичність і свідоме повернення до традицій своєї місцевості, а це тісно пов'язано з економічним розвитком. Це, в свою чергу, пов'язано з соціокультурною активізацією – не лише мешканців адміністративних одиниць, а й прилеглих територій. Розвиток культурної зони, безсумнівно, впливає на місцевий ринок праці. Регіональні атракції – це такі, що пов'язані з певною територією. При створенні такої атракції беруться до уваги окремі елементи природної, культурної чи історичної спадщини регіону, тобто створюється єдине ціле. Поява нових культурних подій – це, звичайно, в першу чергу питання винахідливості та планування з боку місцевої влади, для якої це ще одна можливість залучити туристів і продовжити туристичний сезон. Не менш важливим питанням є необхідність співробітництва між громадами. Це, в свою чергу, вимагає об'єднання зусиль і програм окремих громад/міст у комплексні тематичні проекти (наприклад, туристичні маршрути, місцеву транспортну та медіа-інфраструктуру, тематичні маршрути і стежки, послуги



понадмуніципального рівня), а також вплетення місцевих програм у загальну стратегію регіонального розвитку.

На завершення важливо зазначити, що фестивалі та події стають дедалі популярнішим видом дозвілля, розвивають туризм, збагачують життя людей, надають сенс суспільству та створюють можливості обміну досвідом між господарями та гостями в рамках окремих подій. Вони все більше орієнтуються на аудиторію, прагнуть задовольнити її потреби та очікування і постійно змінюються. Організовані протягом усього року, вони забезпечують розваги та відпочинок. Деякі з них еволюціонують, інші стають виключно комерціалізованими, що призводить до певного обміління глибини або й втрати їхніх ідей. Однак їхня кількість постійно зростає, приносячи інноваційні ідеї, відповідаючи на соціальні та економічні потреби. Культурний туризм розвивається найшвидше, і найбільша частка подій припадає на фестивалі. Оскільки фестиваль є живою подією і залежить від своєї аудиторії, процес розвитку туризму є неминучим і найбільш природним.



## II. Планування фестивалю

### 1. ІДЕЯ ТА КОНЦЕПЦІЯ .....

#### Ідея фестивалю

Ідея фестивалю може мати різне походження. Вона залежить від місцевих традицій, історії, культурного та природного потенціалу, а також творчого потенціалу місцевого середовища. Фестивалі, як правило, є повторюваними подіями, які організуються щороку або раз на кілька років. Найпоширеніші ідеї для фестивалів мають такі джерела:

1. **Традиція організації** фестивалю в певній сфері соціального, культурного, художньо-розважального, мистецького, освітнього, спортивно-оздоровчого та кулінарного життя протягом багатьох років, як правило, на основі місцевих продуктів. Зустрічаються також релігійні та політичні фестивалі. У цьому випадку традиція організації фестивалю є найсильнішою, найчастіше також дуже емоційною, вкоріненою в традиції та місцевій культурній і природній спадщині причиною організації такого фестивалю. Метою фестивалів, організованих у такому форматі, найчастіше є розвиток місцевої культури та традицій, а також надання мешканцям громади доступу до подій, недоступних у комерційній формі. Крім того, фестивалі та пов'язані з ними культурні пропозиції мають на меті підвищити туристичну привабливість, а також продовжити туристичний сезон.
2. **Потреба у створенні фестивалю** як події, що має іміджеве значення для громади або місцевого середовища. У такому випадку вона найчастіше впливає зі стратегії розвитку громади, стратегії розвитку туризму територіальної громади (можливо, більшої території, до складу якої входить дана територіальна громада) або програми промоції територіальної громади. Фестиваль – це подія, яка слугує



для створення певної ідентичності місця/громади, а також для просування бажаного іміджу громади і, таким чином, для підвищення її конкурентоспроможності. Спектр зацікавленості у фестивалі як іміджевій події залежить від ринкової концепції, яка передбачає, яку аудиторію ми хочемо охопити і з якої території. Це охоплення може бути місцевим, регіональним, національним та міжнародним. Особливим випадком є фестивалі, організовані на транскордонних територіях громадами, які розташовані у двох або більше країнах.

Практика показує, що найчастіше організаторами фестивалів є заклади культури, освіти та спорту, підпорядковані органам місцевого самоврядування. Бувають також випадки, коли організатором виступають інші недержавні громадські організації, неурядові організації або приватні особи. У випадку великих і дуже великих фестивалів, вони найчастіше організуються у формі спільних підприємств, партнерств, в яких беруть участь багато суб'єктів. У таких випадках співпраця найчастіше формалізується і визначається головний організатор, який відповідає за загальну координацію роботи.

## Концепція фестивалю

Концепції фестивалів ґрунтуються насамперед на привабливості їхньої програми. Невід'ємною частиною привабливості є місце проведення фестивалю. Це також залежить від пори року. Пізня весна або літо – ідеальний час для проведення заходів на відкритому повітрі, тоді як осінь і зима вимагають оренди залу для глядачів. Звичайно, місце проведення також залежатиме від специфіки заходу. Місце проведення повинно бути адаптоване до прогнозованої кількості та типу аудиторії. Для великих заходів потрібні більші приміщення, для менших – менші.

Планування заходу слід починати з визначення цілей фестивалю, які забезпечують концептуальну основу фестивалю. Це особливо важливо, якщо фестиваль організовується вперше. Передумови можна визначити, відповівши на низку запитань, які структурують розуміння загальної концепції фестивалю всією групою організаторів. Наступні запитання допоможуть визначити передумови:

1. Навіщо? Навіщо організувати фестиваль, які його основні цілі?
2. Чого має досягти фестиваль, яка загальна мета фестивалю?



3. Як? Як організувати фестиваль, які ресурси та їх джерела необхідні для підготовки та проведення фестивалю?
4. Де? Де буде проходити фестиваль, де організатор буде проводити роботу на етапі планування та організації фестивалю?
5. Для кого? До якої аудиторії ми хочемо звернутися з фестивальною програмою? З якої місцевості ми хочемо, щоб приїхала аудиторія (місцева, регіональна, національна чи міжнародна, в тому числі транскордонна)?
6. Хто? Які установи, організації, компанії чи приватні особи повинні брати участь у фінансуванні та проведенні фестивалю?
7. Коли? Коли почнеться робота над фестивалем і коли вона завершиться?
8. Скільки коштуватиме фестиваль? Які фінансові та нефінансові ресурси можуть бути заздалегідь забезпечені організатором фестивалю? Які фінансові та нефінансові ресурси слід отримати від спонсорів фестивалю?
9. Наскільки добре? Які цілі щодо якості, включаючи імідж, повинні бути досягнуті?

Ключовою передумовою в організації фестивалю є визначення бюджету, який ми можемо мати або який є необхідним з точки зору концепції програми та її масштабу. Це дозволить нам планувати подальші заходи з урахуванням витрат, яких вони вимагатимуть. Крім того, передумови повинні визначати доступ до заходу (платні квитки, вхідні запрошення, вільний доступ), а також те, як убезпечити місце проведення та гарантувати безпеку учасників. Важливо, щоб місце для проведення фестивалю було заброньовано заздалегідь, щоб воно було гарантовано доступне на заплановану дату.

Великі та дуже великі фестивалі вимагають детального опису концепції. Це пов'язано з необхідністю керувати складною координацією діяльності багатьох людей, інституцій, виконавців і субпідрядників, а також з потребою скласти бюджет і звітувати за весь фестиваль. Тому фестивалі такого масштабу повинні включати в опис концепції щонайменше такі елементи:





## 1. **Опис концепції програми фестивалю:**

- a. Ідея, причина організації фестивалю/події,
- b. Масштаб фестивалю/події: запланована кількість учасників, запланована кількість людей, які будуть виконувати пункти програми (артисти, виконавці, митці, фахівці в цій галузі), запланована кількість організаторів та людей, необхідних для виконання всієї програми (швидка допомога, поліція, пожежна служба, служба охорони та підтримки правопорядку),
- c. Цілі, які ставлять перед собою організатори фестивалю/події,
- d. Результати, які мають бути досягнуті завдяки проведенню фестивалю/події,
- e. Цільова група (на кого орієнтований фестиваль/подія за аудиторією),
- f. Сценарій фестивалю/події, яким користуються організатори та виконавці,
- g. Програма фестивалю/події, яка використовується для просування та комунікації з учасниками та медіа,
- h. Медіа-налаштування, план просування, рекламні та медіа-матеріали (наприклад, брошури, флаєри, плакати, путівники, ролики, інформація, розміщена в соціальних мережах, прес-релізи).

## 2. **Обсяг організаційного та технічного опису:**

- a. **Організатори фестивалю/події:** головний організатор, установи та співорганізатори (місцеві органи влади та місцеве самоврядування, НУО та організації приватного сектору),
- b. **Підрядники, постачальники,**
- c. **Ресурси, необхідні для організації фестивалю/події:** територія/відкритий простір, закриті приміщення/будівлі/зали/локації/тимчасові споруди, включаючи сцену та глядацьку залу, обладнання та устаткування для використання у відкритому та закритому просторі,
- d. **Логістика** – визначте необхідні ділянки/зони, такі як головна сцена, зона кейтерингу, місця для експонентів, туалети, інформаційні пункти тощо. Збалансуйте відповідну площу всіх необхідних зон, щоб усім цим елементам можна було забезпечити



- охорону. Це дозволить уникнути скупчення людей і ризиків для безпеки,
- e. **Інфраструктура** – забезпечення належної інфраструктури для проведення фестивалю включає: доступ до електрики, води, санітарних умов, пунктів зарядки, звукових систем. Важливо використовувати адекватні та надійні технології,
  - f. **Обсяг і типи адміністративних** повідомлень та дозволів, необхідних для організації фестивалю/події,
  - g. **Як забезпечується безпека учасників фестивалю/події:** охорона, залучені служби, необхідні процедури та адміністративні повідомлення, необхідні для забезпечення громадської безпеки під час організації фестивалю/події,
  - h. **Оцінка чинників ризику** та небезпек, пов'язаних з організацією фестивалю/події, способів усунення окремих ризиків і реагування на них, якщо чинник ризику дійсно має місце,
  - i. **Матеріальний та фінансовий графік** (з розбивкою на завдання, організації/відповідальні особи, заплановані витрати на кожне завдання, джерела фінансування/фінансова розбивка та загальна вартість),
  - j. **Спосіб пошуку**, ідентифікації та укладання договорів зі спонсорами, запланована частка залучених не фінансових та фінансових ресурсів,
  - k. **Координаційний графік поставок матеріалів для фестивалю.** Інструменти планування повинні дозволити не тільки планувати терміни виконання завдань, але й щоденно контролювати дотримання строків виконання завдань і можливі відхилення від графіка. Також слід підготувати план дій на випадок затримок або логістичних проблем.

Приваблива програма має вирішальне значення для досягнення успіху відвідуваності та задоволення фестивальної аудиторії. Фестиваль може бути адресований одній конкретній групі, наприклад, фестиваль рок-музики, або широкій, різноманітній аудиторії, наприклад, фестиваль мистецтв, програма якого може включати концерти, різноманітні мистецькі виступи, майстер-класи, виставки, лекції або ринкові ятки з привабливими місцевими продуктами. Цей другий варіант фестивалю



дозволяє зацікавити різноманітну аудиторію. Важливо, щоб розклад заходів давав учасникам можливість взяти участь у якомога більшій кількості атракцій. Слід також подбати про те, щоб час проведення різних заходів не збігався. Окрім програми, слід також подбати про додаткові атракції, такі як фуд-траки або фуд-зони, фотокабінки для учасників, спеціально відведену зону, дружню до дітей, зону відпочинку, де кожен може відпочити, або так звану «прес-стіну» для інтерв'ю з артистами, лекторами та іншими важливими для фестивалю особистостями.

## 2. ВИЗНАЧЕННЯ БАЧЕННЯ, МІСІЇ, ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ .....

Планування фестивалю має починатися з визначення його бачення, місії та цілей, а потім – завдань, що випливають з них, для їх досягнення. Бачення та місія визначатимуть характер фестивалю, те, що відбуватиметься на ньому і на кого він буде спрямований. Потенційних цілей може бути багато, але їх визначення дозволить оцінити інші чинники заходу, такі як відповідний адресат, тобто той, на кого спрямовані ідеї фестивалю.

### Визначення бачення та місії

**БАЧЕННЯ** являє собою бажаний образ, досягнутий протягом певного періоду часу. Це опис образу місця/території у віддаленому майбутньому, припускаючи виникнення сприятливих місцевих та немісцевих умов. Бачення – це створена «фотографія» стану та ситуації місця/території у певний момент часу в майбутньому. Таким чином, це шаблон для ідентичності місця/території та її мешканців. Чітко сформульоване бачення – це образ, який має впливати на емоції та мати мотивуючий вплив на позитивну ціннісну поведінку людей, яким воно адресоване.

У випадку фестивалю, його концепція може бути частиною вже існуючого ширшого бачення, описаного в стратегії розвитку територіальної громади, стратегії розвитку туризму територіальної громади (можливо, більшої території, частиною якої є територіальна громада) або в програмі просування територіальної громади. Фестиваль робить свій внесок у це ширше бачення і впливає на образ майбутнього, частину якого ми хочемо створити. Часто, однак, робоча група сама визначає бачення



і консультиється із зацікавленими сторонами, партнерами та шукає схвалення від власника/замовника фестивалю.

У свою чергу, формулювання місії виступає в якості путівника, який вказує, як ми хочемо досягти бачення.

**МІСІЯ** – це синтетична декларація, яка переважно складається із 1-2 речень, твердження, що визначає мету найвищого рівня – сенс і причину найбільш загальної концепції дій. У підприємствах, створених із соціальними, державними та економічними партнерами, формулювання місії також визначає спільні зобов'язання на майбутнє.

У випадку фестивалю, основні компоненти, навколо яких найчастіше визначають місію, стосуються саме фестивалю:

1. Що пропонує організатор у своїй фестивальній концепції? На чому фокусується фестиваль? – **Програмні особливості фестивалю.**
2. Де і кому адресований фестиваль? – Особливості місця проведення, особливості аудиторії – глядацької аудиторії фестивалю.
3. Що вирізнятиме фестиваль, що буде в ньому специфічного й унікального? – **Відмінні риси нашого фестивалю, яких немає в інших фестивалів.**

### Особливості місії:

1. Місія дозволяє проаналізувати свою діяльність і зосередитися на суті фестивалю.
2. Місія дозволяє узгодити концепції та заходи фестивалю з його баченням.
3. Місія позитивно мотивує тих, хто організовує фестиваль, ідентифікує себе з баченням і цілями фестивалю.
4. Місія допомагає підтримувати діяльність у сфері «продажу» фестивалю, залучає широкую аудиторію та популяризує фестиваль в околицях.

### Визначення цілей

Визначенню цілей фестивалю має передувати встановлення його передумов. Передумови – це граничні умови (робочі рамки), які визначаються і приймаються на початку роботи, пов'язаної з організацією фес-



тивалю. Передумови повинні бути підготовлені організацією або партнерством, яке прийняло рішення про організацію та фінансування фестивалю (тобто власником/замовником фестивалю), а потім доведені до відома призначеного підрозділу та особи, відповідальної за підготовку та проведення фестивалю. Однак, якщо передумови ще не були підготовлені, відповідальна особа повинна створити (або попросити власника/замовника фестивалю створити) робочу (або координаційну) групу. Робоча група визначає основні положення фестивалю, які в обов'язковому порядку повинні бути прийняті власником/замовником фестивалю. Після того, як передумови прийняті, робоча група переходить до формулювання цілей, здійснюючи наступні кроки:

1. Визначення організації, окремих осіб та представників груп інтересів, які необхідно взяти до уваги при визначенні цілей фестивалю, а також характер і ступінь їхньої взаємодії.
2. Включення до робочої групи представників відомих організацій та окремих осіб, а також представників зацікавлених груп.
3. Проведення ситуаційного аналізу (це передує формулюванню цілей), включаючи:
  - a. Аналіз власного та зовнішнього досвіду в організації попередніх фестивалів, включаючи хороші практики та допущені помилки,
  - b. Аналіз правових умов,
  - c. Визначення потреб, можливостей та опис раніше втрачених можливостей,
  - d. Аналіз зовнішніх чинників, що впливають на організацію фестивалю (соціальна, політична або воєнна ситуація),
  - e. Аналіз наявності потенційних ресурсів, необхідних для організації фестивалю.
4. Формулювання цілей робочою групою. Це робота, в якій ми використовуємо:
  - a. Принципи формулювання цілей,
  - b. Ієрархію цілей і завдань.
5. Диференціація цілей, які **ТРЕБА МАТИ**, і цілей, які є **БАЖАНИМИ**:
  - a. **ТРЕБА МАТИ** – це цілі, які повинні бути досягнуті беззастережно. Вони чітко сформульовані та кількісно визначені, щоб не вини-



кало сумнівів у їх досягненні, вони підлягають оцінці за об'єктивними критеріями,

- б) **БАЖАНІ** – це цілі, які не обов'язково повинні бути повністю досягнуті, але добре, якщо вони можуть бути досягнуті. Вони бувають кількісними або якісними, часто нечітко сформульованими. Найчастіше підлягають оцінці за суб'єктивними критеріями.

6. Затвердження цілей робочою групою та власником/замовником фестивалю.

Затверджені цілі є основою для подальшої організації фестивалю і, перш за все, для визначення завдань, що ведуть до досягнення цілей фестивалю. Завдання є носіями, а отже, основою для збалансування необхідних людських, матеріальних (матеріальних і нематеріальних) та фінансових ресурсів.

## Інструменти, що використовуються для формулювання цілей

Після представлення кроків для формулювання цілей, нижче представлено перший інструмент для **формулювання цілей**:

1. Формулювання цілі повинно бути нейтральним по відношенню до можливих рішень і технологій, що використовуються.
2. Конкретні цілі:
  - а. Повинні бути сформульовані максимально «операційно»,
  - б. Мають бути чіткими та зрозумілими для всіх,
  - с. Їх досягнення має бути чітко сформульованим і зрозумілим,
  - д. Сформульовані цілі мають бути складними, але досяжними.

Другий інструмент – це **ієрархія цілей і завдань**, в якій він розрізняє три рівні:

1. Загальна мета.
2. Групи цілей.
3. Конкретні (операційні) цілі.
4. Завдання.



► **Загальна мета** синтетично (цілісно) описує стан, який має бути досягнутий в результаті організації та проведення фестивалю.

► **Групи цілей** для кожного фестивалю визначаються робочою групою індивідуально. Приклади груп цілей, які можна знайти на організованих фестивалях, включають:

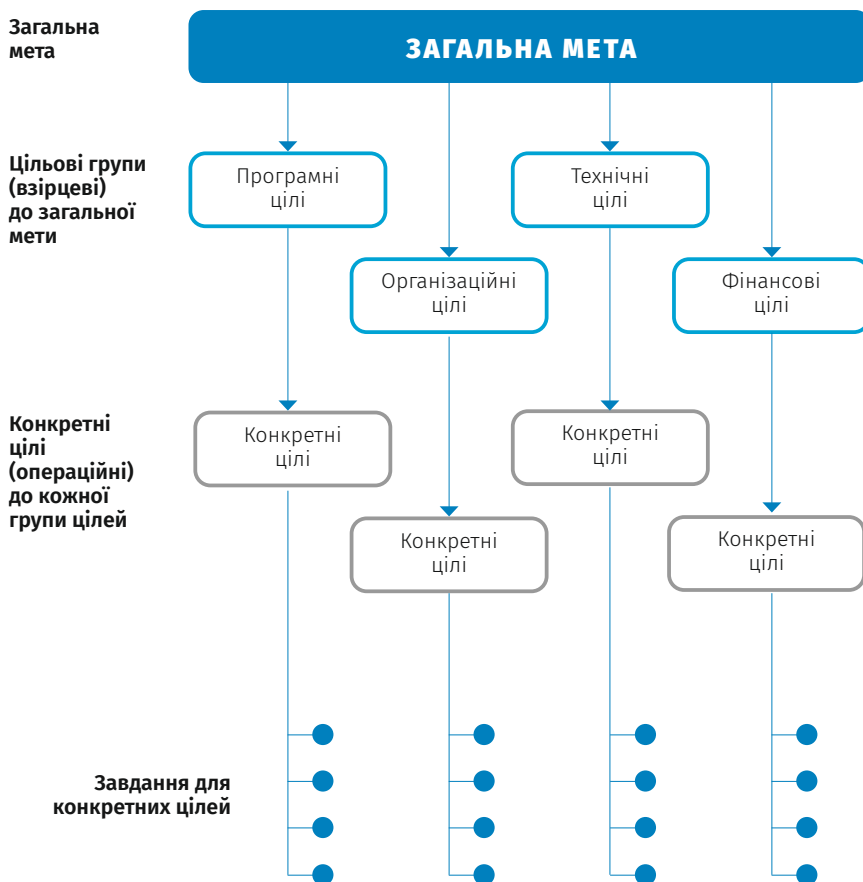
1. Програмні цілі.
2. Логістичні цілі.
3. Технічні, технологічні цілі.
4. Організаційні цілі.
5. Промоційні цілі та цілі з метою «продажу».
6. Комерційні цілі.
7. Соціальні/суспільні цілі.
8. Фінансові цілі.
9. Строкові цілі.

► **Конкретні (операційні) цілі** визначаються робочою групою окремо для кожної узгодженої групи цілей.

## Визначення завдань

Затверджені конкретні цілі є основою для подальшої організації фестивалю і, перш за все, для визначення завдань, що ведуть до досягнення цілей фестивалю. Завдання є носіями, а отже, основою для балансування необхідних людських, матеріальних (матеріальних і нематеріальних) і фінансових ресурсів.

Схема 1. Ієрархія цілей та завдань



Джерело: власна розробка.





## Бачення, місія та цілі фестивалю – зразки записів

Таблиця 1. Бачення, місія та цілі фестивалю

<b>ФЕСТИВАЛЬ ДВОХ КУЛЬТУР</b>			
<b>Бачення:</b> <i>Одне серце, дві батьківщини – спільнота поляків і українців, які живуть в Україні, та спільнота українців і поляків, які живуть у Польщі.</i>			
<b>Місія:</b> <i>Сприяння інтеграції поляків та українців – підвищення рівня знань та усвідомлення важливості польської та української культур і традицій серед поляків та українців, які проживають у сусідніх країнах.</i>			
<b>Головна мета:</b> <i>Популяризація польської та української мови, культури, мистецтва і традицій.</i>			
№	Цілі	Тип цілі Обов'язкова	Тип цілі Бажана
1.	<b>Група цілей: ПРОГРАМНІ ЦІЛІ</b>		
	<i>Конкретні цілі</i>		
1.1.	Реалізована програма 5-денного фестивалю	<b>x</b>	
1.2.	Кількість культурних заходів: 8 од.	<b>x</b>	
1.3.	Кількість концертних подій: 5 од.	<b>x</b>	
1.4.	Участь щонайменше 6 всесвітньо відомих художників		<b>x</b>
1.5.	Організовано 4 художні виставки (живопис, графіка, фотографія, скульптура)	<b>x</b>	
1.6.	Проведення спеціалізованих воркшопів з експертами в різних галузях мистецтва (кінематограф, живопис, музика)		<b>x</b>
...			
2.	<b>Група цілей: ТЕХНІЧНІ/ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЦІЛІ</b>		
	<i>Конкретні цілі</i>		
2.1.	Встановлено головну сцену	<b>x</b>	
2.2.	Встановлено 4 камерні сцени		<b>x</b>
2.3.	Кількість охоронців: 17	<b>x</b>	
2.4.	Кількість адміністраторів та прибиральників: 28 осіб	<b>x</b>	
2.5.	Встановлена електромережа на території фестивалю з мінімальною потужністю ..... кВ	<b>x</b>	
...			

3.	<b>Група цілей: ЛОГІСТИЧНІ ЦІЛІ</b>		
	<i>Конкретні цілі</i>		
3.1.	Виділена зона для розташування головної сцени площею 600 м <sup>2</sup>	<b>x</b>	
3.2.	Виділена зона для розміщення закладів громадського харчування площею 500 м <sup>2</sup>	<b>x</b>	
3.3.	Виділена зона для розміщення комерційних стендів площею 900 м <sup>2</sup>		<b>x</b>
3.4.	Розташування 12 інформаційних пунктів та пунктів медичної допомоги	<b>x</b>	
3.5.	Розташування 24 туалетів	<b>x</b>	
...			
4.	<b>Група цілей: ПРОСУВАННЯ ТА «ПРОДАЖ»</b>		
	<i>Конкретні цілі</i>		
4.1.	Аудиторія фестивалю за 5 днів мінімум: 6 000 осіб, 1 000 осіб на день		<b>x</b>
4.2.	Створено одну промо-кампанію тривалістю 3 хвилини	<b>x</b>	
4.3.	Створено відеозаписи 5 концертів		<b>x</b>
4.4.	Друковані плакати з програмою 800 шт.	<b>x</b>	
4.5.	Проведення промоції фестивалю в соціальних мережах протягом 3 місяців до фестивалю та протягом 5 днів фестивалю	<b>x</b>	
...			
5.	<b>Група цілей: ФІНАНСОВІ ЦІЛІ</b>		
	<i>Конкретні цілі</i>		
5.1.	Максимальна вартість фестивалю – 1,1 млн злотих	<b>x</b>	
5.2.	Не фінансові та фінансові ресурси, отримані від спонсорів на суму 0,4 млн. злотих		<b>x</b>
5.3.	Вартість фестивалю на одного учасника не більше .... злотих		<b>x</b>
5.4.	Прихід від продажу квитків на події: 86 000 злотих	<b>x</b>	
5.5.	Прихід за стенди, надані комерційним експонентам: 54 000 злотих	<b>x</b>	
...			



6.	<b>Група цілей:</b> СТРОКОВІ ЦІЛІ		
	<i>Конкретні цілі</i>		
6.1.	Проведення фестивалю не пізніше 30 вересня 202 року.	<b>x</b>	
6.2.	Тривалість фестивалю: 5 днів		<b>x</b>
6.3.	Оренда головної сцени: макс. 7 днів		<b>x</b>
6.4.	Укладання контрактів з артистами не пізніше, ніж за 6 місяців до початку фестивалю		<b>x</b>
6.5.	Прийняття всієї фестивальної програми не пізніше, ніж за 40 днів до початку фестивалю	<b>x</b>	
...			

Джерело: власна розробка.

### 3. УЧАСНИКИ ТА УЧАСНИЦІ .....

#### Кількість учасників

Яким би не був характер фестивалю (мистецько-розважальний, спортивний, культурний, соціальний, освітній, спортивно-оздоровчий, релігійний, політичний), перш за все необхідно оцінити і спланувати, наскільки великою буде група учасників.

Це дозволить визначити, чи має захід масовий характер. Якщо так, то необхідно отримати дозвіл міського голови на проведення масового заходу.

Масовим заходом вважається захід, який збирає щонайменше 1 000 учасників на стадіоні та щонайменше 500 учасників у будівлі. У випадку спортивного заходу, що відбувається на арені або в іншій будівлі, масовим вважається захід, у якому бере участь не менше 300 осіб.

#### Забезпечення охорони учасникам фестивалю Вимоги з польської сторони

Визначення характеру заходу та очікуваної аудиторії дозволить класифікувати захід як звичайний або масовий. Це також важливо при оцінці кількості охоронців, які повинні бути задіяні під час фестивальних заходів. На перших 300 осіб має бути 10 охоронців. На кожні наступні 100 осіб, які відвідують захід, має бути ще один охоронець.



Залежно від характеру заходу, організатор повинен відповідно вибрати сцену. Це може бути критий майданчик або зал у вигляді шатра. До кожного типу сцени є свої вимоги з точки зору забезпечення безпеки та реагування у випадку аварії чи катастрофи.

## Як залучити натовпи учасників на фестиваль?

Найкраща концепція та організація фестивалю не забезпечать йому успіху, якщо ми не зможемо залучити відвідувачів. Для цього необхідний хороший маркетинг, основою якого є визначення потенційних груп аудиторії. Цих груп може бути кілька десятків, а це означає, що потрібно індивідуально підбирати медіа для кожної аудиторії. Це може бути як створення якісної цільової сторінки для події, так і різні канали соціальних мереж, розсилка листів або SMS. Варто пам'ятати, що в наш час, коли світ швидко змінюється, недостатньо просто забезпечити присутність відомих артистів. Відвідувачі фестивалів очікують від організаторів більшого – наприклад, супутніх заходів, рекламних гаджетів або, у випадку комерційних подій, вони хочуть швидко і безперешкодно купувати квитки.

## 4. ЗАКОНОДАВСТВО ТА БЕЗПЕКА.....

### Правові положення з польського боку

Організація фестивалю вимагає знання та дотримання багатьох законодавчих норм, а також підзаконних актів, що їх імплементують. Також необхідне знання місцевих і, рідше, регіональних нормативних актів.

Організатор фестивалю повинен мати базові знання про наступні правові документи:

1. Закон про безпеку масових заходів від 20 березня 2009 р. (Законодавчий вісник 2009 р. № 62, поз. 504).
2. Закон про будівництво від 7 липня 1994 року (Законодавчий вісник 2023, поз. 682, 553, 967).
3. Закон про публічні замовлення від 11 вересня 2019 року. (Законодавчий вісник за 2021 рік, поз. 1129, 1598, 2054, 2269, за 2022 рік, поз. 25, 872, 1079).



4. Закон про бухгалтерський облік від 29 вересня 1994 року (Законодавчий вісник за 2023, поз. 120, 295).
5. Закон про податок на прибуток підприємств від 15 лютого 1992 р. (Законодавчий вісник за 2022 р., поз. 2587, 2640, 2745; за 2023 р., поз. 185, 326, 412, 825, 1059, 1130, 1414).
6. Закон про податок на доходи фізичних осіб від 26 липня 1991 р. (Законодавчий вісник за 2022 р., поз. 2647, 2687, 2745; за 2023 р., поз. 28, 185, 326, 605, 641, 658, 825, 1059, 1114, 1130, 1407, 1414, 1429, 1523).
7. Закон про зібрання від 5 липня 1990 року (Законодавчий вісник за 2013 р., ст. 397).
8. Закон про організацію та проведення культурних заходів від 25 жовтня 1991 р. (Законодавчий вісник за 2020 р., поз. 194.).
9. Закон про Адміністративно-процесуальний кодекс від 14 червня 1960 р. (Законодавчий вісник за 2023, поз. 775).
10. Розпорядження Міністра внутрішніх справ і адміністрації від 13 серпня 2009 року про сферу дії інструкції про те, як поводитися у випадку пожежі або іншої локальної небезпеки на місці і під час масового заходу. (Законодавчий вісник за 2009 р. № 135, поз. 1113).
11. Розпорядження Міністра фінансів від 11 березня 2010 року про обов'язкове страхування цивільної відповідальності організаторів масових заходів. (Законодавчий вісник за 2010 р. № 54 поз. 323).
12. Розпорядження Міністра охорони здоров'я від 6 лютого 2012 року про мінімальні вимоги до медичної безпеки масових заходів (Законодавчий вісник за 2012, поз. 181).
13. Розпорядження Міністра внутрішніх справ і адміністрації від 10 січня 2011 р. про порядок фіксації перебігу масових заходів (Законодавчий вісник за 2011 р. № 16, поз. 73).

## Законодавчі норми з української сторони

Масові заходи проводяться з дотриманням норм законодавства, місцевих нормативних актів, в тому числі, Державних санітарних норм та правил утримання територій населених місць, затверджених наказом Міністерства охорони здоров'я України від 17.03.2011 № 145, Закон України Про порядок організації і проведення мирних масових заходів та



акцій в Україні». Мирний масовий захід та акція комерційного характеру – організований мирний масовий захід чи акція групи людей, об'єднаних єдиною спільною комерційною метою та інших санітарно-гігієнічних вимог, норм протипожежної безпеки та громадського порядку в місці та під час підготовки і проведення масового заходу.

Для ініціювання проведення масового заходу організатор масового заходу подає уповноваженому органу заявку на проведення масового заходу, яка містить:

1. Інформацію про організатора масового заходу.
2. Інформацію про масовий захід: назва масового заходу, форма, мета, місце проведення масового заходу або його маршрут, дата та час його початку та закінчення)
3. Організаційні питання забезпечення масового заходу: використання технічних засобів, необхідність розміщення малих архітектурних форм, передбачувана кількість учасників, необхідність обмеження або заборони руху транспортних засобів.

У разі необхідності до заявки на проведення масового заходу додається схема організації території проведення масового заходу.

Звичайно, кількість і обсяг вищезазначених нормативних актів будуть різною мірою враховуватися і дотримуватися залежно від концепції конкретного фестивалю.

## **Безпека не лише з формальної точки зору**

Формальні міркування дозволяють організувати захід у місці, яке саме по собі не становить жодної небезпеки для учасників. Насправді, безпека є наріжним каменем успішного заходу, і вона забезпечується у різний спосіб. Так, наприклад, присутність охорони і поліції підвищує безпеку від агресивно налаштованих осіб, допомагає захистити інших учасників заходу, за допомогою вилучення гострих, небезпечних предметів, заборони проносити психотропні речовини та багато іншого. У разі виникнення сутичок роль охорони полягає в тому, щоб відокремити учасників один від одного. Присутність пожежної бригади на заході – це забезпечення безпеки на випадок пожежі, яка може бути наслідком короткого замикання в електромережі або недопалка зали-



шеного в недозволеному місці. У випадку, якщо елемент сцени або намету надавить одного з учасників, дасть можливість швидко надати допомогу і допомогти вибратися з-під елемента. Присутність карети швидкої допомоги вкрай важлива на масовому заході під відкритим небом. Залежно від запланованого розміру фестивальных заходів, замовляється відповідна кількість карет швидкої допомоги. У цьому випадку не обов'язково користуватися лише державними медичними послугами, а також можна укласти договір з приватною компанією для забезпечення заходу. Це пов'язано з тим, що роль парамедиків полягає в наданні швидкої допомоги постраждалій стороні. Наявність лише однієї медичної бригади при великій кількості учасників може створити проблему, якщо знепритомніє більше однієї чи двох осіб. Також виникне проблема, якщо когось потрібно буде негайно транспортувати до лікарні, і в такому випадку на місці проведення фестивалю вже не буде медичної допомоги. Ще один спосіб підвищити безпеку – встановити огорожу і поставити охорону на вході, щоб пропускати учасників, як того вимагають правила і регламент. Це дозволить уникнути несанкціонованого проникнення на фестивальні заходи, а також захистить молодших учасників від небажаного віддалення від їх батьків чи опікунів за периметр заходу. Ви можете організувати все самостійно, а можете доручити це відповідній компанії, тобто людям з досвідом.

Організація фестивалю передбачає багато аспектів, які необхідно враховувати для забезпечення безпеки як учасників, так і персоналу. Це передбачає виконання наступних завдань:

1. Проведення детального аналізу ризиків, з метою визначення потенційних загроз та проблем у сфері безпеки, пов'язаних з проведенням фестивалю. Беручи до уваги місце проведення, масштаб фестивалю, очікуване скупчення людей і тип заходу, глибоке розуміння потенційних ризиків допоможе розробити відповідні стратегії та заходи безпеки. Варто бути готовим до різних ситуацій, у тому числі до евакуації в критичній ситуації.
2. Налагодження контактів та співпраці з місцевими службами, такими як поліція, пожежна охорона, медичними та іншими відповідними екстреними службами. Забезпечення їхньої присутності та підтримки має важливе значення для підвищення безпеки.



3. Залучення належним чином підготовленого персоналу з безпеки для нагляду та моніторингу фестивалю. Це мають бути люди, навчені надавати першу медичну допомогу, реагувати на інциденти, керувати натовпом та мати справу з іншими аспектами безпеки.
4. Перевірка, чи служби підтримки порядку та інформаційні служби мають належний рівень підготовки:
  - a) сертифікат про проходження обов'язкового навчання,
  - b) обладнання (наприклад, бейджі, одяг тощо),
  - c) інформацію про технічне завдання,
  - d) інформацію про те, як правильно документувати свої завдання.
5. Встановлення системи моніторингу в стратегічних місцях, таких як точки входу, місця скупчення людей, сцени та інші ключові зони фестивалю. Моніторинг з боку охорони та відповідних служб дозволить швидко реагувати на будь-які інциденти.
- 6) Розробка та впровадження ефективної системи зв'язку, яка дозволяє швидко та ефективно передавати інформацію між персоналом служби підтримки порядку, аварійними службами та іншими залученими сторонами. У випадку надзвичайних ситуацій або нагальних потреб, хороший зв'язок має ключове значення.

► Для учасників – фестивальні заходи – це ідеальна можливість чудово провести час, а для організаторів – напружений час, коли кожна хвилинка на вагу золота. Організація фестивалю – це не просто звичайна подія, а справжнє мистецьке дійство, яке здатне приваблювати натовпи людей і залишати незабутні враження. Саме тому фестивалі, як місця зустрічі, радості, натхнення та спільних емоцій, зазвичай приваблюють широкі натовпи людей, які сподіваються на унікальний та незабутній досвід та враження.





## 5. ОТРИМАННЯ ДОЗВОЛІВ .....

Органом, який видає дозвіл на проведення масового заходу, є вїт (бурмістр, президент міста), до компетентності якого належить місце проведення заходу – ст. 24 Закону про безпеку масових заходів (далі – ЗБМЗ). Дозвіл видається за заявою організатора заходу, яким може бути юридична особа, фізична особа або організаційна одиниця без статусу юридичної особи (п. 9 ст. 3 ЗБМЗ.).

Організатор масового заходу повинен звернутися до вїта (бурмістра, президента міста) за дозволом на проведення заходу не пізніше, ніж за 30 днів до запланованої дати його початку (ст. 25 ЗБМЗ). Однак цей термін може бути скорочений до 14 днів у виняткових і обґрунтованих випадках, зокрема, коли необхідність організації заходу викликана невідкладними причинами і якщо характер заходу відповідає призначенню об'єкта, зазначеному в проекті будівництва об'єкта.

Орган влади зобов'язаний видати дозвіл на організацію масового заходу або відмову в ньому не пізніше ніж за сім днів до запланованої дати проведення масового заходу. Копія такого рішення не пізніше ніж у триденний строк надсилається начальнику повітової поліції та вєводі.

Посилаючись на положення Закону, слід констатувати, що зазначені строки подання заявки та отримання дозволу на проведення масового заходу є непридатними на практиці, оскільки підготовка фестивалю у формулі великого масового заходу потребує від кількох до кількох місяців роботи, як правило, більшої групи людей організатора та низки субпідрядників. Тому важко уявити собі отримання такого рішення за 7 днів до початку фестивалю, особливо якщо воно буде негативним. Це могло б означати величезні фінансові втрати і даремно витрачену роботу, а також величезний стрес для людей, залучених до підготовки фестивалю.



## Обов'язки організатора фестивалю з польської сторони

1. У строк, **встановлений для подання заявки на отримання дозволу**, організатор масового заходу повинен:

- a. Звернутися до місцевих компетентних органів: повітового (районного, міського) начальника поліції та начальника повітового (міського) відділу Державної пожежної охорони, диспетчера бригади медичної рятувальної служби та державного санітарного інспектора за висновком щодо необхідної кількості сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки заходу, застереженнями щодо технічного стану об'єкта (території) та очікуваних ризиків.
- b. Звернутися до місцевого компетентного органу: командира підрозділу Прикордонної служби – у разі проведення заходу в прикордонній зоні та командира місцевого структурного підрозділу Військової поліції – у разі проведення заходу на територіях, що перебувають у віданні структурних підрозділів, підпорядкованих, підконтрольних або під наглядом Міністра національної оборони.

Як правило, місцеві уповноважені: повітовий начальник поліції, повітовий начальник Державної пожежної служби, диспетчер медичної рятувальної бригади та державний санітарний інспектор зобов'язані видати вищезазначені висновки протягом 14 днів з дня отримання заяви про їх видачу. У ситуації, коли строк подання заяви на отримання дозволу на проведення масового заходу скорочено з 30 до 14 днів, видача висновку має відбуватися протягом семи днів з дня надходження заяви. Стаття 106 Адміністративно-процесуального кодексу не поширюється на такі висновки. У цьому випадку не компетентний орган, який видає дозвіл, звертається за висновком іншого органу, а сторона зобов'язана отримати висновок іншого органу. Зазначені вище висновки є дійсними протягом шести місяців з дати їх видачі.

2. **Підготувати необхідні додатки до заяви** на отримання дозволу на проведення фестивалю (масового заходу). До заяви на отримання дозволу на проведення масового заходу організатор повинен додати додатки:



- a. Програму та правила і положення заходу, а також інформація про те, як зробити їх доступними для учасників заходу.
- b. Правила та регламент роботи об'єкта (майданчика), включаючи інформацію про те, як зробити його доступним для учасників заходу.
- c. Письмову інструкція, що визначає завдання служби підтримки порядку та інформаційної служби.
- d. Інформацію про умови комунікації між суб'єктами, залученими до забезпечення безпеки заходу.
- e. Графічний план приміщення (майданчика), де планується проведення заходу, разом з його описом:
  - Позначення шляхів доступу та розосередження людей, які відвідують захід, шляхів евакуації та під'їзду автомобілів екстрених служб і поліції,
  - Позначення пунктів медичної допомоги, пунктів пожежного водопостачання та інформаційних пунктів,
  - Позначення розташування пожежних гідрантів, вентилів, водо-, газо- та електропроводів та інших елементів, що впливають на безпеку користувачів будівлі або ділянки,
  - Інформація про розташування служб підтримки порядку та інформації, розподіл осіб, які беруть участь у заході, та їх розподіл за секторами (за наявності), розташування пунктів харчування та санітарно-побутових приміщень, а також
  - Позначення секторів, де будуть надані стоячі місця під час футбольного матчу – якщо організатор має намір надати учасникам стоячі місця,
  - Інструкції про те, як поводитися у випадку пожежі або іншої локальної небезпеки на місці проведення заходу та під час заходу (відповідно до Розпорядження Міністра внутрішніх справ і адміністрації від 13 серпня 2009 року щодо обсягу таких інструкцій),
  - Розклад масових заходів – у випадку масових заходів, що організуються періодично.



f) Інформацію про:

- Кількість сидячих місць для людей на заході і, якщо організатор має намір забезпечити стоячі місця, також кількість стоячих місць,
- Очікувані загрози громадській безпеці та порядку,
- Кількість персоналу організатора, вивіски, обладнання та розміщення служби підтримки порядку та інформаційної служби,
- Інформація про особу, призначену керівником охорони, із зазначенням її даних, зокрема: прізвище, ім'я, номер PESEL – якщо він був наданий, номер і дата видачі свідоцтва про проходження підготовки керівників з питань безпеки масових заходів, а у разі проведення масового заходу додатково номер запису в переліку кваліфікованого персоналу з фізичної охорони,
- Інформація про те, як забезпечити ідентифікацію осіб, які відвідують масовий захід – у випадку футбольного матчу або масового заходу з підвищеним ризиком,
- Інформація про встановлені відео- та звукозаписувальні пристрої (ст. 11 ЗБМЗ),
- Інформація про повідомлення місцевого компетентного органу: командира підрозділу Прикордонної служби або командира польової організаційної одиниці Військової поліції – у разі проведення заходу в прикордонній зоні або на територіях, якими керують організаційні одиниці, підпорядковані, підконтрольні або під наглядом Міністра національної оборони,
- Графік надання приміщення або майданчика учасникам заходу та графік їхнього від'їзду з приміщення або майданчика, якщо регламент заходу передбачає змінну кількість людей під час проведення заходу,
- Інформація про місця та час, де будуть продаватися подаватися або вживатися алкогольні напої, (ст. 8а ЗБМЗ).

g. До заяви на отримання дозволу організатор додає висновки місцевих компетентних органів: повітового начальника поліції,



начальника повітового відділу Державної пожежної охорони, диспетчера медичної рятувальної бригади та державного санітарного інспектора, а також інструкцію про порядок дій у разі виникнення пожежі або іншої місцевої небезпеки в місці та під час проведення заходу невідкладно, не пізніше ніж за 14 днів до дати початку заходу, до заяви на отримання дозволу. Якщо строк подання заяви на отримання дозволу скорочено з 30 до 14 днів, вищезазначені висновки та інструкції повинні бути невідкладно додані організатором до заяви.

- h. Довіреність в адміністративних справах та підтвердження сплати гербового збору за довіреність.
3. Звернутись до в'їта (бурмістра, президента міста) за дозволом на проведення фестивалю (масового заходу) не пізніше, ніж за 30 днів до запланованої дати його початку.

*Законодавство не визначає шаблону заяви на отримання дозволу, але деякі органи влади публікують такі шаблони на своїх веб-сайтах.*

4. Підготувати необхідні супровідні документи. Відповідно до статті 27 ЗБМЗ, орган, уповноважений видавати дозвіл, може вимагати від організатора заходу додаткову документацію у формі:
- a. Копії поточних звітів про перевірку будівлі (відповідно до статті 62(1) Закону про будівництво).
  - b. Документу, що підтверджує виконання обов'язку укласти договір страхування цивільної відповідальності за шкоду, заподіяну особам, які беруть участь у заході (відповідно до ст. 53 ЗБМЗ, такий обов'язок існує у разі проведення заходу, вхід на який є платним, і повинен бути виконаний відповідно до вимог, визначених Розпорядженням Міністра фінансів від 11 березня 2010 р. про обов'язкове страхування цивільної відповідальності організаторів масових заходів), а також
  - c. Письмового дозволу на проведення масового заходу, виданого керівником структурного підрозділу державного лісового господарства, національного природного парку або ландшафтного парку – у разі проведення заходу на землях, що перебувають в управлінні цього підрозділу.



## 6. ВИБІР ПІДРЯДНИКІВ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ .....

Організатори фестивалів, зокрема заклади культури, можуть скористатися дуже важливим положенням. Йдеться про виняток, викладений у п. 2 част. 5 статті 11 Закону від 11 вересня 2019 року. Закон про публічні замовлення (Законодавчий вісник за 2021 рік, поз. 1129 зі змінами та доповненнями) Відповідно до формулювання положення, п. 2 част. 5 стаття 11 вказує, що «Положення Закону не застосовуються до договорів вартістю нижче порогових значень ЄС, предметом яких є закупівлі або надання послуг у сфері культурної діяльності, пов'язані з організацією виставок, концертів, конкурсів, фестивалів, видовищ, театральних вистав, заходів у сфері культурної освіти або у сфері збору бібліотечних матеріалів бібліотеками або музеями, а також у сфері архівної діяльності, пов'язаної зі збором архівних матеріалів, якщо ці договори не слугують для оснащення замовника основними засобами, призначеними для повсякденного функціонування його діяльності».

**Чому культурні закупівлі дозволені?** Відповідь на це питання можна знайти в пояснювальній записці до поправок 2016 року до Закону про публічні замовлення, де зазначалося, що слід зазначити, що у сфері, про яку йдеться, в принципі, відсутня конкуренція, зазвичай культурні установи хочуть придбати конкретний твір мистецтва або залучити конкретного митця, тому регулювання слід оцінювати як таке, що відповідає законодавству Європейського Союзу. З огляду на досить об'ємну документацію, яку необхідно скласти, наприклад, при підготовці контракту з художником або автором, тобто запрошення до переговорів, заяви та документи, необхідні від контрагентів, довіреності, детальні протоколи процедур, вилучення цих процедур з-під дії Закону про публічні замовлення має усунути бюрократичні бар'єри і сприяти значному збільшенню музейних колекцій, а також збільшенню участі іноземних артистів у концертах, фестивалях, шоу і театральних виставах, організованих польськими культурними установами. (...) слід підкреслити, що у випадку організації виставок у закладах культури, заклади культури, організовуючи виставку, знають якість і професіоналізм художника, хочуть отримати роботу художника, а оголошення тендерної процедури, тобто застосування Закону про публічні замовлення, не гарантує цього. Зважаючи на індивідуальний характер кожної виставки



та репутацію художників, необхідно мати впевненість у професіоналізмі робіт, щоб досягти бажаного ефекту. Автори експонованих робіт організують виставку до останньої хвилини, тому точно визначити обсяг робіт, які необхідно виконати, не представляється можливим. Таким чином, вибір підрядника через процедуру публічних замовлень не гарантує досягнення мети закладу культури щодо організації професійного заходу чи виставки.

Згідно з формулюванням положення, **застосування звільнення залежить від сукупного виконання наступних умов:**

1. Предметом договору повинні бути закупівлі або послуги, що стосуються культурної діяльності, пов'язаної з організацією виставок, концертів, конкурсів, фестивалів, спектаклів, театральних вистав, культурно-освітніх проектів або збором бібліотечних матеріалів бібліотеками або музеями.
2. Придбані товари або послуги не повинні ставати основними засобами для здійснення повсякденної діяльності.
3. Вартість договору не може перевищувати суму, зазначену в п. 8 статті 11 Закону про публічні замовлення – порогові значення ЄС.

## **Умови застосування п. 2 част. 5 статті 11 Закону про публічні замовлення**

Поняття культурної діяльності слід тлумачити відповідно до визначення такої діяльності, наведеного у статті 1 Закону про організацію та проведення культурної діяльності. Організаційними формами культурної діяльності є, зокрема, театри, опери, оперети, філармонії, оркестри, кіноустанови, кінотеатри, музеї, бібліотеки, будинки культури, мистецькі центри, художні галереї, науково-дослідні та документаційні центри у різних сферах культури.

Наслідки реалізації культурного замовлення не повинні призводити до створення основних фондів з боку замовника для його поточної діяльності. Ця передумова стосується лише закупівель, оскільки послуга за своєю природою не може призвести до створення основних фондів.

Це положення стосується лише закупівель, пов'язаних з діяльністю, що реалізує статутну діяльність закладу культури. Іншими словами, виняток



може бути застосований до закупівлі декорацій для конкретної театральної вистави або придбання костюмів для конкретної театральної вистави, або обладнання, що обслуговує сцену та її устаткування. І навпаки, положення п. 2 част. 5 статті 11 Закону про публічні замовлення не можна застосовувати до придбання автомобілів або комп'ютерного обладнання, яке використовується для роботи бухгалтерії або секретаріату закладу культури.

Найбільш очевидною передумовою для застосування положення п. 2 част. 5 статті 11 Закону про публічні замовлення є вартість замовлення. Це положення може застосовуватися лише до культурних замовлень, оціночна вартість яких не перевищує порогових значень, встановлених ЄС для замовлень, що реалізуються за національною процедурою. Варто зазначити, що вказане положення може бути використане замовниками, які не є закладами культури. Це пов'язано з тим, що законодавець у Законі про публічні закупівлі завжди застосовує предметні, а не суб'єктні винятки, визначаючи, які види закупівель можуть здійснюватися з виключенням застосування Закону, а не те, які види замовників не повинні застосовувати Закон про публічні закупівлі.

Правила та порядок оформлення замовлень у сфері культури викладені в Законі про організацію та проведення культурної діяльності, в положеннях статті 4а – Оформлення замовлень на закупівлі або надання послуг у сфері культурної діяльності. Виходячи з положень вищезгаданої статті, замовлення, що оформлюються установами культури, можна розділити на два типи – публічні замовлення, що укладаються установами культури з оціночною вартістю замовлення до 130 000 без врахування ПДВ, і публічні замовлення, що укладаються установами культури з оціночною вартістю замовлення понад 130 000 без врахування ПДВ. У першому випадку заклад культури має повну свободу у визначенні процедури їх укладення.

Для публічних замовлень, що здійснюються закладами культури з очікуваною вартістю замовлення понад 130 000 без врахування ПДВ, законодавець визначив мінімальні процедурні вимоги. Відповідно до статті 37а Закону про ведення культурної діяльності, у разі проведення таких замовлень заклад культури повинен опублікувати оголошення про укладення договору на своїй тематичній сторінці у системі ВІР. Положення є дуже загальним і не визначає елементів такого оголошення,





тому заклади культури вільні у змістовому наповненні такого оголошення. Також трапляється, що організатори культурних інституцій конкретизують це положення у своїх внутрішніх актах, наприклад, наказах.

Культурні замовлення мають здійснюватися у спосіб, що забезпечує прозорість, рівне ставлення до тих, хто зацікавлений у виконанні замовлення, та враховує обставини, які можуть вплинути на його здійснення. Крім того, такі договори повинні укладатися з дотриманням комерційної таємниці: «Суб'єкт культурної діяльності не повинен розголошувати інформацію, пов'язану із замовленням, зазначеним у статті 37а, яка становить комерційну таємницю в розумінні положень про боротьбу з недобросовісною конкуренцією, якщо суб'єкт, зацікавлений у виконанні замовлення, не пізніше, ніж до укладення договору на виконання цього замовлення, застеріг, що вона не може бути розголошена» (стаття 37с Закону про ведення культурної діяльності).

► **Культурна процедура завершується укладенням договору з підрядником. Після укладення договору заклад культури зобов'язаний невідкладно розмістити на своїй тематичній сторінці Інформаційного бюлетеня інформацію про укладення договору із зазначенням найменування (компанії) або імені та прізвища особи, з якою укладено договір на виконання замовлення, або інформацію про те, що договір не укладено. В іншому законодавець залишає за закладом культури право самостійно визначати порядок відбору підрядників та постачальників для виконання культурного замовлення.**



# III. Бізнес модель фестивалю

## 1. БІЗНЕС-ПЛАН .....

За кінцевою метою виокремлюють **два типи фестивалів**<sup>2</sup>:

1. **Комерційні фестивалі** – спрямовані на отримання прибутку. Це досягається за допомогою продажу квитків, надання різноманітних послуг (харчування, продаж сувенірів та ін.), залучення спонсорів і розміщення реклами.
2. **Некомерційні фестивалі** – спрямовані на досягнення соціального ефекту. Сюди належать державні та національні фестивалі, багато культурних фестів, дні міст і святкування пам'ятних дат.

Кошти на організацію і проведення фестивалів з некомерційною метою закладають в бюджетах різних рівнів заздалегідь, а організацією та проведенням таких заходів займаються управління та департаменти профільних державних інституцій чи органів місцевого самоврядування. У випадку ж коли виділених коштів не вистачає, органи влади звертаються до бізнесу з проханням дофінансувати подію та/або перенаправляють кошти з інших бюджетних статей.

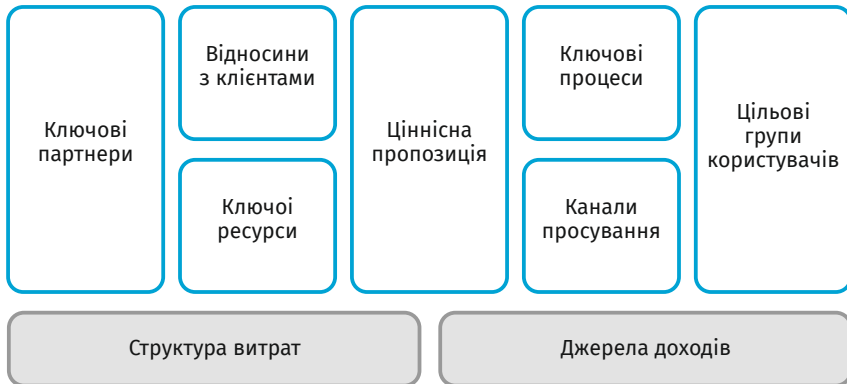
Фестиваль може бути успішним з комерційної точки зору заходом, котрий можна успішно використовувати для залучення додаткового фінансування в громаду та розвитку локальних бізнесів і туризму. Щоб фестиваль став фінансово-успішним, перед тим, як шукати кошти на його проведення потрібно ретельно порахувати та розуміти необхідні витрати на його проведення.

.....  
2 «Фестивальний Туризм: теорія та практика», навчальний посібник, М.П. Мальська, А.Т. Грицишин, С.В. Білоус, М.Я. Топорницька, ст. 47.

Канва бізнес-моделі фестивалю вам в цьому допоможе. Це ефективний інструмент котрий можна вважати односторінковим бізнес планом і з котрого варто почати, а потім використати як основу для більш детальних підрахунків та описів процесів. Прописавши канву бізнес-моделі свого заходу, ви зможете предметно спілкуватись з потенційними партнерами чи спонсорами, щоб представити їм для чого саме і скільки коштів вам потрібно і як ви будете їх використовувати. Канва бізнес-моделі – це не покрокова інструкція, котра відповідає на всі запитання як організувати фестиваль, щоб він став прибутковим бізнесом, а інструмент який допоможе сформувати та описати основні складові котрі потрібно врахувати під час підготовки фестивалю. Кожен кейс є по суті унікальним і канву бізнес-моделі потрібно підлаштовувати під конкретні вихідні умови.

Нижче ми розглянемо структуру та наповнення канву бізнес-моделі.

### Схема 2. Канва бізнес моделі



Джерело: власна розробка.

► **Ключові партнери.** Спонсори, організації, всі хто може позитивно вплинути на імідж фестивалю, органи місцевого самоврядування чи профільні департаменти та відділи державних інституцій, підрядники та надавачі сервісів, медіапартнери, мистецькі організації, культурні інституції.



- ▶ **Ключові процеси.** Як провести фестиваль згідно розробленої концепції та досягнути поставлених цілей, в тому числі отримання прибутку. Що потрібно зробити для впровадження бізнес-моделі: розробка концепції фестивалю, формування команди, способи залучення фінансування, комунікаційний план та маркетинг, організація місця проведення, робота з волонтерами, пошук та робота з підрядниками.
- ▶ **Ключові ресурси.** Що потрібно для успішного функціонування бізнес-моделі? Це можуть бути кошти, персонал, обладнання, сировина, знання. Для фестивалю – це команда організаторів, та відносини із усіма зацікавленими сторонами: учасники, спонсори, місцева влада, підрядники.
- ▶ **Ціннісна пропозиція.** Чому потрібно надати фінансування саме для вашого фестивалю? У чому унікальність вашого фестивалю? Чому потрібно відвідати саме ваш фестиваль?
- ▶ **Відносини з клієнтами.** Хто ваша цільова аудиторія? Як ви будете формувати ціннісну пропозицію для кожного сегменту відвідувачів? В який спосіб ви будете формувати інтерес до події?
- ▶ **Канали просування.** Як ви будете залучати учасників та відвідувачів фестивалю? Які канали комунікації ви обирете?
- ▶ **Цільові групи користувачів.** Визначте основні групи відвідувачів фестивалю: вікові групи, інтереси, місцеві мешканці, туристи і т.д.
- ▶ **Структура витрат.** На які активності, заходи, закупівлі будуть витрачені кошти: оренда обладнання, логістика, гонорари учасникам, маркетинг та промоція, оплата праці організаторів.
- ▶ **Джерела доходів.** Звідки очікується надходження коштів, які роблять цю модель бізнес-моделлю: продаж квитків, спонсорські внески, продаж місць для торгівлі, реклама під час фестивалю, залучене фінансування з інших джерел. Яка частка кожної статті доходів у загальному прибутку?



## 2. КОМАНДА УПРАВЛІННЯ ТА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ .....

Планування заходу слід розпочинати завчасно, принаймні за 6 місяців до проведення події має бути сформована команда організаторів, визначені відповідальні за кожен напрямок, розподілено обов'язки та завдання, щоб встигнути опрацювати усі складові фестивалю, до найменших дрібниць. Потрібно розподілити, які процеси ви будете реалізувати силами власної команди, а які передасте підрядникам, зовнішнім виконавцям.

В залежності від вихідних умов: мета, бюджет та концепція фестивалю, можемо:

- організувати тендер на пошук та вибір організації, котра надає послуги комплексної організації заходу, «під ключ» – Івент Агенції.
- самостійно займатись організацією фестивалю.

### Дві команди:

► **Наглядова Рада.** Сформувати Наглядову Раду варто в обох випадках. Її завдання консультування, розробка політик та контроль досягнення поставлених цілей і завдань. Дехто з членів Наглядової Ради може безпосередньо займатись організацією фестивалю. Бренд, репутація учасників Наглядової Ради повинні мати позитивний вплив і допомагати зростанню інтересу до заходу, сприяти залученню спонсорів та учасників. Ця команда може формуватись не для конкретного, одного фестивалю, а працювати над створенням та розвитком екосистеми для організації та проведення фестивалів в громаді. Члени Наглядової Ради – лідери думок, котрі мають широку мережу контактів, послідовників у різних колах, люди котрі мають досвід проведення заходів, реалізації соціально значимих проектів та розвиткових проектів, навички та знання котрих бракує на місцевому рівні.

► **Команда організаторів / Організаційний Комітет** – команда котра безпосередньо займається організацією та проведенням фестивалю, відповідає за досягнення поставлених цілей згідно погодженої концепції. Її члени мають необхідний досвід, знання та інтерес до події.

### Схема 3. Організаційна структура



Джерело: власна розробка.

Така організаційна структура дасть можливість охопити основні процеси.

► **Директор.** Координація роботи команди, спіраця з місцевою владою, бізнес-планування та залучення спонсорів, фандрейзинг, формування команди, менеджмент ризиків.

► **Артдиректор/Куратор.** Пошук та залучення учасників, формування програми наповнення заходу, кураторство заходів та простору фестивалю.

► **Оперційний директор.** Облаштування місця проведення фестивалю, робота з підрядниками та постачальниками, логістика, організація і розміщення фудкортів та торгових точок, організація заходів безпеки, комунікація і співпраця з поліцією, пожежними, швидкою допомогою, комунальними службами, забезпечення харчування та проживання учасників.

► **Директор з маркетингу.** Підготовка та реалізація промокампанії, комунікаційного плану, робота з медіа, підготовка спонсорських пакетів, фото та відеозйомка.

► **Фінансовий Директор.** Укладання угод, виставлення рахунків.

► **Координатор волонтерів.** Залучення і робота з волонтерами.



Кожен з директорів/координаторів напрямків формує свою підкоманду, призначає відповідальних за кожен процес, котрий входить в його зону обов'язків. Одна особа може відповідати за кілька процесів.

Доцільно використовувати он-лайн платформи, для менеджменту фестивалю та комунікації всередині команди: Slack, Festival Pro <https://www.festivalpro.com/>, Asana інші.

### 3. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ .....

За програмними цілями спеціальні події поділяють на дві групи<sup>3</sup>:

- безпосередньо орієнтовані на отримання прибутку, проводяться в комерційних цілях,
- опосередковано орієнтовані на отримання прибутку, спрямовані насамперед на створення позитивного враження.

В залежності до якої з двох груп відноситься фестиваль, відповідно до його концепції, доступні джерела фінансування можуть відрізнятись.

Перед тим як шукати фінансування сформуєте ціннісну пропозицію, опишіть очікувані результати, мету, цільову аудиторію, команду фестивалю та правильно сформуєте бюджет.

Джерела фінансування:

1. **Внесок учасників.** Для деяких фестивалів поширеною практикою є збір з учасників організаційного внеску.
2. **Продаж квитків.** На думку експертів, частка грошей у бюджеті фестивалю, котру можна отримати від продажу квитків 30%<sup>4</sup> і це при умові, що вам вдалось створити міцний бренд фестивалю, на що може знадобитись кілька років. Можна використовувати різні підходи: фіксована ціна квитка, створювати дисконти та акції, абонементи, якщо фестиваль триває кілька днів. Можна скористатись

3 «Фестивальний Туризм: теорія та практика», навчальний посібник, М.П. Мальська, А.Т. Грицишин, С.В. Білоус, М.Я. Топорницька, ст. 38.

4 [https://voemisto.tv/exclusive/lyudy\\_vtrachayut\\_vidchuttya\\_tsinnosti\\_koly\\_vse\\_bezkoshtovno\\_hto\\_platyt\\_za\\_leopolis\\_jazz\\_fest\\_94208.html](https://voemisto.tv/exclusive/lyudy_vtrachayut_vidchuttya_tsinnosti_koly_vse_bezkoshtovno_hto_platyt_za_leopolis_jazz_fest_94208.html)



послугами он-лайн платформ, щоб ефективно керувати цим процесом. Проте зробивши вхід на подію платним, ви обмежуєте її доступність, тому треба врахувати цей ризик.

3. **Державні програми та фонди.** В Україні – це український Культурний Фонд <https://ucf.in.ua/>, державна установа з метою розвитку культури та мистецтва в Україні. Fundusz Wsparcia Kultury <https://www.gov.pl/web/kultura/fundusz-wsparcia-kultury/> у Польщі та Program EtnoPolska <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje-programy-dotacyjne-nck/etnopolska/o-programie>

Місцеві програми та фонди. Обласні державні адміністрації мають програми підтримки соціальнозначимих проектів, в тому числі для розвитку культури в регіоні. Приклад: Громадський Бюджет м. Львова <https://gb.city-adm.lviv.ua/> в Україні. Program rozwoju i promocji kultury lokalnej na lata 2022-2027: <https://www.podkarpackie.pl/index.php/kultura/program-wsparcia-i-promocji-kultury-lasowickiej-2022-2027>

4. **Спонсори.** Спонсор підтримуючи подію розраховує на отримання дивідендів для розвитку свого бізнесу, наприклад реклама. Потрібно запропонувати спеціально розроблені маркетингові можливості – спонсорські пакети, переконати чому потрібно підтримати саме ваш фестиваль. Для спонсора важливо мати можливість просунути свій бренд, охопити свою цільову аудиторію, масштабність події, ексклюзивність продажу на території фестивалю та інші фактори. Потрібно формувати партнерства, щоб кожного року не шукати нові компанії котрі підтримають вашу подію.
5. **Меценати.** Меценат не шукає вигоди, а розділяє ідеологію та цілі події, це по суті благодійність. Як правило це заможні люди і меценатство для них – це спосіб сприяння розвитку освітніх і культурних проектів, підтримка культурної спадщини, популяризація мистецтва. Їхній внесок може бути не лише фінансовий, але й знання, наставництво, досвід, котрий допоможе в організації і проведенні фестивалю. Меценат може стати свого роду покровителем події. Тому залучення таких людей важливо не лише фінансово, але й ідеологічно. Приклад: Zagoryi Foundation <https://zagoryi.foundation/> Потрібно ретельно підходити до залучення меценатів, бо часом погана репутація людини може не допомогти, а навпаки зашкодити.





6. **Гранти.** Безповоротна фінансова допомога, котра має цільове призначення і надається місцевими чи міжнародними донорами: програми міжнародної технічної допомоги, благодійні організації, посольства, міжнародні організації та фонди. Грант може повністю фінансувати проект чи бути дофінансуванням. Для отримання грантової допомоги потрібно готувати проектну заявку, відповідно до вимог грантодавця. Приклад: Culture Bridges <https://www.culturepartnership.eu/en/page/culture-bridges>; Creative Europe Ukraine <https://creativeeurope.in.ua/>
7. **Краудфандинг.** Це спосіб залучити кошти для проекту, ініціативи за рахунок внесків великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані між собою. Це безповоротне фінансування котре залучається на добровільній основі. Кошти збирають на он-лайн-платформах, де ви розповідаєте про свій проект і формуєте коло прихильників, котрі дають кошти. Приклад: Велика ідея <https://biggggidea.com/> в Україні. Тут ви знайдете приклади краудфандингвих платформ у Польщі: <https://crowdzone.pl/polskie-portale-crowdfundin-gowe/>
8. **Програми соціального партнерства великих компаній.** Великий бізнес, котрий здійснює діяльність на території громади. В рамках своїх стратегій чи програм, великі компанії мають виділені окремі бюджети для підтримки соціально-значимих проектів чи ініціатив на території своєї присутності. Місцева громадська організація чи представники органів місцевого самоврядування можуть сформулювати запит на отримання фінансування для проведення фестивалю в рамках таких програм і отримати фінансування. Приклад: Програма Соціального Партнерства Компанії ДТЕК: [https://energo.dtek.com/sustainable\\_development/social\\_responsibility/](https://energo.dtek.com/sustainable_development/social_responsibility/) в Україні.
9. **Місцеві підприємці.** Місцевий фестиваль промує місцеві звичаї та ремесла. Потрібно відповідати бренду та забезпечити пристуність місцевих виробників крафтових, handmade речей, котрі характерні саме для цієї території, а не лише торговців «китайськими» товарами із сусіднього ринку. Те саме стосується і їжі, street food не повинен обмежуватись хот-догами та картоплею фрі. Спробуйте організувати місцеву кухню, особливі страви та напої котрі пританню вашої регіону. Окрім правильного позиціонування події, такий



підхід дає можливість залучити місцеві МСП – малих та середніх підприємців, котрі стануть одним із джерел фінансування події. Якщо це людна локація і знакова для громади подія, підприємці готові платити орендну плату, щоб здійснювати торгівлю. І це стосується не лише місцевих ремісників та гастрономічних закладів, але й інших місцевих бізнесів, для котрих фестиваль може стати ефективним каналом продажів своїх сервісів та продукції.

#### 4. ПЛАН ПІДГОТОВКИ ЗАХОДУ .....

Перед тим як планувати власний захід, варто провести бенчмаркінг кращих практик, фестивалів котрі максимально наближені до вашого формату, кількості відвідувачів та наявних вихідних умов. Це дасть вам можливість уникнути багатьох помилок та врахувати основні ризики.

Підготовка плану заходу вимагає ретельного обмірковування та аналізу, щоб врахувати всі важливі деталі. Нижче представлено приклад таблиці, котра допоможе вам у цьому процесі. Це структура плану підготовки заходу, котра містить основні блоки та кілька прикладів цілей та заходів котрі може включати в себе кожен з блоків. Ви можете сформувати такий документ у форматі excel. Особливості плану підготовки заходу будуть залежати від типу та масштабу фестивалю, який ви організуєте. Кількість та самі цілі і заходи будуть відрізнятись для кожного конкретного заходу, але основні блоки будуть однакові.

**Таблиця 2. Приклад структури для плану підготовки заходу (таблиця Excel)**

	Ціль	Заходи	Необхідні засоби та ресурси	Відповідальний	Часові рамки	Вартість	Джерела фінансування	Індикатори досягнення цілі
<b>1</b>	<b>Місія та візія</b>							
1.1	Сформувати мету та завдання фестивалю							
1.2	...							
<b>2</b>	<b>Бюджет та джерела фінансування</b>							
2.1	Заповнити канву бізнес-моделі фестивалю							
2.2	...							
<b>3</b>	<b>Команда організаторів</b>							
3.1	Сформувати команду відповідно до організаційної структури							
3.2	...							
<b>4</b>	<b>Локація та логістика</b>							
4.1	Організація місця проведення							
4.2	...							
<b>5</b>	<b>Розклад та програма заходу</b>							
5.1	Розклад фестивалю: виступи, майстер-класи, інші заходи							
5.2	...							
<b>6</b>	<b>Артисти та виконавці</b>							
6.1	Запрошення учасників							
6.2	...							
<b>7</b>	<b>Безпека</b>							
7.1	Робота з поліцією та екстреними службами							

7.2	...								
<b>8</b>	<b>Маркетинг та промоція</b>								
8.1	Промокампанія фестивалю								
8.2	...								
<b>9</b>	<b>Волонтери та допоміжний персонал</b>								
9.1	Підбір і навчання волонтерів								
9.2	...								
<b>10</b>	<b>Ініціативи сталого розвитку</b>								
10.1	Список заходів, котрі мінімізують вплив фестивалю на навколишнє середовище								
10.2	...								
<b>11</b>	<b>Відгуки та оцінка заходу «Lessons learned»</b>								
11.1	Он-лайн форма оцінки заходу для учасників, відвідувачів, спонсорів								
11.2	...								

Джерело: власна розробка.

Нижче, як приклад, представлено два блоки із структури плану підготовки заходу та перелік можливих цілей для кожного з них:

**Блок 4.** Локація та логістика.

**Ціль 4.1.** Організація локації/місця проведення фестивалю.

**Заходи:** Отримати дозволи на проведення події; Під'єднання до електромережі; Встановлення сцени; Встановлення та підключення аудіообладнання і освітлення; Інтернет; Розміщення та підключення фудкортів; Розміщення та підключення точок для торгівлі; Встановлення туалетів; Розробка, виготовлення та встановлення ознакування; Розміщення смітників та вивіз сміття; Організація прибирання; Організувати роздягальні для учасників; Дотримання вимог безпеки; Забезпечення доступу для людей з інвалідністю і т.д.



**Блок 8.** Маркетинг та промоція.

**Ціль 8.1.** Промокампанія фестивалю.

**Заходи:** Запустити сторінки в соціальних мережах: Facebook, Instagram, Telegram; Розробити власну Веб сторінку; Візуальна реклама: афіші, білборди; реклама в он-лайн та друкованих ЗМІ; Реклама на радіо; Підготовка статей та інформаційних повідомлень;

Пам'ятайте, що кожен із цих кроків потребує детального планування та координації. Успішний фестиваль потребує багато зусиль і співпраці всіх членів команди.

## 5. ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ

---

На перший погляд, для проведення фестивалю все здається дуже простим: запросити учасників, організувати локацію та визначити дату. Але існує багато «підводних каменів» і в будь-яку секунду щось може піти не так. Врахуйте форс-мажори та прогнозуйте ризики.

**Локація.** Врахувати можливу зміну погодних умов, перепади напруги, утворення черг, проблеми відвідувачів. Потрібно визначити ресурси локації: від інфраструктурних до людських, логістичних та інших. Успіх будь якої події залежить від зручності перебування глядача на локації.

**Фінанси.** Відмова партнерів, спонсорів від фінансових зобов'язань. Ви повинні чітко розуміти хто буде нести фінансові ризики, в разі їх виникнення. Для мінімізації такого ризику в команді треба мати людей з досвідом в фандрейзингу та застосувати інші методи по акумуляції коштів для проведення заходу.

**Команда.** Відмова когось з ключових членів команди від подальшої роботи над заходом. Усі члени команди повинні постійно комунікувати один з одним та розуміти, яка робота зараз відбувається по кожному напрямку, щоб, при потребі, могли підстрахувати кожного члена команди та запобігти його можливому вигоранню.

**Репутація.** Відмова від участі ключових учасників заходу, як результат фактична кількість відвідувачів може бути значно меншою ніж очікува-



лось. Втрата репутації, зрив проведення чи затримка заходу, невиконання зобов'язань перед партнерами.

**Безпека.** Бійка, крадіжки, нещасний випадок. Забезпечте дотримання вимог безпеки, чергування поліції та швидкої допомоги і спробуйте передбачити поведінку ваших відвідувачів, щоб знати як реагувати у випадку виникнення надзвичайної ситуації.

► Потрібно розуміти як кожен з ризиків може вплинути на підготовку та проведення заходу та мати рішення, щоб запобігти, або принаймні пом'якшити його вплив. По кожній категорії ризиків потрібно мати «План Б», або план управління ризиками.



## IV. Бюджет фестивалю

Великі та дуже великі фестивалі вимагають ретельного планування фінансової сторони заходу. З цією метою незамінною є підготовка детального бюджету. Крім того, це важливо, коли необхідно зібрати кошти з кількох джерел. Прозорість у зборі та витрачанні коштів є особливою необхідною, коли вони надходять з державних джерел. Вона також важлива для потенційних і фактичних спонсорів, оскільки є умовою довіри до організатора фестивалю.

### 1. РОЗРОБКА ОПЕРАЦІЙНОГО БЮДЖЕТУ .....

Розробка бюджету – це процес, що включає планування, створення та затвердження бюджету, а також його подальший контроль.

Незалежно від необхідного графіку реалізації фестивалю, бюджет є своєрідною дорожньою картою, що представляє спосіб розподілу ресурсів, виражений у грошових або натуральних одиницях, прийнятий і реалізований групою, відповідальною за проведення фестивалю. Складається для фестивалю в цілому.

### Функції бюджету

Бюджетні функції можуть включати:

1. **Інформаційну функцію** – надання групі фестивалю інформації про те, у якій фінансовій мірі були досягнуті цілі/завдання.
2. **Координаційну функцію** – яка пов'язує діяльність, яку здійснюють різні люди або підгрупи фестивалю, і підпорядковує їх одному узгодженому бюджету.



- 3. Мотиваційну функцію** – що визначає вплив на керівників та членів груп, які виконують завдання в рамках реалізації бюджету.
- 4. Функцію контролю** – оцінку ступеню реалізації цілей/завдань. Здійснюється три види контролю: попередній (під час складання бюджету), поточний (під час виконання бюджету) та підсумковий (після завершення виконання бюджету). Це дає можливість виявити відхилення від встановленого плану. Це також є підставою для внесення змін у планування бюджету наступного фестивалю.

## Етапи бюджетування

На практиці існує багато різних розподілів етапів бюджетування. Найповніший **поділ складається з п'яти етапів:**

1. Розробка передумов до бюджету.
2. Розробка бюджету.
3. Узгодження та затвердження бюджету власником/замовником фестивалю.
4. Впровадження та контроль виконання бюджету.
5. Реакція на результати контролю – висновки та рекомендації на майбутнє щодо бюджету.

Звідси випливає, що бюджетування передбачає не тільки підготовчі заходи, що ведуть до створення і затвердження бюджету (тобто визначення цілей, завдань і засобів, необхідних для їх досягнення), а й прийняття передумов і перевірку ступеня їх реалістичності за допомогою контролю, включаючи вжиття коригувальних заходів.

## Планування бюджету

При плануванні бюджету корисно використовувати основні поняття, що стосуються витратної частини потреби у фінансуванні, а також джерел фінансування. Варто пам'ятати про наступні поняття:

1. Витрати – виражене в грошах споживання фестивалем факторів виробництва, використання людських ресурсів, послуг третіх осіб у зв'язку з підготовкою та проведенням фестивалю. Витрати також





включають певні регуляторні витрати, які організатор фестивалю зобов'язаний сплатити.

2. Розхід – це будь-які грошові витрати в різний час, пов'язані з підготовкою та проведенням фестивалю.
3. Джерела фінансування – будь-які фінансові ресурси, які дозволяють виконувати заплановані завдання та здійснювати відповідні витрати. До таких джерел належать:
  - a. Державні кошти від органів місцевого самоврядування,
  - b. Гранти від європейських та національних програм підтримки,
  - c. Гранти організаторів та гранти з інших джерел,
  - d. Кошти, залучені від спонсорів та донорів,
  - e. Прихід від продажу квитків на фестивальні події,
  - f. Прихід від продажу публікацій, мультимедійних продуктів та сувенірної продукції,
  - g. Прихід від надання площ: для кейтерингу та продажу, виставкових стендів та стендів для комерційної діяльності,
  - h. Кошти зберігаються на банківському рахунку організатора фестивалю.

Суми коштів, витрачені окремими людьми та групами, що реалізують фестиваль, повинні ґрунтуватися на конкретних цілях та результатах, визначених для них.

## Структура бюджету фестивалю

Кінцевим продуктом роботи над бюджетом фестивалю є складання та представлення інформації про витрати згідно представленої нижче, відповідної структури:

1. Основні статті:
  - a. Витрати на інфраструктуру та кейтеринг,
  - b. Витрати на технічні елементи,
  - c. Витрати на оформлення сцени,
  - d. Витрати на митців та атракції.



2. Витрати на виробництво фестивалю та витрати на персонал:
  - a. Витрати на групу агентства – концептуальна робота – підготовчий етап,
  - b. Витрати на групу агентства – етап впровадження,
  - c. Інші виробничі витрати – етап реалізації.
3. Адміністративні витрати фестивалю.
4. Агентська маржа.

Результатом роботи над бюджетом є інформація про потреби організатора фестивалю та обсяг коштів, які необхідно залучити для фінансування всіх запланованих конкретних цілей і завдань.

Нижче в таблицях представлено детальну структуру та обсяг бюджету фестивалю. Така структура дозволяє планувати витрати відповідно до програмної концепції фестивалю. На практиці структуру та обсяг бюджету конкретного фестивалю потрібно буде адаптувати до його концепції. Це призведе до необхідності доповнювати (додавати) статті бюджету, а також відмовлятися (видаляти) від непотрібних статей.



**Таблиця 3. Приклад бюджету фестивалю**

Організатор фестивалю:								
Директор / відповідальна особа фестивалю:								
Дата затвердження бюджету:								
№	Тип витрат	Детальний опис	Ціна за одиницю	Кількість	Кількість днів/місяців*	Вартість без врахування пдв	Спосіб оплати (авансовий платіж, часткова оплата або оплата після завершення)	
БАЗОВІ ПИТАННЯ								
ІНФРАСТРУКТУРА ТА КЕЙТЕРИНГ								
1. РОЗТАШУВАННЯ								
2.		монтаж, захід, демонтаж	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж	
3.		Проживання	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж	
4. КЕЙТЕРИНГ								
5.		Сніданок	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж	
6.		Обід.	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж	
7.		Вечеря	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж	
8.		Кава-брейк	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж	
9.		Інфраструктура для кейтерингу	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення	
10.		Транспортування кейтерингу	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення	



ТЕХНІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ						
11.	МУЛЬТИМЕДІА					
12.	Оренда обладнання	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
13.	ОСВІТЛЕННЯ					
14.	Оренда обладнання	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
15.	ОЗВУЧКА					
16.	Оренда обладнання	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
17.	РІДЕР МИТЦІВ					
18.	Вартість техніки	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
19.	Інші витрати	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
20.	ВИРОБНИЦТВО ВІДЕО					
21.	Запис/ купівля	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
22.	Збірка	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
СЦЕНОГРАФІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ						
23.	SCENOGRAFIA					
24.	Зала № 1 – Головна зала	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
25.	Зала №. ....	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
26.	ДЕКОРАТИВНІ ЕЛЕМЕНТИ					
27.	Фойє	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
28.	.....	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
29.	ДОДАТКОВЕ ФЕСТИВАЛЬНЕ ОБЛАДНАННЯ					
30.	Стіл адміністратора	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення



31.	Гардероб		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
32.	Пункти адміністратора		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>МИТЦІ ТА АТРАКЦІЇ</b>							
<b>33. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАХОДИ ФЕСТИВАЛЮ</b>							
36.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
37.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>38. АНІМАЦІЇ</b>							
39.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
40.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>41. ГОЛОВНА ЗІРКА ФЕСТИВАЛЮ</b>							
42.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
43.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
<b>44. ГРУПИ ПІДТРИМКИ</b>							
45.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
46.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
<b>47. ПРОФЕСІЙНЕ ОБ'ЄДНАННЯ АВТОРІВ</b>							
48.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
49.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>50. ДІ-ДЖЕЙ</b>							
51.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
52.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>53. ВЕДУЧИЙ</b>							

54.	...			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
55.	...			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ ТА ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ</b>								
<b>ІНШІ ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ – ФАЗА РЕАЛІЗАЦІЇ</b>								
56.	Персональний і технічний транспорт агентства			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
57.	Витрати на персонал та технічні витрати субпідрядників			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
58.	Витрати на монтаж та демонтаж у субпідрядника			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
59.	Витрати на персональний і технічний транспорт субпідрядників			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
60.	Друк та виготовлення матеріалів (листівки, плакати, банери, бетфани)			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
61.	Витратні матеріали			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
62.	Проживання для технічних груп та групи агентства			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
63.	Добові для технічних груп агентства та субпідрядників			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
64.	Місцеві бачення			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
65.	Хостеси			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
66.	Фотограф			0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення



67.	Оператор		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
68.	Страхування від нещасних випадків		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
69.	Юридичні послуги		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
70.	Захист		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
71.	Безпека/Сервіс Медичне обслуговування		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
72.	...		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
<b>ВИТРАТИ ГРУПИ АГЕНТСТВА – КОНЦЕПТУАЛЬНА РОБОТА – ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП****</b>							
73.	Підготовка креативної концепції/презентації (креатив/копірайтер)**		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
74.	Рендеринг (3D- графічний дизайнер)**.		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
75.	2D-дизайн (2D-графічний дизайнер)**.		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
76.	Дослідники (молодші)**.		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
77.	Локальні бачення (менеджер подій)**.		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
78.	Збір даних для розрахунку витрат (менеджер подій)**.		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Авансовий платіж
<b>ВИТРАТИ ГРУПИ АГЕНТСТВА – ФАЗА ВПРОВАДЖЕННЯ**</b>							
79.	Керівник виробництва**		0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення



80.	Менеджер по роботі з клієнтами / менеджер подій**	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
81.	Вартість погодинної роботи 2D, 3D, DTP графічного дизайнера**	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
82.	Погодинна вартість копірайтера**	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
83.	Вартість погодинної творчої/креативної роботи**	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
84.	Погодинна вартість послуг координатора / технічної групи агентства**	0,00 зл.	1	1	0,00 зл.	Оплата після завершення
85.	СУМА БЛОКІВ ДЛЯ ЗОВНІШНІХ ВИТРАТ				0,00 зл.	
86.	СУМА БЛОКІВ ДЛЯ ВНУТРІШНІХ ВИТРАТ				0,00 зл.	
87.	АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ ПРОЕКТУ (телефони, поштові витрати, додаткове канцелярське приладдя), ВИРАЖЕНІ У ВІДСОТКАХ АБО СУМАХ***				0,00 зл.	
88.	АГЕНТСЬКА МАРЖА НА ЗОВНІШНІ ВИТРАТИ, ВИРАЖЕНА У ВІДСОТКАХ АБО СУМІ****				0,00 зл.	
89.	ВСЬОГО БЕЗ ПДВ				0,00 зл.	
АВАНСОВІ ПЛАТЕЖІ ТА ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ						
ЗАГАЛЬНА СУМА АВАНСОВИХ ПЛАТЕЖІВ ЗА СТОВПЦЕМ: Спосіб оплати *****						
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ ВІДШКОДУВАННЮ, ЗА СТОВПЦЕМ: Спосіб оплати						





СУМА ДО ФІНАНСУВАННЯ (ПІСЛЯ ВІДНІМАННЯ АВАНСОВИХ ПЛАТЕЖІВ І ВИТРАТ, ЩО ПІДЛЯГАЮТЬ ВІДШКОДУВАННЮ)	0,00 зл.				
ДАТА ОПЛАТИ, ЯКУ ВИМАГАЄ ПОСТАЧАЛЬНИК У ДНЯХ***** (наприклад, 14 днів)	14				
КІЛЬКІСТЬ ДНІВ, ПРОФІНАНСОВАНИХ ПОСТАЧАЛЬНИКОМ	-16				
ВАРТІСТЬ ГРОШЕЙ У ЧАСІ ДЛЯ ДАТЕЙ ПЛАТЕЖІВ, ЩО ПЕРЕВИЩУЮТЬ 30 ДНІВ (Сума, що підлягає фінансуванню, помножена на ЩОДЕННУ вартість кредиту для постачальника, помножена на кількість днів понад 30)					
* Для одноденних реалізацій значення завжди дорівнює 1, для довгих реалізацій введіть кількість днів / місяців					
** Вартість погодинової /поденної /помісячної роботи включає витрати на працівника, а також всі інші витрати агентства (офіс, програмне забезпечення, інтернет тощо – так звані накладні витрати). Ці ставки базуються на Дослідженні заробітних плат (Salary Survey), проведеному SAR.					
***Згідно з ринковими даними, мінімум 1% від суми витрат Агентства					
****За даними ринку, в середньому 10%.					
***** У випадку, якщо клієнт не може здійснити авансовий платіж за проект, він повинен покрити витрати, пов'язані з кредитом, факторингом або інші витрати, пов'язані з необхідністю агентства фінансувати проект. Ці витрати повинні бути включені в кошторис витрат і договір.					
***** Термін оплати залежить від особливостей проекту, розміру бюджету та формальних підстав співпраці агентства з клієнтом і становить до 30 днів.					

Джерело: <https://dobryprzetarg.com.pl>



Кожен проект пов'язаний з ризиком невизначеності щодо того, скільки він коштуватиме. Незалежно від технічної та методичної точності підготовки бюджету фестивалю, завжди існують обставини, які призводять до перевитрат. Тому, виходячи з досвіду, нижче наведено найпоширеніші причини перевитрат:

1. Неточне визначення обсягу завдань фестивалю, додаються сторонні витрати. Виконуються роботи, які не є необхідними, або включаються витрати, понесені, наприклад, установою, якій доручено роль організатора фестивалю.
2. Неконтрольовані зміни або розширення вже прийнятих конкретних цілей і завдань (наприклад, додатково запитується придбання автомобіля).
3. Нереалістично занижена оцінка витрат – не було проведено ґрунтовного аналізу цін на матеріали та послуги, а також заробітної плати та витрат на робочу силу.
4. Рішення осіб, які приймають рішення щодо проведення фестивалю, незважаючи на дефіцит коштів, для досягнення позафестивальних соціальних або політичних цілей.
5. Непередбачувані технічні, організаційні труднощі або збої в роботі комунальних служб – необхідні додаткові витрати на робочу силу або витрати на додаткове обладнання та устаткування.
6. Компенсація тимчасових затримок – додаткові витрати, наприклад, понаднормова робота або збільшення штату.
7. Необхідність боротися з наслідками випадкових подій та погодних аномалій, що сталися в період підготовки або реалізації фестивальної програми.

Звичайно, успіх фестивалю залежить від забезпечення коштів для покриття витрат. Модель плану джерел приходів представлена в таблиці наведеній нижче.

**Таблиця 4. План джерел приходів**

Джерела приходів	Сума коштів у злотих	% від загальної суми приходів	Кінцевий термін збору/надання коштів	Умови отримання коштів
Державні кошти від органів місцевого самоврядування				
Гранти організаторів				
Гранти від європейських та національних програм підтримки				
Кошти, залучені від спонсорів та донорів				
Прихід від продажу квитків на фестивалі події				
Прихід від продажу публікацій, мультимедійних продуктів та сувенірної продукції				
Прихід від надання площ для надання послуг та продажу кейтерингу				
Приходи від надання стендів для експонентів та стендів для комерційної діяльності				

Джерело: власна розробка.

При організації великих фестивалів варто залучити спонсорів, щоб вони надали кошти, необхідні для покриття витрат. Це безпрограшний варіант – організатор отримує кошти на проведення фестивалю, а спонсор – рекламу для сотень глядачів. Пошук спонсорів зазвичай є найскладнішим етапом в організації фестивалю, особливо коли фестиваль ще не сформований. Для спонсорів в основному важлива кількість людей і висвітлення в медіа. Якщо подія супроводжується, наприклад, телевізійним патронатом, показ банера біля сцени може бути набагато дешевшою рекламою, ніж купівля кількох секунд в ефірі.



Великою підмогою у збалансуванні бюджетних витрат, яка може зменшити потребу в коштах, є підтримка спонсорів та донорів у натуральній формі. Це може включати в себе:

1. Безкоштовна оренда обладнання та устаткування на час проведення фестивалю.
2. Безоплатна передача споживчих товарів.
3. Безкоштовна передача продукції для перепродажу.
4. Фінансування та надання призів і сувенірів у натуральній формі.
5. Проведення безкоштовних промо-акцій та інформаційних кампаній.
6. Безкоштовні виступи митців.

Звісно, організатор фестивалю може без додаткових витрат компенсувати (створити вигоду для донора), надаючи фестивальний простір у різних формах.

## 2. КЛЮЧОВІ КРІ

KPI (англ. – *Key Performance Indicators*) – це ключовий показник ефективності, який визначає результативність фестивалю. Це надзвичайно корисний інструмент в управлінні проведенням фестивалю та покращенні майбутніх подій такого типу. Ключові показники ефективності KPI в першу чергу використовуються як інструмент для моніторингу ефективності як фестивалю в цілому, так і окремих його компонентів. Вони також дозволяють нам порівнювати себе з конкуруючими заходами. Індикатор показує, чи була досягнута конкретна мета.

### Правильний добір KPI

Не існує універсальних KPI для всіх форм фестивальних подій. KPI слід розробляти для кожної події, зіставляючи їх з обраними конкретними цілями. У кожному конкретному випадку індикатори обираються індивідуально вже на етапі планування фестивалю.

Розробка та впровадження KPI має бути практичною та корисною, а їх вибір – продуманим. Перш за все, їх не повинно бути занадто багато,



а також вони повинні бути сумісними з іншими. Вони не повинні суперечити один одному.

Чим керуватися при визначенні KPI? Перш за все, показники повинні бути чітко визначені, щоб не залишати місця для суб'єктивної оцінки. KPI також повинні бути вимірюваними – ми завжди використовуємо кількісні показники при їх визначенні. Важливо, щоб KPI жодним чином не заважали один одному – показники не можуть бути суперечливими, наприклад, низький бюджет промо-кампанії і водночас її висока результативність. Іншим важливим аспектом є тісний зв'язок KPI з попередньо визначеними цілями. Приклади KPI для фестивалю представлені нижче:

**Таблиця 5. Ключові показники ефективності**

№ з/п	KPI – ключовий показник ефективності
1	Обсяг державного фінансування з боку місцевих органів влади
2	Сума коштів, залучених від спонсорів
3	Вартість підтримки від спонсорів та донорів, отриманої в негрошовій формі
4	Вартість надходжень від оренди фестивальных площ та стендів
5	Прихід від продажу квитків на фестивальні події
6	Прихід від продажу публікацій, мультимедійних продуктів та сувенірної продукції
7	Загальна кількість учасників фестивалю
8	Середня кількість учасників фестивалю в день
9	Кількість годин програми на головній сцені
10	Кількість інцидентів, що потребували втручання поліції
11	Кількість митців з-за кордону
12	Кількість відвідувань сайту фестивалю

Джерело: власна розробка.

Звичайно, визначення KPI – це лише частина завдання, оскільки передумовою для їх використання є збір інформації відповідно до їх змісту.



## Переваги використання показників ефективності

Використання індивідуальних, чітко визначених KPI в першу чергу дозволить вам зосередитися на цілях і завданнях, які є найбільш важливими для успіху фестивалю. Як казав Пітер Друкер: «Не вірте, що ви досягнете великого прогресу, роблячи втричі швидше те, що не потрібно». Тримання руки на пульсі та усвідомлення цілей і завдань фестивалю дозволить вам заздалегідь проаналізувати ситуацію, щоб вчасно відреагувати на непередбачувані події, які можуть зашкодити успіху фестивалю. Розробка хороших KPI також має на меті мотивувати команду, роблячи зрозумілими цілі, яких вони мають досягти.

## Переваги KPI

Перш за все, визначаючи KPI, ми можемо контролювати і аналізувати проведені, заплановані в рамках фестивалю заходи. KPI – це жорсткі дані, які дозволяють нам зорієнтуватися у великій кількості інформації.

Показники ефективності є чудовим джерелом знань про проведену діяльність, а також корисним зворотним зв'язком як для організатора, а також для його партнерів. Завдяки тому, що діяльність команди стає вимірювальною, а її результати базуються на конкретних цифрах, ми можемо просто і прозоро оцінити ефективність роботи групи, яка реалізує фестиваль, виявити можливі проблеми і, за необхідності, внести відповідні зміни в поточний спосіб підготовки та проведення фестивалю.



# V. Маркетинг і просування

## 1. ЛОГО ТА БРЕНД .....

Один із критеріїв успіху фестивалю це, щоб сама подія, або її назва стала брендом. Місцеві фестивалі набувають відчутного економічного значення для міст та селищ. Це дієвий інструмент залучення місцевої громади до участі в культурному житті свого регіону, приваблення туристів і наповнення місцевих бюджетів. Оскільки це значима для громади подія, котра має вплив на життя та добробут місцевих мешканців, організатори повинні приділити багато уваги маркетингу свого фестивалю, визначити спеціалізацію, створити особливу подію, або унікальні сувеніри, свій візуальний стиль, щоб ефективно рекламувати фестиваль. Розробка бренду – це кропіткий процес, котрий вимагає згуртованої роботи команди та залучення агенції чи окремих фахівців зі сфери івент-маркетингу.

Створіть бренд свого фестивалю впізнаваним і незабутнім – це допоможе залучити більшу кількість відвідувачів і лояльних спонсорів, що в результаті призведе до довгострокового успіху події та можливості створення навколо бренду фестивалю місцевої подієвої екосистеми.

Бренд повинен бути притягальним та інтегрованим в місцеву тематику, мати свою айдентику, резонувати з цільовою аудиторією події та вигідно вирізняти її серед інших заходів, охоплювати всі складові, котрі роблять ваш фестиваль унікальним і впізнаваним, такі як його назва, логотип, візуальний стиль, ключові месиджі та цінності.

Бренд події – це не тільки фізичні аспекти, такі як логотип, або кольори; він включає в себе емоції, спогади та асоціації, які пов'язують з фестивалем учасники та відвідувачі, сукупність всіх чинників котрі формують сприйняття і відчуття події у цільовій аудиторії.



Під час створення та просування бренду події врахуйте наступне:

1. **Сформууйте унікальну комерційну пропозицію фестивалю:** Визначте, чим ваш фестиваль відрізняється від інших, які його унікальні особливості та пропозиція, які він дарує емоції та враження, що відвідувачі не зможуть отримати в іншому місці.
2. **Визначте свою цільову аудиторію:** Вікові групи, які ви збираєтесь охопити, які інтереси та захоплення в цих людей. Ваш бренд, ключові месиджі, візуальна стилістика заходу мають безпосередньо звертатись до цільової аудиторії.
3. **Сформулюйте чіткий бренд-месидж:** Сформулюйте коротке та проникливе повідомлення, яке максимально відображає суть вашого заходу. Постійно використовуйте це повідомлення в усіх маркетингових матеріалах та зовнішній комунікації.

**Створіть голос бренду (Tone of Voice):** Визначте тон голосу для свого бренду: доброзичливий, професійний, жартівливий і послідовно дотримуйтеся його в усіх комунікаціях та в одній тональності. Це дасть вам можливість створити емоційний зв'язок з вашою цільовою аудиторією.

4. **Будьте послідовними:** Забезпечте присутність бренду у всіх аспектах, від реклами в Інтернеті до аудіо та візуального представлення на локації. Використовуйте однакові елементи бренду, повідомлення та тон у всіх «точках дотику», щоб максимально посилювати пізнаваність і знайомити потенційних відвідувачів з вашим фестивалем.
5. **Запропонуйте унікальний досвід:** Створіть ексклюзивні чи унікальні враження для відвідувачів фестивалю, які відповідають цінностям бренду: місцевий колорит і кухня, конкурси та розіграші, ремісничий ярмарок та майстер класи, дитяча зона, флешмоб, інтерактивні інсталяції: світлові дисплеї, масштабні скульптури. Сарафанне радіо значно підсилить бренд вашого заходу.
6. **Партнерства та колаборації:** Формуйте партнерства з іншими брендами, митцями, лідерами думок, котрі поділяють цінності притаманні вашій цільовій аудиторії. Події та ініціативи під спільним брендом підвищать інтерес до вашого фестивалю.





**Створіть якісну візуальну ідентичність для вашої події – логотип.** Він має бути запам'ятовувальним та візуально привабливим, відображати основні цінності та тему фестивалю. Виберіть колірну палітру та графічні елементи, за котрими можна ідентифікувати ваш фестиваль. Якщо у вас є власна концепція чи ідея, подумайте про співпрацю з професійним графічним дизайнером, який допоможе втілити ваше бачення в життя та створити індивідуальний логотип.

### **Кілька ідей та порад по роботі з логотипом:**

1. **Простота та індивідуальність:** Простий, легко впізнаваний та універсальний. Уникайте хаосу та непотрібних деталей.
2. **Відображення тематики фестивалю та цільової аудиторії:** Включіть елементи котрі окреслюють мету, тематику та цільову аудиторію фестивалю. Використовуйте символи, фігури або знаки, пов'язані з подією. Досліджуйте історію події та місцевості де вона відбувається, цінності та ключові елементи, які роблять її унікальною.
3. **Кольорова гама:** Виберіть палітру кольорів, яка відобразить настрої і атмосферу свята. Яскраві кольори можуть викликати хвилювання та енергію, тоді як м'які тони можуть створити більш розслаблену чи інтимну атмосферу.
4. **Типографія:** Візуальна айдентика фестивалю має бути впізнаваною та відповідати концепції фестивалю. Виберіть відповідні шрифти, які відповідають стилю фестивалю. Жирні та сучасні шрифти можуть добре підійти для сучасних подій, тоді як елегантні або рукописні шрифти можуть підійти для більш класичних тем.
5. **Оригінальність:** Прагніть до унікальності та оригінальності свого дизайну. Уникайте часто використовуваних кліше чи загальноприйнятих символів.
6. **Масштабованість:** Перевірте чи логотип добре відображається в різних розмірах, від великих банерів до маленьких значків або аватарів у соціальних мережах.
7. **Не обмежений часом:** Прагніть створити логотип, який залишатиметься актуальним протягом багатьох років, не прив'язуйтеся до тенденцій сьогодення, котрі можуть швидко застаріти.

8. **Тестування та зовнішня оцінка:** Отримайте кілька ітерацій відгуків на ваш дизайн від різних цільових груп, включно з організаторами, учасниками і потенційними відвідувачами. Використовуйте відгуки, щоб удосконалити та покращити логотип, за потреби змінюючи його.
9. **Юридичні аспекти:** Переконайтеся, що ваш логотип є оригінальним і не порушує будь-які існуючі торгові марки чи авторські права. Зареєструйте логотип як торгову марку, щоб захистити ідентичність бренду вашого фестивалю.

## Приклади брендів фестивалів в Україні та Польщі

Таблиця 6. Бренди фестивалю



### Львівський Фестиваль Кави (Львів, Україна)

Подія, присвячена культурі споживання кави у Львові з дегустаціями, майстер-класами та перформансами.

### Ярмарок Св. Домініка (Jarmark Dominikański) (Гданськ, Польща)

Великий ярмарок-фестиваль під відкритим небом, що проходить у Гданську, на якому представлено мистецтво, ремесла, музику та традиційну польську їжу.



### Фестиваль Осципек (Festiwal Oscypka) (Закопане, Польща).

Осципек – це традиційний копчений сир, виготовлений з овечого молока в регіоні Татр. На цьому фестивалі можна скуштувати та придбати різні види сиру та інших регіональних молочних продуктів.

Джерело: власна розробка.



## 2. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПЛАН ТА ПРОМОЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ .....

Всі прикладені зусилля та кошти для організації та проведення фестивалю можуть бути знецінені у випадку, якщо подія залишиться непоміченою. Важливо правильно позиціонувати та представити фестиваль, щоб охопити та зацікавити якомога ширшу аудиторію відвідувачів. Визначте найбільш ефективні канали комунікації для вашої цільової аудиторії та враховуйте економічну складову, щоб ефективно використати наявні ресурси і охопити якомога ширшу аудиторію.

Автори посібника виокремили 9 основних кроків для підготовки успішного комунікаційного плану для фестивалю і ефективної комунікації та промоції події серед цільової аудиторії:

1. **Чітко сформулюйте свої цілі:** Випишіть основні цілі для свого комунікаційного плану. Ви хочете збільшити відвідуваність, підвищити рівень обізнаності чи залучити місцеву спільноту? Наприклад:

- Збільшити відвідуваність фестивалю на 20% порівняно з минулим роком,
- Формувати обізнаність та популяризувати унікальні особливості фестивалю, місця проведення заходу,
- Залучити місцеву громаду до діяльності фестивалю.

Визначивши чіткі цілі, ви зможете правильно розставляти пріоритети та продуктивно витратити зусилля на просування та поширення інформації про подію.

2. **Визначення цільової аудиторії:** Визначте, хто ваша основна і менш важлива цільова аудиторія, розподіливши на групи, пріоритет 1, пріоритет 2 і т. д. Врахуйте демографічний фактор, інтереси та оптимальні комунікаційні канали для кожної групи відповідно до пріоритетів. Наприклад:

- Місцеві жителі різного віку,
- Туристи,
- Молоді сім'ї, молодь та люди похилого віку.

Потенційні відвідувачі фестивалю, звертають увагу на особливості та унікальність події, читають відгуки в соціальних мережах.



3. **Канали комунікації:** Визначивши цільову аудиторію фестивалю, виберіть основні канали комунікації із урахуванням специфіки та вподобань цільової аудиторії:
- **Лідери думок**, котрі будуть рекомендувати відвідати ваш фестиваль. Для кожної цільової групи це можуть бути різні люди: блогери, артисти, спортсмени та інші,
  - **Журналісти.** Запрошуйте до себе на фестиваль журналістів. Напишіть та надішліть прес-реліз для фестивалю, вкажіть учасників, чому варто відвідати цю подію, створіть інформаційний привід. Писати потрібно інформативно і по суті,
  - **Власна веб сторінка фестивалю.** Розробіть та запустіть власний веб-сайт для фестивалю, де ви зможете регулярно оновлювати інформацію про подію, склад виконавців, розклад та при потребі організувати продаж квитків он-лайн,
  - **Сторінки в соціальних мережах.** Facebook, Instagram, Telegram канали, TikTok, власний Youtube канал фестивалю. Це ефективний канал комунікації для взаємодії із цільовою аудиторією в режимі реального часу, ділитися оновленнями до, під час та після події, розповідями про виконавців. Можна підключити рекламу від самої соцмережі, або ж скористатись послугами SMM (Social Media Marketing) менеджера. Використовуйте такі платформи, як YouTube або Facebook Live, щоб транслювати виступи наживо, інтерв'ю та інший цікавий контент,
  - **Розміщення візуальної реклами.** Біл-борди, яскраві афіші потрібно розміщувати в людних місцях. Розміщуйте QR-коди на плакатах та інших рекламних матеріалах, із посиланням на веб-сайт із програмою фестивалю, щоб усі охочі могли отримати легкий доступ до інформації про подію,
  - **Розміщення реклами в друкованих та інтернет ЗМІ:** місцева преса, новинні портали, банерна реклама на сайтах партнерів,
  - **Реклама на радіо.** Організуйте співпрацю з місцевими радіостанціями, щоб ділитися інформацією про фестиваль.
4. **Календарний план:** Інформаційну кампанію слід розпочинати задовго до дати проведення події. Вкладіть та розподіліть наявні ресурси у сформований часовий план з конкретними датами та дед-



лайнами, щоб ефективно розподілити зусилля на комунікацію і рекламу. Визначте старт дату, коли починати рекламу, з якою періодичністю випускати оновлення та коли збільшувати інтенсивність присутності в медіапросторі. Наприклад:

- За 3 місяці до: перші повідомлення «вихід в ефір», запуск сторінок у соціальних мережах,
- За 2 місяці до: оприлюднити програму заходу, список учасників, старт продажу квитків,
- За 1 місяць до: посилити просування в соціальних мережах (платна реклама), розіслати прес-релізи,
- За 2 тижні до: інтерв'ю на радіо з командою організаторів, виконавцями,
- Під час фестивалю: он-лайн стрімінг, фото та оновлення в соц-мережах.

5. **Промоційні матеріали:** Якісні рекламні матеріали – це один з основних інструментів залучення відвідувачів на ваш фестиваль. Вся рекламна продукція для вашого заходу має бути в єдиному, погодженому візуальному стилі, включаючи логотип фестивалю, колірну палітру та типографіку. Айдентика бренду – це важливо. Підготуйте та використовуйте власні тексти та зображення і поєднайте їх на рекламних матеріалах, щоб донести до цільової аудиторії ваші ключові месиджі та важливу інформацію, водночас передаючи майбутню атмосферу та емоції фестивалю. Якщо у вас наявний бюджет, залучайте графічного дизайнера, щоб створювати привабливі та притягальні промоційні матеріали. Нижче представлено список рекламної продукції, котру можна підготувати та розповсюджувати для промоції вашої події:

**Афіші:** Інформація котру варто розміщувати на афіші:

- Назва заходу,
- Дата, час і місце проведення,
- Тема чи слоган: якщо є конкретна тематика заходу чи слоган, розміщуйте його на афіші, щоб передати унікальну ідентичність події,
- За допомогою зображень, імен і короткого опису виділіть виконавців, артистів, групи, діджеїв, спікерів фестивалю,



- Інформація про партнерів та спонсорів заходу: назви, логотипи; QR-коди для соціальних мереж, де можна знайти більше інформації, оновлень і спілкуватись з спільнотою фестивалю,
- Хештеги, якщо інформація про фестиваль присутня у соціальних мережах, відображайте офіційні хештеги, котрими зможуть ділитись відвідувачі.

Мета полягає в тому, щоб створити привабливе візуальне представлення, яке привертає увагу, передає важливі деталі та заохочує потенційних відвідувачів до участі. Врівноважуйте інформативний контент із привабливими елементами дизайну. Дизайн афіші має відповідати візуальній айдентиці фестивалю та притягувати вашу цільову аудиторію.

**Буклети, листівки, брошури:** Якщо ваш фестиваль проходить у кілька етапів, днів, або це серія заходів котрі відбуваються паралельно на різних локаціях, допоміжним буде створити програмний буклет із детальним розкладом, картою та описом кожного виступу чи події. Особливих вимог до таких матеріалів немає, це буклет із логотипом фестивалю на обкладинці та візуально привабливим макетом, логотипи спонсорів та партнерів. Також можна підготувати стікери з логотипом фестивалю та слоганом, листівки з зображенням тизерів котрі можна розповсюджувати в громадських місцях і туристичних інформаційних центрах.

**Квитки чи браслети:** Візуально привабливі квитки або браслети, з логотипом фестивалю та унікальним дизайном відвідувачі зможуть зберігати як сувеніри. Включіть важливу інформацію для відвідувача: час, місце проведення та штрих-код для сканування.

**Вуличні банери та біг-борди:** Якщо у вас є бюджет, замовляйте розміщення банерів і біг-бордів у місцях з інтенсивним рухом людей, навколо місця проведення фестивалю. Банер із логотипом фестивалю, датою та візуальним зображенням події, які можна легко побачити здалеку. Місцеві органи влади як правило мають такі площини в комунальній власності на території громади. Якщо ви проводите фестиваль у партнерстві з міською, районною чи селищною радою і завчасно підготуєте необхідний пакет документів, то зможете отримати ці площини безкоштовно.



**Відео анімація:** Створюйте та поширюйте короткі анімаційні відео-ролики з фестивальною графікою та музикою, інформацією про фестиваль, артистів і програму заходу. Це може бути серія відео про хід підготовки фестивалю від ідеї до дня проведення. Діліться цими відео в соціальних мережах і на своєму веб-сайті.

**Фестивальний брендований «мерч»:** «Мерч» – це широкий діапазон брендovаних речей із логотипом, назвою, слоганом події чи компанії: кепки, футболки, худі, кружки, браслети, брелки, значки. Ці речі відвідувачі фестивалю можуть придбати як пам'ятні речі під час проведення події чи на сайті.

6. **Правильно розподіліть ресурси:** В рамках організації фестивалю у вас повинен бути окремо виділений бюджет для втілення вашого комунікаційного плану. Сюди мають бути включені кошти на друк матеріалів, витрати на рекламу та залучення зовнішніх підрядників для створення дизайнів і висвітлення інформації про подію в ЗМІ. Для ефективної промоційної кампанії вам може знадобитись додатковий бюджет для:
  - Дизайнер,
  - Менеджер соціальних мереж,
  - Бюджет на рекламу, друк і охоплення ЗМІ.
7. **Контент в соціальних мережах.** Без присутності в Інтернеті вам буде дуже важко залучити відвідувачів на свій фестиваль з-за меж власної громади. Доцільно виокремити окремий бюджет для залучення менеджера з соціальних мереж під час підготовки до події. Ця людина допоможе із створенням правильного он-лайн-контенту, контент-плану, веденням профілю фестивалю в соціальних мережах, створення рубрик та опитувань, які були б цікаві цільовій аудиторії, написанням текстів для постів. Надалі, в команді організаторів мала б бути закріплена окрема людина котра буде використовувати соціальні мережі, щоб взаємодіяти з аудиторією фестивалю протягом року, а не лише під час події.
8. **Робота зі спонсорами.** Будуйте стосунки через комунікацію. Ставтесь до спонсорів як до партнерів, підтримуйте відкрите спілкування, залучайте їх до прийняття рішень щодо планування події і повідомляйте актуальну інформацію про хід підготовки до заходу.



Покажіть потенційним спонсорам цінність, яку вони отримають від підтримки вашої події: доступ до цільової аудиторії, пізнаваність бренду, залучення потенційних клієнтів.

Підготуйте індивідуальний, персоніфікований підхід до кожного партнера, продемонструйте як бренд компанії пов'язується з аудиторією вашої події. Комунікуйте

у зрозумілий для бізнесу спосіб, щоб продемонструвати чітке розуміння потреб і маркетингових цілей компанії. Створіть окрему презентацію для спонсорів та запропонуйте їм різні рекламні опції – відповідно до їхніх побажань та специфіки роботи. Розробіть окремі спонсорські пакети:

**Генеральний спонсор.** Може бути тільки один – ексклюзивність. Розміщення логотипу на всіх маркетингових матеріалах та продукції, облаштування інформаційних стендів та торгівельних точок на самій локації під час проведення заходу, демонстрація реклами на екранах на головній сцені фестивалю, включення в прес-релізи та згадка в рекламних роликах, виступ представника компанії під час відкриття та закриття фестивалю.

**Офіційний спонсор.** Розміщення банерів компанії та інформаційного стенду на локації фестивалю, пости про спонсора у соціальних мережах, логотип на сайті та рекламній продукції фестивалю, включення у прес-релізи.

**Спонсор заходів під час фестивалю.** Підтримка певного аспекту фестивалю наприклад, дитяча зона, арт-інсталяції. Виступ на окремому заході фестивалю, інформаційний стенд, банер на локації фестивалю, подяка в соціальних мережах і на сайті фестивалю.

Використовуйте партнерські відносини зі спонсорами, щоб розширити охоплення. Вони можуть допомогти просувати фестиваль у своїх мережах.

## 9. Зворотній зв'язок та оцінка

Після завершення фестивалю оцініть загальний успіх вашого комунікаційного плану. Збирайте та аналізуйте відгуки відвідувачів, щоб визначити сфери для покращення, що потрібно змінити і оцініть загальне враження від події. Проаналізуйте кількість відвідувачів у порівнянні з цілями. Перегляньте залучення та охоплення соці-





альних мереж. Проаналізуйте, що спрацювало добре, і що потрібно покращити. Ця оцінка допоможе вам удосконалити свій підхід до майбутніх подій.

Протягом всього періоду підготовки і організації фестивалю регулярно відслідковуйте ефективність вашої комунікаційної та маркетингової кампанії. Відстежуйте такі показники, як трафік веб-сайту, соціальні мережі та продаж квитків. Якщо потрібно, вносьте корективи у свій план на основі отриманих даних. Добре продуманий та успішний комунікаційний план повинен залишатись динамічним і адаптивним. Будьте гнучкими та відкритими до внесення змін на основі реакції аудиторії та нових тенденцій.

Комплексний комунікаційний план не тільки допоможе ефективно просувати фестиваль, але й забезпечить постійний інформаційний потік та взаємозв'язок з цільовою аудиторією до, під час і після події. Ретельно плануючи та реалізуючи свої комунікаційні заходи, ви збільшите пізнаванність фестивалю та залучите місцеву громаду.

### 3. ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ .....

Цільова аудиторія заходу – групи людей, для котрих організатори проводять фестиваль і прагнуть залучити до участі в ньому. Ці групи складаються з осіб, які, швидше за все, будуть зацікавлені в події, отримають від неї користь і задоволення та сприятимуть її успіху.

Чітко визначивши хто є вашою цільовою аудиторією, ви зможете провести для неї захід. Потрібно провести кропітку роботу, щоб розробити унікальну тематику фестивалю, з прив'язкою до місця проведення: історія, культура, географія. Це спонукатиме додатковий інтерес до події у безпосередньої цільової аудиторії по тематиці фестивалю.

Розуміння вашої цільової аудиторії дозволить сформуванню ефективну стратегію проведення заходу, маркетинговий план і забезпечити відповідну атмосферу вже безпосередньо під час самої події і гарантувати відвідувачам незабутні враження.



## Нижче представлено кілька прикладів цільових груп для місцевого фестивалю в залежності від теми заходу:

- **Тематика заходу: Місцевий фестиваль**

Цільова аудиторія: **Місцева громада**

Основною аудиторією більшості місцевих фестивалів є жителі громади, де відбувається фестиваль. Такі заходи створюють можливість зібратися разом, поспілкуватись, відзначити свою місцеву культуру та сформувати почуття громади котра об'єднана спільною історією, цінностями, інтересами.

Цільова аудиторія: **Туристи**

Місцеві фестивалі також можуть привабити туристів і гостей котрі саме заради участі в події відвідають певну територію. Фестивалі, в основі котрих закладені унікальні культурні аспекти, місцева кухня, певні історичні події, традиційне мистецтво та ремесла, можуть привернути увагу тих, хто хоче відчувти автентичність конкретного регіону.

- **Тематика заходу: Дитячий фестиваль**

Цільова аудиторія: **Молоді сім'ї з дітьми**

Багато фестивалів включають сімейні заходи, такі як ігри, атракціони, декоративно-прикладне мистецтво, воркшопи та майстер класи і вистави для будь-якого віку. Такий формат заходів користується популярністю серед молодих сімей, адже це чудовий спосіб для сімейного відпочинку, коли кожен може знайти щось цікаве для себе і провести час разом отримавши незабутні спогади.

- **Тематика заходу: Гастрономічний фестиваль**

Цільова аудиторія: **Гастротуристи**

Не обов'язково бути гурманом, щоб захотіти відвідати заходи такого формату. Фестивалі такого формату як правило зосереджені навколо їжі, котра з різних причин характерна саме для цієї місцевості. Така подія може зацікавити людей котрі шукають нових вражень і смаків та люблять смачно поїсти, дослідників локальних



кулінарних традицій. На гастрономічних фестивалях представлено різноманітні страви з регіону, і це завжди щось нове.

- **Тематика заходу: Музичний фестиваль**

Цільова аудиторія: Дорослі, молодь і підлітки **прихильники певних музичних жанрів, виконавців чи напрямків в мистецтві.**

Фестивалі, які пропагують та демонструють місцеве мистецтво, музику та вистави, ймовірно, привернуть увагу тих, хто цінує культурні та мистецькі враження. Ці заходи можуть включати живу музику, художні виставки, танцювальні вистави та театр.

- **Тематика заходу: Історичний фестиваль**

Цільова аудиторія: **Люди котрі цікавляться історією, місцевою історичною спадщиною**

Фестивалі, які зосереджуються на різних аспектах місцевої історії та культурної спадщини регіону, можуть привабити людей, які хочуть дізнатися про місцеву історію, традиції та культурні практики.

- **Тематика заходу: Фестиваль здорового способу життя та оздоровлення**

Цільова аудиторія: **Люди, котрі піклуються про власне здоров'я та правильне харчування, любителі фітнесу, йоги, ті хто практикують нетрадиційну медицину.**

Фестивалі, які пропонують оздоровчі заходи, як-от заняття йогою, майстер-класи з фітнесу та виставки оздоровчих продуктів.

- **Тематика заходу: Ярмарки**

Цільова аудиторія: **Любителі крафтових речей ручної роботи**

Фестивалі котрі збирають місцевих ремісників, майстрів і продавців місцевої продукції, характерної для конкретної місцевості чи регіону привертають увагу людей, які шукають унікальні вироби ручної роботи.

- **Тематика заходу: Молодіжний фестиваль**

Цільова аудиторія: **Молодь, студенти**



Фестивалі, у форматі літніх таборів для молоді, які включають інтерактивні майстер-класи, освітні бесіди та просвітницькі заходи, орієнтовані на молодь. Це цікавий спосіб, щоб залучити студентів і молодь до вивчення місцевої культури та традицій.

- **Тематика заходу: Зелені / екологічні фестивалі**

Цільова аудиторія: **Молодь, еко активісти**

Фестивалі, зосереджені на стійкому розвитку, екологічно чистих практиках і екологічній обізнаності.

**Цільова аудиторія** місцевого фестивалю залежить від конкретної теми, діяльності та цілей фестивалю. Успішні фестивалі часто викликають інтерес у кількох цільових груп. При підготовці заходу можна ставити за мету організувати інклюзивну подію, яка зацікавить представників різних цільових аудиторій.



# VI. Залучення громади та сталість

ви плануєте впроваджувати сталі рішення під час організації та проведення фестивалю, автори посібника рекомендують ознайомитись з дорожньою картою проведення фестивалів та інших масових заходів на природоохоронних та історико-культурних територіях за Орхуською моделлю сталості, котра доступна тут: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Aarhus\\_Sustainability\\_Model\\_Road\\_Map\\_2019\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Aarhus_Sustainability_Model_Road_Map_2019_UA.pdf)

Матеріал було підготовлено Агенцією економічного розвитку PPV ([www.ppv.net.ua](http://www.ppv.net.ua)) в рамках реалізації проекту «Світ Карпатських Розет — заходи із збереження унікальності культури Карпат» (ROSETTES), який реалізовано у рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014–2020 за фінансової підтримки Європейського Союзу, спрямований на культурний розвиток, промоцію та збереження унікальної культури Карпат.

## 1. СПІВПРАЦЯ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ .....

Залучення місцевої влади до організації та проведення місцевого фестивалю буде корисним для усіх зацікавлених сторін: організатори фестивалю, влада, громада. Адже організація та проведення фестивалів – це не лише ефективний інструмент залучення зовнішнього фінансування у громаду, але й можливість розвитку культурного та туристичного потенціалу території, просування свого бренду та створення навколо нього позитивного іміджу.

Більшість малих міст та громад Польщі та Україні характеризуються низьким рівнем соціально-економічного розвитку і ділової активності,



часто є депресивними, однак володіють значним туристично-рекреаційним, культурно-історичним і природним потенціалом.

Розвиток спеціалізованого туризму, подієвий туризм – це ефективний інструмент для розвитку місцевої економіки. Хороший фестиваль це завжди добре для громади та місцевої влади. Подієвий туризм є одним із засобів інформування та вивчення культури один одного для мешканців прикордонних територій в Україні та Польщі та нівеляції стереотипів.

Автори дослідження виокремили 4 основних етапи в процесі залучення органів місцевої влади до спільної організації проведення фестивалю:

### **Етап 1. Планування**

Перед тим як йти і презентувати свій фестиваль для місцевої влади:

- **Вивчіть місцевий контекст**

В процесі підготовки концепції заходу потрібне глибокого розуміння культури, звичаїв, історії та соціальної складової громади, де ви збираєтесь провести подію. Спробуйте максимально зануритись в місцеву атмосферу, читайте книги, статті та онлайн-ресурси про історію, культуру цього місця. Спілкуйтеся з місцевими мешканцями, відвідайте громадські заходи, щоб познайомитись з різними групами населення, відчуйте те як і чим живе громада. Відвідайте історичні місця, музеї, щоб отримати більше інформації про минуле регіону та його вплив на сьогодення.

Поважайте місцеві звичаї, традиції та норми, навіть якщо вони відрізняються від ваших переконань чи практик. Уникайте суджень на основі упереджених уявлень.

Можливо хтось раніше вже намагався робити щось схоже і не мав успіху, відповідно місцева влада та громада не захоче повторювати минулі помилки і брати в цьому участь.



- **Опишіть вплив, який матиме фестиваль на мешканців громади**

Три площини: соціальна, економічна та культурна.

Соціальний вплив. Підвищення загальної згуртованості громади. Фестиваль може стати центром тяжіння та взаємодії для громади. Спільна підготовка та участь у фестивальных заходах зміцнюють соціальні зв'язки, викликають відчуття причетності та заохочують тісніші зв'язки між людьми, тим самим підвищуючи загальну згуртованість громади.

Економічний вплив. Залежно від масштабу фестиваль привабить туристів та гостей з інших регіонів та країн. Приплив туристів призведе до збільшення доходів місцевого бізнесу: магазини, готелі, кав'ярні, надавачі послуг. В рамках підготовки до фестивалю буде покращено місцеву інфраструктуру: дорога, зупинки, облаштування місця проведення заходу.

Культурний вплив. Завдяки різноманітним виставам, виставкам і майстер-класам жителі матимуть можливість розширити свій кругозір і залучитися до події. Фестиваль сприятиме культурному обміну завдяки участі виконавців з різних регіонів і країн. Якщо фестиваль пропагує місцеві традиції та звичаї громади, він сприятиме збереженню місцевої культурної та історичної спадщини та передачі її молодим поколінням.

- **Сформулюйте переваги партнерства з вашим фестивалем**

Адаптуйте вашу презентацію до пріоритетів місцевої влади, продемонструйте як фестиваль допоможе вирішувати у коротко- чи довгостроковій перспективі ті проблеми та виклики котрі постали перед громадою сьогодні.

- **Запропонуйте спільне планування**

Можливості співпраці: обговоріть потенційну співпрацю з місцевими організаціями, підприємствами та митцями, продемонструвавши потенціал фестивалю для розвитку партнерства.



## Етап 2. Залучення

Презентація події для місцевої влади та громади:

- Резюме: Почніть із стислого резюме фестивалю, його цілей і позитивного ефекту котрий він принесе для громади,
- Короткий огляд основних складових фестивалю: виконавці, майстер-класи, вистави, виставки та будь-які інші активності,
- Окресліть який позитивний вплив матиме фестиваль для громади, підкресліть, як фестиваль сприятиме соціальній згуртованості мешканців,
- Економічний аспект: збільшення туризму, активізація місцевої ділової активності,
- Культурне збагачення: опишіть, як фестиваль відзначатиме місцеву спадщину, сприятиме культурному обміну та збереженню традицій,
- Сталий розвиток: продемонструйте відповідальний підхід до організації події, зверніть увагу на будь-які заходи екологічної стійкості, які включатиме фестиваль, щоб продемонструвати відповідальне управління подією.

## Етап 3. Вибір моделі для співпраці

спілкування та обміну інформацією до глибокої співпраці та спільного прийняття рішень.

Координація роботи. Це співпраця на рівні інформування від організаторів заходу, що така подія буде проводитись на території громади, отримання необхідних дозволів та погоджень, забезпечення чергування екстрених служб та поліції під час заходу.

Інформаційно-консультаційне партнерство. Обмін інформацією, узгодження планів, сприяння в інформаційній кампанії, використання певних наявних комунальних ресурсів: приміщення, рекламні площини.

Рівноцінне, стратегічне партнерство. Об'єднання ресурсів, знань, досвіду і активна спільна робота для досягнення спільних цілей. Узгодження діяльності та зусиль, спільне прийняття всіх рішень, виділення співфінансування заходу з місцевого бюджету, розділена спільна відповідальність за кінцевий результат.





#### Етап 4. Початок спільної роботи

Місцева влада може делегувати свого представника для включення в організаційний комітет фестивалю.

Організуйте регулярні спільні зустрічі за участю відповідальних працівників місцевих органів влади та екстрених служб для узгодження питань щодо логістики, безпеки, організації дорожнього руху, утилізації відходів, планів реагування на надзвичайні ситуації та отримання необхідних дозволів.

Окрім залучення місцевої влади в якості партнера та співорганізатора події, вам доведеться звертатись та налагоджувати співпрацю з відповідними місцевими службами: поліція, швидка медична допомога, пожежно-рятувальна служба, комунальні служби, департаменти і управління в раді. Визначте та налагодьте ефективну комунікацію з ключовим персоналом, який відповідає за координацію заходів, видачу дозволів та громадську безпеку.

Отримання дозволів на проведення фестивалю – селищній, районній, міській радах. Уважно вивчіть які дозволи та ліцензії, необхідні для організації фестивалю у вашому регіоні та які правила їх отримання. Тут немає єдиної дорожньої карти, адже перелік дозволів і спосіб їх отримання може відрізнитись навіть для громад котрі межують між собою і затверджується безпосередньо органами місцевого самоврядування на кожній території. Органи місцевого самоврядування теж зацікавлені в проведенні заходів, якщо планувати подію завчасно і розмістити на рекламних матеріалах інформацію, що захід проходить за підтримки міської чи селищної ради то можна безкоштовно отримати рекламу на комунальних біг-бордах.

Після завершення фестивалю проведіть підсумкову нараду з місцевою владою, щоб розглянути успіх заходу, проблеми котрі могли виникнути та напрямки для покращення. Зберіть відгуки від органів влади про те, як можна зміцнити партнерство в майбутньому.

Ви зможете організувати успішне партнерство з місцевою владою базуючись на відкритому спілкуванні, співпраці та спільному прагненні створити безпечний і феєричний фестиваль для всіх відвідувачів і громади.



## 2. ЗАЛУЧЕННЯ ТА РОБОТА З ВОЛОНТЕРАМИ .....

Wolontariusze są twarzą Twojego festiwalu, są ludźmi, którzy kształtują Волонтери – це обличчя вашого фестивалю, це ті люди, які формують враження ваших відвідувачів від події. Волонтери відіграють вагому роль в успіху фестивалю, це люди від участі котрих залежить досягнення поставлених цілей перед командою організаторів, вони залученні на усіх етапах та ділянках під час організації та безпосередньо проведенні події, допомагаючи виконувати різні завдання.

Перш ніж починати шукати та залучати волонтерів для фестивалю, необхідно скласти чіткий план і зрозуміти скільки та яких людей вам потрібно. Визначити, що потрібно робити та які навички для цього необхідні.

Згідно розробленої дорожньої карти організації фестивалю, визначте коли саме вам потрібні волонтери і коли для них буде залучення. Орієнтуючись на ці дати, визначте час початку набору волонтерів. До цієї дати вам потрібно чітко окреслити кількість людей котра вам потрібна та на виконання яких завдань, від цього буде залежати які саме люди вам потрібні, їхня кваліфікація.

В залежності від формату та масштабу фестивалю, ролі та завдання для волонтерів можуть відрізнятись. Важливо врахувати попередній досвід, навички, знання, інтереси та побажання волонтера перед тим як закріпити за ним певну ділянку роботи та призначити на конкретну позицію. Таким чином людина буде максимально ефективна і вдасться створити для неї позитивний досвід волонтерства.

### **Можливі ролі для волонтерів під час проведення фестивалю:**

- **Координатор волонтерів.** Ця людина відповідає за набір, навчання, призначення ролей та координацію команди волонтерів. Це важлива позиція в команді організаторів фестивалю, тому слід відповідально віднестись до її пошуку та призначення, знайти кандидата з відповідним досвідом та знаннями.
- **Монтаж та демонтаж інфраструктури.** Волонтери допомагають у встановленні та облаштуванні фестивальних стендів, сцени, вивісок та іншої інфраструктури перед початком заходу. Вони також допомагають з демонтажем та прибиранням території після закінчення фестивалю.



- **Інформаційний супровід відвідувачів.** Волонтери працюють у спеціально облаштованих інформаційних пунктах, надаючи відвідувачам розклад подій, карти, маршрути та загальну інформаційну підтримку.
- **Перевірка квитків та реєстрація учасників.** Волонтери роздають браслети, сканують квитки та допомагають учасникам у процесі реєстрації.
- **Зустріч та розсадка гостей.** Волонтери зустрічають відвідувачів і проводять їх до різних зон фестивалю тим самим допомагають забезпечити безпечне пересування гостей по локації щоб не утворювались черги та забезпечують безпеку відвідувачів.
- **Допомога біля сцени.** Волонтери допомагають виконавцям і ведучим на сцені, координують вхід і вихід учасників, зміни колективів.
- **Продаж сувенірів.** У спеціально облаштованих торгових кіосках волонтери продають товари та сувенірну продукцію із символікою фестивалю.
- **Просування події в соціальних мережах.** Волонтери ведуть облікові записи фестивалю в соціальних мережах, публікують пости, проводять он-лайн стріми, публікують оновлення та спілкуються з відвідувачами он-лайн.
- **Робота в медичному пункті.** Волонтери котрі мають відповідні навички, сертифікати та знання можуть допомагати у медичному пункті та при потребі надати першу медичну допомогу та підтримку до прибуття професійного медичного персоналу.
- **Збір сміття.** Волонтери слідкують за дотриманням чистоти та наповненістю баків для сміття, при потребі допомагають збирати та вивозити його з локації.
- **Паркування та організація руху.** Волонтери допомагають регулювати рух транспорту, скеровувати автомобілі до облаштованих паркінгів.
- **Перекладачі.** Під час проведення міжнародних фестивалів волонтери зі знанням іноземних мов допомагають учасникам та відвідувачам, котрі можуть потребувати допомоги перекладача.



- **Аніматори.** Волонтери допомагають організувати та проводити інтерактивні заходи, ігри, майстер-класи та розваги для відвідувачів.
- **Заходи безпеки.** Волонтери котрі пройшли попередній інструктаж, під час проведення фестивалю допомагають поліції підтримувати безпеку, стежать за підозрілою активністю та оперативно повідомляють про будь-які інциденти поліцію.

Після того як ви визначили, скільки та з якими навиками волонтерів вам потрібно, можете переходити до підготовки онлайн-форми реєстрації та пошуку цих людей. Акцентуйте на тому, що це може бути першим хорошим досвідом роботи для молоді, пропонуйте можливість для кращих волонтерів увійти у постійну команду фестивалю.

Ваша реєстраційна форма має містити необхідну інформацію для попереднього відбору ваших кандидатів. Створіть зручну та просту систему онлайн-реєстрації, де потенційні волонтери зможуть легко записатися у волонтери для вашого заходу. Заповнена форма має дати вам необхідний мінімум інформації для того, щоб визначитись чи готові ви розпочати роботу з цим кандидатом та потенційно, яку ділянку роботи ви будете готові йому довірити.

Налагодьте співпрацю з місцевими школами, коледжами, центрами громадської активності молоді та іншими організаціями, щоб поширювати інформацію про фестиваль та про можливості волонтерства. Це ефективний канал комунікації, щоб швидко донести інформацію до потенційних волонтерів, активної молоді, людей котрі вже займаються громадською діяльністю.

Лише кількість людей не може бути основним критерієм, під час набору волонтерів для події, цього недостатньо. Якість теж дуже важлива. Тому потрібно підготувати стратегію пошуку та залучення волонтерів. Під час набору волонтерів для вашого фестивалю ви хочете залучити волонтерів і персонал, які відобразатимуть цінності та бренд вашого фестивалю, щоб створити максимально комфортну атмосферу та умови перебування для відвідувачів заходу. Важливо правильно мотивувати цих людей, донести їм їхню важливість, що вони формують імідж фестивалю, поширюють його цінності.

Намагайтесь донести інформацію про бенефіти роботи волонтером та підкресліть переваги участі саме у вашому заході. Це може включати



## РЕЄСТРАЦІЙНА ФОРМА ВОЛОНТЕРА:

### Персональна інформація:

Повне ім'я: [Ім'я] [Прізвище]  
 Адреса електронної пошти: [Електронна пошта]  
 Номер телефону: [Номер телефону]

### МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ:

#### Вкажіть будь ласка години коли ви можете працювати як волонтер під час організації та проведення фестивалю:

- Ранкова зміна (08:00 – 12:00)
- Обідній час (12:00 – 16:00)
- Вечірня зміна (16:00 PM – 20:00)
- Повний робочий день

#### Оберіть зі списку те, чим можете допомогти (можна обрати декілька варіантів):

- Монтаж та демонтаж інфраструктури
- Інформаційний супровід відвідувачів
- Перевірка квитків та реєстрація учасників
- Зустріч та розсадка гостей
- Допомога біля сцени
- Продаж сувенірів
- Просування події в соціальних мережах
- Робота в медичному пункті
- Збір сміття
- Паркування та організація руху
- Перекладачі
- Аніматори
- Заходи безпеки

Інше: [Вкажіть чим саме ви можете допомогти під час організації та проведення фестивалю].

.....

**Навички та досвід:** коротко опишіть будь-які відповідні навички, попередній досвід, або наявні сертифікати, якими ви володієте (наприклад, навчання з надання першої медичної допомоги, курси фотографа, веб-дизайну, досвід волонтерства на інших заходах): .....

#### Контактна інформація довіреної особи у випадку надзвичайної ситуації:

[[Ім'я] [Номер телефону] [Електронна адреса]: .....

Додаткова інформація: .....

**Дозвіл на обробку персональних даних:** я прочитав і погоджуюся з умовами волонтерства на [Назва події/фестивалю] (посилання на умови).



безкоштовний вхід на фестиваль, доступ до різних зон на самій локації, можливості спілкування з учасниками, отримати подяку та сертифікат, щоб підкреслити їхній внесок. Волонтерство – це веселий і корисний досвід котрий може знадобитись в майбутньому. Волонтери повинні відчувати, що їх цінують і сприймають, що вони тут потрібні і важливі. Надайте їм необхідну інформацію, проведіть тренінги та орієнтаційні сесії перед фестивалем, щоб вони могли добре виконувати свою роботу. Призначте досвідчених волонтерів, або керівників команд, щоб направляти та підтримувати новачків.

Організуйте брендований одяг для волонтерів, що може включати футболки, кепки, шорти, жилети або інші елементи одягу. Це повинен бути практичний та зручний одяг для виконання волонтерами своїх завдань. Забезпечивши уніфіковану форму одягу для волонтерів, ви створюєте професійний вигляд вашої волонтерської команди, підвищуючи при цьому почуття причетності та гордості за участь у фестивалі.

Уніформа дозволяє відвідувачам легко знайти та впізнати волонтерів під час фестивалю в юрбі людей, щоб легко та вчасно отримати необхідну інформацію чи допомогу, покращуючи загальне враження від участі у події.

Визначте необхідні розміри для уніформи для підготовки замовлення. Цю інформацію ви можете отримати від волонтерів під час заповнення реєстраційної форми. Переконайтеся, що дизайн для брендингу є чітким і легко впізнаваним, відображає візуальну айдентику фестивалю.

Проведіть орієнтаційну сесію перед початком фестивалю, щоб познайомити волонтерів із заходом, його цілями, напрямки по котрих будуть задіяні волонтери. Скористайтеся цією можливістю, щоб підкреслити важливість ефективної комунікації та надати волонтерам контактну інформацію ключових організаторів.

**Комунікація під час фестивалю.** Stwórz Створіть єдину, централізовану комунікаційну платформу для обміну повідомленнями, де волонтери зможуть отримувати оновлення, ставити запитання та ділитися інформацією. Це може бути група в одному з популярних месенджерів, або використання бізнес-застосунку такого як Slack. Важливо надсилати регулярні оновлення, щоб всі володіли актуальною інформацією. Використання єдиного джерела інформації гарантуватиме, що всі отримають



однакову інформацію, і зменшує ризик плутанини та непорозумінь всередині команди.

Кожен член команди має чітко розуміти, що йому робити, підготуйте кожному волонтеру стислий опис його ролі і обов'язків. Це допоможе запобігти непорозумінням і гарантуватиме, що всі знають, чого від них очікують.

Сформуйте команди за напрямками роботи, призначте керівників команд. Це можуть бути люди котрі вже мають досвід волонтерства, або необхідні знання і навички саме для цього напрямку роботи. Керівники команд будуть ключовими контактними особами для організаторів і координуватимуть роботу своїх команд і напрямків, відповідатимуть на запитання волонтерів і вирішуватимуть проблеми.

У разі надзвичайної ситуації переконайтеся, що волонтери знають як потрібно себе поводити і що робити, яких інструкцій слід дотримуватись. Надайте їм інструкції про те, як діяти в різних типах надзвичайних ситуацій і до кого потрібно звертатися.

▶ Після завершення фестивалю організуйте вечірку для волонтерів. Висловіть публічні подяки для найбільш активних, надайте сертифікати про участь або розмістіть фото та інформацію про волонтерів на веб-сайті вашого фестивалю та в соціальних мережах. Заохочуйте діючих волонтерів поширювати інформацію серед друзів, які можуть бути зацікавлені у волонтерстві. Пропонуйте заохочення, для успішних рефералів. Використовуйте соціальні медіа-платформи вашого фестивалю, щоб поділитися закулісними подіями волонтерської діяльності, взаємодії та загальної підготовки до фестивалю.

### 3. ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ .....

Збір та вивіз побутових відходів під час і після проведення масових заходів є однією з основних проблем для організаторів вже протягом десятиліть. Часто в Інтернеті можна побачити фотографії з місць проведення фестивалів із покинутими наметами, купами харчових відходів, порожніх бляшанок і пластикових пляшок.

Правильна організація процесу поводження з відходами на фестивалі має вирішальне значення для мінімізації негативного впливу на навко-



лише середовище та забезпечення позитивних і приємних вражень для відвідувачів.

На етапі планування заходу, розуміючи масштаб фестивалю та приблизну, очікувану кількість відвідувачів, ви зможете спрогнозувати кількість та типи відходів, які будуть утворюватися, зазвичай це:

- Пластик,
- Скло,
- Текстиль,
- Харчові відходи,
- Паперова та картонна тара.

Ознайомтеся з місцевими правилами утилізації відходів і будь-якими спеціальними вимогами до проведення фестивалів на обраній локації. Якщо це заповідник чи інша природоохоронна чи історична територія, то можуть діяти додаткові заборони та обмеження.

Підготуйте свою команду та відвідувачів до правильного та відповідального поводження з відходами. Проведіть навчання для персоналу і волонтерів по збору та розділенню відходів, поводженню з небезпечними відходами та методами їх утилізації. Використовуйте соціальні мережі та веб-сайт фестивалю, щоб донести до відвідувачів інформацію щодо правил поводження з відходами та спонукати їх до відповідального поводження під час фестивалю.

Організуйте необхідну інфраструктуру на локації. Забезпечте у необхідній кількості і з відповідним маркуванням, контейнери для роздільного збору сміття. У всіх країнах Європи значення кольорів контейнерів для сортування сміття уніфіковані:

- Помаранчевий. Контейнер для пластикових пляшок і упаковок,
- Зелений. Баки для збору виробів із скла: банки, пляшки, склянки, тощо,
- Синій. Паперові вироби: газети, журнали та інша друкована продукція,
- Жовтий. Картон та порожня картонна упаковка,
- Коричневий. Небезпечні відходи, наприклад, батарейки,
- Червоний. Відходи, непридатні для переробки.





Розмістіть інформативні та зрозумілі покажчики біля контейнерів, щоб зорієнтувати учасників щодо правильного поводження з відходами. Скоординуйте збір та вивіз сміття з місцевими підприємствами для компостування і утилізації відходів.

Організуйте спеціальні пункти збору небезпечних відходів, таких як акумулятори, електроніка та батарейки та забезпечте їхню належну утилізацію.

Організуйте регулярний вивіз сміття, щоб запобігти переповненню баків і підтримувати чистоту та порядок на локації.

Під час заходу ведучі можуть робити періодичні оголошення під час заходу, з нагадуванням про відповідальне поводження з відходами.

Заздалегідь подбайте про залучення зовнішнього підрядника чи місцевого комунального підприємства із спеціальною бригадою, котра проведе оперативне прибирання та вивіз відходів із фестивальної зони після заходу.

► **Ефективне поводження з відходами, щоб зменшити екологічний слід фестивалю та стати позитивним прикладом для майбутніх заходів, повинно бути спільною роботою та відповідальністю для організаторів, місцевої громади, волонтерів, підрядників котрі здійснюють торгівлю під час фестивалю та відвідувачів.**

#### **4. ДОСТУПНІСТЬ ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ** .....

Соціальна інклюзивність – фестиваль має бути доступним та безпечним для всіх, в тому числі для людей з особливими потребами, тому правильна просторова організація та благоустрій території є важливими. Плануючи захід потрібно наперед врахувати хто буде приймати участь чи відвідувати фестиваль: люди з вадами зору, слуху, психологічними вадами, люди на інвалідних візках, інші вразливі групи населення.

Під час планування заходу рекомендується використовувати принципи Інклюзивного Дизайну (Universal Design Principles), дизайн орієнтований на людину. Ці принципи враховують потреби різних груп людей,

потенційних учасників та відвідувачів фестивалю: інвалідність, мову, культуру, стать і вік, котрі повинні бути враховані в процесі планування заходу для усунення можливих бар'єрів для їхньої участі.

Учасники мають заздалегідь отримати інформацію про наявність сходів/ пандусів, туалети для людей з інвалідністю, доступність громадського транспорту, ознакування для людей з вадами зору. Це потрібно врахувати під час розробки комунікаційного плану, а також вже безпосередньо на самій локації підготувавши та розмістивши відповідні ознакування.

**Таблиця 7. Міжнародні символи доступності**

	<p><b>Приспосований для інвалідних візків</b> Позначає доступ для людей з обмеженими можливостями пересування, в тому числі для людей на інвалідних візках.</p>
	<p><b>Наявний доступ для людей із слабким зором</b> Цей знак можна використовувати для вказівки орієнтованого шляху або тактильної інформації.</p>
	<p><b>Аудіо опис</b></p>
	<p><b>Шрифт Брайля</b> Вказує на те, що друкований матеріал доступний шрифтом Брайля.</p>
	<p><b>Інформація</b> Вказує на місце розташування інформаційного пункту де наявна вся необхідна інформація для відвідувачів фестивалю.</p>
	<p><b>Жестовий переклад</b> Вказує на те, що надається переклад жестовою мовою.</p>

Джерело: власна розробка.



Ці символи є впізнаваними і якщо ви хочете щоб ваш захід був інклюзивним та безпечним для всіх, вони повинні використовуватись як на самій локації: вивіски, карти, інформаційні стенди так і для всіх інформаційних матеріалів фестивалю, друкованих та електронних.

Слід також подбати про доступність вебсайту фестивалю, у відповідності до Web Content Accessibility Guidelines (WCAG)<sup>5</sup>.

---

5 <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/>

## VII. Кращі практики

### Український фестиваль Bloor West Village

<https://www.ukrainianfestival.com/>



Українська громада в Канаді налічує понад чотири мільйони осіб і є добре організованою та шанованою. У 1995 році Торонто та Київ стали містами побратимами і з цієї нагоди було засновано український фестиваль Bloor West Village Toronto Ukrainian Festival. У вересні 2022 року український фестиваль Bloor West Village Toronto відвідало близько 900 000 відвідувачів.

**Місце проведення:** Торонто, Канада.

**Візія:** Найбільше свято українського духу у світі – продемонструвати найкраще українське мистецтво та культуру та таким чином зміцнити мультикультурний дух Канади.

**Місія:** Надихнути та спонукати учасників та відвідувачів фестивалю до єдності громади та залученості.

**Цілі:**

- Забезпечити для всієї родини святкову атмосферу та розваги протягом трьох днів фестивалю,

- Організувати платформу для презентації мистецтва та культури,
- Залучити місцеву бізнес-спільноту до заходів фестивалю,
- Продемонструвати досягнення українсько-канадського підприємництва,
- Формувати мережу волонтерів, артистів і лідерів думок для громади,
- Забезпечити фінансову стійкість фестивалю.

## Свентоянський Ярмарок (Jarmark Świątojański)

Ярмарок Святого Домініка, також відомий як Ярмарок Свентоянський, є одним із найбільших і найвідоміших культурних заходів під відкритим небом у Європі. Проводиться щорічно у Вроцлаві, Польща, і бере свій початок із середньовіччя, коли Папа Римський призначив його як святкування Дня святого Домініка. Ярмарок приваблює відвідувачів з Польщі та з-за кордону, пропонуючи яскраве поєднання ремесел, мистецтва, вистав і традиційної польської кухні.

**Місце проведення:** Вроцлав, Польща.



**Візія:** Ярмарок має на меті продемонструвати багату культурну та історичну спадщину Польщі, надаючи можливість як місцевим ремісникам, так і торговцям і ремісникам з інших країн взаємодіяти та обмінюватися товарами, досвідом та ідеями. Виховання почуття спільності та культурного визнання, одночасно сприяючи економічному розвитку міста та регіону.

**Місія:** Зберігати та примножувати історичне значення ярмарку, адаптуючи його до вимог сучасності.

### **Цілі:**

- Заохочувати розвиток місцевих ремесл та крафтових виробників,
- Стимулювати економічне зростання шляхом залучення туристів, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні.

## **Ethno Port Poznań Festiwal**

<https://ethnoport.pl/>

Фестиваль Ethno Port Poznań — фестиваль має на меті продемонструвати культурне та музичне розмаїття з різних куточків світу, об'єднує митців котрі хочуть поділитися музичними традиціями своїх регіонів, сприяти міжкультурному обміну та взаєморозумінню, створюючи живу атмосферу глобальної гармонії. Завдяки силі музики фестиваль має на меті подолати культурні розбіжності та створити міцні взаємозв'язки між учасниками.

**Місце проведення:** Познань, Польща.

**Візія:** Бути динамічною та інклюзивною платформою, яка поширює європейської культурну спадщини через музику. Фестиваль має на меті сприяти почуттю глобальної єдності та порозуміння, сприяючи взаємній повазі та культурному збагаченню.

**Місія:** Продемонструвати розмаїття світових музичних жанрів та підкреслити неосяжність світової музичної спадщини. Сприяти культурному обміну музикантів і митців для взаємодії, співпраці та обміну музичними ідеями та традиціями. Підтримати молодих виконавців, запропонувавши платформу де можна продемонструвати свій талант.

**Цілі:**

- Міжкультурний обмін,
- Розвиток молодих виконавців.

**Гогольфест (Gogolfest)**

<https://gogolfest.org/>

Фестиваль народився у Києві, але з часом виріс і має не одну локацію. Кожне місто України, навіть зовсім невелике може отримати своє місце сили та зарядитись енергією сучасного мистецтва. Для цього потрібно просто захотіти і запросити команду фестивалю. Названий на честь українського письменника Миколи Гоголя, фестиваль об'єднує різноманітні мистецькі жанри: театр, музику, образотворче мистецтво, літературу, кіно, створюючи єдину платформу для митців і глядачів для залучення до інноваційного мислення.

**Місце проведення:** Україна.

**Візія:** Гогольфест є свідченням сили мистецтва долати кордони та надихати на трансформаційний досвід. Завдяки мультидисциплінарному підходу він охоплює мистецьке розмаїття та заохочує відвідувачів досліджувати нові мистецькі горизонти.



**Місія:** Стати каталізатором мистецьких інновацій, культурного діалогу та залучення громади. Фестиваль як центр тяжіння, де місцеві та іноземні митці можуть об'єднатися, продемонструвати свою творчість і кинути виклик умовам, надихаючи соціальні зміни та сприяючи глибшій оцінці мистецтва.





# VIII. Оцінка фестивалю

## 1. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФЕСТИВАЛЮ .....

Успіх та успішність фестивалю слід оцінювати з різних точок зору:

1. У випадку фестивалів, організованих громадою, вирішальне значення при оцінці має відповідність баченню та місії розвитку громади, а також ступінь виконання соціальних цілей і завдань. Важливо також, наскільки фестиваль «працює» на імідж громади/міста. У цьому випадку необхідна саморефлексія власника/замовника фестивалю. Також може бути корисним ознайомлення з результатами опитування учасників фестивалю (якщо таке опитування проводилося) та відстежувати повідомлення про фестиваль у медіа.
2. Дуже прагматичним моментом в оцінці фестивалю завжди є самооцінювання головного організатора та його партнерів, які здійснювали все фестивальний захід на етапах підготовки та проведення фестивалю. Наступний розділ пропонує корисні інструменти для такої оцінки у вигляді контрольних списків.
3. З точки зору ринку, дуже важливо втілити комерційні та промоційні цілі. Це стосується суб'єктів господарської діяльності та культурних інституцій, які також здійснюють комерційну діяльність. У цьому випадку необхідна оцінка жорсткого фінансового впливу з боку тих юридичних та фізичних осіб, які здійснювали комерційну діяльність під час фестивалю. До цієї групи також належать підрядники та постачальники фестивалю.
4. Проте, в кінцевому підсумку, найважливішою є оцінка аудиторії фестивалю: мешканців, гостей та туристів. Цінність їхніх відчуттів та емоційних переживань часто неможливо виміряти. Однак в обмежених рамках це можна оцінити, провівши опитування або анкетування. Наступний розділ пропонує корисні інструменти для такої оцінки учасниками фестивалю у вигляді двох анкет.



5. Найпоширенішою і найбільш медіа-керованою точкою зору для оцінювання фестивалів є медіа-простір, у тому числі й той, що перебуває в соціальних мережах. У цьому просторі інформація та оцінки поширюються швидко і спонтанно. Незалежно від реальної цінності цих оцінок, вони мають дуже сильний вплив на формування громадської думки. У цьому випадку моніторинг медіа та індивідуальне відстеження медіа-трафіку є інструментом для ознайомлення з рейтингами.

► Підводячи підсумок, варто ствердити, що оцінку фестивалю варто провести на чотирьох рівнях: організаційному, змістовому/програмному, соціальному та медійному.

## Організаційний рівень

Для того, щоб провести оцінку на цьому рівні, необхідно розглянути діяльність, яка здійснюється на етапах підготовки, проведення та закінчення/підбиття підсумків фестивалю, за участю головного організатора (як правило, місцевої влади) та групи партнерів, до якої часто входять місцеві органи влади-партнери, представники приватного та неурядового секторів, а також підрядники та постачальники. Тому оцінка організаційного процесу є надзвичайно важливою і дозволяє зробити висновки та визначити рекомендації щодо організації майбутніх фестивалів. Оцінювання слід проводити відповідно до конкретних цілей, прийнятих у концепції фестивалю, за такими групами, як:

1. Логістичні цілі.
2. Технічні, технологічні цілі.
3. Організаційні цілі.
4. Фінансові цілі.
5. Строкові цілі.

Важливою оцінкою, яку часто не беруть до уваги, є задоволеність і душевний комфорт реалізаторів, чії дії призводять до кінцевого успіху фестивалю. У зв'язку з цим варто приділити час саморефлексії та самооцінці. Для цього найкраще використовувати групові сесії зворотного зв'язку та інші форми міжособистісного спілкування.



## Змістовий рівень

Оцінка фестивалю на змістовному рівні здійснюватиметься на основі прийнятої програмної концепції фестивалю, включаючи бачення, місію та головну мету, а також конкретні завдання фестивалю. Це можливо за умови, що фестиваль має достатньо деталізовану програмну концепцію з параметризованими конкретними завданнями та графіком проведення всіх заходів. Ефекти фестивалю дуже часто також пов'язані з соціальними та економічними вигодами. Оцінку слід проводити відповідно до конкретних цілей, прийнятих у концепції фестивалю, за такими групами, як:

1. Програмні цілі.
2. Промоційні цілі та цілі «продажу».
3. Комерційні цілі.

## Соціальний рівень

На соціальному рівні слід враховувати необхідність поширення інформації про фестиваль. Різні групи зацікавлених сторін дуже часто беруть участь у розробці концепції фестивалю, а отже, вони також повинні отримати користь від фестивальної програми. Для ефективного поширення інформації про фестиваль інформація про нього має бути доступною на веб-сайті фестивалю та веб-сайтах усіх партнерів. Широкого розповсюдження можна досягти за допомогою соціальних мереж, а також місцевих і понадмісцевих засобів масової інформації. Оцінка має здійснюватися відповідно до конкретних цілей, прийнятих у концепції фестивалю, за такими групами, як соціальні та громадські цілі.

Нижче наведено приклади інструментів, які варто використовувати, пристосувавши їх до конкретного фестивалю. Це дозволить вам удосконалити велике мистецтво організації фестивалів, які будуть успішними з точки зору програми, місії та іміджу, а також даруватимуть найкращі емоції та спогади їхнім учасникам.



## 2. ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ФЕСТИВАЛЮ .....

### Контрольний список фестивалю 1: Підготовка фестивалю

*Дайте відповіді на наступні запитання. Найкраще це робити в групі:*

- Чи був розроблений загальний план/концепція фестивалю?
- Чи всі необхідні інституційні партнери були залучені до планування?
- Чи всі необхідні інституційні партнери були залучені до планування?
- Чи були залучені до планування всі необхідні соціальні партнери?
- Чи був підготовлений детальний бюджет?
- Чи було забезпечено джерела фінансування всіх витрат фестивалю?
- Чи маркетингова концепція фестивалю була достатньою?
- Чи були підготовлені інформаційні та маркетингові матеріали?
- Чи інформаційний матеріал надається у доступному форматі?
- Чи існує сайт фестивалю?
- Чи інформація про фестиваль є доступною у соціальних мережах?
- Чи було враховано присутність тварин, які супроводжують людей?
- Чи розглядалося питання про те, щоб забезпечити вхід особам, що супроводжують?
- Чи було забезпечено кейтерінг та доступні місця громадського харчування?
- Чи забезпечено достатню кількість персоналу фестивалю (інформаційно-адміністративний супровід, служба забезпечення безпеки людей та майна)?
- Чи було забезпечено медичну допомогу?
- Чи з було забезпечено санітарні умови?
- Чи надається ефективна послуга з надання комерційних послуг?



## Контрольний список фестивалю 2: Забезпечення технічних умов на фестивальному майданчику

*Дайте відповіді на наступні запитання. Найкраще це робити в групі:*

- Чи дороги, що ведуть до місця проведення заходу, є безпечними та доступними.
- Чи на сходах встановлено поручні.
- Чи встановлено пандуси і вони відповідають необхідним стандартам.
- Чи доступ до підйомників вільний, підйомники працюють.
- Чи двері є достатньо широкими, щоб забезпечити доступ для інвалідних візків.
- Чи двері можна легко відчинити і залишити відчиненими для доступу.
- Чи під'їзди, тротуари та фойє вільні від небезпек.
- Чи маркування чіткі, помітні та відповідають вимогам.
- Чи доступна достатня кількість туалетів.
- Чи наявні туалети відповідають необхідним стандартам.
- Чи доступні туалети розташовані ззовні та всередині закладу, а також біля закладів громадського харчування
- Чи біля входу є достатня кількість доступних місць для паркування.
- Чи громадський транспорт курсує неподалік від місця, зупинка знаходиться поруч із входом.
- Чи доступні додаткові варіанти громадського транспорту (наприклад, таксі, маршрутний автобус).
- Чи столи адміністраторів легко доступні для людей з обмеженими можливостями.
- Чи аптечки першої допомоги легкодоступні та мають хороший термін придатності.
- Чи план на випадок надзвичайних ситуацій включає деталі евакуації учасників?



## Контрольний список фестивалю 3: Доступність фестивалю онлайн

*Дайте відповіді на наступні запитання. Найкраще це робити в групі:*

- Чи подія транслювалася в прямому ефірі в Твіттері або чи був чат у Твіттері частиною події?
- Чи була створена колекція твітів для тих, хто не зміг бути присутнім на живому заході?
- Чи мали учасники можливість залишити свій онлайн відгук про фестиваль?
- Чи були доступні в Інтернеті відеозаписи фестивальных подій та атракцій?
- Чи надаються матеріали онлайн у доступному форматі?



## Зразок анкети 1 для збору думок учасників фестивалю

*Опитування може бути проведене за допомогою онлайн-інструменту або в паперовій формі. Персональні дані респондента опитування не повинні запитуватися та використовуватися, оскільки це порушує законодавство про захист персональних даних.*

Це опитування має на меті дізнатися вашу думку як учасника фестивалю. Ваші відповіді допоможуть нам організовувати кращі фестивалі в майбутньому.

Ми хотіли б дізнатися, наскільки фестиваль і місце проведення були для вас вартісними і відповідали вашим очікуванням.

За необхідності ви можете зв'язатися з нами за телефоном або електронною поштою.

Назва та дата проведення фестивалю: .....

Контактний телефон організатора фестивалю: .....

Контактна електронна адреса організатора фестивалю: .....

### Питання до опитування

Будь ласка, відповідайте на запитання якомога вичерпніше. Усі запитання стосуються фестивалю

.....

в якому ви брали участь.

**Дістатися до місця проведення фестивалю автомобілем і припаркуватися було легко.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Веб-сайт/соціальні мережі/мапа сайту/друкована інформація надавали корисну інформацію про доступність фестивалю та/або місця проведення.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Інформація про програму фестивалю була легкодоступною, вичерпною та зрозумілою.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**На фестивалі/локації прийом/інформаційний сервіс для учасників був дуже хорошим.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Кількість і якість місць громадського харчування була дуже хорошою.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:



**Санітарні умови були дуже хорошими.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Події та atrakції фестивалю були на високому рівні.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

Будь ласка, поділіться своїми думками чи коментарями щодо вашого досвіду відвідування фестивалю:

*Дякуємо за участь в опитуванні.*

При плануванні та подальшій оцінці фестивальных заходів слід подбати про те, щоб захід був доступним для людей з особливими потребами, про яких йдеться в Законі від 19 липня 2019 року про забезпечення доступності для осіб з особливими потребами (наприклад, людей похилого віку, осіб з інвалідністю або інших осіб з постійними або тимчасовими порушеннями рухової активності або сприйняття: глухих і слабочуючих, осіб, які пересуваються за допомогою милиць, протезів, інвалідних візків, осіб з дитячим візком, важким багажем тощо). Концепція фестивалю повинна включати опис заходів щодо забезпечення доступності для людей з особливими потребами.

Нижче представлено опитування 2, яке присвячене саме цьому аспекту організації фестивалю. Його варто використовувати на практиці



## **Зразок анкети 2** **для збору думок учасників з інвалідністю**

*Опитування може бути проведене за допомогою онлайн-інструменту або в паперовій формі. Персональні дані респондента опитування не повинні запитуватися та використовуватися, оскільки це порушує законодавство про захист персональних даних.*

Це опитування має на меті дізнатися вашу думку як учасника фестивалю. Ваші відповіді допоможуть нам організувати кращі фестивалі в майбутньому.

Ми хотіли б знати, наскільки фестиваль і місце проведення були доступні для вас та інших людей з особливими потребами.

Якщо ви не можете пройти опитування, але хочете залишити відгук іншим чином, ви можете зв'язатися з нами за телефоном або електронною поштою.

Назва та дата проведення фестивалю: .....

Контактний телефон організатора фестивалю: .....

Контактна електронна адреса організатора фестивалю: .....

### **Питання до опитування**

Будь ласка, відповідайте на запитання якомога вичерпніше. Усі запитання стосуються фестивалю

.....

в якому ви брали участь.

**Дістатися до фестивалю/локації людям з особливими потребами було легко.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Вхід на територію фестивалю був безбар'єрним.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Веб-сайт/соціальні мережі/мапа сайту/друкована інформація надавали корисну інформацію про доступність фестивалю та/або місця проведення.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**На заході/місці була людина та/або інформація, яка була корисною для людей з особливими потребами.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Люди з особливими потребами мали вільний доступ до головної сцени/залу/місць громадського харчування/туалетів на заході/об'єкті, включаючи використання дверей та проходів.**

<input type="checkbox"/> Цілком погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Посередньо	<input type="checkbox"/> Не погоджуюсь	<input type="checkbox"/> Абсолютно не погоджуюсь
--	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--

Вкажіть причину вашої оцінки:



**Для людей з особливими потребами були передбачені хороші місця (це може бути місце для самоката, інвалідного візка, ходунків, тварини-компаньйона).**

Цілком погоджуюсь

Погоджуюсь

Посередньо

Не погоджуюсь

Абсолютно не погоджуюсь

Вкажіть причину вашої оцінки:

**Було забезпечено підтримку для людей з особливими потребами (це може включати звукову систему для людей зі слуховими апаратами, широкі коридори, автоматичні двері, адаптоване освітлення або звук, хороші вказівники, людей, які можуть допомогти, або інші допоміжні технології чи обладнання).**

Цілком погоджуюсь

Погоджуюсь

Посередньо

Не погоджуюсь

Абсолютно не погоджуюсь

Вкажіть причину вашої оцінки: ...

Будь ласка, поділіться своїми думками чи коментарями щодо вашого досвіду відвідування фестивалю:

*Дякуємо за участь в опитуванні.*

- ▶ На завершення слід зазначити, що оцінка фестивалю повинна, як мінімум, стосуватися якості досягнутих програмних, організаційних і технічних результатів, часу і термінів реалізації, а також витрат на проведення фестивалю.



# Бібліографія

1. Festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventową raz jeszcze, Paulina Ratkowska, 2010.
2. Życie kulturalne społeczności małomiasteczkowych na przykładzie wybranych gmin roztocza środkowego, Katarzyna Kasperkiewicz-Morlewska.
3. Impreza i wydarzenie kulturalne jako efektywne narzędzie przyczyniające się do rozwoju turystycznego regionu, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, 2014.
4. Festiwal Kultury Ekologicznej w Józefowie, Józefów, <http://ejozefow.pl/>, 2019.
5. Tożsamość kulturowa społeczności małomiasteczkowej, Odoj G, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2007.
6. Zielone festiwale, praktyczny poradnik, Fundacja Aeris Futuro, 2013.
7. Festiwale jako atrakcja turystyczna oraz czynnik rozwoju turystyki i lokalnej przedsiębiorczości na przykładzie Pol'and'Rock Festival w Kostrzynie nad Odrą, Damian Baster, 2020.
8. Oddziaływanie festiwali na polskie miasta. Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej, Raport z projektu badawczego, 2015.
9. Accessible and inclusive community events toolkit. Inclusive SA: State Disability Inclusion Plan 2019–2023, Priority 1. Involvement in the community, Action 1. Develop an event toolkit to promote accessible and inclusive practices for State authorities in community events.  
[https://inclusive.sa.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf](https://inclusive.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf)
10. Jakich formalności dopełnić przed imprezą masową.  
<https://www.rp.pl/inne/art3510701-jakich-formalnosci-dopelnic-przed-impreza-masowa>
11. Jak zorganizować event w przestrzeni publicznej?  
<https://eventowablogerka.pl/jak-zorganizowac-event-w-przestrzeni-publicznej/>

12. Zezwolenie na przeprowadzenie imprezy masowej.  
<https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/263>
13. Kiedy koncert jest imprezą masową?  
<http://organizuje.org/kiedy-koncert-jest-impreza-masowa/>
14. Organizacja koncertu – marketing.  
<http://organizuje.org/organizacja-koncertu-marketing/>
15. Ile kosztuje zrobienie festiwalu?  
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-kosztuje-zrobienie-festiwalu-2178304.html>
16. Ile kosztuje organizacja koncertu?  
<https://artmann.pl/ile-kosztuje-organizacja-koncertu/>
17. Organizacja koncertu – od czego zacząć?  
<https://coral.art.pl/blog/organizacja-koncertu-od-czego-zaczac>
18. Zezwolenie na przeprowadzenie imprezy masowej  
<https://bip.poznan.pl/bip/sprawy/zezwolenie-na-przeprowadzenie-imprezy-masowej,446510/>
19. Organizacja imprezy masowej. Jakie sprawy formalne trzeba załatwić?  
<https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1384957,organizacja-imprezy-masowej-jakie-sprawy-formalne-trzeba-zalatwic.html>
20. Jak zorganizować koncert lub inny event muzyczny?  
<https://www.wywrota.pl/muzyka/62177-jak-zorganizowac-koncert-lub-inny-event.html>
21. Jak zorganizować festiwal teatralny?  
<http://www.podajdalej.info.pl/news/jak-zorganizowac-festiwal-teatralny.html>
22. Wyłączenia kulturalne? Czyli nabywanie dostaw i usług przez Instytucje kultury.  
<https://frdl.org.pl/opinie-frdl/wylaczenia-kulturalne-czyli-nabywanie-dostaw-i-uslug-przez-instytucje-kultury>
23. Festiwalowe triki- o czym nie zapomnieć planując festiwal?  
<https://ekobilet.pl/blog/28-festiwalowe-triki-o-czym-nie-zapomniec-planujac-festiwal>
24. Po co i dla kogo jest Noc Kultury – przemiany celów, formuły i organizacji festiwalu w perspektywie piętnastu lat.  
<https://www.umcs.pl/pl/po-co-i-dla-kogo-jest-noc-kultury-przemiany-celow-formuly-i-organizacji-festiwalu-w-perspektywie-pietnastu-lat,25178.htm>



25. Wzór kosztorysu na event.  
<https://dobryprzetarg.com.pl>
26. Czym są KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności?, Mateusz Ligęza, 2022.  
<https://medialnaperspektywa.pl/czym-sa-kpi-czyli-kluczowe-wskazniki-efektywnosci/>
27. KPI – Kluczowe Wskaźniki Efektywności.  
<https://www.enterprisestartup.pl/kpi/#lwptoc16>
28. Ile kosztuje zrobienie festiwalu?  
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-kosztuje-zrobienie-festiwalu-2178304.html>
29. Jak stworzyć plan finansowy i budżetowanie?  
<https://blog.ringostat.com/pl/jak-stworzyc-plan-finansowy-i-budzetowanie/>
30. Budżetowanie.  
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Bud%C5%BCetowanie>
31. Фестивальний Туризм: теорія та практика», навчальний посібник, М.П. Мальська, А.Т. Грицишин, С.В. Білоус, М.Я. Топорницька.
32. Дорожня карта проведення фестивалів та інших масових заходів на природоохоронних та історико-культурних територіях за Орхуською моделлю сталості.  
[https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Aarhus\\_Sustainability\\_Model\\_Road\\_Map\\_2019\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Aarhus_Sustainability_Model_Road_Map_2019_UA.pdf)
33. Організуй Свій Захід, покрокова інструкція для молоді.  
<https://training.eo.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/zakhid.pdf>
34. Common Space for Creative and Cultural Industries.  
[https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Business\\_Models\\_for\\_CCI\\_PPV\\_2018\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Business_Models_for_CCI_PPV_2018_UA.pdf)
35. The Volunteer & Event Staff Recruitment Guide for Festivals.  
<https://bloomerang.co/blog/festival-volunteers/>
36. Фінанси креативу, методичні матеріали.  
[https://info.ppv.net.ua/methodical\\_materials\\_creative\\_finance/](https://info.ppv.net.ua/methodical_materials_creative_finance/)
37. Sustainability toolkit for festival managers.  
<https://napier-repository.worktribe.com/output/2927815/sustainability-toolkit-for-festival-managers>

38. Сталість святкових міських ярмарків, дослідження організаційних та фінансових моделей.  
[https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Study\\_on\\_Organisational\\_and\\_Financial\\_Models\\_of\\_the\\_Local\\_Christmas\\_Markets\\_PPV\\_2018\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Study_on_Organisational_and_Financial_Models_of_the_Local_Christmas_Markets_PPV_2018_UA.pdf)
39. Accessible and inclusive community events toolkit.  
[https://inclusive.sa.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf](https://inclusive.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf)
40. Toolkit digital Technology and festival-making.  
[https://www.thefestivalacademy.eu/media/3658-copy-of-toolkit\\_-digital-technology.pdf](https://www.thefestivalacademy.eu/media/3658-copy-of-toolkit_-digital-technology.pdf)
41. ACCESS GUIDE Outdoor arts festivals and events access guide.  
<https://www.withoutwalls.uk.com/wp-content/uploads/2020/08/Without-Walls-Outdoor-Arts-Festivals-and-Events-Access-Guide-2020.pdf>
42. From Intention to Impact Steps for a Diverse and Inclusive Festival Culture.  
[https://greenevents.nl/wp-content/uploads/2021/02/DI\\_Festival\\_Tool-Kit\\_2021.pdf](https://greenevents.nl/wp-content/uploads/2021/02/DI_Festival_Tool-Kit_2021.pdf)



# Примітки .....

# Примітки .....

# Примітки .....

# Примітки .....

# Примітки .....

# Примітки .....

# Примітки .....

# Примітки .....