

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

КОРЯВЧЕНКОВА ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 330.341.1:334.722:316.422

ДИСЕРТАЦІЯ

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Тетяна КОРЯВЧЕНКОВА

Науковий керівник: Фролова Лариса Володимирівна, доктор економічних наук,
професор

Одеса – 2023

АНОТАЦІЯ

Корявченкова Тетяна Володимирівна. Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. - Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2023.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення прикладного інструментарію соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій як ключового драйверу економічного зростання України в умовах нової нормальності.

У *вступі* обґрунтовано актуальність дослідження, визначено мету, об'єкт, предмет дослідження, сформульовані відповідні завдання та сукупність методів їх досягнення, висвітлено наукову новизну роботи, її практичне значення, наведено відомості щодо апробації прикладних аспектів.

У *першому розділі* «Теоретичні засади соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій в умовах глокалізації економіки» досліджено еволюцію культурних і креативних індустрій з виокремленням характерних ознак індустріального та постіндустріального етапів їх розвитку. Ідентифіковано принципові відмінності підприємств різних видів економічної діяльності в умовах креативної економіки та підприємств креативних індустрій.

Впорядковано понятійно-категоріальний апарат досліджуваної проблематики з уточненням змістовного наповнення креативних індустрій, продукту творчості, творчого продукту. Аргументована доцільність виокремлення двох груп підприємств креативної індустрії: творці культурно-креативних смислів і змістів та мережі репродукування / масштабування творчих продуктів. На основі критичного аналізу підходів до класифікації підприємств

креативних індустрій встановлено їх обмеженість виключно видами економічної діяльності, що залишає поза контекстом інші змістовні ознаки. Доведена доцільність групування підприємств за специфікою творчого продукту (культурна спадщина, продукти сучасної креативної індустрії, інтелектуально-креативні послуги) та специфікою мереж ретрансляції / масштабування творчих продуктів (матеріально-технічні носії, віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, культурні інституції, масові місця та заходи).

Здійснено критичний аналіз тематичних підходів до забезпечення розвитку підприємства: ресурсний, процесний, організаційний. Розширено змістовні межі традиційних підходів в умовах динамічності та непередбачуваності умов їх господарювання. На основі цього деталізований зміст забезпечення розвитку підприємства в нових реаліях їх діяльності та розвитку.

На основі визначеного змісту забезпечення розвитку підприємства та виокремлених специфічних характеристиках креативного бізнесу, обґрунтований науковий підхід, спрямований на досягнення максимальної відповідності внутрішніх системних характеристик креативного бізнесу поточним і майбутнім умовам простору їх життєдіяльності.

У *другому розділі* «Умови функціонування та розвитку вітчизняних підприємств сфери креативних індустрій» охарактеризовано глобальні тренди світового ринку креативних індустрій та їх національні тенденції. Відзначено, що вітчизняні креативні індустрії є найбільш динамічним сектором зростання української економіки.

Розроблено методичний підхід до оцінювання забезпечення розвитку креативних підприємств на основі діагностування відповідності контрольованих і неконтрольованих параметрів простору їх життєдіяльності оптимальним / бажаним значенням. З урахуванням специфіки креативного бізнесу, до основних контрольованих параметрів віднесено: креативне, цифрове організаційне лідерство; до неконтрольованих, - культурно-освітні, людські, інформаційно-комунікаційні параметри. Сформовано специфічну сукупність показників за кожним параметром, що розширює традиційний фокус бізнес-аналітики від

економіко-фінансових показників до показників, які є стратегічно важливими з точки зору формування передумов якісних змін креативних підприємств. Статистичним інструментарієм обробки даних обрано метод стандартизації та визначення на його підставі інтегрованих значень за кожним параметром та рівня забезпечення в цілому. Об'єктивність бажаних / оптимальних значень і їх вагомості забезпечена емпіричними результатами, які отримані на основі анкетування 22 провідних експертів-управлінців в сфері креативних індустрій.

На основі використання пропонованого підходу до вибірки досліджуваних підприємств, статистично доведено, що цільова сфокусованість менеджменту вітчизняних креативних підприємств на досягненні бажаних параметрів їх діяльності виключно у поточному періоді унеможливорює достатній рівень забезпечення якісних змін. Високий рівень контрольованих параметрів забезпечення підвищує рівень гнучкості творців культурно-креативних смислів і змістів, що дозволяє нівелювати вплив невідконтрольованих параметрів простору та утримувати ринкову стійкість підприємства. Високий рівень капіталомісткості ретрансляторів творчих продуктів та орієнтація на удосконалення матеріально-технічної бази знижує гнучкість, адаптивність і оперативність якісного реагування на зміну умов ведення бізнесу.

У *третьому розділі* «Організаційно-економічні аспекти соціально-економічного забезпечення якісних змін підприємств креативних індустрій» систематизовано ключові тренди майбутнього простору розвитку креативних підприємств в умовах нової нормальності: глокалізація; смарт-спеціалізація; цифрова диктатура; шерингова економіка; крос-секторальні колаборації; синергія інклюзивності та кастомізованості; державна адвокація розвитку креативних підприємств.

Задля імплементації пропонованого наукового підходу в практику діяльності креативних підприємств, розроблено організаційно-економічний механізм, що забезпечує цілісність управління у досягненні бажаних показників діяльності у поточному періоді (існуючі можливості) та стійкості розвитку в умовах нової нормальності (перспективні можливості). Логіка пропонованого

механізму ґрунтується на органічній інтеграції рівнів управління (стратегічний, тактичний), підходів до забезпечення (ресурсний, процесний, організаційний) і параметрів забезпечення (креативне, цифрове та організаційне лідерство).

Обґрунтовано та впорядковано елементний склад розробленого механізму, який представлений процесами, принципами, управлінськими діями, методами, інструментами. Розширено традиційний управлінський інструментарій розвитку креативних підприємств новими формами партнерської взаємодії; інструментами персоніфікованого підходу до ключових груп стейкхолдерів; засобами цифрової трансформації.

Доцільність впровадження пропонованого організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку креативних підприємств доведена на основі прогнозних змін ключових параметрів та показників економічного стану вибірки досліджуваних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення роботи доведені до рівня прикладних рекомендацій. Найбільшу практичну цінність мають: організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку креативних підприємств; методичний підхід до оцінювання простору їх життєдіяльності; розширення управлінського інструментарію забезпечення. Отримані автором результати впроваджені у діяльність ДП «Національний палац мистецтв «Україна» (довідка № 01/01-17/229 від 08.12.2023 р.), ТОВ «Туристична компанія «Менестіс» (довідка № 11 від 12.09.2023 р.), ТОВ «Маркеторіум» (довідка від 11.12.2023 р.). Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики прийняв до уваги, запропонований підхід до типологізації креативних підприємств і пропозиції щодо змін статті 1 Закону України «Про культуру» та відзначив, що обґрунтований механізм забезпечення розвитку креативних підприємств сприятиме реалізації Плану відновлення України (довідка від 2.11.2023 р.).

Результати дисертаційного дослідження використані у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка»

(довідка № 1697/174-07 від 12.10.2023 р.) та у навчальному процесі цього навчального закладу при викладанні навчальних дисциплін «Стратегія підприємницьких структур», «Формування бізнес-моделі підприємницьких структур», «Економіка підприємництва», «Сталий розвиток» (довідка № 1699/174-07 від 12.10.2023 р.).

Ключові слова: креативні індустрії, креативні підприємства, розвиток, інноваційний розвиток, соціально-економічний простір, забезпечення, підходи до забезпечення, ресурси, процеси, організаційні здатності, можливості, креативне лідерство, цифрове лідерство, організаційне лідерство, діджиталізація, організаційно-економічний механізм, управління, глокалізація, нова нормальність.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

1. Koriavchenkova T., Frolova L., Yermak S., Kotov B. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk Oriented Management Conditions (2022). *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhedvolumes/jhed-volume-40-fpp-10/> (1,15 д.а., особистий внесок здобувача: розроблення підходів до інклюзивного розвитку підприємства – 0,42 д.а.).

Статті в наукових виданнях, включених до переліку фахових видань України

2. Корявченкова Т. В. Розвиток підходів до класифікації креативних індустрій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7683>). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.148 (0,54 д.а.).

3. Корявченкова Т. В., Фролова Л. В. Діалектика понятійно-категоріального апарату сфери креативних індустрій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 13 – 18. URL: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0&x=0&y=0> (0,63 д.а., особистий внесок здобувача: впорядковано та уточнено понятійно – категоріальний апарат сфери креативних індустрій 0,43 д.а.).
4. Корявченкова Т. В. Оцінювання рівня соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій. *Економіка: реалії часу*. 2023. №1(65). С. 95-101. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.12 DOI: 10.5281/zenodo.10393054 (0,83 д.а.).
5. Корявченкова Т. В. Теоретико-прикладні аспекти соціально-економічного забезпечення розвитку креативних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. №3(67). С. 99-107. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.11 DOI: 10.5281/zenodo.10394339 (1,03 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Корявченкова Т. В. Сучасні трансформації глобального простору підприємницької діяльності. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 21-22 травня 2020 р.). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. – С. 42-44. (0,2 д.а.)
7. Корявченкова Т. В. Підприємницьке лідерство як один з ключових чинників розвитку креативних індустрій. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 91-93. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf> (0,21 д.а.).

8. Корявченкова Т. В. Сучасний інструментарій забезпечення розвитку підприємства в умовах нової нормальності. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрями розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 29-30 листопада 2023 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 252-254. URL: [tezy.pdf \(economics.net.ua\)](https://economics.net.ua/tezy.pdf) (0,22 д.а.).

SUMMARY

Koriavchenkova Tetyana Volodymyrivna. Social and economic support for the development of enterprises of creative industries. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for the Doctor of Philosophy degree in specialty 051 – Economics. - Odesa Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2023.

The dissertation is devoted to the solution of the actual scientific task of deepening the theoretical and methodological foundations and developing an applied toolkit of socio-economic support for the development of creative industries enterprises as a key driver of the economic growth of Ukraine in the conditions of the new normality.

The *introduction* substantiates the relevance of the research, defines the goal, object, and subject of the research, formulates relevant tasks and a set of methods for their achievement, highlights the scientific novelty of the work, and its practical significance, provides information on the approbation of applied aspects.

In *the first chapter*, "Theoretical principles of socio-economic support for the development of enterprises of creative industries in the conditions of the glocalization of the economy", the evolution of cultural and creative industries is studied, with the characteristic features of the industrial and post-industrial stages of their development being highlighted. The fundamental differences between enterprises of various types of economic activity in the conditions of the creative economy and enterprises of creative industries are identified.

Conceptual-categorical apparatus of the researched issues is ordered with clarification of the content of the creative industries, the product of creativity, and the creative product. Argued expediency of distinguishing two groups of enterprises of the creative industry: creators of cultural and creative meanings and contents and networks of reproduction/scaling of creative products. Based on a critical analysis of approaches to the classification of enterprises of creative industries, it was established that they are

limited exclusively to types of economic activity, which leaves other substantive features out of context. The feasibility of grouping enterprises according to the specifics of the creative product (cultural heritage, products of the modern creative industry, intellectual and creative services) and the specifics of networks of retransmission/scaling of creative products (material and technical media, virtual and digital and information and communication technologies, cultural institutions, mass places) has been proven and activities.

A critical analysis of thematic approaches to ensuring the development of the enterprise was carried out: resource, process, and organisational. The meaningful limits of traditional approaches have been expanded in the dynamism and unpredictability of their management conditions. Based on this, the content of ensuring the development of the enterprise in the new realities of their activity and development is detailed.

Based on the defined content of ensuring the development of the enterprise and the identified specific characteristics of creative business, a substantiated scientific approach aimed at achieving maximum compliance of the internal system characteristics of creative business with the current and future conditions of the space of their life activities.

In *the second chapter* "Conditions of functioning and development of domestic enterprises in the sphere of creative industries" the global trends of the world market of creative industries and their national trends are characterized. It was noted that domestic creative industries are the most dynamic sector of the growth of the Ukrainian economy.

A methodical approach to the assessment of ensuring the development of creative enterprises has been developed based on diagnosing the compliance of controlled and uncontrolled parameters of the space of their life activities with optimal / desired values. Taking into account the specifics of creative business, the main controlled parameters include creative, digital organizational leadership; uncontrolled - cultural and educational, human, information and communication parameters. A specific set of indicators for each parameter has been formed, which expands the traditional focus of business analytics from economic and financial indicators to

indicators that are strategically important from the point of view of forming the prerequisites for qualitative changes in creative enterprises. The method of standardization and determination of the integrated values for each parameter and the level of provision as a whole was chosen as a statistical tool for data processing. The objectivity of the desired/optimal values and their importance is provided by empirical results obtained based on a survey of 22 leading expert managers in the field of creative industries.

Based on the use of the proposed approach to the sample of the investigated enterprises, it is statistically proven that the target focus of the management of domestic creative enterprises on achieving the desired parameters of their activity exclusively in the current period makes it impossible to ensure a sufficient level of quality changes. A high level of controlled parameters of provision increases the level of flexibility of creators of cultural and creative meanings and contents, which allows to level the influence of uncontrollable parameters of space and maintain the market stability of the enterprise. The high level of capital intensity of repeaters of creative products and the focus on improving the material and technical base reduces the flexibility, adaptability and efficiency of a qualitative response to changes in business conditions.

In *the third chapter* "Organizational and economic aspects of social and economic support of qualitative changes of enterprises of creative industries" the key trends of the future space of development of creative enterprises in the conditions of the new normality are systematized: glocalization, smart specialization, digital dictatorship, sharing economy, cross-sectoral collaborations, synergy of inclusiveness and customization, state advocacy for the development of creative enterprises.

To implement the proposed scientific approach in the practice of creative enterprises, an organizational and economic mechanism has been developed that ensures the integrity of management in achieving the desired indicators of activity in the current period (existing opportunities) and sustainability of development in the conditions of the new normality (prospective opportunities). The logic of the proposed mechanism is based on the organic integration of management levels (strategic,

tactical), approaches to provision (resource, process, organizational) and provision parameters (creative, digital and organizational leadership).

The elemental composition of the developed mechanism, which is represented by processes, principles, management actions, methods, and tools, is substantiated and ordered. The traditional management toolkit for the development of creative enterprises has been expanded with new forms of partnership interaction, tools of a personalized approach to key groups of stakeholders, and means of digital transformation.

The feasibility of implementing the proposed organizational and economic mechanism for ensuring the development of creative enterprises is proven on the basis of forecast changes in key parameters and indicators of the economic status of the sample of enterprises under study.

The practical significance of the obtained results of the dissertation research is that the developed theoretical and methodological provisions of the work have been brought to the level of applied recommendations. The greatest practical values are the organizational and economic mechanism for ensuring the development of creative enterprises; a methodical approach to assessing the space of their life activities; expansion of the management toolkit of provision. The results obtained by the author are implemented in the activities of the State Enterprise "National Palace of Arts "Ukraine" (certificate No. 01/01-17/229 dated 08.12.2023), LLC "Tourist Company "Menestis" (certificate No. 11 dated 12.09.2023), LLC "Marketorium" (certificate dated 11.12.2023). The Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on humanitarian and information policy took into account the proposed approach to the typology of creative enterprises and proposals for changes to Article 1 of the Law of Ukraine "On Culture" and noted that a reasonable mechanism for ensuring the development of creative enterprises will contribute to the implementation of the Recovery Plan of Ukraine (reference from 2.11.2023 year).

The results of the dissertation research were implemented in the research activities of the National University "Odesa Polytechnic" (certificate No. 1697/174-07 dated 12.10.2023) and in the educational process of this educational institution when

teaching the educational disciplines " Strategy of Entrepreneurial Structures", "Formation of Business-models of business structures", "Economics of entrepreneurship", "Sustainable development" (reference No. 1699/174-07 dated 12.10.2023).

Keywords: creative industries, creative enterprises, development, innovative development, socio-economic space, provision, approaches to provision, resources, processes, organizational capabilities, opportunities, creative leadership, digital leadership, organizational leadership, digitalization, organizational-economic mechanism, management, glocalization, new normality.

LIST OF PUBLICATIONS OF THE ACQUIRER

Articles in periodical scientific publications of other countries that are members of the Organization for Economic Cooperation and Development and/or the European Union

1. Koriavchenkova T., Frolova L., Yermak S., Kotov B. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk Oriented Management Conditions (2022). *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhedvolumes/jhed-volume-40-fpp-10/> (*personal contribution of the acquirer: development of approaches to inclusive development of the enterprise*).

Articles in scientific publications included in the list of specialized publications of Ukraine

2. Koriavchenkova T. V. Development of approaches to the classification of creative industries. *Efficient economy*. 2020. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7683>). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.148
3. Koriavchenkova T.V., Frolova L.V. Dialectics of the conceptual-categorical apparatus of the sphere of creative industries. *Business Inform*. 2021. No. 11. P.

13–18. URL: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0&x=0&y=0> (*personal contribution of the acquirer: ordered and clarified conceptually-categorical apparatus of the sphere of creative industries*).

4. Koriavchenkova T. V. Assessment of the level of social and economic support of domestic enterprises in the sphere of creative industries. *Economy: realities of time*. 2023. No. 1(65). P. 99-105. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.12 DOI: 10.5281/zenodo.10393054
5. Koriavchenkova T. V. Theoretical and applied aspects of socio-economic support for the development of creative enterprises. *Economy: realities of time*. 2023. No. 3(67). P. 99-107. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.11 DOI: 10.5281/zenodo.10394339

Published works of approbation nature

6. Koriavchenkova T. V. Modern transformations of the global space of entrepreneurial activity. *Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference* (Odesa, May 21-22, 2020). Odesa: Odesa National Polytechnic University, 2020. - P. 42-44.
7. Koriavchenkova T. V. Entrepreneurial leadership as one of the key factors in the development of creative industries. *Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 4th International Scientific and Practical Conference* (Odesa, May 20-21, 2021). Odesa: Odesa Polytechnic State University, 2021. P. 91-93. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf>
8. Koriavchenkova T. V. Modern tools for ensuring the development of the enterprise in the conditions of the new normality. *Economic cybernetics: theory, practice and directions of development: materials international scientific and practical conference* (Odesa, November 29-30, 2023). Odesa: Odesa Polytechnic State University, 2023. P. 252-254. URL: [tezy.pdf](https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/11/tezy.pdf) (economics.net.ua)

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УМОВАХ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Діалектика понятійного апарату сфери дослідження та типологізація підприємств креативних індустрій	24
1.2. Наукові підходи до забезпечення розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання	53
1.3. Концептуалізація соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій в умовах глокалізації	67
Висновки до розділу 1	85
РОЗДІЛ 2. УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ	
2.1. Креативні індустрії в Україні та їх інтеграція у світовий простір	88
2.2. Методичний підхід до оцінювання простору життєдіяльності підприємств сфери креативних індустрій	107
2.3. Імплементация пропонованого методичного підходу у практику діяльності вибірки досліджуваних підприємств	122
Висновки до розділу 2	138
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ	
3.1. Параметри майбутнього соціально-економічного простору України та світу	141
3.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку креативних підприємств	156
3.3. Прогнозні результати впровадження пропонованого механізму в практику діяльності вітчизняних креативних підприємств	176
Висновки до розділу 3	192
ВИСНОВКИ	195
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Креативний сектор на сьогодні є драйвером зростання всіх світових економік. В Україні цей сектор перебуває лише на стадії становлення, а базові теоретичні конструкти його функціонування та розвитку з урахуванням вітчизняних реалій знаходяться ще у стадії формування. Нарощення креативного національного потенціалу протягом останніх років було ускладнено не лише фрагментарним науковим базисом, а й об'єктивними умовами: пандемія, повномасштабне вторгнення РФ в Україну, обмеженість внутрішнього попиту на продукцію / послуги підприємств сфери креативних індустрій, відтік висококваліфікованих працівників та інші деструктивні чинники.

Однак, попри несприятливі умови, об'єктивна необхідність розвитку українських підприємств креативної сфери визначається зростанням їх ролі в економіці країни, виключним значенням у процесах післявоєнного відновлення та нарощення творчого потенціалу України. У цьому аспекті актуалізуються питання розроблення, відповідних реаліям часу, теоретичних, методичних та прикладних засад соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій.

Проблематикою розвитку креативних індустрій у глобальному просторі займалися такі зарубіжні вчені, як С. Арієті, Ф. Біанчіні, Х. Векерле, Дж. Гоукінс, С. Гранд, С. Канінгхем, Ч. Лендрі, Е. Пратт, Р. Флорида, П. Хігс і Дж. Хокінс. Українська наукова школа з питань розвитку підприємства представлена дослідженнями таких науковців як Л. Антонюк, О. Бавико, І. Вахович, Л. Волощук, І. Галиця, В. Гмиря, С. Давимук, О. Дорошенко, О. Жовтанецький, Є. Зеленцова, Й. Клоудова, Х. Лошковська, І. Перезовова, Ю. Сиваш, О. Соснін, І. Турський, В. Філіппов, В. Чевганова, А. Чмут, С. Щеглюк, А. Харламов, О. Ястремська.

Конструктивний аналіз наукового доробку дозволяє зробити висновок про значущість теоретико-прикладних напрацювань стосовно особливостей,

актуальних тенденцій та стратегій розвитку підприємств сфери креативних індустрій. Попри це, поза увагою науковців залишаються питання соціально-економічного забезпечення розвитку суб'єктів господарювання досліджуваної сфери з урахуванням її специфічних особливостей, як нового феномену постіндустріальної епохи, історичними витоками якого є тривала взаємодія культури, бізнесу та суспільства. Це зумовлює об'єктивну необхідність розвитку наукових підходів до соціально-економічного забезпечення якісних змін на підприємствах креативної сфери з урахуванням її специфіки та вітчизняних реалій господарювання. Актуальність вирішення цих теоретичних і методичних завдань, їх практична значущість зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри підприємництва та торгівлі Національного університету «Одеська політехніка»: «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0120U105288, 2020-2022 рр.); «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації 0122U201109, 2022-2024 рр.). У межах цих тем автором особисто розроблений науковий підхід до соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій та організаційно-економічний механізм його імплементації у практику діяльності вітчизняних підприємств, оцінено умови господарювання та розвитку суб'єктів господарювання креативного сектору.

Мета і завдання дослідження. *Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних і методичних засад соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій та розроблення прикладного інструментарію їх якісних змін у динамічних умовах нової нормальності.*

Для досягнення зазначеної мети в ході дослідження поставлено та вирішено такі *завдання*:

- упорядкувати понятійно-категоріальний апарат сфери досліджень та узагальнити науково-методичні підходи до класифікації підприємств сфери креативних індустрій;
- визначити особливості забезпечення розвитку підприємства у сучасних динамічних умовах життєдіяльності підприємства;
- розробити концептуальний підхід до соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств, що продукують та ретранслюють творчі товари та послуги;
- проаналізувати позиції вітчизняних креативних індустрій в економіці України та рівень їх інтеграції у міжнародний простір;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання простору життєдіяльності підприємств культурних індустрій з урахуванням їх специфічних особливостей;
- оцінити параметри майбутнього соціально-економічного простору в умовах нової реальності;
- обґрунтувати механізм соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій та сучасний інструментарій його імплементації у практику діяльності суб'єктів господарювання;
- оцінити прогностні результати імплементації пропонованих пропозицій у практику діяльності вибірки досліджуваних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення стійкості розвитку підприємств креативних індустрій.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення якісних змін підприємств креативних індустрій в динамічних умовах нової нормальності.

Методи дослідження. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження, в дисертаційному дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, зокрема:

термінологічного аналізу – для конкретизації понятійно-категоріального апарату концепції креативних індустрій в аспекті уточнення змісту продукту творчості; творчого продукту; креативних індустрій; *наукового узагальнення* – для обґрунтування процесно-продуктового підходу до класифікації сфер креативної індустрії; *системного аналізу та синтезу* – при обґрунтуванні наукового підходу до соціально-економічного забезпечення розвитку суб'єктів господарювання та механізму його імплементації в практику діяльності вітчизняних креативних підприємств; *методи порівняння та аналізу трендів* – для дослідження тенденцій вітчизняного та глобального ринку сфери креативних індустрій, динаміки економічних показників діяльності досліджуваних підприємств та векторності змін; *каузального аналізу* – при визначенні причинно-наслідкових зв'язків між рівнем забезпечення розвитку підприємств та результатами їх діяльності; *прогностичні методи* – для аналізу параметрів майбутнього простору життєдіяльності креативних підприємств та оцінюванні очікуваних результатів впровадження пропонованого наукового підходу в практику діяльності підприємств досліджуваної вибірки.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регламентують вітчизняну сферу креативних індустрій; аналітичні матеріали Державної служби статистики України, експертних організацій та спеціалізованих агенцій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців; статистична звітність вибірки досліджуваних підприємств; Інтернет-ресурси; результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Найсуттєвішими результатами дисертації, що формують наукову новизну і виносяться на захист, є такі:

вперше:

- розроблено науковий підхід до соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій, онтологія якого ґрунтується на ментально-когнітивних процесах формалізації та структуруванні параметрів поточного простору їх життєдіяльності та баченні його майбутнього стану, досягнення відповідності якому визначається

проактивним використанням можливостей, мінімізацією системних специфічних протирічь креативного бізнесу та підвищенням рівня конструктивної взаємодії зі стейкхолдерами, що дозволить нівелювати вплив неконтрольованих параметрів простору життєдіяльності організації та досягти бажаного рівня ринкової стійкості підприємства у динамічних умовах господарювання;

удосконалено:

- теоретичні положення забезпечення розвитку підприємства на засадах суб'єктивно-об'єктивної природи забезпечення, що визначається єдністю ресурсного, процесного та організаційного підходів у просторово-часовому континуумі життєдіяльності суб'єктів бізнесу задля досягнення стратегічної відповідності внутрішніх системних характеристик підприємства вимогам та викликам простору об'єктивної реальності. Запропоноване розширення змістовної сутності забезпечення розвитку формує системний теоретичний базис для подальшої дослідницької роботи;
- методичний підхід до діагностики рівня соціально-економічного забезпечення розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на оцінюванні, іманентних креативній сфері, контрольованих (креативне лідерство, цифрове лідерство, організаційне лідерство) та неконтрольованих (культурно-освітній, людській, інформаційно-комунікаційний потенціал регіону / країни) параметрах, сукупності специфічних показників, їх критичних значень і вагомості, що дозволяє сформувати інформаційний базис для аналізу відповідності поточного стану забезпечення цільовим / бажаним значенням та оперативного коригування управлінських дій;
- організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку креативних підприємств, який розширює традиційний елементний склад (принципи, процеси, управлінські дії, методи, інструменти) інтегрованою сукупністю рівнів управління (стратегічний, тактичний), підходів до забезпечення

(ресурсний, процесний, організаційний) і контрольованих параметрів забезпечення (креативне, цифрове та організаційне лідерство). Така змістовна конфігурація створює передумови для унікальності та перманентності еволюційних змін, що дозволяє досягти бажаних показників діяльності у поточному періоді (існуючі можливості) та стійкості розвитку в умовах нової нормальності (перспективні можливості);

дістало подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат концепції креативних індустрій в аспекті уточнення змісту: 1) продукту творчості, як комбінації креативних ідей та нестандартних рішень, що забезпечують досягнення бажаних результатів діяльності підприємства та / або є кінцевим ринковим продуктом; 2) творчого продукту, як специфічного символічно-смыслового товару, що характеризується не лише економічною, а й соціально-культурною цінністю, та має суспільно-значущий зміст; 3) креативних індустрій, як виду підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтелектуально-креативних здатностях суб'єктів економічної взаємодії до створення та пропонування творчого продукту, який задовольняє соціально-культурні потреби споживачів;
- класифікація підприємств креативних індустрій, яка на відміну від існуючих, що ґрунтуються на видах економічної діяльності, передбачає групування підприємств за специфікою творчого продукту (культурна спадщина, продукти сучасної креативної індустрії, інтелектуально-креативні послуги) та специфікою мереж ретрансляції / масштабування творчих продуктів (матеріально-технічні носії, віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, культурні інституції, масові місця та заходи). Це дозволить персоніфікувати вибір методів та інструментів забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій;
- інструментарій забезпечення розвитку підприємства в умовах нової нормальності, що зміщує прикладний фокус дослідження на розширення

портфелю традиційних засобів: 1) новими формами партнерської взаємодії; 2) інструментами персоніфікованого підходу до ключових груп стейкхолдерів (творців, ретрансляторів та споживачів соціально-культурних змістів); 3) засобами цифрової трансформації, що в сукупності дозволить посилити організаційно-комунікаційну складову оптимізації процесів продукування та пропонування соціально-культурних цінностей на новому якісному рівні та підвищити ступінь меритократичної культури підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення роботи доведені до рівня прикладних рекомендацій. Найбільшу практичну цінність мають: організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку креативних підприємств; методичний підхід до оцінювання простору їх життєдіяльності; розширення управлінського інструментарію забезпечення. Отримані автором результати впроваджені у діяльність ДП «Національний палац мистецтв «Україна» (довідка № 01/01-17/229 від 08.12.2023 р.), ТОВ «Туристична компанія «Менестіс» (довідка № 11 від 12.09.2023 р.), ТОВ «Маркеторіум» (довідка від 11.12.2023 р.). Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики прийняв до уваги, запропонований авторкою підхід до типологізації креативних підприємств і пропозиції щодо змін статті 1 Закону України «Про культуру» (довідка від 2.11.2023 р.).

Результати дисертаційного дослідження використані у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка» (довідка № 1697/174-07 від 12.10.2023 р.) та у навчальному процесі цього навчального закладу при викладанні навчальних дисциплін «Стратегія підприємницьких структур», «Формування бізнес-моделі підприємницьких структур», «Економіка підприємництва», «Сталий розвиток» (довідка № 1699/174-07 від 12.10.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібно виконаною науковою працею. Наукові статті підготовлені автором особисто і відображають основні результати дослідження. Матеріали інших авторів, що використовувались, мають необхідні посилання у тексті та застосовувались з метою підкріплення важливості наукової тематики та розвитку ідей здобувача.

Апробація одержаних результатів. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися й обговорювалися на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних заходах: III Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку» (Одеса, 2020 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку» (Одеса, 2021 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрями розвитку» (Одеса, 2023 р.).

Публікації результатів дослідження. Основні результати і висновки дисертації опубліковано у 8 наукових працях: 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави (Scopus); 4 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 3 – тези доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 4,81 д.а., з яких 3,88 д.а. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 157 найменувань – на 16 сторінках, 4 додатків – на 26 сторінках. Повний обсяг дисертації – 242 сторінки, з них 198 сторінок основного тексту. Дисертація містить 30 рисунків, з яких 3 займають повні сторінки, 40 таблиць, з яких 5 займають повні сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УМОВАХ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Діалектика понятійного апарату сфери дослідження та типологізація підприємств креативних індустрій

Початок ХХІ ст. супроводжувався переходом світового устрою до від індустріального етапу розвитку економіки до постіндустріального, синонімічними дефініціями якої у науковому просторі стали «інтелектуальна економіка», «інформаційна економіка», «економіка знань». Ключовою відмінністю сукупності цих нових економічних укладів є ресурсний чинник, а саме пріоритетність інформаційних, інтелектуальних, соціокультурних, знаннєвих, інноваційних ресурсів.

Останнім мейнстрімом видових проявів економічного устрою стала концепція «креативної економіки», що ґрунтується на творчому потенціалі, навичках, талантах і проектному мисленні індивідуума та колективу. Варто відзначити, що поняття «креативна економіка»¹ було введено у науково-публічний простір майже одночасно з поняттям «креативні індустрії»², які іноді невинновдано використовуються як синоніми, що визначає доцільність конкретизації їх змістовного наповнення:

- креативна економіка – вищий рівень постіндустріального устрою та нова модель економічного зростання, в якій утримання стійких конкурентних переваг підприємствами будь-яких видів економічної діяльності у динамічному бізнес-середовищі забезпечується творчими здатностями особистості до продукування новаторських ідей;

¹ вперше термін був використаний Пітером Кої у журналі «Business Week» в серпні 2000 р.

² перше визначення терміну дав Департамент культури, медіа та спорту Уряду Великої Британії у 1998 р.

- за висновками Р. Флоріди, «творчість стала рушійною силою економічного зростання та інновацій» [1, с. 5], а креативна праця - ключовим фактором виробництва [2, с. 5];

- креативні індустрії – відносно новий сектор економіки, але за своїм змістовним наповненням не є новітнім явищем у історичному контексті розвитку людства: з епохи античності люди сплачували за продукти творчості та культурні послуги, відповідно, креативність чи культура є передумовою виокремлення автономного сектору не тому, що нещодавно з'явилися;

- оскільки творчість та креативна праця іманентна всім видам економічної діяльності в умовах сучасної економіки, ті види, в яких вони переважають, відносять до креативних; відтак, креативні індустрії - «особливі користувачі креативної праці» [2, с. 5], що визначає їх специфіку.

Попри те, що на сьогодні, за висновками науковців, концепція креативних індустрій є найбільш популярною інноваційною ідеєю, яка має відношення як до культури, так і до економіки [3-7], сам термін немає однозначного та конкретизованого розуміння. Традиційно розповсюдженим визначенням терміну «креативні індустрії» є першоджерельне його трактування Департаментом культури, медіа та спорту Уряду Великої Британії (1998 р.): «діяльність, основа якої ґрунтується на індивідуальному творчому початку, навичках та талантах і дозволяє створювати додану вартість та робочі місця за рахунок експлуатації інтелектуальної власності» [8].

За декілька років це трактування отримало визнання такої авторитетної організації як UNESCO [9]. Але нова модель економічного зростання, в якій продукування та пропонування споживчих цінностей підприємств будь-яких видів економічної діяльності базується на творчості та інтелектуальному капіталі, потребує розвитку понятійно-категоріального апарату концепції креативної індустрії. До того ж, крім невиправданого ототожнення понять креативні індустрії та креативна економіка має місце синонімічне використання понять креативні індустрії та культурні індустрії.

Системний аналіз сутності, динаміки розвитку, сучасного стану та перспективних орієнтацій сфери креативних індустрій об'єктивно вимагає дослідження історичного контексту їх становлення, що дозволить:

- усунути термінологічні неузгодження понятійно-категоріального апарату сфери дослідження;
- формалізувати основні етапи розвитку культурних / креативних індустрій;
- визначити пріоритетні напрями еволюції креативних індустрій для формування адекватної реаліям часу концепції соціально-економічного забезпечення їх розвитку.

Варто відзначити, що творчість як рушійна сила соціально-економічного розвитку існувала на всіх етапах розвитку суспільства, що наразі має свій прояв в культурній спадщині та відкриттях, які змінювали картину усвідомлення світоустрою протягом всієї історії людства. Майже до кінця XIX ст. поширення продуктів культури відбувалося традиційними для доіндустріального періоду способами: ремісниче відтворення продуктів мистецтва, книгодрукування та перепис рукописів, копіювання художніх зразків. Але історичний дискурс доцільно обмежити саме тими передумовами, які визначили теоретичне оформлення відповідних концепцій. У цьому контексті відзначимо, що концепції креативних індустрій передувала концепція культурних індустрій.

Узагальнення наукових джерел дозволяє констатувати, що формування та розвиток теоретико-прикладного базису культурних індустрій розпочався з кінця XIX – початку XX ст., що у значному ступені пов'язане з політикою більшості країн, спрямованою на масовізацію та демократизацію культури. Сутність цих процесів полягала у залученні до культурного життя, організованого під державним патронатом, віддалених від культури прошарків населення та нових аудиторій. Масовізація та демократизація культури стала можлива за рахунок не стільки появи нових видів мистецтв, скільки за рахунок можливостей нових технічних засобів у тиражуванні культурної продукції.

Попри численну критику вищезазначених процесів такими науковцями як Т. Адорно, М. Хоркхаймер [10, с. 149, 163] та ін., варто відзначити, що вони

унеможливили знищення мистецтва та культури в епоху індустріалізації. До речі, саме ці автори ввели у науковий обіг у 1947 році термін «культурна індустрія» у своїй праці «Діалектика Просвітництва» [10]. Варто відзначити, що виникнення терміну «культурна індустрія» тісно пов'язане з технічним прогресом і експансією ринкових відносин на всі види людської діяльності; поєднання понять «культура» і «індустрія» відбулося в момент появи нових технічних засобів, що дозволили масштабно тиражувати твори мистецтва - фотографія, репродукція, звукозапис і т. д. [11, 12].

Негативний оціночний контекст, який ґрунтувався на протиставленні культурних індустрій «справжнім» культурі та творчості – елітарних цінностях, які відчують загрозу з боку індустріалізації і масовості, поступово змінювався на позитивний. Новий етап розвитку супроводжувався поступовим осмисленням культурних індустрій як загальнодоступних цінностей.

У другій половині ХХ с. відбулося посилення взаємодії культури та ринку вже не тільки за рахунок розвитку технологій, а й за рахунок формування арт ринку та ряду інституцій – клубів, галерей, спільнот критиків і знавців того чи іншого виду мистецтва і т. д. Значне прискорення темпів зростання культурної індустрії у цей період зумовлене також такими чинниками як: підвищення рівня грамотності, зростання добробуту населення та ін. У 70-80 рр. науковий дискурс був зосереджений вже на цілому секторі культурних індустрій, що продукують додаткову вартість різними способами, мають різний рівень попиту, капіталізації, корпоративного управління. Експансія масового виробництва культурних продуктів призвела до лінгвістичних змін терміну: від «культурної індустрії» до «культурних індустрій».

Усвідомлення впливу культурних індустрій на виробництво та всі сфери суспільного життя трансформувало погляди науковців на культуру: з пасивного елементу національних політик, що потребує фінансової підтримки, до глобального ресурсу реструктуризації та розвитку економіки, засобу вирішення соціальних та крос-культурних протиріч. Доцільно відзначити, що спочатку процеси демократизації культури відбувалися переважно за рахунок дотацій та

субсидування сфери культурних індустрій. При цьому головними отримувачами державних субсидій виступали переважно не «творці» (головні продуценти) культурних цінностей, а мережі поширення культурної продукції задля реалізації масового доступу населення до цих продуктів. Такий підхід до субсидування був також покликаний вирішити питання створення якісно нових робочих місць в регіонах національної економіки, звідки в результаті глобалізації промислового виробництва втрачала сенс традиційна індустріальна зайнятість [13].

У такому контексті фінансова підтримка культурних індустрій сприяла як вирішенню деяких соціально-економічних завдань на макрорівні, так і зростанню / масштабуванню культурних індустрій. Однак, обмежено сприяла їх розвитку, у загальноновизнаному розумінні його сутності, як переходу від одного стану в якісно інший. Переломним етапом стала спочатку поступова, а потім й більш масштабна комерціалізація культурних індустрій – фінансування сектору за рахунок приватного капіталу. Саме вона, попри висновки науковців щодо високого рівня галузевого інвестиційного ризику [14, с. 553-555], аргументації щодо низького рівня витрат на репродукцію та тиражування культурних благ у порівнянні з їх продукуванням [15, с. 34], створила передумови для розвитку культурних індустрій та активізації творчого потенціалу індивідуумів.

Подальша інтенсивна комерціалізація та приватизація культурного виробництва набула ознак глобального тренду та, як наслідок, сприяла розвитку підприємництва у цій сфері. Це позначилося на принципових змінах сфери культурних індустрій:

- перетворення потенціалу культури з вузькоспеціалізованої дотаційної сфери до ресурсу з високим рівнем стратегічного статусу;
- зростання певного різновиду робочої сили з творчим початком та перетворення її у креативний клас;
- інтернаціоналізація культурних ринків та глобалізація конкуренції у сфері креативних індустрій;
- концентрація (кластеризація) креативних індустрій у мегаполісах.

Посилення конкурентного середовища у сфері культурних індустрій активізувало пошук нових джерел доходу та капіталізації:

- розвиток традиційних секторів на основі сучасних технологій (3D-друк, цифрові музеї, цифрові ЗМІ, електронні книжки тощо)

- поява та масштабування нових видів бізнесу на стику підприємництва та творчості (відеоігри, дизайн інтер'єру, графічний та індустріальний дизайн тощо).

Прискорення темпів зростання сектору масової культури та його розвиток під впливом сучасних технологій призвели до наступних змін:

- бізнес-структури, що продукували творчі продукти позбулися статусу вторинного сектору «реальної економіки»;

- цифровізація, інтернет-технології та технології мобільного зв'язку розширили доступ до творів мистецтва та забезпечили безперешкодну циркуляцію культурних продуктів між країнами [16, с. 15; 17, с. 85];

- культурні інституції (музеї, бібліотеки та ін.) розширили свої функції від просвітницьких центрів до дискусійних майданчиків і творчих лабораторій [18, с. 21, 35, 44, 47].

Розвиток традиційних секторів культурних індустрій на основі сучасних технологій з одночасним розвитком нових секторів, що ґрунтуються на творчих здатностях індивідуумів сприяв виникненню наприкінці ХХ ст. сфери креативних індустрій, які ідентифікуються як феномени унікальної синергетичної взаємодії культури, економіки та політики. Формування та розвиток підприємств креативних індустрій відбувався в умовах переходу індустріальної економіки, орієнтованої на продукування промислових товарів, до постіндустріальної, орієнтованої на ринок інтелектуальних послуг, що супроводжувалося:

- зміною пріоритетності матеріальних активів нематеріальним капіталом;

- академічної освіти творчому початку працівника;

- відмовою від жорстко регламентованої роботи та зростання значення гнучкої спеціалізації;

- необхідністю безперервної освіти протягом життя внаслідок динамічних змін бізнес-середовища;
- прискоренням темпів впровадження інновацій у всіх сферах виробництва та суспільного життя;
- мінімізацією історичного розриву між виробником та споживачем;
- переходом від жорстких бюрократичних структур бізнесу до мережевої взаємодії.

Ознаки розвитку економіки в період глобалізації та інтелектуалізації дозволяють ідентифікувати ключовий чинник розвитку креативних індустрій у цей період – це простір можливостей, використання яких дозволило перейти від масовізації (тиражування) творчих продуктів / послуг до забезпечення індивідуальних потреб споживачів, тобто кастомізованого підходу до задоволення їх вимог. Спектр можливостей, які відкрив новий етап розвитку економіки, важко переоцінити: це і інноваційні рішення продукування та глобальної ретрансляції продукції / послуг (супутникове телебачення; інтернет-технології 4G, 5G; мобільні додатки; медіа-технології та ін.); і організаційні можливості відмови від вертикальних ієрархій та переходу до мережових та повністю віртуальних структур; і можливості дестандартизації продукції задля проактивного реагування на майбутні споживчі запити.

Введення у науковий обіг у 1998 році поняття «креативні індустрії» сприяло трансформації світоглядних позицій: це поняття вже не було формально пов'язане виключно з культурою, але успадкувало від неї ключову фундаментальну складову – творчість, що мала прояв у будь-яких видах економічної діяльності [19, с. 18].

Основні етапи розвитку досліджуваного сектору формалізовано представлені на рис. 1.1.

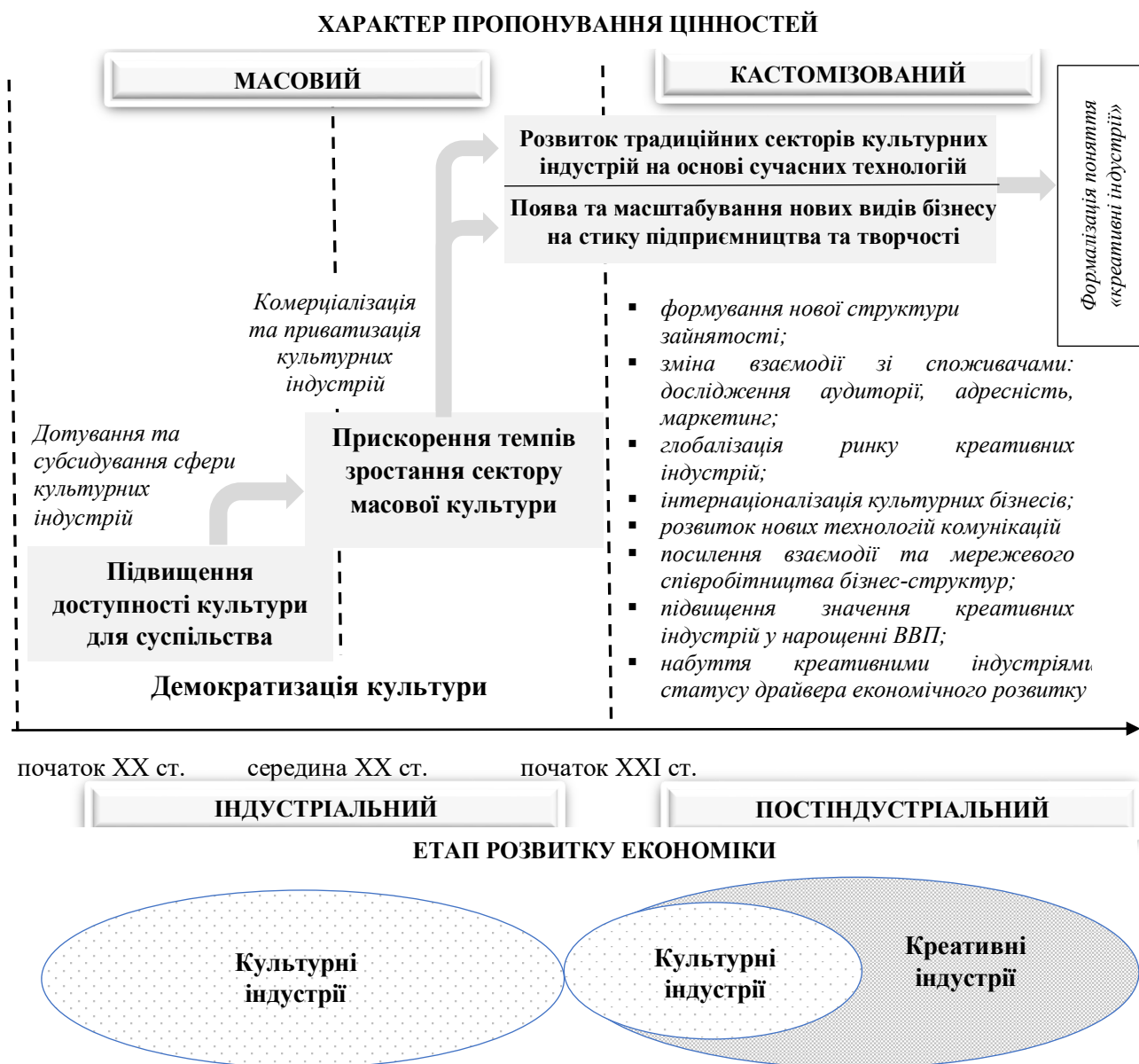


Рис. 1.1. Етапи розвитку культурних та креативних індустрій

Джерело: формалізовано автором

Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати:

- культурні та креативні індустрії не є синонімічними поняттями;
- культурні індустрії є складовою креативних індустрій;
- креативні індустрії не є модифікацією культурних індустрій, а представляють собою новий образ сучасного бізнесу на основі синергії творчості та культурного досвіду.

Теоретичне оформлення концепції креативних індустрій супроводжувалося постійними дискусіями щодо їх сутності. Ця проблематика у

значному ступені зумовлена амбівалентною специфікою виникнення креативних індустрій як пошуку драйверів економічного зростання національних економік та комерціалізації сектору культурних індустрій. Як констатують деякі науковці [20, с. 595] на сьогодні деталізація сутнісного трактування поняття «креативні індустрії» є надмірно трудомістким завданням. З огляду на це, критичний аналіз підходів нами проведений на основі їх сегментування у п'ять груп С. Галоуеймом і С. Данлопом (табл. 1.1) [21, с. 17-31].

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до визначення сутності поняття «креативні індустрії»

Сутність підходу	Недоліки
Перший підхід ґрунтується на креативності. Тобто саме креативність є ключовим фактором виокремлення сектору креативних індустрій.	Як у першому, так і другому підходах відсутня конкретизація та ключові ознаки, які характерні саме для креативних індустрій. Адаже в умовах постіндустріальної економіки будь-яка діяльність має ознаки творчої, передбачає генерування та ефективне використання інтелектуальної власності.
Другий підхід виокремлює креативні індустрії за ознакою інтелектуальної власності, тобто їх специфіка полягає у продукуванні та використанні інтелектуальної власності.	
Третій підхід виокремлює в креативних індустріях специфічний спосіб продукування символічних смислів. Останні властиві певним товарам, економічна цінність яких визначається їх культурною цінністю, а не споживчими якостями.	Будь-який вид економічної діяльності може продукувати товар із символічними та культурними смислами, які впливають на його економічну вартість. Тобто ці смисли можуть бути властиві різним галузям економіки.
Четвертий підхід визначає креативні індустрії з точки зору особливої споживчої вартості, яку вони продукують	У цьому підході також споживча вартість слабо відрізняється від вартості символічної чи культурного змісту. Споживча вартість іманентна не лише креативним індустріям, тому не відрізняє їх від інших видів економічної діяльності.
П'ятий підхід визначає креативні індустрії через комплексне розуміння специфіки продукту, який одночасно уособлює як символічну, так і функціональну цінність.	Цей підхід немає чіткої формалізації, складно виокремити функціональну цінність, оскільки будь-яка потреба культивована культурою. Крім того, символічну цінність можна розглядати як причину, що визначає функціональну цінність, корисність продукту.

Джерело: сформовано автором за С. Галоуеймом і С. Данлопом [21, с. 17-31]

Недоліки різних підходів у значному ступені визначаються умовами креативної економіки: для забезпечення життєздатності, економічної стійкості та розвитку бізнес-структур на сучасному етапі всі індустрії повинні мати елемент

креативності, який, за висновками А. Фрімана [2, с. 5] перетворився на ключовий виробничий фактор. Саме цей контекст у значному ступені провокує невинуватене ототожнення понять «креативна економіка» та «креативні індустрії».

Дійсно, креативність як аспект людської діяльності настільки ж давній як і людство. Але саме на початку ХХІ ст. науковці та бізнес-практики усвідомили, що базисом економіки найближчого майбутнього стануть а ні знання, а ні інформація, доступність та оперативність отримання якої зросла у сотні разів внаслідок діджиталізації усіх сфер суспільного життя. Саме креативність³ в сучасних умовах виступає ключовим ресурсом не лише особистісного зростання, а й економічного розвитку. При цьому цей ключовий ресурс не може бути операціоналізований та формалізований, оскільки, не має чіткості, необхідної для прикладного розуміння. Цей факт підтверджується і аналізом інших наукових джерел, які визначають креативність через широкий спектр багатозначних ознак [22; 23, с. 121-122; 24, с. 278; 25, с. 502]:

- здатність до нестандартного мислення та трансформації наявних знань в форму ідей та засобів вирішення тієї чи іншої проблеми;
- вміння спонтанного продукування нових рішень;
- можливості творчого підходу до генерування нових оригінальних ідей;
- діяльність, результатом якої є створення принципово нового, унікального, оригінального продукту;
- здатність привносити щось нове у досвід та знаходити нові зв'язки;
- форма мислення, що перевершує звичайне логічне мислення;
- готовність до перетворення дійсності.

Узагальнюючи вище наведене відзначимо, по-перше, що формалізація креативності можлива виключно тоді, коли результати її практичної реалізації можна оцінити через сукупність показників, які іманентні економічному

³ Поняття «креативність» та «творчість» в англomовному форматі використовуються ідентично (*creativity*). У вітчизняних джерелах «творчість» іноді пов'язують зі створенням виключно творів мистецтва: драматургічних, письменних, музичних, художніх тощо. Авторська позиція ґрунтується на синонімічності цих термінів, адже творчість у широкому контексті розуміється як спонтанні нові ідеї

мисленню. По-друге, представлені у табл. 1.1 підходи не усувають теоретичну амбівалентність концепту креативних індустрій. Для усунення невиправданого синонімічного використання понять нами були визначені ключові ознаки підприємств креативної індустрії та підприємств будь-яких інших видів діяльності в умовах креативної економіки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Специфічні ознаки підприємств креативних індустрій

Ключові ознаки	Підприємства	
	будь-яких видів економічної діяльності в умовах креативної економіки	підприємства креативних індустрій
Ключовий чинник розвитку та економічного зростання бізнесу	Інтелектуально-креативні (творчі) здатності (ІКЗ) учасників економічних відносин	
Практична площина реалізації ІКЗ	Вирішення матеріально-економічних проблем	Вирішення соціально-економічних завдань
Роль ключового чинника	Джерело забезпечення конкурентних переваг	Об'єктивно необхідна умова існування бізнесу
Сфера задоволення суспільних інтересів	Матеріально-економічна	Соціально-духовна
Стандарти продукції / послуг	Конкретні атрибути певного виду продукції / послуг	Переважно абстрактні ідеали

Джерело: сформовано автором на основі [1, 11, 12, 26]

Повертаючись до актуалізованого на початку підрозділу розумінні терміну креативна економіка, акцентуємо увагу, що ключовими ресурсами підприємств будь-яких видів економічної діяльності та, відповідно, чинниками їх зростання та розвитку в умовах креативної економіки виступають інтелектуально-креативні (творчі) (ІКЗ) здатності суб'єктів економічних відносин. Останні відповідно ієрархії здатностей⁴ Д. Колліза [27, с. 144-146] знаходяться на найвищому третьому рівні. При цьому, за висновками науковців, інтелект відноситься до витратної частини економічних розрахунків, а креативність, - до дохідної частини. Це твердження справедливе як для матеріальної, так і для духовної сфери, якщо продукти останньої набувають статусу товару.

⁴ Перший рівень здатностей - функціональні (або операційні), які необхідні для підтримання та оптимізації бізнес-процесів (або в термінології С. Уінтера здатності «заробляти на життя»). Другий рівень здатностей – динамічні, спрямовані на створення, інтегрування та реконфігурацію компетенцій компанії для оперативного реагування на зміни бізнес-середовища.

При цьому в економічному контексті практична реалізація ІКЗ має раціональний, прагматичний характер з певною цільовою спрямованістю. Різниця полягає саме у практичній площині реалізації ІКЗ підприємств креативних індустрій та підприємств інших видів діяльності в нових економічних умовах. Останні використовують ІКЗ для вирішення матеріально-економічних проблем. Як приклад, технічна творчість як рушійна сила новацій у сфері матеріального виробництва. Це цілком логічно, враховуючи функціональну спрямованість їх діяльності – формування матеріально-предметного середовища для забезпечення певного рівня життєдіяльності суспільства.

Спрямованість ІКЗ на генеруванні ідей, вирішенню проблемних ситуацій, пристосування до динамічних умов бізнес-середовища та формування унікального ресурсного портфеля компанії дозволяє ідентифікувати їх роль як ключового чинника забезпечення конкурентних переваг для матеріально-орієнтованих підприємств в нових економічних умовах та підвищення результативності їх діяльності. Натомість, для підприємств креативних індустрій ІКЗ виступають не лише ключовим чинником розвитку, а й об'єктивно необхідною умовою існування бізнесу. Більш детальний аналіз підходів до класифікації креативних індустрій буде представлений у наступних підрозділах, але, навіть не поглиблюючись у це питання, цілком зрозуміло, що підприємства цієї сфери матеріально не перетворюють оточуючий нас світ (реклама, музика, виконавче мистецтво, телебачення, кінематографія та ін.). Підприємства креативних індустрій спрямовують ІКЗ на вирішення соціально-економічних завдань.

Підприємства креативної індустрії задовольняють соціально-духовні суспільні інтереси, або, як зазначають деякі науковці: «задовольняють соціально-економічні потреби в частині духовного розвитку особистості» [28, с. 270]. Тобто мова йде про трансформацію творчої енергії у творчий продукт, створений не для особистого користування, а в якості економічного, інформаційно насиченого продукту / послуги (вистави, кіно, художні полотна та

ін.). До речі, у сфері креативних індустрій відсутні жорсткі стандарти продукції (послуг), здебільшого вони представляють собою абстрактні ідеали, а не атрибути конкретного продукту.

Проведений аналіз дозволяє виокремити ключову ознаку, на підставі якої стає можливим чітке розмежування підприємств креативної індустрії та підприємства інших видів діяльності в умовах креативної економіки. Специфіка креативних індустрій полягає у практичному використанні інтелектуально-креативних здатностей для отримання творчого продукту (рис. 1.2).

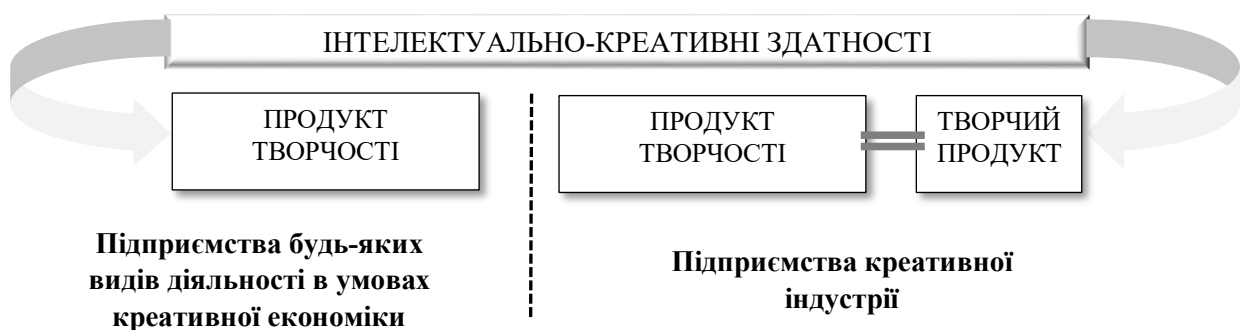


Рис. 1.2. Ключова відмінність підприємств креативної індустрії

Джерело: формалізація авторської логіки

Відзначимо, що словосполучення «продукт творчості» та «творчий продукт» використовуються переважно у дослідницькому полі психологічних, культурологічних та соціологічних наук, в яких чіткої різниці між ними не існує. В економічному контексті ці поняття формалізовані фрагментарно. Так, Д. Хокінс, ідентифікує творчий продукт як економічний товар (послугу) на основі продукту, що виникає внаслідок творчого процесу та характеризується економічною цінністю / вартістю [29, с. 116]. Але при цьому сам науковець акцентує увагу на тому, що творчі (креативні) продукти можуть створюватися у різних сферах людської діяльності, а креативність властива всім сучасним бізнес-структурам: від управління підприємством до розроблення та просування різних видів продукції [29].

Вважаємо, що у такому контексті мова може йти виключно про продукти творчості: нестандартні нові ідеї; нетрадиційні напрями вирішення певних

проблем; результати технологічної креативності та наукової діяльності; унікальні, оригінальні продукти та ін. Продукти творчості, які є результатом практичної реалізації інтелектуально-креативних здатностей (ІКЗ) у сучасних умовах є чинником формування та утримання стійких конкурентних переваг у динамічних і непередбачуваних умовах бізнес-середовища. Такий контекст характеризує внутрішнє економічне застосування продуктів творчості. Крім цього, ідеї можуть комерціалізуватися, у цьому випадку вони представляють собою кінцевий ринковий продукт, реалізований зовнішнім споживачем.

Таким чином, *продукт творчості – комбінація креативних ідей та нестандартних рішень, що забезпечують досягнення бажаних результатів діяльності підприємства у динамічних умовах бізнес-середовища та / або є кінцевим ринковим продуктом.*

Натомість, на підприємствах креативної індустрії, продукт не лише створюється на основі творчості, він по своїй суті є творчим продуктом. При цьому у науковій економічній літературі не конкретизоване визначення творчого продукту та не виокремлені його іманентні ознаки як економічного товару. Безперечно, діяльність у сфері креативних індустрій, як і в інших сферах бізнес-діяльності спрямована на формування та поширення економічної цінності, без якої не існує власне самого товару відповідно до класичних постулатів політекономії. Окрім таких загальноекономічних властивостей творчих продуктів як корисність та вартість, їм притаманна й типова процесуальність: виробництво – розподіл – обмін – споживання. Безперечно, ці процеси для творчих продуктів мають певні особливості. Для їх ідентифікації необхідно спочатку визначити іманентні ознаки творчих продуктів як товару:

- творчий продукт створюється на основі комбінування певних текстів / смислів / символів;

- творчі продукти характеризують на сьогодні як символічно-сміслові, що відповідає третьому підходу до трактування сутності креативних індустрій (див. табл. 1.1), але, як вже зазначалося, будь-який вид економічної діяльності може продукувати товар із символічними та культурними смислами;

- специфіка творчих продуктів як символічно-сміслових полягає у створенні соціального суспільно-значущого змісту, що викликає незворотні зміни у людському досвіді та сприяє розвитку соціуму;

- творчий продукт характеризується суб'єктивністю оскільки безпосередньо залежить від творчого початку індивідуумів чи колективів творців, але символічний смисл як результат творчої діяльності не лише з'являється на стадії ідеї, а й розширюється безпосередньо у процесі практичного втілення ідеї у кінцевий продукт;

- на відміну від інших продуктів, економічна цінність яких визначається переважно корисністю та функціональністю, творчий продукт задовольняє нематеріальні потреби людей у частині духовного розвитку та естетичного задоволення;

- творчий продукт є синтезом економічних та соціально-культурних цінностей;

- відповідно до аргументів Д. Тросбі, культурна цінність уособлює аутентичну цінність (естетичні аспекти – гармонія, краса), символічну, духовну, історичну цінність, цінність справжності [30].

Вищенаведені аргументи дають підстави для визначення *творчого (креативного) продукту* – як специфічного символічно-сміслового товару, що характеризується не лише економічною, а й соціально-культурною цінністю, має суспільно-значущий зміст, який визначається поточними умовами соціально-економічної реальності.

Формалізація сутнісного значення «продуктів творчості» та «творчих продуктів» дає підстави для чіткого розмежування дефініцій «креативна економіка» та «креативні індустрії»⁵. У авторському трактуванні, *креативні індустрії* – сфера (вид) підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтелектуально-креативних здатностях суб'єктів економічної взаємодії до

⁵ Зазначимо, що навіть у доповіді ООН на сьогодні під «креативними індустріями» ще не виправдано розуміють сукупний цикл створення, виробництва і поширення товарів та послуг, заснованих на креативності та інтелектуальному капіталі [43, с. 4.]

створення та пропонування творчого продукту, який задовольняє соціально-культурні потреби споживачів.

Результати проведеного аналізу дозволяють визначити об'єктивну необхідність внесення змін до статті 1 Закону України «Про культуру» [31] (табл. 1.3) в частині змістовного уточнення термінів.

Таблиця 1.3

Пропоновані зміни до статті 1 Закону України «Про культуру»

Існуюче положення	Пропоновані зміни
5 ⁻¹) креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження; <i>{Частина першу статті 1 доповнено пунктом 5⁻¹ згідно із Законом № 2458-VIII від 19.06.2018; в редакції Закону № 692-IX від 16.06.2020}</i>	5 ⁻¹) креативні індустрії – сфера (вид) підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтелектуально-креативних здатностях суб'єктів економічної взаємодії до створення та пропонування творчого (креативного) продукту, який задовольняє соціально-культурні потреби споживачів;
5 ⁻²) креативний продукт - товари та послуги, що створені/надані за результатами культурного (мистецького) та/або креативного вираження і мають високу додану вартість; <i>{Частина першу статті 1 доповнено пунктом 5⁻² згідно із Законом № 692-IX від 16.06.2020}</i>	5 ⁻²) творчий (креативний) продукт – специфічний символічно-смысловий товар (послуга), що характеризується не лише економічною, а й соціально-культурною цінністю та має суспільно-значущий зміст;

Джерело: сформовано автором

До речі, необхідно акцентувати увагу й на тому, що в законодавчо закріпленому наразі визначенні креативного продукту наголошується, що це товар з високою доданою вартістю. Однак, функціонування музеїв, бібліотек, збереження та розвиток народних промислів та інші види креативної діяльності не характеризуються високим рівнем доданої вартості, але мають ключове значення для збереження національної ідентичності, культурно-духовного розвитку суспільства. Відповідно, таке визначення не відповідає фокусу державної підтримки креативних індустрій.

Необхідно підкреслити, що термін «креативні індустрії» застосовується завжди у множині, оскільки уособлює спектр видів діяльності, що мають різну динаміку розвитку, специфіку виробництва та економічну логіку функціонування. На сьогодні у світі відсутній науково-практичний консенсус у питанні залучення у досліджуваний сектор економіки спектру сфер діяльності.

Більшість спеціалістів до креативних індустрій відносять моду, рекламу, дизайн, архітектуру, туризм, мистецтво, кіно- та відео-індустрії, комп'ютерні ігри, музику, сферу розваг, літературу, видавничу, справу та ін. Наявні й значні регіональні розбіжності: так, у Великій Британії до креативних індустрій відносять рекламу, архітектуру, дизайн, але не враховують туризм; натомість, у Тайланді до креативних індустрій відносять національну кухню та медицину, в Іспанії – державні, релігійні та суспільні організації та ін.

Початок еволюції підходів до класифікації креативних індустрій варто поєднати з формуванням 13 підсекторів карти креативних індустрій Департаменту культури, медіа та спорту Великої Британії. Але вже у 2001 році кількість цих секторів Дж. Хокінсом була збільшена до 15 (табл. 1.4). Подальший розвиток підходів до класифікації креативних індустрій ґрунтувався на ієрархії сфер креативної діяльності, що супроводжувалося виокремленням тих сфер, які безпосередньо продукують творчий продукт та супутніх сфер, які тим чи іншим чином пов'язані ключовими видами діяльності та / або забезпечують просування креативної продукції на ринку. Так, Д. Тросбі згрупував всі види креативної діяльності до чотирьох підгруп: індустрії, пов'язані з культурним самовираженням; інші креативні індустрії; суміжні галузі; креативні індустрії у широкому сенсі [33, с. 217-232]. За цим же принципом Д. Хесмондхал виокремив базові, периферійні та гранично межуючі галузі [32]. Базові галузі авторського права, суміжні галузі та галузі обмеженого авторського права виділяє також Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ). Аналогічний підхід закладений і у класифікацію ЮНКТАД (Конференція ООН по торгівлі та розвитку), яка виділяє «кореневі» сфери діяльності (культурна спадщина, мистецтво, медіа-індустрія) та «супутні» (функціональний креатив) [34].

На відміну від ієрархічного підходу, представники Сінгапурської школи диференціюють креативні індустрії за творчими секторами: мистецтво та культура, дизайн, засоби масової інформації [35, с. 61].

Підходи до класифікації креативних індустрій

Підхід	Групи креативних індустрій				
Дж. Хокінс [29]	Реклама	Ремесла	Мода	Архітектура	Кіно
	Образотворче Мистецтво	Виконавче мистецтво	Видавнича справа	Програмне забезпечення	Наукова діяльність
	Дизайн	Музика	Іграшки	Радіо та ТБ	Відеоігри
Д. Тросбі [33, с. 217-232]	<i>Індустрії, пов'язані з культурним самовираженням:</i>		<i>Інші креативні індустрії:</i>	<i>Суміжні галузі:</i>	<i>Креативні індустрії у широкому сенсі:</i>
	література, музика, виконавче та візуальне мистецтво		кіноіндустрія, галерейний бізнес, фотографія	реклама, архітектура, дизайн, мода	збереження культурної спадщини, видавнича справа, ТБ і радіо, комп'ютерні ігри
Д. Хесмондхал та ін. [14]	<i>Базові галузі:</i>		<i>Периферійні галузі:</i>		<i>Гранично межуючі галузі:</i>
	реклама, кіно, інтернет, музика, видавнича справа, ТБ і радіо, комп'ютерні ігри		образотворче мистецтво		побутова електроніка, мода, спорт
Всесвітня організація інтелектуальної власності	<i>Базові галузі авторського права:</i>		<i>Суміжні галузі:</i>		<i>Галузі обмеженого авторського права:</i>
	медіа, кіно, відео, музика, колекціонування, виконавче мистецтво, видавнича справа, програмне забезпечення, ТБ і радіо, візуальне та графічне мистецтво		побутова електроніка, музичні інструменти, фотокопіювання		архітектура, одяг, дизайн, мода, іграшки, товари для дому
ЮНКТАД [34]	<i>Культурна спадщина</i>	<i>Мистецтво</i>	<i>Медіа-індустрії</i>		<i>Функціональний креатив</i>
	музеї, виставки, бібліотеки, фестивалі традиційної культури, ремесла	виконавче мистецтво: опера, театри; образотворче мистецтво: живопис, фото, арт-ринки	друкована продукція, публікації, аудіовізуальне виробництво, відеоігри, програмне забезпечення		дизайн інтер'єру, мода, ювелірні вироби, іграшки, медіа, цифровий творчий контент, архітектура, реклама, рекреаційні послуги
Сінгапурська школа [35, с. 61]	<i>Мистецтво та культура</i>		<i>Дизайн</i>		<i>Засоби масової інформації</i>
	фотографія; образотворче, виконавче мистецтво; торгівля антикваріатом, ремесла		програмне забезпечення, реклама, архітектура, дизайн інтер'єру, графічний та індустріальний дизайн, одяг		видавнича справа, телебачення та радіо, цифрові ЗМІ, кіно та відео індустрії

Джерело: систематизовано автором

Критичний аналіз підходів до класифікації креативних індустрій дозволив виокремити відсутність чітко визначеного набору видів діяльності, які відносяться до креативних індустрій, а різноманіття національних «списків» визначає об'єктивну необхідність формування такого переліку з урахуванням

регіональної специфіки та унікальної ідентичності країни. Перелік видів економічної діяльності, що відносяться до креативних індустрій в Україні, був затверджений лише у 2019 відповідним розпорядженням Кабінету Міністрів [36]. Відповідно до національного Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД 2010) до них віднесено 34 види, які представлені у дод. Б. В укрупненому вигляді сектори креативної індустрії вітчизняної економіки відображені на рис. 1.3.

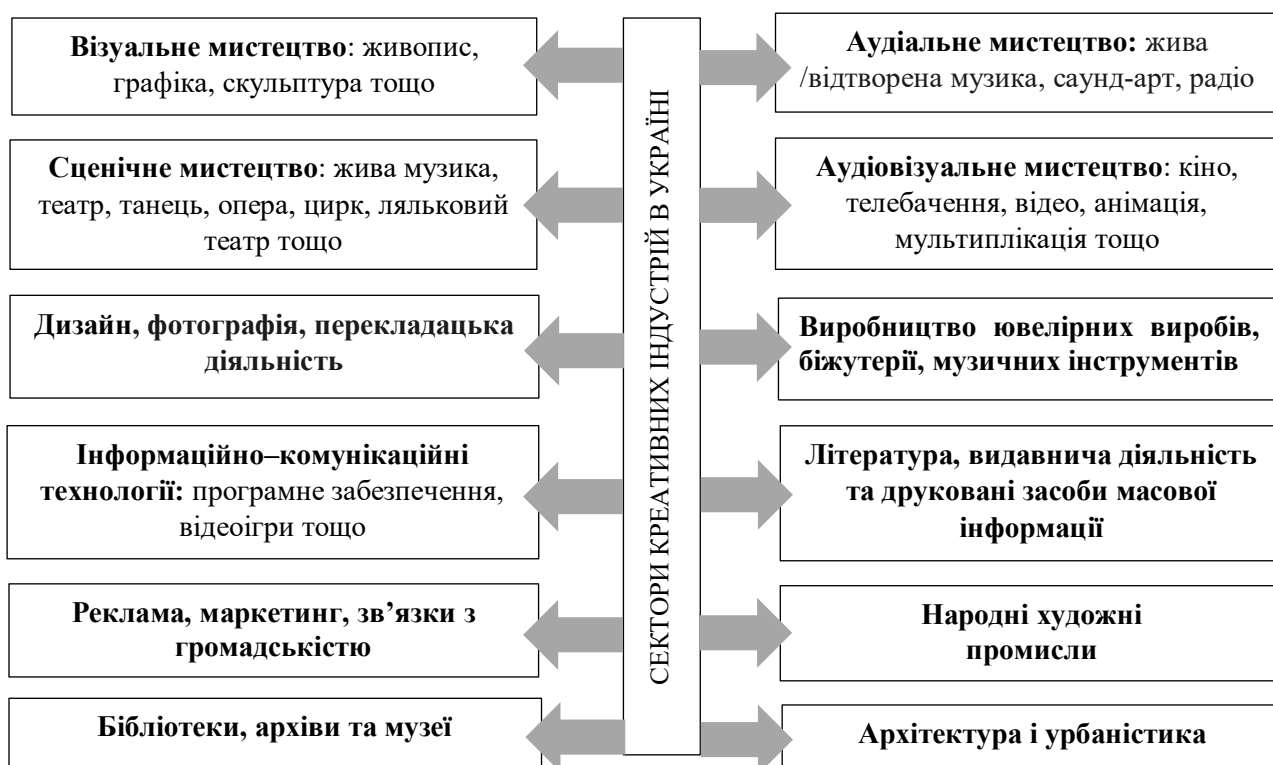


Рис. 1.3. Сектори вітчизняних креативних індустрій

Джерело: візуалізовано автором на основі [36, 37]

Лише декілька років існування визначеного переліку позначилися на відсутності системних досліджень динаміки розвитку вітчизняної сфери креативних індустрій. В рамках загальнонаукових досліджень актуальними залишаються питання формування універсальної системи їх класифікації за різними ознаками групування задля диференційованого підходу до вирішення питань їх функціонування та розвитку.

Дослідження різних підходів до класифікації креативних індустрій дозволяють зробити висновок, що всі вони ґрунтуються на виді економічної

діяльності, тобто функціональному спрямуванні. Поза контекстом залишаються інші змістовні ознаки різних секторів, що обмежує конкретизацію науково-прикладного інструментарію забезпечення їх розвитку з урахуванням інших специфічних характеристик. Аналіз існуючих підходів до типологізації креативних індустрій, дозволяє визначити необхідність їх удосконалення на основі конкретизації процесів отримання творчих продуктів та групуванні їх широкого спектру за ключовими ознаками.

В цілому економічна діяльність по створенню творчих продуктів є складним багаторівневим процесом. Виробництво та споживання продуктів креативних індустрій включає такі стадії: 1) створення творчого продукту; 2) етап креативного менеджменту; 3) етап споживання. Ми дотримуємося позиції, що для підприємств креативних індустрій характерна типова процесуальність, про що зазначалося у попередньому підрозділі (виробництво – розподіл – споживання), але з певними характерними особливостями.

Специфіка творчого продукту дозволяє повністю погодитися з висновками Дж. Брауна, який до процесів виробництва (створення комерційно привабливих продуктів); поширення (циркуляція продуктів на основі трансляцій, кінопоказів, записів та ін.); споживання (отримання певного досвіду кінцевим користувачем) додає етап виникнення ідей – створення творчих задумів та проектів [38]. Необхідно зазначити, що ідея повинна характеризуватися наступними ознаками: нестандартність, оригінальність, унікальність. Символічний смисл з'являється саме на стадії виникнення ідей та розширюється у процесі практичної втілення теоретичної ідеї у кінцевий продукт.

Специфічною ознакою процесів розподілу (поширення) та споживання творчих продуктів є циркуляція текстів, символів і смислів у соціально-економічному просторі (рис. 1.4).

Зазначимо, що перших два етапи за змістовністю визначають процеси створення соціально-культурних цінностей, а останні два, - процеси її пропонування. Розмежування цих процесів дозволяє диференціювати сектори креативних індустрій як продуцентів цінностей - творців соціального змісту та

їх ретрансляторів – мережі репродукування творчих продуктів. Це визначає об'єктивну необхідність поглиблення науково-методичних підходів до класифікації секторів креативної економіки саме в межах виокремлених груп.

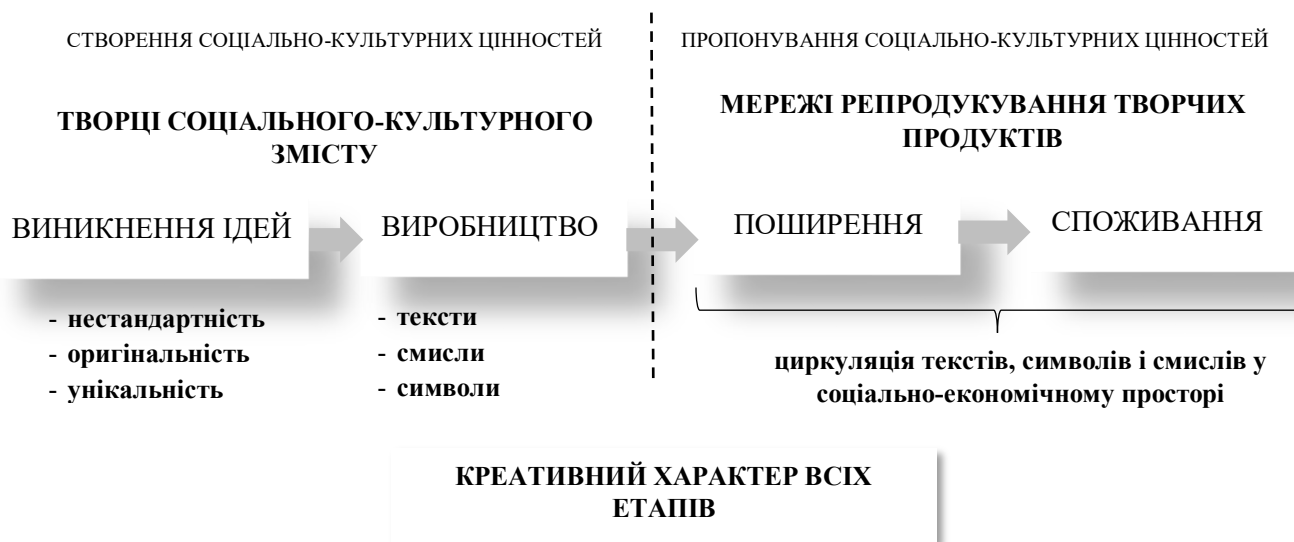


Рис. 1.4. Процесуальність отримання творчих продуктів

Джерело: сформовано автором

Стосовно першої групи – творців соціального змісту, вважаємо за необхідне групувати ці сектори за специфікою творчого продукту:

- культурна спадщина;
- продукти сучасної креативної індустрії;
- інтелектуально-креативні послуги.

Культурна спадщина - сукупність успадкованих людством від попередніх поколінь об'єктів, результат духовної і матеріальної діяльності. До культурної спадщини відносяться:

- пам'ятки: твори архітектури, монументальної скульптури й живопису, елементи та структури археологічного характеру, написи, печери та групи елементів, які мають видатну цінність з точки зору історії, мистецтва чи науки;
- ансамблі: групи ізольованих чи об'єднаних будівель, архітектура, єдність чи зв'язок з пейзажем яких є видатною універсальною цінністю з точки зору історії, мистецтва чи науки;

- визначні місця: твори людини або спільні витвори людини й природи, а також зони, включаючи археологічні визначні місця, що є універсальною цінністю з точки зору історії, естетики, етнології чи антропології;
- вміст бібліотек, музеїв, архівів.

Дуже важливою частиною спадщини, крім вищеперерахованого, є також нематеріальна культурна спадщина, яка передається та відтворюється з покоління до покоління: традиції, звичаї, форми виразу, культурні простори тощо. Існування нематеріальної спадщини є визначальною умовою для збереження культурного різноманіття та почуття самобутності й наступності в умах зростання глобалізаційних процесів. Нематеріальна культурна спадщина формує базис для розвитку таких видів креативної діяльності як виконавче та художнє мистецтво, художні промисли.

Продукти сучасної креативної індустрії – це результати поточної творчої діяльності, що створюються в умовах існуючої соціально-економічної реальності. Всі їх можна поділити на такі групи: 1) матеріальні речі особистого користування (ювелірні вироби, скульптура, твори живопису, що знаходяться у приватній власності, тощо); 2) матеріальні продукти суспільного вжитку (архітектурні та урбаністичні об'єкти, сучасний живопис, графіка, скульптура, відеоігри тощо); 3) нематеріальні продукти суспільного вжитку (кінофільми, телевізійні програми, твори, періодичні публікації, вистави, музичні шоу, театралізовані постанови, музика, радіопередачі тощо).

Інтелектуально-креативні послуги уособлюють такий спектр благ як інформаційний консалтинг, послуги з дизайну (інтер'єру, промислового, індустриального, ландшафтного), послуги з фотографування, перекладу, рекламні, маркетингові послуги, зв'язки з громадськістю тощо.

Вище представлене групування секторів креативних індустрій за специфікою творчого продукту систематизовано у табл. 1.5.

Групування секторів креативних індустрій за специфікою творчого продукту

Клас творчого продукту	Ознака групування	Вид творчих продуктів	Вид креативної діяльності
Культурна спадщина	Матеріальна складова	Пам'ятки, ансамблі	Виставкова, музейна, бібліотечна та архівна діяльність
		Визначні місця	
		Вміст бібліотек, музеїв, архівів	
	Нематеріальна складова	Звичаї, форми показу та вираження	Народні художні промисли, виконавче та художнє мистецтво
		Знання та навички	
		Культурний простір	
Продукти сучасної креативної індустрії	Матеріальні речі особистого користування	Ювелірні вироби, скульптури, твори живопису, що знаходяться у приватній власності тощо	Виробництво ювелірних товарів і біжутерії, індивідуальна творча діяльність тощо
	Матеріальні продукти суспільного вжитку	Скульптури, твори живопису, графіка, відеоігри, архітектурні та урбаністичні об'єкти тощо	Видання комп'ютерних ігор, діяльність у сфері архітектури
	Нематеріальні продукти суспільного вжитку	Кінофільми, телепередачі, твори, вистави, періодичні публікації, вистави, музичні шоу, опера, циркові постанови тощо	Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних прог-рам, театральна та концертна діяльність тощо
Інтелектуально-креативні послуги	Консалтингові послуги	Послуги інформаційного консультування	Діяльність інформаційних агенцій
	Дизайнерські послуги	Послуги з дизайну (інтер'єру, промислового, індустріально-го, ландшафтного)	Спеціалізована діяльність із дизайну
	Рекламно-маркетингові послуги	Рекламні, маркетингові послуги, зв'язки з громадськістю тощо	Діяльність у сфері зв'язків з громадськістю
	Інші послуги	Послуги з фотографування, перекладу, освітні тощо	Надання послуг з перекладу, у сфері фотографування

Джерело: авторська розробка

Пропонований науково-методичний підхід дозволяє згрупувати підприємства, які є продуцентами соціально-культурних цінностей та віднесені нами до групи «творці соціально-культурного змісту» за специфікою творчого продукту у три групи незважаючи на їх надзвичайну різноманітність. Пропоноване групування також дозволяє зробити висновок про обмеженість масштабів інтернаціоналізації творчих продуктів, які, навіть в умовах

глобалізації, не можуть бути максимально універсальними, оскільки тісно пов'язані з національними культурними традиціями.

На наступному етапі здійснимо деталізуємо групування підприємств, специфіка діяльності яких, спрямована на масштабування (масове пропонування) соціально-культурних цінностей та віднесена нами до групи «мережі репродукування творчих продуктів». Акцентуємо увагу на тому, що коли ми говоримо про перехід від масовізації культури до задоволення кастомізованого попиту (див. рис. 1.1) в умовах постіндустріальної економіки, ми маємо на увазі перехід від масових продуктів до масового охоплення творчими продуктами всього суспільства з урахуванням індивідуальних потреб окремих соціальних груп та індивідуумів. Це зумовлено символічним смислом творчих продуктів, споживання яких передбачає досягнення просвітницьких цілей, духовний та соціальний розвиток нації.

Для репродуктивності – механічного поширення творчих продуктів, важливого значення набуває специфіка мереж просування, яка, на нашу думку, системно охоплює наступні групи (табл. 1.6):

- 1) матеріально-технічні носії, до яких відносяться диски, звукозаписи, книги, газети, журнали, періодичні видання, інші матеріальні носії інформації, рекламні банери та рекламні буклети;
- 2) віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, що імплементовані у телебачення, кінопокази, цифрові вистави, цифрові музеї, веб-портали та ін.;
- 3) культурні інституції, що представлені театрами, цирками, виставковими центрами, арт-центрами, музеї, архіви, бібліотеки;
- 4) масові місця та заходи: тематичні парки, ботанічні сади, природні заповідники, місця біля пам'яток історії.

**Групування секторів креативних індустрій за специфікою мереж
репродукування творчих продуктів**

Мережі репродукування творчих продуктів	Вид носіїв / забезпечення ретрансляції творчих продуктів	Вид креативної діяльності
Матеріально-технічні носії	Диски, звукозаписи, інші матеріальні носії інформації	Видання звукозаписів
	Книги, газети, журнали, періодичні видання	Видання книг, газет, журналів і періодичних видань, інші види видавничої діяльності
	Рекламні банери, рекламні слогани, рекламні буклети	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології	Телебачення, кінозали	Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, діяльність у сфері телевізійного мовлення
	Цифрові вистави, музеї, веб-портали та ін.	Комп'ютерне програмування
	Рекламні ролики, рекламні слогани	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Культурні інституції	Театри, цирки, опери, виставкові центри, арт-центри	Функціонування театральних і концертних залів, діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів
	Музеї, архіви, бібліотеки	Функціонування бібліотек і архівів, музеїв
Масові місця та заходи	Тематичні парки	Функціонування атракціонів і тематичних парків, організування інших видів відпочинку і розваг
	Ботанічні сади, природні заповідники	Функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників
	Місця біля пам'яток історії	Діяльність із охорони та використання пам'яток історії, будівель та інших пам'яток культури

Джерело: авторська розробка

Пропонований підхід до групування мереж репродукування соціально-культурних цінностей доводить об'єктивну необхідність внесення змін до Додатку до розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. №265-р «Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» [36] (табл. 1.7).

Розширення «Переліку видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. №265-р

Код	Назва
R	МИСТЕЦТВО, СПОРТ, РОЗВАГИ ТА ВІДПОЧИНОК
91.03	Діяльність із охорони та використання пам'яток історії, будівель та інших пам'яток культури
91.04	Функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників
93.21	Функціонування атракціонів і тематичних парків
93.29	Організування інших видів відпочинку і розваг

Джерело: авторські пропозиції

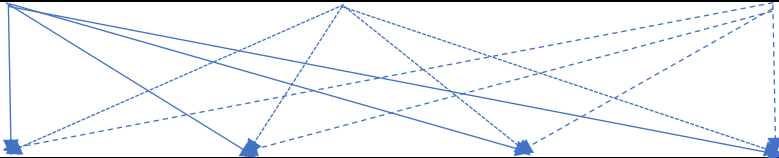
Узагальнюючи авторські пропозиції щодо класифікації сфер креативної діяльності, пропонований підхід можна ідентифікувати як процесно-продуктовий відповідно до ключових ознак групування (рис. 1.5). Пропонований підхід розкриває об'єктивні передумови розвитку підприємств креативної індустрії, що полягає в колаборації між творцями соціально-культурного змісту та мережами репродукування творчих продуктів.

Узагальнюючи результати підрозділу відзначимо наступне:

- теоретичний базис креативних індустрій знаходиться на сьогодні на етапі формування, а його базові положення чітко не визначені, що призводить до невиправданого ототожнення та фрагментарної формалізації таких дефініцій як «креативна економіка», «креативні індустрії», «культурні індустрії», «творчий продукт», «продукт творчості»;
- протягом XX ст. розвиток культурних індустрій відбувався за рахунок масової демократизації культури з поступовою зміною джерел фінансування: від державних субсидій до приватизації та комерціалізації сектору;
- перші спроби теоретичного оформлення поняття «креативні індустрії» на початку XXI ст. пов'язані з подальшим пошуком чинників капіталізації бізнесу на основі розвитку традиційних секторів культурних індустрій і появою та масштабуванням нових видів бізнесу на основі синергії підприємництва, творчості та культурного досвіду;

ТВОРЦІ СОЦІАЛЬНОГО-КУЛЬТУРНОГО ЗМІСТУ

Вид творчих продуктів	пам'ятки, ансамблі, визначні місця, вміст бібліотек, музеїв, архівів, звичаї, форми показу та вираження, культурний простір та ін.	ювелірні вироби, скульптури, твори живопису, графіка, відеоігри, архітектурні та урбаністичні об'єкти, кінофільми, телепередачі, твори, вистави, публікації, вистави, музичні шоу, опера, циркові постанови тощо	послуги інформаційного консультування, послуги з дизайну, рекламні, маркетингові послуги, зв'язки з громадськістю, послуги з фотографування, перекладу, освітні тощо
Сфера креативної діяльності	виставкова, музейна, бібліотечна та архівна діяльність, народні художні промисли, виконавче та художнє мистецтво	виробництво ювелірних товарів, видання комп'ютерних ігор, діяльність у сфері архітектури, урбаністики, виробництво кінофільмів, телевізійних програм, театральна та концертна діяльність тощо	діяльність інформаційних агенцій, спеціалізована діяльність із дизайну, діяльність у сфері зв'язків з громадськістю, надання послуг з перекладу, у сфері фотографування
Клас творчого продукту	КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА	ПРОДУКТИ СУЧАСНОЇ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ	ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КРЕАТИВНІ ПОСЛУГИ



Засоби репродукування творчих продуктів	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ НОСІЇ	ВІРТУАЛЬНО-ЦИФРОВІ ТА ІКТ	КУЛЬТУРНІ ІНСТИТУЦІЇ	МАСОВІ МІСЦЯ ТА ЗАХОДИ
Вид носіїв творчих продуктів	диски, звукозаписи, книги, газети, журнали, періодичні видання, рекламні банери, рекламні буклети тощо	телебачення, телекомунікації, цифрові вистави, цифрові музеї, веб-портали тощо	кінозали, театри, цирки, опери, виставкові центри, арт-центри, музеї, архіви, бібліотеки	тематичні парки, ботанічні сади, природні заповідники, місця біля пам'яток історії
Сфера креативної діяльності	видання звукозаписів, книг, газет, журналів і періодичних видань, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації	розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, діяльність у сфері телевізійного мовлення, комп'ютерне програмування	функціонування театральних і концертних залів, функціонування бібліотек і архівів, музеїв	функціонування парків, ботанічних садів, природних заповідників, діяльність із охорони та використання пам'яток історії

МЕРЕЖІ РЕПРОДУКУВАННЯ ТВОРЧИХ ПРОДУКТІВ

Рис. 1.5. Процесно-продуктовий підхід до класифікації сфер креативної індустрії

Джерело: авторська розробка

- на основі ретроспективного аналізу аргументовано, що культурні індустрії є складовою креативних індустрій, відповідно, використання цих понять як синонімів в економічному науковому полі некоректне;

- періодизація етапів розвитку культурних та креативних індустрій дозволила відзначити, що креативні індустрії, з одного боку, виступають принципово новим феноменом постіндустріальної епохи, з іншого, - є результатом тривалої взаємодії культури, бізнесу та суспільства;

- на сьогодні творчі здатності до продукування оригінальних ідей виступають ключовим ресурсом не лише для підприємств креативних індустрій, а й для підприємств будь-яких видів економічної діяльності в сучасних умовах нової постіндустріальної моделі економічного зростання - креативної економіки;

- пріоритетність творчості як ключового ресурсу в умовах креативної економіки, з однієї сторони, та амбівалентність виникнення креативних індустрій як пошуку драйверів економічного зростання національних економік та комерціалізації сектору культурних індустрій, з іншої, призвели до теоретичної невизначеності поняття «креативні індустрії» та некоректного його ототожнення з «креативною економікою»;

- на основі порівняльного аналізу ідентифікована принципова відмінність підприємств різних видів економічної діяльності в умовах креативної економіки та підприємств креативної індустрії, що визначається результатами творчого процесу;

- у першому випадку таким результатом виступає продукт творчості, який представляє собою комбінацію креативних ідей та нестандартних рішень, що забезпечують досягнення бажаних результатів діяльності підприємства у динамічних умовах бізнес-середовища та / або є кінцевим ринковим продуктом;

- результатом творчого процесу у сфері креативних індустрій виступає творчий продукт – специфічний символічно-смісловий товар, що характеризується не лише економічною, а й соціально-культурною цінністю, має суспільно-значущий зміст, який визначається поточними умовами соціально-економічної реальності.

- результати дослідження дозволи визначити креативні індустрії як сферу (вид) підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтелектуально-

креативних здатностях суб'єктів економічної взаємодії до створення та пропонування творчого продукту, який задовольняє соціально-культурні потреби споживачів;

- результати дослідження зарубіжних практик визначення видів діяльності, що відносяться до креативних індустрій, дозволили зробити висновок про відсутність консенсусу у цьому питанні, попри певні розбіжності, зумовлені регіональною специфікою та унікальною ідентичністю тієї чи іншої країни, спектр креативних індустрій у світі поступово набуває ознак усталеності за критерієм формування соціально-культурних змістів;

- критичний аналіз існуючих підходів до класифікації креативних індустрій свідчить, що всі вони ґрунтуються на виді економічної діяльності, тобто функціональному спрямуванні, що залишає поза контекстом інші змістовні ознаки та обмежує конкретизацію науково-прикладного інструментарію забезпечення їх розвитку з урахуванням інших специфічних характеристик;

- на основі деталізації процесів створення соціально-культурних цінностей (виникнення ідеї – виробництво) та їх пропонування (поширення – споживання) аргументовано виокремлення двох груп підприємств креативної індустрії: творці соціально-культурного змісту та мережі репродукування творчих продуктів;

- класифікацію видів економічної діяльності творців соціально-культурного змісту запропоновано здійснювати за специфікою творчого продукту: культурна спадщина, продукти сучасної креативної індустрії, інтелектуально-креативні послуги; ознакою класифікації видів економічної діяльності підприємств, що масштабують та ретранслюють творчі продукти визначено специфіку мереж (засобів) їх просування: матеріально-технічні носії, віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, культурні інституції, масові місця та заходи.

1.2. Наукові підходи до забезпечення розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання

Термін «розвиток» використовується майже у всіх парадигмах світопояснення, а його змістовна інтерпретація розкриває якісні зміни об'єктів, мінливість та рух як атрибути буття будь-яких систем, в тому числі соціально-економічних. Не поглиблюючись у науковий дискурс стосовно сутності дефініції «розвиток» в цілому та «розвиток підприємства» зокрема, зазначимо, що у дисертаційному дослідженні автор дотримується ключових положень теорій синергетики та сучасних управлінських теорій.

Синергетична методологія визначає розвиток як цілеспрямований, незворотній, закономірний процес переходу від одного якісного стану до іншого, що ґрунтується на виникненні, трансформації чи зникненні елементів або зв'язків об'єктів, зміні параметрів існування системи, які мають позитивні наслідки для її функціонування. Він органічно поєднує як еволюцію систем, так і виникнення нових потенційних структур та характеризується широким спектром форм і внутрішніх імпульсів.

Українська наукова школа з проблематики розвитку підприємства представлена працями В. Герасимчука, С. Ілляшенка, Л. Жилінської, М. Кизима, Ю. Погорелова, В. Пономаренка, О. Пушкар, О. Раєвнєвої, В. Філіппова та ін. [39-50]. Попри вагомий науковий доробок, варто відзначити, що дослідження фокусуються переважно на способах і видах розвитку, управлінні розвитком, питаннях інноваційного розвитку, стратегії розвитку суб'єктів господарювання. При цьому забезпечення їх розвитку потребує подальшого вдосконалення відповідних реалій часу теоретичних положень.

Збереження цілісності соціально-економічної системи, як і будь-якої іншої відкритої системи, забезпечується потоком змін, які доповнюють її новими якісними ознаками. Саме набуття нових якісних ознак є ключовою передумовою економічної стійкості суб'єктів господарювання, досягнення бажаних

результатів діяльності, формування стійких конкурентних переваг і реалізації функціонального призначення соціально-економічної системи.

Іманентними ознаками розвитку є альтернативність напрямів, нелінійність та повторення паттернів порядку. Альтернативність напрямів у даному науковому дослідженні, автор розглядає крізь призму трьох сценаріїв набуття якісних ознак: відновлення, зростання, лідерство, сутність яких буде розкрита нижче по тексту. При цьому доцільно акцентувати увагу, що більшість науковців розглядають розвиток підприємства виключно з позицій стратегічного рівня управління, ототожнюючи його зі стратегією. Ґрунтуючись на ключових засадах системно-синергетичної методології такий підхід не є виправданим, оскільки розвиток передбачає набуття нових якісних ознак, а ці ознаки можуть формуватися як у поточному періоді, так і плануватися у стратегічній перспективі, що дозволяє виокремити оперативний та стратегічний рівні управління розвитком (рис.1.6).

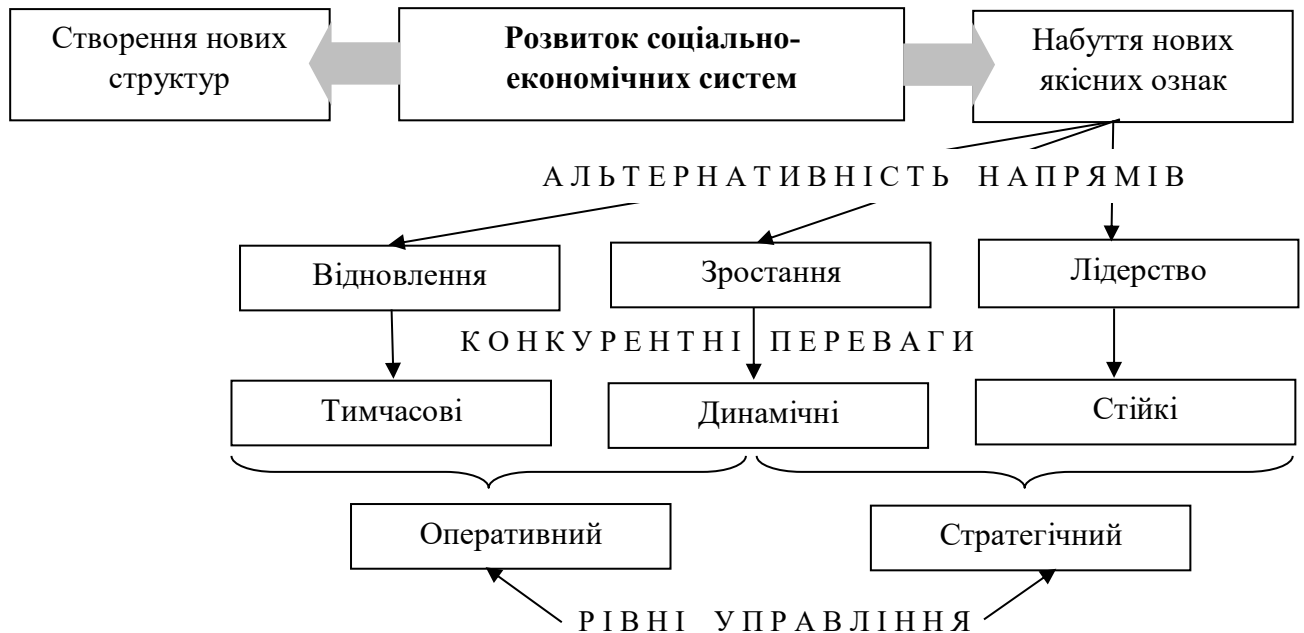


Рис. 1.6. Логіка розвитку сучасного підприємства

Джерело: сформовано автором

Ці рівні диференційовані як за набуттям конкурентних переваг різного рангу, так і за цільовим призначенням. Змістовним наповненням першого альтернативного сценарію «Відновлення» є повернення до певних бажаних параметрів діяльності підприємства. Здебільшого це фінансово-економічні параметри. Але в умовах повномасштабного вторгнення виокремлення цього альтернативного напрямку набуває особливого значення в аспекті відновлення інфраструктури суб'єктів господарювання, відновлення їх кадрового потенціалу внаслідок як внутрішнього переміщення людей, так і їх виїздом за кордон. Саме нові якісні ознаки та підходи у процесі повернення до певних бажаних результатів характеризують цільове призначення сценарію «Відновлення» та формують тимчасові конкурентні переваги, які швидко з високим рівнем ймовірності можуть бути скопійовані конкурентами.

Альтернативний сценарій «Зростання», спрямований на підвищення параметрів діяльності підприємства. Не обмежуючись традиційними фінансово-економічними показниками, зазначимо, що це можуть бути показники приросту клієнтської бази; стейкхолдерів підприємства, з якими налагодження конструктивна взаємодія; зростання кількості перспективних контрактів та ін. Цей сценарій передбачає формування динамічних конкурентних переваг, які дозволяють досягти достатньо сталої конкурентної позиції (*Sustainable Competitive Advantage*) на галузевому ринку, але теж не убезпечені від копіювання конкурентами протягом не завжди тривалого проміжку часу. Відзначимо, що в залежності від природи якісних змін, реалізація сценарію «Зростання» може буде результатом управління як на оперативному, так і на стратегічному рівні.

Змістом сценарію «Лідерство» є досягнення стійких конкурентних переваг підприємства, які не можуть бути швидко скопійовані конкурентами, що дозволяє утримувати стійкі позиції підприємства на ринку протягом достатньо тривалого проміжку часу. Інтегрування положень ресурсних теорій щодо рівнів конкурентних переваг з положеннями теорії розвитку, дозволяє системно підійти

до дослідження забезпечення перманентного потоку змін як передумови досягнення цільової спрямованості розвитку суб'єктів господарювання.

Відповідно до вищезазначеного, цільовою спрямованістю розвитку підприємства є забезпечення його життєдіяльності та виконання функціонального призначення, що задовольняє інтереси ключових стейкхолдерів. Ці цілі інтегруються в ринковій стійкості підприємства, яку автор розглядає у загальновизнаному контексті, як позиції підприємства на певному галузевому ринку, що забезпечують утримання та нарощення масштабів його діяльності та досягнення бажаних результатів у динамічних умовах бізнес-середовища на основі сформованих конкурентних переваг [51]. Саме діалектична єдність стійкості та мінливості створює передумови для досягнення бажаних результатів діяльності підприємства. Їх логічна експлікація полягає у тому, що досягнення / утримання бажаного рівня ринкової стійкості забезпечується стабільністю лідерських позицій підприємства на галузевому ринку на основі постійних якісних змін та ускладнень.

Доцільно відзначити, що попри широке використання у науково-практичному дискурсі поняття «забезпечення» досі не конкретизованим є його сутнісне наповнення, яке, відповідно, до тлумачних словників уособлює як дію, так і засіб. Саме останнє змістовне наповнення найбільш презентоване в економічних публікаціях та розкривається в таких словосполученнях як: матеріально-технічне, інформаційне, юридичне, фінансове, організаційно-економічне та ін. забезпечення. Відповідно, у синтетичному вигляді забезпечення як засіб системно розкривається через термін «ресурсне забезпечення».

Проблема ресурсного забезпечення діяльності та розвитку підприємства досліджувало багато науковців, зокрема Т. Н. Богацька, І. Вовк, О. Кремінь, К. Кузнецова, А. Мельник, А. Полянська та ін. [52-56]. В узагальненому вигляді. ресурсне забезпечення розвитку на сьогодні трактується як сукупність видів ресурсів (матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних,) і джерел їх формування, що безпосередньо приймають участь у

процесах змін якісного стану підприємства або можуть бути мобілізовані задля забезпечення масштабного використання потенційних можливостей компанії в процесі розвитку [53, с. 8].

Ми погоджуємося з авторами, які наголошують на тому, що структура ресурсного забезпечення є індивідуальною для кожного підприємства, враховуючи галузеву специфіку його діяльності [56]. Однак, не зважаючи на значний доробок в аспекті ресурсного забезпечення розвитку підприємства, необхідно відмітити, що всі дослідження сфокусовані виключно на традиційних ресурсах, або фрагментарному врахуванні ролі та значення стратегічних ресурсів у забезпеченні якісних змін суб'єктів господарювання. Своєчасність надходження, якість оптимальність, збалансованість традиційних ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, технічних та ін.) має виключне значення лише у забезпеченні поточної операційної діяльності підприємства.

Натомість, забезпечення як засіб розвитку підприємства, відповідно до сучасних положень теорії стратегічного менеджменту (*Theory of strategic management*) та ресурсних теорій (*Resource Advanced Theory, Resource Based Theory*), визначається унікальним ресурсним портфелем підприємства, який сформований нематеріальними ресурсами з високим рівнем стратегічного статусу (репутація, організаційна довіра, корпоративна культура, партнерські відносини, стійка клієнтська база та ін.). Унікальність ресурсного портфелю сучасного підприємства формується людиною і важливого значення при цьому набувають не стільки досвід і знання, скільки інтелектуально-креативні, динамічні здатності. Унікальність та цінність ресурсів з високим рівнем стратегічного статусу характеризується неможливістю швидкого залучення при широких можливостях тривалого використання. До того ж, ці ресурси, на відміну від традиційних, не витрачаються у бізнес-процесах функціонування підприємства, але створюють умови для досягнення цільових орієнтирів діяльності підприємства [57, 58]. З огляду на це, доцільно відзначити, що в умовах інтелектуалізації та глобалізації економіки застосування традиційних підходів до ресурсного забезпечення розвитку підприємства, об'єктивно

вимагають розширення їх змістовного наповнення унікальними, стратегічними ресурсами.

Необхідно відзначити, що розвиток ключових положень ресурсних теорій значно розширив фокус дослідження ресурсів: від засобів виробництва до ідентифікованих, усвідомлених і оцінених можливостей бізнес-середовища суб'єкта господарювання [57, с. 87; 59, с. 55] (рис. 1.7).

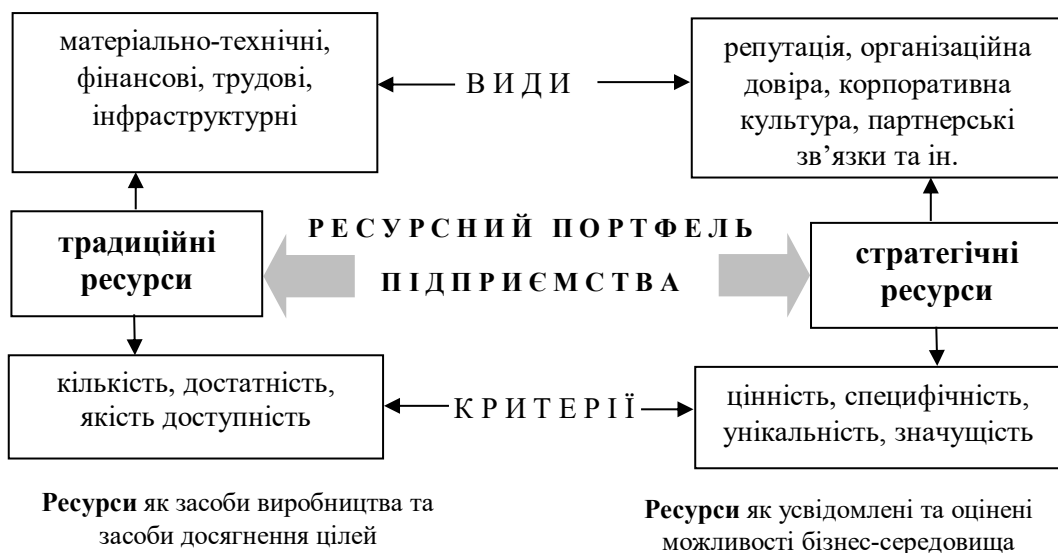


Рис. 1.7. Ресурсний аспект забезпечення розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, перетворення можливостей на ресурси формує унікальність підприємства. Відповідно до сучасних управлінських теорій, ресурсне забезпечення розвитку підприємства повинно ґрунтуватися на унікальності ресурсного набору як комбінації традиційних і стратегічних ресурсів.

Якщо забезпечення як засіб уособлює сукупність ресурсів підприємства, то забезпечення як дія уособлює, відповідно, сукупність процесів. Проблематикою дослідження процесного підходу присвячені дослідження П. Друккера, М. Мескона, Ф. Хедоурі, К. Макконелла, М. Хаммера, Н. Євдокімової, А. Кірієнко, В. Мельника, О. Виханського, Г. Осовської, Н. Бондаря, І. Бойчука, В. Василенко, В. Івлєва, С. Дохоляна, С. Ткачової, В. Мицько та ін. В узагальненому вигляді, процесний підхід передбачає системну сукупність взаємодіючих процесів, реалізація яких дозволяє досягти певної

цілі. Процесна сукупність характеризується логічною послідовністю дій, які протікають у певному часовому горизонті.

На сьогодні процесний підхід широко застосовується в практиці управління діяльністю підприємства та дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки тих чи інших явищ і ситуацій в організації. Однак, узагальнюючи науковий доробок процесного підходу, необхідно акцентувати увагу на наступному:

- по-перше, більшість теоретичних розробок та прикладних рекомендацій спрямована на забезпечення діяльності, а не розвитку підприємства, що фокусує увагу дослідників саме на бізнес-процесах;
- по-друге, ті розробки, які розкривають особливості процесного підходу у забезпеченні саме розвитку, орієнтовані виключно на процеси ресурсного забезпечення;
- по-третє, попри наявність великої кількості підходів до класифікації процесів забезпечення, відсутні такі типологізації в аспекті забезпечення розвитку.

В аспекті останнього, зазначимо, що автор погоджується з об'єктивною необхідністю виокремлення ієрархії процесів ресурсного забезпечення. Однак, аргументовані вище положення щодо пріоритетності ресурсів з високим рівнем стратегічного статусу, змінюють фокус дослідження з процесів формування сукупності традиційних до формування унікального ресурсного портфелю. Таким чином, пріоритетного значення набувають процеси формування ресурсів з високим рівнем стратегічного статусу, що підвищує рівень унікальності ресурсного портфелю суб'єкта господарювання.

З одного боку, траєкторія розвитку суб'єкта господарювання виступає природним механізмом захисту унікального ресурсного набору, що зумовлено акумульованим досвідом та нелінійністю причинно-наслідкових зв'язків, що не дозволяє конкурентам релевантно оцінити, яким чином володіння набором ресурсів з певними ознаками формує конкурентні переваги у бізнес-середовищі. З іншого боку, сучасні динамічні умови господарювання вимагають підтримання

унікальності ресурсного портфеля за рахунок його постійного оновлення та конфігурації (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Процесний аспект забезпечення розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

Антропогенну складову процесного підходу автор розкриває крізь призму процесів задоволення вимог стейкхолдерів. Розвиток підприємства можливий виключно тоді, коли в цьому зацікавлені власники бізнесу, що підтверджує вислів Д. Нортон: «Організації створюються для того, щоб реалізовувати цілі своїх власників» [60, с. 97]. Але сфокусованість виключно на власниках бізнесу значно обмежує цю процесну складову та не відповідає сучасним положенням стейкхолдерської теорії (*Stakeholder theory*) як самостійному напрямку наукових досліджень. Крім того, розвиток підприємства не можливий поза контекстом задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів, в першу чергу, споживачів, партнерів, суспільства, державних органів влади. За висновками Дж. Поста, Л. Порестона та С. Сакса, задоволення інтересів стейкхолдерів є найважливішим активом і кінцевим джерелом організаційного багатства» [61, с. 320].

Другим видом процесів забезпечення, виокремленим за критерієм цільової спрямованості, є процеси використання можливостей бізнес-середовища, що, як зазначалося вище, дозволяє перетворити їх на ресурси. Орієнтація на можливості

на сьогодні розглядається як унікальний ресурс [62, с. 91; 63, с. 926], який дозволяє не лише досягти бажаних результатів діяльності суб'єктів господарювання, а й виступає об'єктивною необхідністю забезпечення розвитку підприємства.

Серед процесів організаційної природи автором виокремлені композиційні, контрольно-координаційні та ментально-когнітивні. Композиційні процеси передбачають впорядкування елементів системи, контрольно-координаційні коригують процеси відповідності забезпечення розвитку умовам бізнес-середовища. Особливої актуальності наразі набувають ментально-когнітивні процеси [64, с. 53], що уособлюють широкий спектр дій щодо:

- раціонального пізнання об'єктивної реальності;
- логічної та усвідомленої послідовності дій по переробці інформації та формування образу бачення майбутнього на основі унікального організаційного досвіду економічного суб'єкта;
- конкретизації змісту змін та деталізацію процесу їх досягнення;
- швидкості використання непередбачуваних обставин та випадковостей задля збільшення потоків доданої вартості.
- формування ідей, гіпотез та перевірка їх виправданості.

Таким чином, виокремлення сукупності ключових процесів забезпечення розвитку підприємства дозволяє конструктивно підійти до їх прикладного використання у практиці діяльності підприємства.

Попри домінування ресурсного та процесного підходів до забезпечення розвитку підприємства, у науковому просторі розвивається і організаційний підхід. Дослідженням його сутності присвячені праці С. Байрамова, Л. Волощук, А. Дунської, Л. Жилінської, В. Кіранової, Н. Коваленко, В. Кубаревої, Є. Лазебної, О. Петухової, О. Раєвнєвої, І. Смачило, С. Філіппової та ін. В цілому цей підхід логічно поєднує між собою ресурсний та процесний підходи, оскільки створює всі умови для реалізації процесів ресурсного забезпечення.

На сьогодні організаційне забезпечення діяльності / розвитку підприємства розглядається в переважно в двох аспектах:

- 1) динамічному, що передбачає безпосередньо організацію, координацію та контроль процесів ресурсного забезпечення;
- 2) структурному, що інтегрує всі елементи організації в одну структуру та передбачає використання сукупності засобів, методів та інструментів [53, с. 9].

Також у науковому просторі розвивається системний підхід до організаційного забезпечення розвитку підприємства, що визначається складним комплексом стійких, свідомо сформованих зв'язків та взаємодії всіх елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі діяльності та розвитку підприємства [65, с. 69], система процесів і процедур для здійснення діяльності підприємства згідно з розробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує взаємозв'язок між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами [65, с. 70].

В рамках структурного підходу також виокремлюють нормативну складову, що фокусується на інструкціях, документації, регламентах, кваліфікаційних вимогах та ін. що забезпечують взаємодію з комплексом засобів системи. Як зазначає Н. Коваленко, нормативна складова забезпечення базується на нормативних документах, які різняться за різним ступенем обов'язковості виконання [65, с. 70]. Авторська позиція полягає в тому, що формалізовані та унормовані правила та стандарти здатні забезпечити виключно поточну операційну діяльність підприємства, але не забезпечують його розвиток. В контексті останнього необхідно акцентувати увагу творчо-інтуїтивному мисленні, неявних знаннях та креативності менеджменту, коли рутинна практика розширюється творчим підходом.

Базисом цього виступають організаційні здатності підприємства, які являють собою певний вид ресурсів організаційної природи, що інтегровано уособлюють знання та навички, завдяки яким відбувається координація як поточної діяльності, так і розвитку підприємства у динамічних умовах бізнес-

середовища. Відповідно до ключових положень ресурсних теорій, організаційні здатності формуються на певному підприємстві з урахуванням досвіду його функціонування; творчої уяви та ментально-когнітивних характеристик менеджменту, які дозволяють ідентифікувати особливі ситуації та шляхи дій в них, швидко використовувати можливості зовнішнього середовища, проактивно реагувати на зміни бізнес-середовища [66, с. 62-63; 67, с. 188; 68, с. 249]. В контексті останнього варто відзначити, що навіть раціонально вбудоване у певне бізнес-середовище підприємство може опинитися у точці біфуркації внаслідок його динамічності та повинна розвиватися у новій реальності. Саме тому організаційні здатності відіграють виключну роль у забезпеченні розвитку підприємства шляхом організаційної перебудови бізнесу.

Як було зазначено вище, організаційні здатності формуються на певному підприємстві з урахуванням його особливостей та поведінкових і ментально-когнітивних характеристик менеджменту. Відповідно, організаційні здатності не можна купити на ринку, не придбавши саме підприємство, а також їх не можна скопіювати [69, с. 518].

Організаційний підхід забезпечення розвитку підприємства у сучасних умовах необхідно доповнити також такими важливими складовими як організаційна культура та організаційна довіра. Як і організаційні здатності, культура та довіра є ключовими ресурсами підприємства з однієї сторони, з іншої – виступають об'єктивно необхідною умовою забезпечення розвитку сучасного підприємства, тобто ресурсами розвитку. Організаційна культура – поняття багатогранне, що уособлює:

- моральні норми, стиль лідерства [70, с.45];
- сукупність базових гіпотез і артефактів; або соціальний клімат в організації, домінуюча система цінностей [71, с.256];
- система вірувань, очікувань, переконань, уявлень, норм поведінки, символів, ділових принципів, традицій, які склались в організації [72, с.11];

- уявлення про цілі діяльності підприємства, його призначення, стиль управління, критерії досягнення цілей, засоби внутрішньої інтеграції [73, с.72];
- потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі структурні підрозділи на досягнення певних цілей, об'єднуючий фактор всіх процесів у межах підприємства [74].

Сучасні підприємства розвиваються у реляційному просторі та залучені у систему міжорганізаційної та партнерської взаємодії з різними групами стейкхолдерів, що визначає виключне значення організаційної довіри [75, с. 4-5; 76, с. 242]. Організаційну довіру розглядають крізь призму групового сприйняття сумлінності, чесності, відповідальності, справедливості, уявлень про правильність дій, професійну компетентність, надійність у відносинах, порядності, поведінки у майбутньому. Взаємна довіра створює умови для формування стійкої клієнтської бази, розширення портфелю продукції / послуг підприємства, розвитку нових форм взаємодії між продуцентами творчих змістів та їх ретрасляторами.

Крім виключного значення організаційної довіри в побудові взаємовідносин з зовнішніми стейкхолдерами підприємства, вона дозволяє вирішити багато питань в колективі підприємства, усуває протиріччя між підрозділами, посилює зусилля колективу у досягненні певних цілей, дозволяє оперативно реагувати на зміни бізнес-середовища. В цілому, розширення організаційного аспекту забезпечення розвитку підприємства представлено на рис. 1.9.

Таким чином, необхідно відмітити, що попри вагомий науковий доробок організаційного підходу до забезпечення розвитку, в сучасних умовах життєдіяльності підприємства він потребує удосконалення. Це зумовлено тим, що чітка регламентація та стандартизація процесів, не глибоке сприйняття об'єктивної реальності провокують інертність та стереотипність менеджерського мислення, що обмежує можливості пошуку перспективних напрямів розвитку. Організаційні рутинизовані практики та стереотипи,

сформовані на певному підприємстві впливають на діяльність підприємства, з одного боку, а з іншого, - обмежують його розвиток. Це визначає поглиблення ресурсної складової організаційного підходу організаційними здатностями, організаційною культурою, організаційною довірою, що стимулюють орієнтацію на пошук можливостей бізнес-середовища.

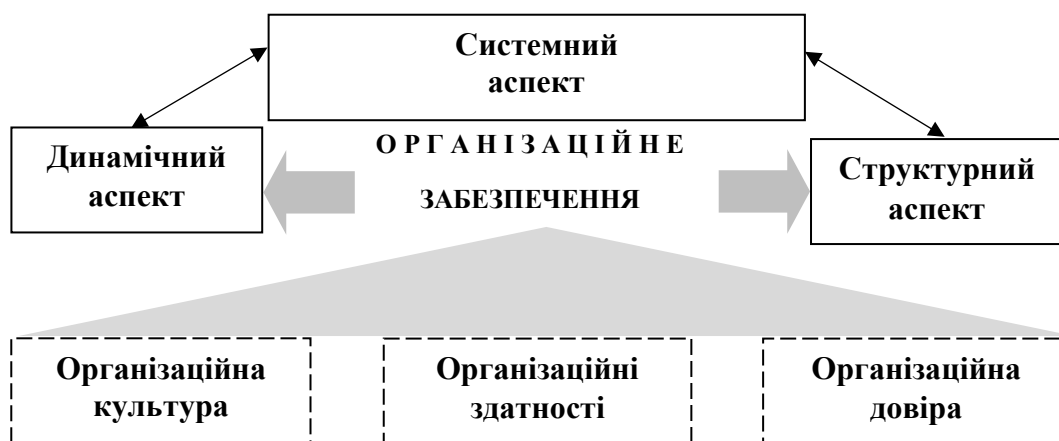


Рис. 1.9. Організаційний аспект забезпечення розвитку підприємства

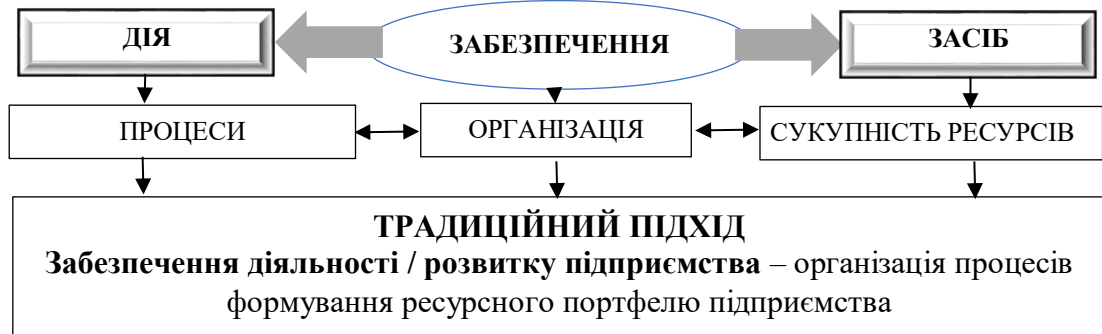
Джерело: сформовано автором

----- - доповнено автором

Узагальнюючи теоретичний базис соціально-економічного забезпечення розвитку сучасного підприємства та аргументованих напрямів досягнення його відповідності сучасним реаліям життєдіяльності підприємства, відзначимо наступне (рис. 1.10):

- забезпечення у науковому просторі представлене ресурсним, процесним та організаційним підходами, кожен з яких має практичну цінність та дозволяє зробити висновок про доцільність їх інтегрування;
- кожен з підходів здебільшого орієнтований на забезпечення життєдіяльності підприємства, а ніж його розвитку та не враховує динамізм сучасного бізнес-середовища;
- конкретизація соціально-економічного забезпечення розвитку підприємства, з огляду на положення синергетичної методології, не можлива поза контекстом простору та часу (що буде більш детально проаналізовано у наступному підрозділі);

- змістовність забезпечення розвитку підприємства передбачає досягнення стратегічної відповідності внутрішніх системних характеристик організації вимогам та викликам середовища у поточному та майбутньому періодах;



Підхід	Обмеженість традиційних підходів	Авторська позиція
Ресурсний	Сфокусованість здебільшого на традиційних ресурсах за критеріями якості, доступності, своєчасності надходження	Забезпечення розвитку передбачає орієнтацію на стратегічні ресурси за критерієм унікальності, цінності, специфічності
	Ресурси як засоби досягнення цілей	Ресурси як усвідомлені та оцінені можливості бізнес-середовища
Процесний	Особливості процесного підходу у забезпеченні саме розвитку, орієнтовані виключно на процеси ресурсного забезпечення	Процеси ресурсного забезпечення повинні буди спрямовані на унікального ресурсного портфелю та його реконфігурації
	Фрагментарність підходів до класифікації процесів забезпечення саме розвитку	Процеси забезпечення потребують розширення процесами організаційної природи (ментально-когнітивні, композиційні, контрольно-коригуючі) та цільової спрямованості (використання можливостей бізнес-середовища, задоволення вимог стейкхолдерів)
Організаційний	Орієнтація на стандартизовані та регламентовані процедури і практики	Орієнтація на організаційні здатності, організаційну культуру та організаційну довіру
Всі підходи	Орієнтовані здебільшого на забезпечення діяльності підприємства, а не розвитку	Досягнення проактивності у забезпеченні на основі своєчасного усвідомлення і оцінювання можливостей бізнес-середовища та оперативним перетворенням їх на ресурси
	Не враховують динамізм простору життєдіяльності підприємства	
АВТОРСЬКЕ ВИЗНАЧЕННЯ: соціально-економічне забезпечення розвитку підприємства визначається єдністю ресурсного, процесного та організаційного підходів у просторово-часовому континуумі життєдіяльності суб'єктів бізнесу задля досягнення стратегічної відповідності внутрішніх характеристик організації вимогам та викликам бізнес-середовища у поточному та майбутньому періодах		

Рис. 1.10. Теоретичний базис соціально-економічного забезпечення розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором

- відповідно до авторського визначення соціально-економічного забезпечення розвитку підприємства, воно передбачає розширення розуміння ресурсів як засобів досягнення цілей до ресурсів як усвідомлених та оцінених можливостей бізнес-середовища та оперативного перетворення їх на ресурси, що дозволяє підтримувати унікальність ресурсного портфелю підприємства за рахунок його реконфігурацій у динамічних та непередбачуваних умовах життєдіяльності.

1.3. Концептуалізація соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій в умовах глокалізації

Формалізація поняття «креативні індустрії» як особливого виду бізнесу супроводжувалася спробами теоретичного оформлення відповідної концепції (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Етапи теоретичного оформлення концепції креативних індустрій

Джерело: систематизовано автором

Досвід, що стихійно набувався суб'єктами господарювання, в процесі синергетичного поєднання творчості та бізнесу, був теоретично відформатований. Цей науковий базис став підґрунтям для розроблення, в першу чергу, культурно-соціальних політик країн на макрорівні. Резолюцією

етапу досліджень практик управління стало усвідомлення, що культура та творчість повинні розглядатися не лише як засіб, а як ключова мета сучасного суспільства, а розвиток підприємств креативних індустрій є найбільш раціональною формою реалізації цього принципу.

При цьому, контент-аналіз наукових джерел дозволяє констатувати, що базові теоретичні конструкти концепції креативних індустрій знаходяться лише у стадії формування. Відповідно, питання їх розвитку у науковому дискурсі розглядаються переважно крізь призму динаміки статистичних показників, що характеризують їх зростання, та постфактумної констатації їх якісних змін. Це актуалізує питання формування теоретико-методичного наукового базису, який орієнтований не лише на ефективне використання потужного соціокультурного потенціалу креативних індустрій, а й на забезпечення розвитку підприємств цієї сфери як драйверів зростання економічного потенціалу та нарощення ВВП будь-якої країни.

Проблематика фрагментарного теоретичного базису щодо розвитку підприємств достатнього «молодого» сектору економіки, який принципово відрізняється від всіх інших видів економічної діяльності, посилюється сучасними умовами простору їх життєдіяльності, які у науковому просторі описуються у термінології *VUCA*: мінливість (*volatility*), невизначеність (*uncertainty*), складність (*complexity*), неоднозначність (*ambiguity*). Безперечно зміни в історії людства відбувалися постійно. Однак, для сучасного глобального простору характерним є принципово новий характер змін, що характеризується наступним [77, с. 42; 78]:

- зростання масштабності змін: наразі вони торкаються всіх аспектів життєдіяльності людини, середовища її існування, а, найголовніше, образу мислення;
- прискорення темпу змін: те, що раніше відбувалися десятиліттями, наразі відбувається за декілька років; стрімко змінюються технології, скорочуються життєві цикли галузей і організацій, отримані у

минулому знання швидко втрачають своє значення та потребують їх оновлення протягом всього життя;

- посилення багатомірності змін: перманентно змінюються всі аспекти діяльності компаній як в матеріальному, так і віртуальному просторі, що детермінує погляди, орієнтацію та поведінку суб'єктів господарювання;
- нарощення складності змін, які швидко призводять до «розмивання» кордонів і бар'єрів між галузями, країнами, виробниками та споживачами та мають прояв в очікуваннях, вподобаннях різних груп зацікавлених осіб; технологічні та комунікаційні зміни впливають на посилення відкритості та прозорості простору підприємницької діяльності, у якому все швидко розповсюджується та копіюється.

Таким чином, обґрунтування наукового підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств повинно ґрунтуватися, в першу чергу, на просторово-часових аспектах, що визначається не лише ключовими положеннями системно-синергетичної методології, а й масштабними, принциповими змінами середовища. У подальшому дослідженні автор буде намагатися не використовувати термін «середовище», що презентувався у наукових публікаціях крізь призму таких родових понять як «внутрішнє середовище», «зовнішнє середовище», внаслідок «розмивання» меж сучасних бізнес-структур в умовах постіндустріальної економіки, що унеможливорює коректне відмежування зовнішнього середовища від внутрішнього у класичному розумінні.

З огляду на це, автор вважає більш коректним використовувати такі родові поняття теорії системного менеджменту як «простір об'єктивної реальності», «соціально-економічний простір», «простір функціонування та розвитку підприємств».

До цих понять як структурних елементів простору в цілому, притаманні ті ж самі ознаки: структурність, співіснування елементів, єдність перервного і безперервного, об'єктивність, а їх особливостями є наступні:

- наділеність людською змістовністю, існуванням соціальних індивідуум, людських спільнот, економічними відносинами та соціальним буттям;
- співіснування великого різноманіття соціально-предметних суб'єктів за певною впорядкованістю та ступенем залученості до соціального буття;
- інтегрованість політичного, реляційного, економічного, гуманітарного, духовного простору та інших його складових, що перебувають у перманентному розвитку.
- нерозривність зв'язку між простором та діяльністю як формою існування та руху соціальної матерії, що визначає змістовність суспільності відносин.

Як зазначають І. Девіс, К. Эйсенхардт і Ц. Бінггам, в умовах непередбачуваності простору життєдіяльності сучасних підприємств навіть незначні відхилення від раціонального вибору координуючих механізмів здатні призвести до небажаних результатів [79, с. 422]. Відповідно, розглядаючи забезпечення розвитку підприємства крізь призму просторового підходу, варто акцентувати наявність певних проблемних питань:

- обмеженість інформаційного базису для аналізу мінливості простору та взаємодії підприємства з різними групами стейкхолдерів;
- визначення положення підприємства у просторі його існування, що ускладнює самоідентифікацію економічної організації та, відповідно, є об'єктивною перепорою для вибору адекватних напрямків її розвитку.

Вищезазначене дозволяє стверджувати, що важливим управлінським завданням залишається ідентифікація конфігурації простору життєдіяльності підприємства. Дослідження цієї конфігурації повинно ґрунтуватися на елементній декомпозиції простору життєдіяльності та розвитку підприємства. За результатами дослідження автором виокремлено ті ключові елементи, які будуть аргументовані далі по тексту.

Стейкхолдери. Поява та розвиток теорії зацікавлених сторін (*Stakeholder theory*) позначилися на трансформації фокусу науково-прикладних досліджень: від відмови від використання традиційного конкурентного інструментарію до

застосування неконкурентних технологій, співконкуренції з іншими учасниками ринкової взаємодії, масштабного розвитку партнерських зв'язків тощо. Така синергетична взаємодія сприяла поєднанню задоволення інтересів стейкхолдерів з організаційним багатством як цінністю та визначила особливу роль активів відносин [70, с. 59; 71, с. 99; 72, с. 249]. Науковці все більше констатують, що розвиток підприємництва у майбутньому все більше буде визначатися довірою, культурою і новим лідерством. Відповідно, у довгостроковому періоді буде перемагати бізнес, що побудований не лише на грошах, а, в першу чергу, на людських відносинах та потребах.

На сьогодні науковці зазначають, що сучасні умови господарювання визначаються суперництвом не окремих підприємств, а екосистем бізнесу [66, с. 77]. Останні розуміються як динамічні спільноти, що складаються з різних суб'єктів, синергетичний розвиток яких формує новий зміст для кожного учасника взаємодії [67, с. 5]. Відповідно, фокус управлінської уваги трансформується з конкуренції всередині екосистеми до спільного створення та трансляції цінності [68; 69, с. 728]. Цей аспект особливо важливий для підприємств креативних індустрій, враховуючи специфіку їх діяльності. Відповідно, до виокремлених автором у підрозділі 1.1. процесів отримання творчих продуктів, були розмежовані творці соціально-культурного змісту та мережі репродукування (трансляції, масштабування) творчих продуктів. Саме така взаємодія у певній креативній екосистемі бізнесу створює передумови для розвитку на основі коопераційних, інформаційних зв'язків та результативного співробітництва. Науковці при цьому наголошують, що для різних за масштабами діяльності підприємств, важливим є формування певної екосистеми, яка створює передумови для активізації різних учасників партнерської взаємодії.

Враховуючи специфіку креативного бізнесу, що полягає у створенні та пропонуванні творчого продукту, який уособлює не лише економічну, а й соціальну цінність, автором виокремлені ключові групи стейкхолдерів, які іманентні саме цьому виду діяльності (рис. 1.12).

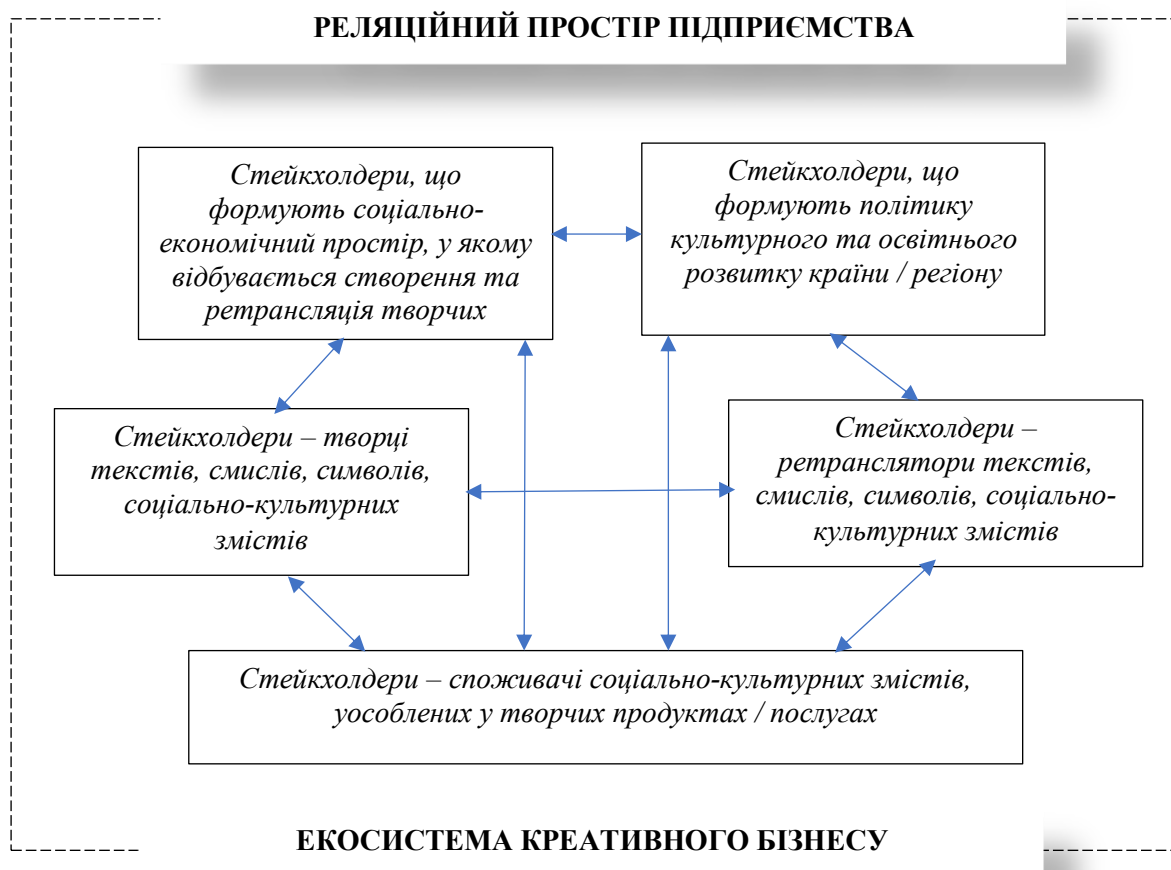


Рис. 1.12. Ключові групи стейкхолдерів креативного підприємства

Джерело: сформовано автором

Культурно-креативна діяльність у будь-якій країні дуже у значному ступені залежить від державних (законодавчих, виконавчих) органів та інституцій, що впливають на рівень соціального захисту в країні, рівень життя населення, розвиток і відбудову культурної та ІТ-інфраструктури. Як зазначають науковці, простір, що створює передумови для розвитку креативних підприємств повинен характеризуватися високим рівнем економічного добробуту, коли після задоволення першочергових потреб у людей залишається надлишок фінансових ресурсів для задоволення соціально-духовних потреб (користування послугами дизайнерів, придбання предметів мистецтва, відвідування культурно-масових заходів тощо) [80, с. 132].

Наступною групою стейкхолдерів виділені ті інституції, які безпосередньо впливають на політику культурного та освітнього простору як на державному, так і на регіональному рівні. Крім реалізації освітнього потенціалу для

формування та масштабування креативного вітчизняного класу, людського капіталу, творчого бізнесу, значним внеском цих стейкхолдерів є формування креативно-інфраструктурної складової простору. Остання складається з різних форм просторової організації креативних підприємств (креативні простори, хаби, кластери), а також реалізації напрямів соціокультурної модернізації регіонів [81, с. 143; 82, с. 43]. Саме ці стейкхолдери забезпечують умови підвищення вартості регіональних активів, зростання капіталізації територій, розширюють доступ суб'єктів господарювання до джерел соціально-економічного зростання та розвитку.

Відповідно, до виокремленої у підрозділі 1.1 процесуальності отримання творчих продуктів та їх масштабування, наступні три ключових групи стейкхолдерів представлені: 1) продуцентами творчих текстів, символів, змістів; 2) мережами репродукування творчих продуктів (послуг), що забезпечують їх циркуляцію у соціально-економічному просторі; 2) споживачами соціально-культурних змістів, уособлених у творчих продуктах / послугах. Саме у такій конфігурації забезпечується конструктивна взаємодія в реляційній екосистемі креативного сектору. Науковці зазначають, що таку реляційну взаємодію на сьогодні не здатні замінити формальні правила, алгоритми дій і правила координації [73, с. 465; 74, с. 8].

Параметри простору життєдіяльності та розвитку підприємства. Проблематика визначення параметрів напевне одна з найбільш дискусійних у наукових джерелах в контексті їх впливу на діяльність та розвиток сучасних підприємств, що зумовлено наступним:

- по-перше, дотепер у науковому просторі не існує загальноприйнятої класифікації параметрів простору, яка б мала значне прикладне значення, що є цілком виправданим з точки зору складності передбачення всіх ситуацій та умов;
- по-друге, складним менеджеріальним завданням залишається ідентифікація тих параметрів, які є важливими для бізнес-структур та діагностування їх впливу на розвиток суб'єкта господарювання.

З одного боку, як зазначають деякі дослідники, параметри динамічного простору важливі, оскільки висувають різні вимоги до організації бізнесу. З іншого боку, авторська позиція полягає в тому, що:

- 1) ці параметри повинні враховувати специфіку певного виду бізнесу (сфери економічної діяльності), це питання буде більш детально розглянуте у другому розділі дослідження;
- 2) їх пріоритетність є ситуативною внаслідок складності передбачення умов діяльності та розвитку підприємств, що актуалізує ментально-когнітивні процеси в аспекті пропонованого підходу до забезпечення;
- 3) найважливішого значення набуває розмежування тих параметрів, які підконтрольні та не підконтрольні менеджменту підприємства.

Саме в останньому контексті сучасні теорії стратегічного менеджменту спрямовані на нівелювання параметрів середовища за рахунок використання можливостей простору об'єктивної реальності і що, як зазначалося у підрозділі 1.2 дозволяє сформувати унікальний ресурсний портфель за рахунок їх усвідомлення, оцінювання та реалізації. Науковцями вже з кінця ХХ ст. динамічність простору розглядалася через такі характеристики як: 1) швидкість зростання можливостей; 2) складність реалізації можливостей; 3) проблемність усвідомлення нових можливостей; 4) непередбачуваність змін в процесі діяльності та розвитку підприємства [75, с. 90].

Події останніх років постійно доводять практичну цінність цих наукових досліджень, навіть на простих прикладах: епідемія коронавірусу – максимальне переведення роботи спеціалістів в он-лайн формат; повномасштабне вторгнення РФ – оперативна релокація бізнесу; скорочення попиту на творчі продукти в умовах військових дій та зниження платоспроможності українців – використання можливостей грантової підтримки експортної спроможності креативних індустрій на 2023-2025 рр. та ін. Безперечно, що умови об'єктивної реальності особливо зараз є складними, не оптимістичними, а усвідомлення можливостей є складним управлінським завданням. Тому доцільно більш ґрунтовно проаналізувати цей елемент соціально-економічного простору.

Можливості. В теорії стратегічного менеджменту апріорним стало твердження, що несвоєчасно використані можливості простору життєдіяльності суб'єкта господарювання провокують невідповідність його внутрішньосистемних характеристик новим умовам та викликам об'єктивної реальності [83, с. 55]. Як зазначалося вище, саме використання можливостей дозволяє нівелювати непідконтрольні менеджменту параметри простору життєдіяльності. У такому контексті трансформується традиційна для індустріального етапу розвитку економічних відносин сутність підприємництва як фактору виробництва, до стратегічної орієнтації як певного стилю та типу поведінки. Така орієнтація інтегрує підприємницькі та стратегічні дії та створює передумови для розвитку підприємств у динамічних і непередбачуваних умовах простору життєдіяльності [84, с. 97-111].

Усвідомлення навколишнього середовища як простору можливостей визначає альтернативність підприємницького пошуку. Альтернативними стають підходи до вибору ключових цінностей підприємницької діяльності, вибору між стабільністю діяльності та пошуку нетрадиційних її напрямів. У таких умовах зростає роль і значення творчого початку особистості підприємця та його інтуїтивного мислення, що продукують більш конкурентоспроможні бізнес-моделі, нові напрями задоволення споживчого попиту тощо. Ще наприкінці ХХ сторіччя науковці акцентували увагу на зміщенні домінант продукування доданої вартості: від фінансового капіталу до інтелектуальних здатностей. У нинішніх умовах цього замало. Важливого значення набуває відмова від традиційних, успішних у минулому, практик ведення бізнесу, своєчасна ідентифікація майбутніх можливостей та творчий підхід до їх практичної реалізації. Саме це створює енергетику сучасного підприємця, яка, на думку Фреда Лютанса, має такі види прояву [85]:

- сила тяжіння: привабливість, віра, здатність до створення дієздатного колективу з певними корпоративними цінностями, прихильність принципам і власній справі;

- сила впливу: генерування та поширення знань, інформації, ідей, рішень, комбінацій ресурсів, що формує нові споживчі потреби, товари і ринки;
- сила сприйняття знань, досвіду, цілей, ідей, очікувань та ін.;
- сила подолання стереотипів мислення, інерції, зневіри тощо;
- сила досягнення бажаних результатів.

Автор повністю поділяє позицію Ю. Погорелова: «на сьогодні розвиток ... традиційно пов'язується з переходом можливості в актуальне буття» [86, с. 76]. Виключне значення можливостей, процесів їх своєчасного усвідомлення, оцінювання та реалізації дозволяє розглядати їх як детермінанти розвитку підприємств будь-яких видів економічної діяльності у сучасних умовах. Користуючись загальновизнаним розумінням детермінант як причин, що викликають явище, в нашому випадку, набуття нових якісних ознак, нами була ідентифікована і інша домінанта розвитку – протиріччя соціально-економічної системи, аргументація цього нижче по тексту.

Протиріччя креативного бізнесу. Як визначалося на початку підрозділу, концептуалізація підходу до забезпечення розвитку підприємств ґрунтується на основних положеннях системно-синергетичної методології та сучасних управлінських концепцій. Теорія синергетики акцентує увагу, що розвиток будь-яких соціально-економічних систем відбувається на основі накопичення протиріччя. Саме вони виводять систему з рівноважного стану та провокують втрату стійкості. Саме мінімізація протиріччя призводить до виникнення нових напрямів діяльності, нових якісних ознак, характеристик та властивостей соціально-економічної системи.

Значна кількість наукових напрацювань присвячена загальним протиріччям соціально-економічних систем, як то: між обмеженими ресурсами та необмеженими потребами; між реалізацією соціальної складової діяльності підприємства та досягненням його бажаних фінансових результатів та ін. Не поглиблюючись у науковий дискурс стосовно цієї проблематики, автор наголошує на об'єктивній необхідності ідентифікації та конкретизації специфічних протиріччя саме креативного бізнесу, який, з одного боку,

виступають принципово новим феноменом постіндустріальної епохи, з іншого, - є результатом тривалої взаємодії культури, бізнесу та суспільства (рис. 1.13).

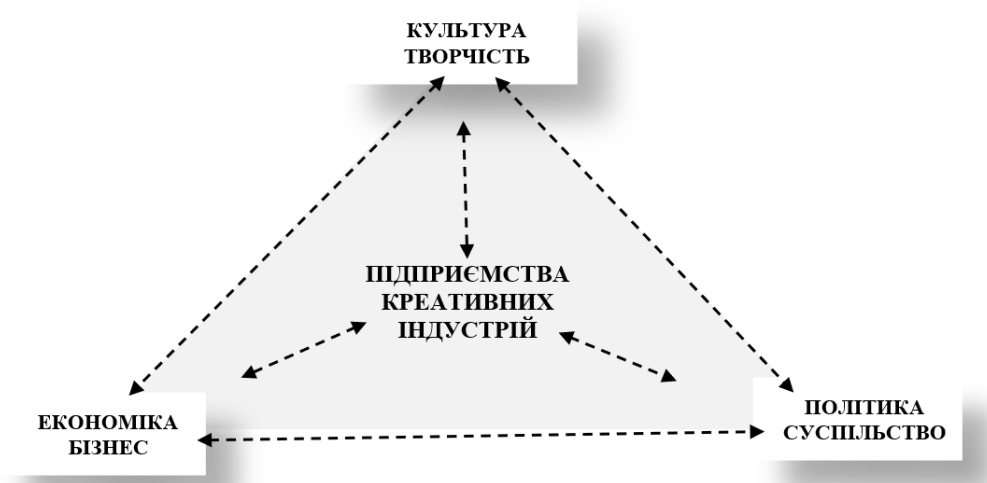


Рис. 1.13. Тернарна природа креативних підприємств

Джерело: формалізовано автором

Таким чином, тернарну природу креативних підприємств доцільно розглядати в площині: 1) творчість / культура – 2) економіка / бізнес – 3) політика / суспільство. Для кожної площини характерні особливі ознаки:

- 1) свобода творчості, креативний потенціал, культурна спадщина;
- 2) прагматичність, корпоративна вигода;
- 3) цінності соціального розвитку нації.

Результати дослідження системних протирічч креативного бізнесу узагальнено на рис. 1.14. Результативне управління творчими ресурсами в індустрії культури залежить від пошуку балансу між імперативами свободи творчості та комерціалізацією мистецтва [87]. Художня цінність творів культури входить у протиріччя з розважальною цінністю культурних продуктів та послуг [35]. Креативні індустрії ґрунтуються на вільному творчому пошуку індивідуумів, але кінцевим бажаним результатом для власників бізнесу залишається задоволення споживчого попиту, завдяки якому акумулюються бажані фінансові результати.

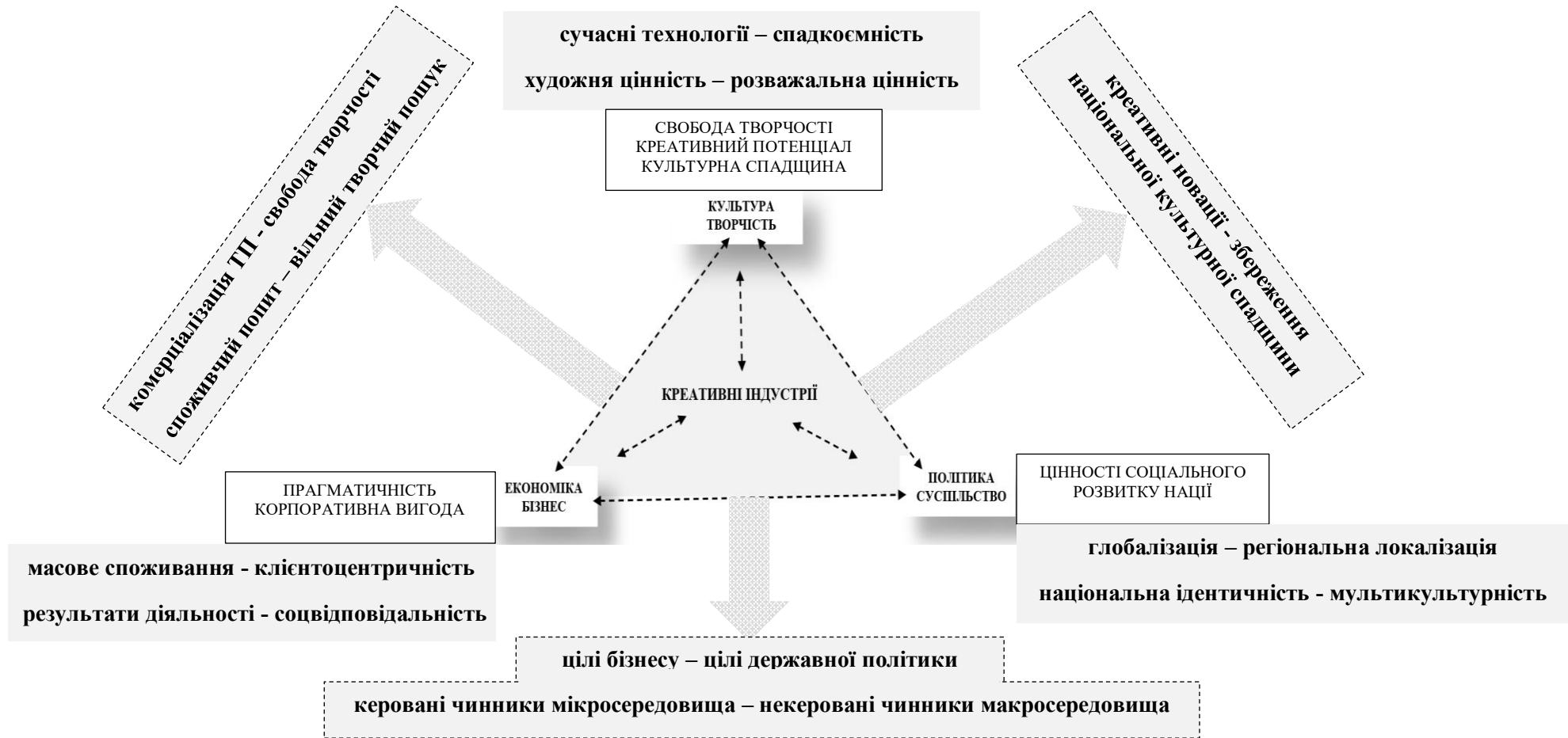


Рис. 1.14. Протиріччя функціонування підприємств креативних індустрій

Джерело: систематизовано автором за результатами досліджень

Умовні позначення: ТП – творчий продукт

Проблема збереження культурних цінностей для наступних поколінь актуалізує питання їх спадкоємності. Але культурний розрив між поколіннями, зумовлений віковими уподобаннями, характером культурного капіталу, очікуваннях аудиторії масштабує протиріччя між сучасними технологіями та спадкоємністю певних традицій трансляції культурних змістів і смислів. У цьому контексті, також важливого значення набуває усунення протиріч між креативними інноваціями та національною культурною спадщиною.

Прагматичність та корпоративна вигода економічних суб'єктів ініціює нові способи задоволення потреб споживачів. Але багатоаспектність креативних індустрій визначає протиріччя між масовим споживанням та клієнтоцентричністю. Але саме забезпечення цього балансу сприяє пошуку нових каналів формування стійкої клієнтської бази. Орієнтуючись на результати діяльності підприємства, в першу чергу, фінансові, топ-менеджмент та власники креативного бізнесу іноді обмежені необхідністю транслювати соціально-культурні змісти та смисли, які важливі з ціннісної точки зору, але не користуються значним попитом (музеї, виставки, документальні фільми, тематичні вистави патріотичного характеру та ін.).

Якщо ґрунтуватися виключно на цільовій спрямованості сучасних стратегій, то вони орієнтовані на створення цінності, в першу чергу, для споживачів та власників бізнесу. Однак, створення продукування цінностей повинно бути спрямоване як на досягнення управлінської результативності, так і соціальної відповідальності. Відповідно, фокусування виключно на фінансових показниках обмежує розвиток підприємства. При цьому домінування цільових орієнтирів лише на створенні нефінансових результатів та створенні цінності для споживачів теж обмежують розвиток підприємства. З огляду на це, саме балансування між цими цілями створює базис для якісних змін суб'єкта господарювання.

У площині «економіка / бізнес» - «політика / суспільство», формуються наступні протиріччя: 1) цілі бізнесу не завжди співпадають з цілями державної політики в цілому та соціальної зокрема; 2) керовані чинники мікропростору

підприємства можуть входити у протиріччя з некерованими чинниками макропростору. Як найбільш яскравий приклад останнього пункту протиріччя: зменшення платоспроможного попиту на продукти / послуги сфери креативних індустрій в період повномасштабного вторгнення РФ, значний відтік українців за кордон; зміна ціннісних пріоритетів наших співгромадян (скорочення попиту на сценічне мистецтво, послуги дизайнерів та ін.).

Ключові протиріччя, що іманентні безпосередньо креативному бізнесу (національна ідентичність – мультикультурність; креативні новації – збереження національної культурної спадщини; сучасні технології – спадкоємність та ін.), посилюються сучасними тенденціями соціально-економічного простору, який все більше вимагає переосмислення ролі глобалізації та підвищення наукового інтересу до глокалізації [89, 90]. Ця категорія є гібридною (*globalization + localization = glocalization*), науковці визначають її сутність крізь призму наступного:

- тенденції до універсалізації сучасних соціальних, політичних і економічних систем [91];
- усунення розбіжностей між локальним та глобальним вимірами, нерозривна єдність глобального і регіонального, коли глобальне створює локальне, а локальне є аспектом глобалізації [92, с. 93];
- генерування множинної фрагментації [93, с. 775–776];
- пристосування глобальних ідей та цілей ділової активності до регіональних умов;
- збереження та посилення регіональних відмінностей, зростання уваги до традицій глибокої давнини [94];
- унеможливлення знищення локального глобальним [95, с. 23].

Важливого значення для креативної сфери, з урахуванням її ознак, має те, що загальнолюдські, культурно-соціальні цінності можуть існувати лише на певній території (тобто у локальній формі), вони формуються самобутнім досвідом, культурою життя певного етносу. Самий такий досвід, набуті традиції та сформовані цінності збагачують сукупний досвід та прогрес всього

суспільства. Саме тому, науковці визначають глокалізацію як регіональний, специфічний сценарій загальної глобалізації, який сформований на певній території із специфічними для неї етнокультурними, історичними та іншими особливостями [92, с. 94].

З огляду на характерні ознаки креативного бізнесу, вважаємо, що пріоритетними можливостями його розвитку є виведення локальних територій у глобальний світ, просуваючи у ньому сформовані на певній території традиції, цінності, культурну спадщину; посилюючи міжкультурну комунікацію та мережеві форми самоорганізації. Це вимагає державної підтримки розвитку підприємств креативних індустрій, що передбачає орієнтацію на захист вітчизняних інтересів у світовому співтоваристві. Саме такий підхід забезпечує масштабування локально-національного на світовій арені, що змінює конфігурацію учасників на ній, посилюючи культурно-економічний національний вплив.

Повертаючись до положень системно-синергетичної методології, зазначимо, що основним атрибутом соціально-економічного буття є не лише простір, а й час. Відповідно, дослідження забезпечення розвитку сучасних підприємств потребує розширення просторових аспектів часовими. У загальнофілософському розумінні, час характеризує тривалість буття матеріальних об'єктів та систем, а також послідовність зміни їх станів і процесів. Час незалежний від свідомості суб'єктів забезпечення, має об'єктивний характер та характеризується діалектичною єдністю нескінченного та кінцевого, перервного та безперервного. Соціальний час нерозривно пов'язаний з соціальним простором і діяльністю як специфічним способом існування соціальної матерії, є мірою мінливості соціальних процесів, історично виникаючих перетворень у житті людей.

Підхід до забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій повинен ґрунтуватися на минулому, теперішньому та майбутньому часі. Сучасні економічні наукові публікації різнотематичних напрямів орієнтовані, в першу чергу, на оцінювання стратегічних перспектив та майбутніх умов

господарювання. Однак, в аспекті забезпечення розвитку підприємства не менш важливим є минулий час, що зумовлено наступним:

- саме у минулому часі на певному підприємстві формуються управлінські практики, рутини, регламенти, стандартизовані процедури, ретроспективний аналіз яких дозволяє оцінити ступінь їх відповідності поточним умовам простору життєдіяльності та розвитку підприємства;
- результати такого аналізу є передумовою для коригування поведінкових дій та сформованих практик, що уособлюються в управлінських стереотипах.

У теперішньому часі, як з'єднувальній ланці між минулим досвідом та параметрами майбутнього, забезпечуються передумови розвитку підприємства за рахунок наступного:

- своєчасної трансформації управлінських стереотипів відповідно до поточних умов діяльності, оскільки стереотипи менеджерів, які формуються у період становлення підприємства визначають його подальше існування, але обмежують розвиток;
- усунення протиріч між змінами простору об'єктивної реальності та сформованими стереотипами, що дозволяє позбутися фрагментарності, лінійності та інертності менеджерського мислення, підвищує оперативне реагування на зміни умов діяльності підприємства за рахунок якісних еволюційних змін;
- передбачення та усвідомлення майбутніх змін соціально-економічного простору для досягнення максимальної відповідності внутрішніх системних характеристик креативного бізнесу параметрам майбутнього;
- поєднання раціонального та творчо-інтуїтивного мислення; відмови від консервативних практик, усунення інформаційного розриву між усвідомленим та реальним, швидкої ідентифікації поточних та майбутніх можливостей та їх оперативним перетворенням на ресурси.

Таким чином, варто ще раз акцентувати увагу на об'єктивній необхідності скоординованого забезпечення як бажаних поточних параметрів життєдіяльності

підприємства, так і забезпечення внутрішніх системних характеристик бізнесу параметрам майбутнього за рахунок якісних еволюційних змін.

Стосовно параметрів майбутнього зазначимо, що традиційний інструментарій економічного моделювання та прогнозування не виправдовує себе у складних умовах сучасного соціально-економічного простору, який характеризується нелінійними причино-наслідковими зв'язками. Низький рівень прогнозованості вимагає виключної уваги до творчо-інтуїтивного мислення та передбачення майбутніх змін. При цьому у наукових дослідженнях актуалізуються питання не лише передбачення майбутнього, а й його підприємницького формування, що ґрунтується не лише творчо-інтуїтивному мисленні, а й уяві, переносу наявних знань у нові ситуації, пластичності інтелекту. Всі ці здатності реалізуються у процесі забезпечення розвитку підприємства ментально-когнітивними процесами, завдяки яким не лише оцінюється простір об'єктивної реальності, а й передбачаються параметри простору майбутньої реальності.

Наочно пропонований науковий підхід до соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій, представлений на рис. 1.15. Він інтегрує ресурсний, процесний та організаційний аспекти забезпечення та враховує специфічні особливості креативного бізнесу. На основі останніх, виокремлені іманентні цьому виду бізнесу протиріччя, які виступають детермінантами розвитку та елементом простору його існування. Аргументовано, що до елементної декомпозиції простору також відносяться: реляційна екосистема креативного бізнесу, можливості, контрольовані та неконтрольовані параметри простору, які з урахуванням характерних ознак креативних підприємств, будуть деталізовані в аналітичному розділі дослідження. Темпоральні аспекти забезпечення дозволили виокремити такі складові простору життєдіяльності та розвитку підприємства: простір минулого досвіду, простір об'єктивної реальності, простір майбутньої реальності, аналітична когерентність яких досягається організаційними здатностями та процесами ментально-когнітивної природи.

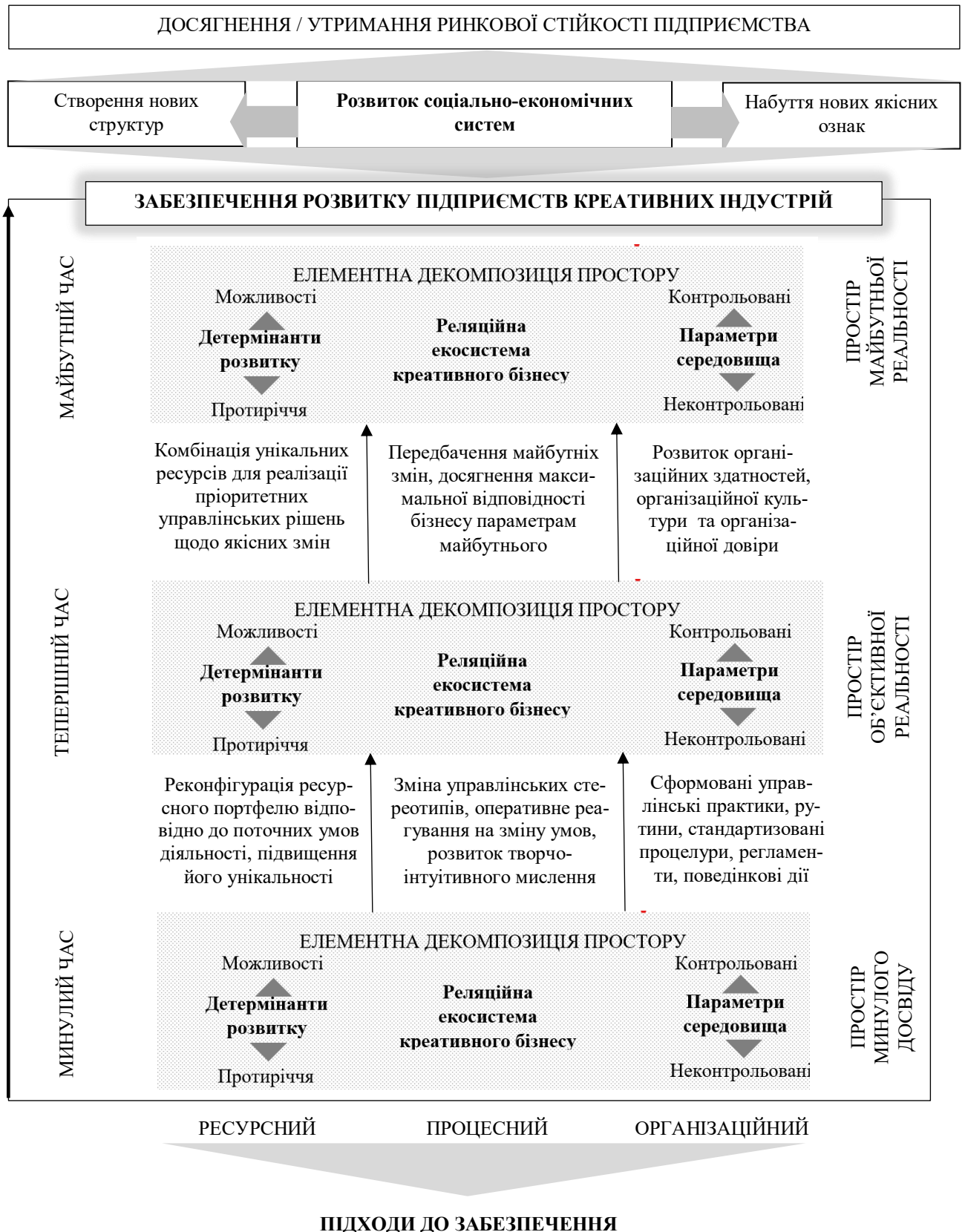


Рис. 1.15. Науковий підхід до соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій

Джерело: авторська розробка

Обґрунтований науковий підхід в умовах крайнього ступеня невизначеності, непередбачуваності та масштабності змін створює передумови для розроблення механізму його практичної імплементації у практику діяльності вітчизняних креативних підприємств.

Висновки до 1 розділу.

Отримані наукові результати дослідження теоретичного базису забезпечення розвитку креативних підприємств дозволяють зробити наступні змістовні узагальнення.

1. Креативні індустрії, з одного боку, виступають принципово новим феноменом постіндустріальної епохи, з іншого, - є результатом тривалої взаємодії культури, бізнесу та суспільства. Результати дослідження дозволи визначити креативні індустрії як сферу (вид) підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтелектуально-креативних здатностях суб'єктів економічної взаємодії до створення та пропонування творчого продукту, який задовольняє соціально-культурні потреби споживачів. На основі деталізації процесів створення соціально-культурних цінностей та їх пропонування аргументовано виокремлення двох груп підприємств креативної індустрії: творці соціально-культурного змісту та мережі репродукування творчих продуктів.

2. Ідентифікована принципова відмінність підприємств різних видів економічної діяльності в умовах креативної економіки та підприємств креативної індустрії, що визначається результатами творчого процесу. Уточнений зміст: 1) продукту творчості, як комбінації креативних ідей та нестандартних рішень, що забезпечують досягнення бажаних результатів діяльності підприємства та / або є кінцевим ринковим продуктом; 2) творчого продукту, як специфічного символічно-сміслового товару, що характеризується не лише економічною, а й соціально-культурною цінністю, та має суспільно-значущий зміст.

3. В результаті оцінювання існуючих підходів до класифікації креативних індустрій, аргументована їх обмеженість функціональним спрямуванням, що залишає поза контекстом інші змістовні ознаки. Класифікацію творців соціально-культурного змісту запропоновано здійснювати за специфікою творчого продукту: культурна спадщина, продукти сучасної креативної індустрії, інтелектуально-креативні послуги. Ознакою класифікації видів економічної діяльності підприємств, що масштабують та ретранслюють творчі продукти визначено специфіку мереж (засобів) їх просування: матеріально-технічні носії, віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, культурні інституції, масові місця та заходи.

4. Впорядковано тематичні напрями забезпечення розвитку підприємства та доведена доцільність їх інтегрування у ресурсному, процесному та організаційному аспектах. Аргументована об'єктивна необхідність розширення змістовних меж існуючих наукових підходів у сучасних реаліях в аспекті: пріоритетності управлінського фокусування на формуванні унікального ресурсного портфелю з високим рівнем стратегічного статусу; поглиблення процесного напрямку чинниками ментально-когнітивної природи, що поєднують інтуїтивне та раціональне мислення, усувають інформаційну асиметрію між усвідомленим та реальним та дозволяють синтезувати неформальні колективні практики в організаційних здатностях, організаційній культурі та організаційній довірі.

5. На основі визначеного змісту забезпечення розвитку підприємства та виокремлених специфічних характеристиках креативного бізнесу, обґрунтований науковий підхід, цілісність якого спрямована на досягнення стратегічної відповідності внутрішніх системних характеристик креативних підприємств поточним і майбутнім умовам простору їх життєдіяльності. Цільова спрямованість реалізується здатностями менеджменту до усвідомленого структурування простору, проактивного інкорпорування його можливостей; посилення реляційної взаємодії зі стейкхолдерами. Саме у такій змістовній інтерпретації, якісні зміни нівелюють вплив невідконтрольних суб'єкту

господарювання параметрів простору та мінімізують іманентні креативному бізнесу протиріччя.

6. Доведено, що сутнісна специфіка креативних підприємств вимагає поглиблення забезпечення їх розвитку не лише у національному, а й у світовому економічному просторі. Тренди останнього, у різнотематичних напрямках сучасних досліджень, характеризуються переосмисленням ролі глобалізації та зростанням науково-практичного інтересу до глокалізації. Аргументовано, що розвиток національних креативних підприємств саме на засадах глокалізації мінімізує протиріччя між національною ідентичністю та мультикультурністю, між глобалізацією та регіональною локалізацією, між креативними новаціями та збереженням культурної спадщини та ін. Масштабування національних відмінностей, традицій, самобутнього досвіду, територіальних культурно-соціальних цінностей, етнокультурних особливостей та ін. створює передумови не лише для розширення міжкультурних комунікацій, мережових форм самоорганізації, а й посилення ринкових позицій вітчизняних креативних підприємств на світовій арені.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора [77, 96, 97, 98, 99].

РОЗДІЛ 2

УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

2.1. Роль креативних індустрій в економіці України та передумови їх розвитку

2021 рік був оголошений Генеральною Асамблеєю ООН Міжнародним роком креативної економіки з метою посилення стійкого розвитку світової спільноти. Це створює додаткові можливості задля розвитку креативних індустрій, які вже два останніх десятиріччя традиційно утримують статус драйверу економічного розвитку, що підтверджують нижченаведені дані:

- темпи зростання креативних індустрій вище, ніж традиційних секторів економіки; навіть в умовах економічних криз ці індустрії демонструють позитивну динаміку нарощення масштабів діяльності та сприяють розвитку суміжних видів економічної діяльності;
- внесок креативних індустрій у ВВП деяких країн сягає 7%, а в розвинутих країнах може наближатися до 12%, в країнах ЄС цей внесок перевищує 4% [100];
- креативні індустрії стимулюють розвиток територій, формуючи до 20% ВВП деяких міст;
- креативні індустрії на сьогодні генерують щорічно більш ніж 2 трлн доларів прибутку у світі;
- розвиток бізнесів на стику підприємництва та творчості створює значну кількість нових робочих місць, за цим показником креативні індустрії у країнах Європи утримують третє місце, а в цілому у цей сектор на сьогодні залучено близько 1% працездатного населення світу;
- креативні індустрії створюють в п'ять разів більше робочих місць, ніж індустрії телекомунікацій та випереджають за ключовими показниками такі традиційні галузі, як: металообробна, хімічна, автомобілебудівна;

- середньомісячна заробітна плата працівників на територіях креативних кластерів значно перевищує аналогічний регіональний показник.

Серед основних чинників прискореного зростання світового сектору креативних індустрій варто відзначити високу частку доданої вартості продукції / послуг цього сектору і відсутність природних бар'єрів як з точки зору їх продукування, так і споживання. Розвиток новітніх технологій знижує поріг входу у креативний бізнес, а транскордонні можливості діджиталізації дозволяють розширювати масштаби клієнтської бази.

Не можна залишити поза контекстом і виключне соціальне значення креативних індустрій у регіональному розвитку окремих територій та історичних поселень:

- підвищення комфортності середовища існування громад, розширення можливостей відтворення традиційної культури у місті;
- розвиток територіальних комунікаційних площадок, соціокультурної атмосфери, публічного простору та умов для творчості;
- створення регіональних точок економічного зростання на основі нарощення масштабів діяльності підприємств креативних індустрій;
- покращення умов для розвитку молоді та запобігання відтоку кадрів;
- стимулювання інноваційного та творчого мислення, максимальна реалізація людського капіталу.

Оскільки Україна пізніше, ніж провідні країни світу, долучилася до постіндустріальних процесів, вітчизняна сфера креативних індустрій знаходиться ще в стані формування. Нагадаємо, що лише у квітні 2019 року Кабінетом Міністрів України був затверджений перелік видів діяльності, що відносяться до цієї сфери. Але попри це, сфера креативних індустрій в нашій країні демонструє позитивну динаміку нарощення масштабів діяльності, навіть у складні періоди поширення коронавірусної інфекції (табл. 2.1). Так, у 2020 році частка підприємств креативних індустрій у структурі валової доданої вартості досягла рекордного національного рівня – 4,2% [101]. У натуральних показниках

обсяг валової доданої вартості сфери креативних індустрій (КІ) за 2016-2020 рр. збільшився у два рази: з 62,7 млрд грн до 132,4 млрд грн.

Таблиця 2.1

Показники функціонування та розвитку сектору креативних індустрій в Україні

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Валова додана вартість сфери КІ, млрд грн	62,7	90,7	98,6	117,2	132,4
Темпи приросту валової доданої вартості сфери КІ, у % до попереднього року	-	44,6	8,7	18,9	13,0
Валова додана вартість КІ, у % від національної ВДВ	3,1	3,6	3,9	3,9	4,2
Кількість суб'єктів господарювання у сфері КІ, тис. од	134,3	149,8	174,8	205,5	230,7
Темпи приросту кількості суб'єктів господарювання у сфері КІ, у % до попереднього року	-	11,5	16,6	17,6	12,3
Кількість суб'єктів господарювання у сфері КІ, у % від загальної кількості	7,2	8,3	9,5	10,6	11,7
Чисельність працюючих у сфері КІ, тис осіб	276,1	291,1	309,5	352	360,3
Темпи приросту чисельності працюючих у сфері КІ, у % до попереднього року	-	5,5	6,3	13,7	2,4
Зайнятість у сфері КІ, у % від загальної чисельності працюючих	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0
Експорт / імпорт товарів КІ, млрд дол	0,42 / 0,56	0,5 / 0,65	0,55 / 0,78	0,51 / 0,92	0,49 / 0,89
Експорт / імпорт послуг КІ, млрд дол	2,9 / 0,7	3,4 / 0,9	4,3 / 1,0	5,4 / 1,1	7,1 / 1,0
Експорт / імпорт товарів КІ, у % до загального обсягу	1,1 / 1,4	1,2 / 1,3	1,2 / 1,4	1,0 / 1,5	1,0 / 1,6
Експорт / імпорт послуг КІ, у % до загального обсягу	22,8 / 6,4	23,8 / 6,3	27,0 / 6,7	30,0 / 6,1	61,7 / 17,5

Джерело: сформовано автором на основі [37, 101]

В умовах коронокризи позитивну динаміку нарощення обсягів реалізації зберігають, в першу чергу, такі види діяльності як видання комп'ютерних ігор, дизайн, програмування. Цілком логічно, що карантинні заходи стали впливовим чинником скорочення масштабів діяльності музеїв, демонстрації кінофільмів,

театральної та концертної сфер. Суттєвий внесок у показники діяльності сфери КІ належить підприємствам ІТ сектору (рис. 2.1), який виявився найбільш індиферентним до викликів пандемії та дозволив зберегти позитивну динаміку обсягу реалізованої продукції. Його частка у 2020 році досягла 3% від загального обсягу реалізованої продукції в нашій країні (або 333,9 млрд грн) [101].

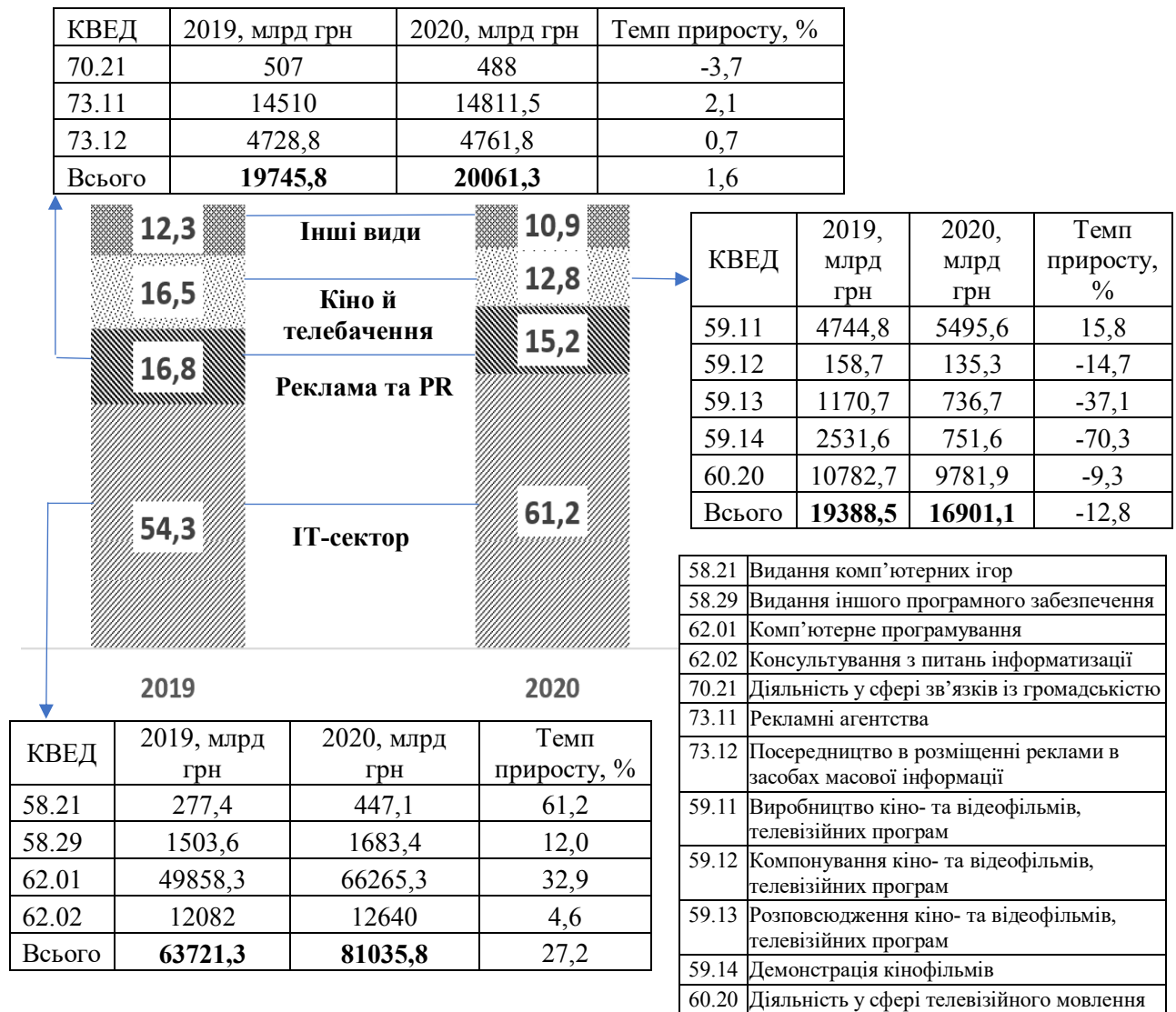


Рис. 2.1. Обсяги та структура (%) доданої вартості вітчизняних креативних підприємств за видами діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [37, 101]

У структурі доданої вартості сфери креативних індустрій частка ІТ підприємств за чотирьома видами діяльності (58.21 – видання комп'ютерних

ігор, 58.29 – видання іншого програмного забезпечення, 62.01 – комп'ютерне програмування, 62.02 – консультування з питань інформатизації) перевищила у 2020 році 60%. Друге та третє місце у структурі доданої вартості сфери креативних індустрій займають реклама і PR (70.21, 73.11, 73.12) та кіно й телебачення (59.11, 59.12, 59.13, 59.14, 60.20) з внеском 15 та 13% відповідно. До речі, у 2020 році підприємства IT-сфери та рекламного бізнесу сплатили 70% від усієї суми сплаченого податку на прибуток підприємствами креативних індустрій, яка зросла удвічі у порівнянні з 2019 роком, не зважаючи на пандемію [59]. На частку інших видів економічної діяльності сфери креативних індустрій припадає 11-12%, зокрема близько по 3 % становить внесок у загальну додану вартість архітектурної діяльності та видавничої справи; 2% - концертної і театральної діяльності.

Протягом останніх п'яти років постійно збільшувалася кількість суб'єктів господарювання у сфері КІ України: з 134,3 тис. од. у 2016 році до 230,7 тис. од. у 2020 році, або на 72%. Варто акцентувати увагу на тому, що започаткування нових бізнесів відбувалася навіть в умовах карантинних заходів: так, у 2020 році цей показник збільшився на 12,3% у порівнянні з 2019 роком (рис. 2.2).

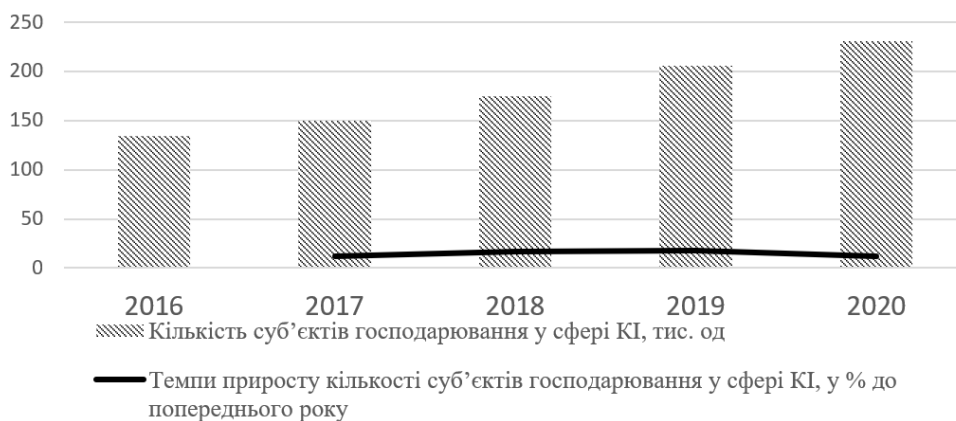


Рис. 2.2. Зміни кількості суб'єктів господарювання у сфері КІ України

Джерело: сформовано автором на основі [101]

Вищезазначені тенденції позначилися на зростанні частки фірм сфери КІ у структурі кількості суб'єктів господарювання з 7,2% у 2016 році до 11,7% у 2020 році. З 230,7 тис. суб'єктів креативних індустрій у 2020 році – 211,8 тис. (або

92%) представлені фізичними особами-підприємцями. Як зазначається в аналітичному звіті Міністерства культури та інформаційних технологій [101], кожен десятий підприємець в нашій країні працює у сфері КІ, а їх внесок у формування доданої вартості серед усіх ФОП на кінець 2020 року склав 53 млрд грн, або 20,6%. Фізичні особи-підприємці генерують значну кількість робочих місць: так, на кінець досліджуваного періоду ця частка становила 62% від усіх працюючих у КІ. Така ситуація відповідає європейській практиці, основу креативного бізнесу якого складає саме малий бізнес. Щодо структури суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, трійка лідерів виглядає наступним чином: 76% - підприємства ІТ-сектору; 7% - реклама та PR; 3% - дизайн.

Частка зайнятих працівників у сфері креативних індустрій від загальної чисельності працюючих в Україні на кінець досліджуваного періоду становила 4%, збільшившись за 5 років на 0,8 відсоткових пунктів. Найбільша чисельність зайнятих припадає на ІТ-сектор – 210 тис. осіб у 2020 році (58% від усіх зайнятих у креативних індустріях [101] (рис. 2.3).

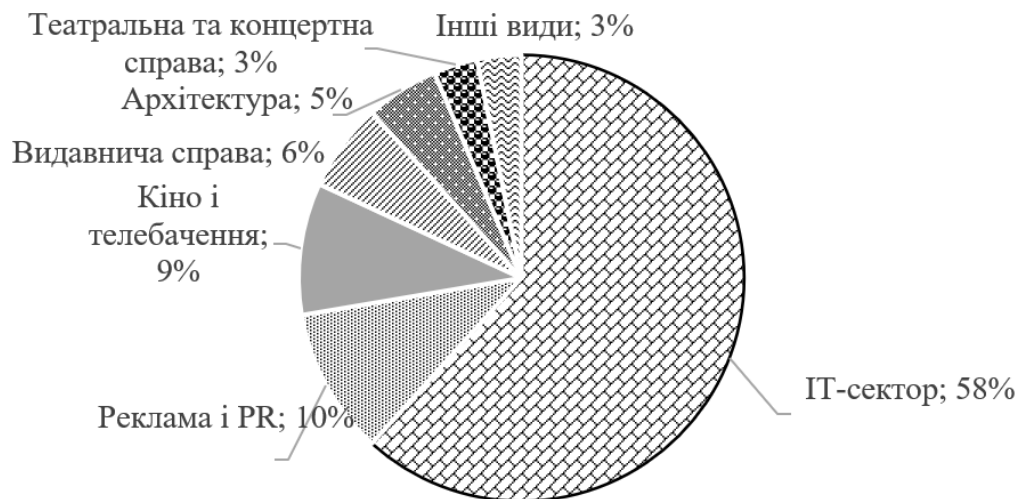


Рис. 2.3. Структура зайнятості у сфері креативних індустрій України станом на кінець 2020 року

Джерело: візуалізовано автором на основі [101]

Витрати на персонал у сфері КІ становлять протягом 2019-2020 рр. в середньому 2,6% (27,8 млрд грн у 2020 році) від всіх видів економічної

діяльності. Відповідно до чисельності зайнятих, витрати на оплату праці найбільші у ІТ-секторі – 43% (рис. 2.4). Середньомісячна заробітна плата працівників підприємств КІ становила у 2020 році близько 6,5 тис. грн.

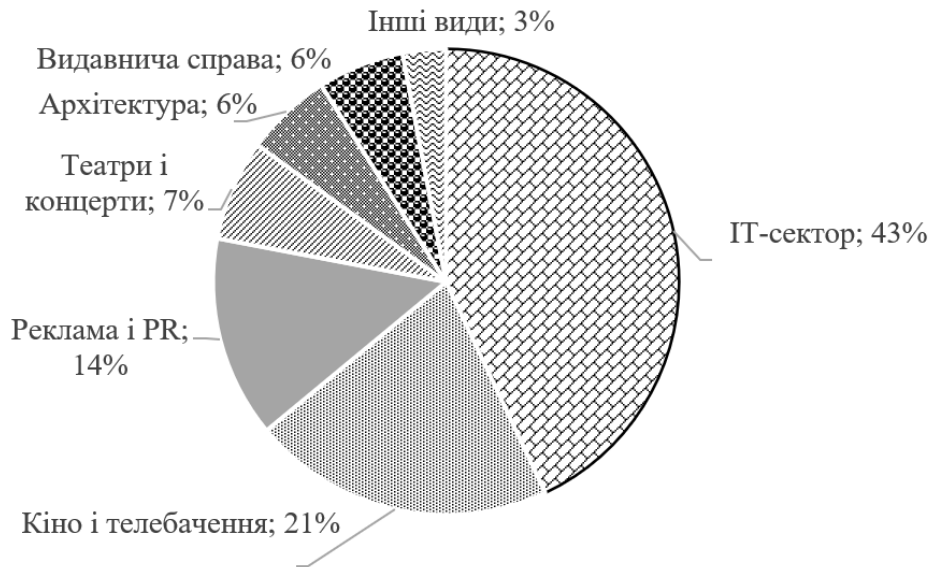


Рис. 2.4. Структура витрат на оплату праці у сфері креативних індустрій України станом на кінець 2020 року

Джерело: візуалізовано автором на основі [101]

Внесок України у глобальний ринок креативних індустрій залишається критично низьким, але з позитивною тенденцією нарощення обсягу експорту, в першу чергу, креативних послуг. Світовим лідером з обсягу експорту креативних товарів та послуг залишається ЄС, що забезпечується ефективним використанням культурної спадщини, високим рівнем освіти та творчого потенціалу населення, а також наявністю програм підтримки креативного експорту: від інформаційної підтримки до надання субсидій. Саме це забезпечує вихід на зовнішні ринки великої кількості малих підприємств.

Стабільно утримуючи експорт на рівні 8-10% від світового експорту креативних індустрій, США поступається як ЄС, так і Китаю. До речі, Китай продемонстрував найвищі темпи приросту цього показника, що дозволило країні ще у 2013 році перевищити аналогічний показник США. Як і у країнах ЄС, Китай широко використовує субсидування експортерів креативної продукції / послуг. Лідери глобального ринку обирають різні стратегії просування креативної

продукції на ринку з урахуванням специфічних особливостей країни та рівня державної підтримки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Особливості світової торгівлі лідерів глобального ринку креативної продукції / послуг

Показник	ЄС	США	Китай
Пріоритетні групи експорту	Дизайн (50% експорту); аудіовізуальна та печатна продукція, комп'ютерні ігри	Дизайн (35%), візуальна та аудіовізуальна продукція, печатна продукція	Дизайн (70% експорту); художні промисли, нові медіа
Стратегія просування креативної продукції	Державне стимулювання розвитку та інтернаціоналізації малих підприємств, що визначає	Розвиток потужних корпорацій, що реалізують свою продукцію по всьому світу	Придбання західних компаній та активна кооперація з ними
Характер Експорту	Переважно внутрішньо-регіональний	Глобальний з урахуванням локальних особливостей певних територій	Глобальний, ускладнений доведенням своєї культурної продукції до зарубіжного споживача

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що розвиток підприємств КІ України сприяв би нарощенню частки нашої держави у глобальних торгівельних потоках. Статистичні дані (див. табл. 2.1, рис. 2.5) свідчать, що імпорту креативних товарів перевищує експорт протягом всього досліджуваного періоду. Але справедливо відмітити, що частка як імпорту, так і експорту креативних товарів незначна і становить в середньому за роками 1,1% та 1,4% відповідно від загального обсягу цих показників по Україні.

Формування експортних потоків відбувається переважно за рахунок креативних послуг, частка яких зростала поступово у 2016-2019 рр. (з 22,8% до 30%, або з 2,9 млрд дол до 5,5 млрд дол) із значним ривком у 2020 році до рівня 61,7% до загального обсягу експорту послуг, або 7,1 млрд грн. Попри скорочення на 7,3% вітчизняного експорту товарів та послуг або на 4 682.4 млн дол у кризовому 2020 році до рівня 54 млрд дол, сфера креативних індустрій

демонструє позитивну динаміку. Позитивне сальдо зовнішньоекономічної торгівлі креативними послугами забезпечується традиційним перевищенням обсягу експорту над імпортом.

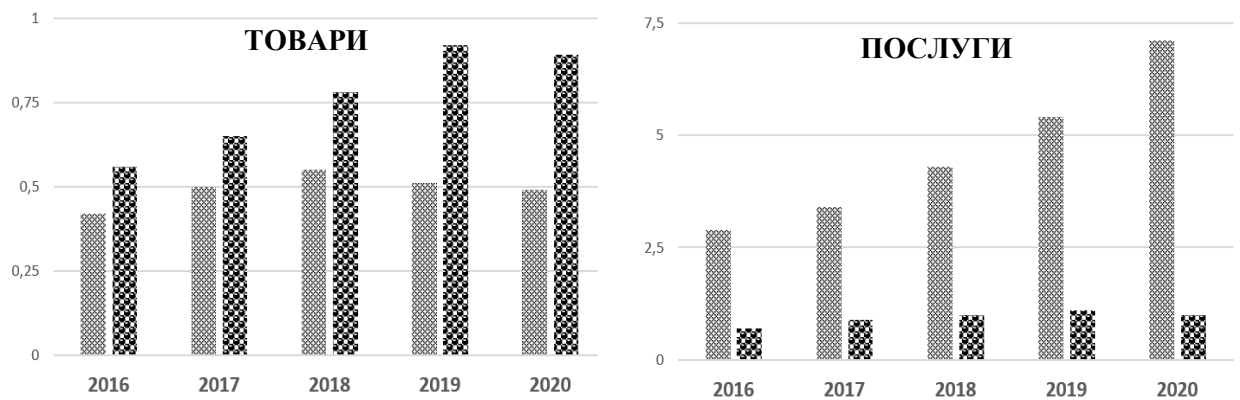


Рис. 2.5. Динаміка експорту / імпорту підприємств сфери креативних індустрій України у 2016 – 2020 рр., млрд дол США

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Більшу частину вітчизняного експорту становлять комп'ютерні послуги (рис. 2.6), їх частка складала у 2019-2020 рр. близько 80%. Друге та третє місця посідають реклама та PR та архітектура (архітектурні, інженерні та інші технічні послуги). Структура імпорту майже аналогічна, за виключенням позицій архітектурних послуг, реклами та PR. Зростання експорту також забезпечується, в першу чергу, комп'ютерними послугами, а також рекламою та маркетингом. Натомість, протягом останніх років, скорочується обсяг експорту архітектурних, інженерних та інших технічних послуг.

Внаслідок переважання частки IT-бізнесу у структурі сектору креативних індустрій України та нарощення масштабів його діяльності вдалося нівелювати негативний вплив чинників пандемії, який, відповідно Дослідження ЮНЕСКО «Cultural and Creative Industries In the Face of COVID-19: An Economic Impact Outlook», призвів до падіння доданої вартості підприємств КІ у багатьох державах на 30-40%.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що попри вагомий вплив невідконтрольних чинників зовнішнього середовища, як то пандемія та падіння

ВВП України у 2020 році на 4%, підприємства креативних індустрій нарощують масштаби своєї діяльності. Так, обсяг реалізованої продукції на підприємствах КІ збільшився у 2020 році на 333,9 млрд грн, або на 3 % у порівнянні з 2019 роком. Найбільший приріст цього показника характерний для ІТ-підприємств та підприємств, що спеціалізуються на послугах дизайну. Цілком логічно, що обсяг реалізованих послуг у концертній та театральній справі суттєво знизився: на 36% у 2020 році у порівнянні з 2019 роком.

Доцільно відзначити, що широкомасштабне вторгнення РФ унеможливило формування повноцінної інформаційної бази статистичних показників діяльності сектору креативних індустрій починаючи з 2021 року. Подальше дослідження ґрунтується на окремих даних, які доступні у публічному просторі:

- 1) офіційні дані Державної служби статистики України (кількість суб'єктів господарювання та кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованої продукції за 2021 рік; аналогічна інформація за 2022 рік наразі відсутня, буде опублікована пізніше);
- 2) офіційні показники Державної податкової служби України за 2021-2022 рр. (обсяг задекларованого доходу; загальний обсяг податкових надходжень, кількість суб'єктів господарювання).

Саме на основі цих даних проводилося і дослідження експертами Міністерства культури та інформаційної політики (МКІП) «Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій», опублікованого наприкінці вересня 2023 р. [102]. Варто відзначити, що стрімке зростання вітчизняних креативних індустрій позначилося на стрімкому зростанні кількості суб'єктів господарювання у цій сфері у 2021 році (табл. 2.3). Так, у 2021 році у порівнянні з 2020 роком цей показник збільшився на 68,8%, абсолютний приріст становив 158,7 тис. одиниць, що сприяло досягненню вітчизняного максимуму на рівні 389,4 тис. од. Найбільші темпи приросту були характерні для сфери дизайну (+95,3%); реклами, маркетингу та PR (+66,7%); ІТ (+62,2%). Інші сфери мали приріст в середньому на рівні 35%.

**Кількість суб'єктів господарювання сфери креативних індустрій України
за секторами у 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Кількість суб'єктів господарювання у сфері КІ, тис. од, у т. ч.:	230,7	389,4	286,9	68,8	-26,3
- ІТ	176,6	286,5	219,3	62,2	-23,5
- реклама, маркетинг, PR	19,2	32	20,8	66,7	-35,0
- кіно	6,1	8,4	6	37,7	-28,6
- архітектура	7,1	9,5	7,4	33,8	-22,1
- видавнича справа	8,7	11,6	8,2	33,3	-29,3
- дизайн	8,6	16,8	10,3	95,3	-38,7
- інші сфери КІ	4,4	24,6	14,9	459,1	-39,4

Джерело: сформовано автором на основі [101, 102]

Умови широкомасштабного вторгнення рф позначилися на скороченні кількості суб'єктів господарювання на 26,3%, або на 102,5 тис. одиниць. В секторальному розрізі найбільше скорочення кількості суб'єктів господарювання характерне для сфери дизайну (-38,7%), реклами, маркетингу та PR (на 35%), видавничої справи (-29,3%). Навіть ІТ-сектор, який за своїми характерними ознаками мав найбільші можливості найбільше пристосуватися до умов воєнного стану втратив 67,2 тис. суб'єктів господарювання.

У 2021 році чисельність працівників сфери КІ збільшилася на 48,8 тис. осіб та досягла цифри 409,1 тис. осіб, що становило 4,5% від загального обсягу зайнятого населення в Україні [102, с.8]. Динаміка чисельності зайнятих у креативній індустрії за сферами представлена на рис. 2.6. Найбільш зростання показника характерне для сфери дизайну (+25,8%), ІТ (+20,7), пам'ятки та заклади культури (+20,6%). В цілому, найбільша частка зайнятих у креативній сфері працівників традиційно припадала на ІТ-сферу (62%), на другому місці реклама, маркетинг та PR (10%), на третьому – аудіовізуальний сектор (8%). Відсутність інформації стосовно чисельності зайнятих у сфері КІ за 2023 рік не дозволяє дослідити подальшу динаміку, але лише з кінця лютого до середини літа 2022 року втратили роботу 37% працівників сфери КІ, за кордон виїхало близько 20% працівників сфери КІ [103].



Рис. 2.6. Динаміка ключових показників вітчизняних креативних індустрій за секторами

Джерело: [102, с.8, 10]

Позитивна динаміка зайнятості та кількості суб'єктів господарювання у сфері КІ позначилася на зростанні обсягу реалізованої продукції / послуг у 2021 році. Цей показник досяг рівня 451,4 млрд грн, що перевищило аналогічний показник 2020 року на 117,5 млрд грн, і становив 3% від загального обсягу вітчизняної реалізованої продукції [102, с. 11]. Серед причин нарощення обсягів реалізації продукції / послуг у 2021 році виділяють наступні:

- адаптація креативного бізнесу під умови коронавірусу;
- пом'якшення обмежень проти поширення COVID-19;
- розширення можливостей роботи он-лайн;
- підвищення ділової активності після гострої фази пандемії;
- відновлення попиту на креативну продукцію / послуги в рамках проекту «Підтримка», в рамках якої було витрачено на вищезазначені послуги більше 2 млрд грн.

Попри відсутність більшості статистичних даних за 2022 рік, проміжні розрахунки підтверджують її значний вплив на досліджувану сферу. Так, лише з кінця лютого до середини літа 2022 року у 25% креативних бізнесів уповільнення оборотності складає більше 90%; близько 40% суб'єктів господарювання зіштовхнулися з проблемою суттєвого скорочення обсягу замовлень [103]. Відповідно до результатів статистичного огляду, проведеного Міністерством

культури та інформаційної політики України «Креативні індустрії у I кварталі 2022 року», у порівнянні з першим кварталом 2021 року обсяг доходів у сфері КІ знизився на 41%, а загальна чисельність платників податків зменшилася на 60%. Серед сфер, на яких війна вплинула найбільше, варто відмітити сферу архітектури та кіно (зниження доходу більш ніж на 70%), реклами (-66%), дизайну (- 54%). Найменше війна вплинула на ІТ-сферу, хоча зниження доходів, відповідно до вищезазначеного дослідження, зменшився на 32%, але при цьому задекларовані цією сферою доходи є найбільшими: 39,3 млрд грн, що становить 84,5% від загальних доходів КІ.

Темпи зниження обсягів задекларованого доходу у 2022 році представлені на рис. 2.7.

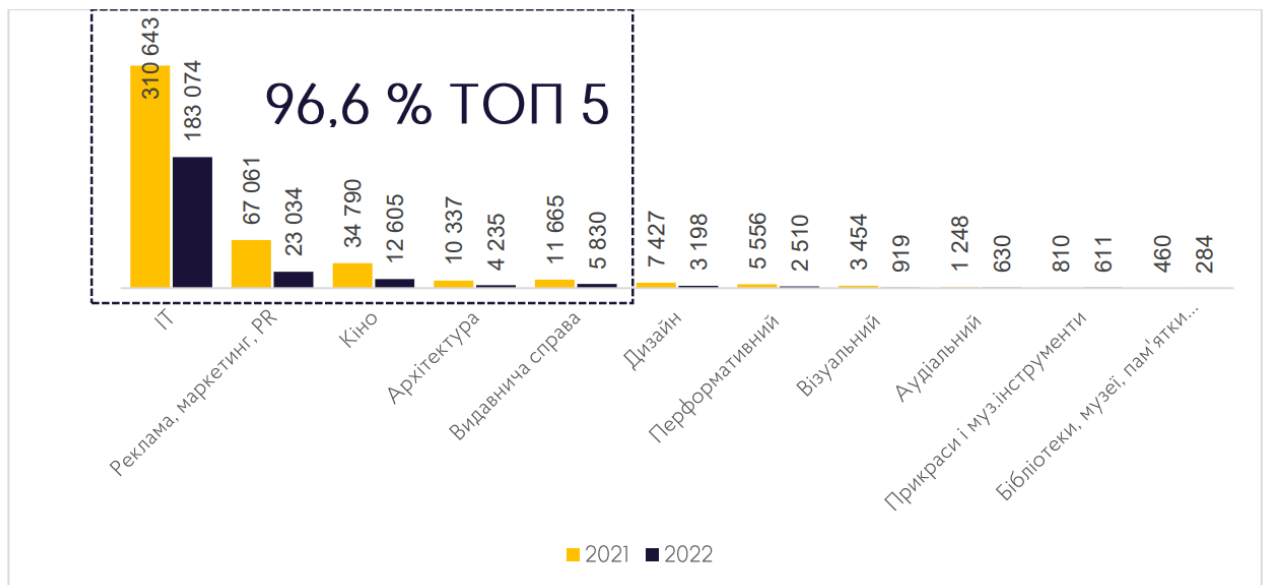


Рис. 2.7. Обсяг задекларованого доходу за секторами креативних індустрій у 2021-2022 рр., млн грн

Джерело: [102, с. 17]

Обсяг задекларованого доходу у 2022 році у порівнянні з 2021 роком скоротився на 48%, або на 216 млрд грн. Задекларований середній дохід на одного платника податків у сфері КІ знизився на 61,5%. В секторальному розрізі найбільше падіння характерне для візуального мистецтва; реклами, маркетингу та PR. Майже 97% задекларованого суб'єктами господарювання доходу

припадає на ІТ, рекламу, маркетинг і PR, аудіовізуальний сектор, видавничу справу та архітектуру [102, с. 16].

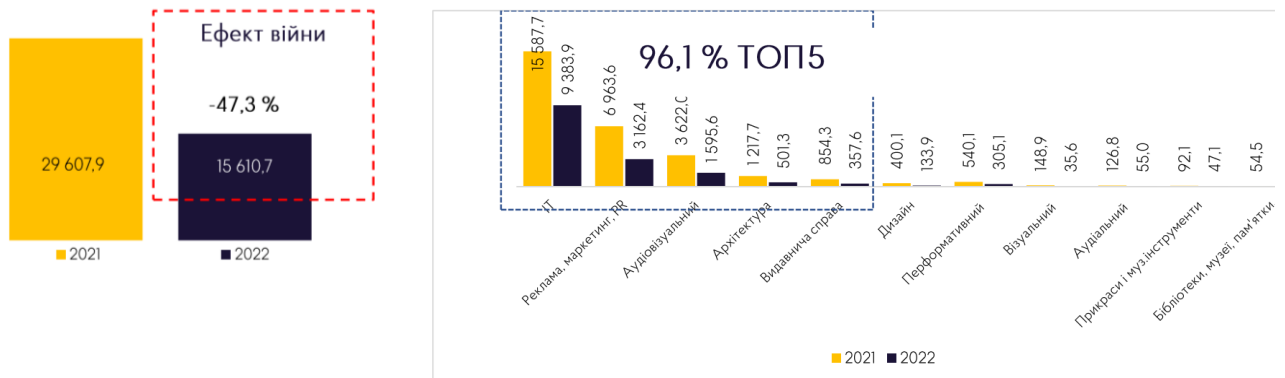


Рис. 2.8. Податкові надходження суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій у 2021-2022 рр.

Джерело: [102, с. 18]

В умовах дефіциту Державного бюджету у 2022 році, обсяг податкових надходжень від креативних індустрій зменшився на 47,3%. Найпотужнішими наповнювачами бюджету традиційно залишилися такі сектори, як: ІТ, реклама, маркетинг і PR, архітектура, аудіовізуальне мистецтво, видавнича справа.

Основними проблемами функціонування сфери КІ у період повномасштабного вторгнення рф є наступні:

- скорочення попиту на продукцію / послуги та звуження внутрішнього ринку;
- зниження рівня платоспроможності населення;
- відтік талановитих працівників внаслідок міграції та мобілізації;
- скорочення державного фінансування культурних проектів;
- зниження спроможності експортного потенціалу та порушення логістичних ланцюгів постачання креативного продукту;
- руйнування об'єктів культурної інфраструктури (1373 од.) та пам'яток культурної спадщини (більше 550 од. [102, с. 2]).

Однак, за результатами дослідження Українського культурного фонду «Стан культури та креативних індустрій під час війни», опублікованого наприкінці серпня 2022 року, можна зробити висновок про поступове

підвищення бізнес-активності підприємств сфери КІ, на що вказують 35% респондентів [104]. При цьому чітко прослідковується причинно-наслідковий зв'язок між відповідями та регіональним розташуванням бізнесу. Зі звільненням північних областей України Збройними силами, креативні підприємства відновлюють свою діяльність на деокупованих територіях.

В рамках дослідження визначені пріоритетні, на думку респондентів, заходи підтримки креативного бізнесу [104]:

- 1) гранти та проекти (61% опитаних);
- 2) Державна стратегія розвитку креативних індустрій (37% опитаних);
- 3) промоція українського креативного продукту за кордоном (30% опитаних).

Навіть в умовах повномасштабного вторгнення рф, сфера КІ залишається у фокусі уваги держави. Так, наприкінці грудня 2022 року відбувся черговий VI Форум «Креативна Україна: Сила стійкості», на якому актуалізувалася проблематика їх післявоєнного розвитку, а також важливості у збереженні національної ідентичності та цінностей [105]. Війна вплинула на зміст творчості, породжуючи нові смисли та змісти. Тому, не зважаючи на масштабні складнощі ведення бізнесу у цей період, необхідно використовувати нові можливості експансії української культури та поширення української ідентичності у світі. Крім того, варто зазначити, що у Плані відновлення України, питанням подальшого розвитку креативних індустрій присвячений розділ «Культура та інформаційна політика», змістовність якого буде проаналізована у третьому розділі дисертаційної роботи.

Базуючись на положеннях, обґрунтованого у першому розділі дослідження наукового підходу до забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій, проаналізуємо простір їх життєдіяльності. Характеризуючи вітчизняну сферу КІ в цілому, в загальних рисах макропростір їх діяльності доцільно оцінювати за міжнародними рейтингами, які відображають позиції України на світовій арені. Загальним показником, кількісні значення та динаміка якого є важливими для підприємств всіх видів економічної діяльності є Індекс легкості ведення бізнесу

(*Doing Business*). На рис. 2.9 представлена динаміка рейтингових позицій України за Індексом легкості ведення бізнесу з 2012 по 2020 рік⁶.

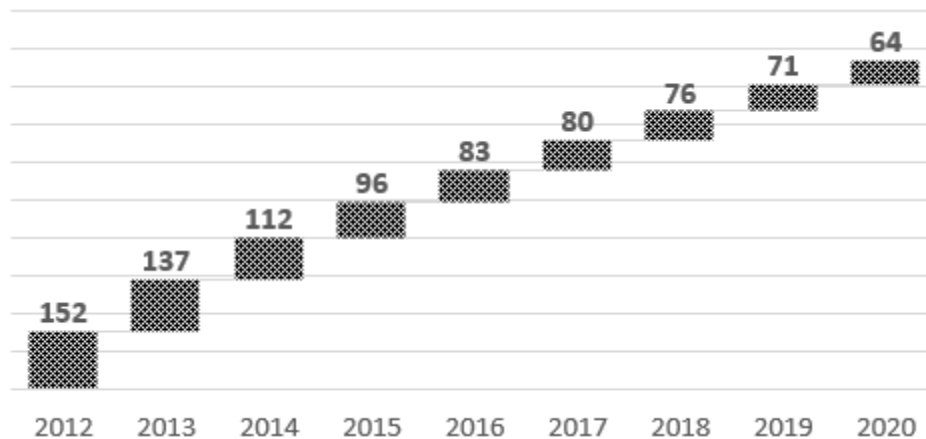


Рис. 2.9. Динаміка рейтингових позицій України за Індексом легкості ведення бізнесу у 2012-2020 році

Джерело: унаочнено автором за [106]

Нашій країні вдалося піднятися з аутсайдерських позицій 2012 року та забезпечити стійку динаміку зростання цього показника. У 2020 році Україна піднялася в рейтингу до свого історичного максимуму – 64 позиція. Попри це наша країна має значний потенціал покращення своїх позицій за цим Індексом, адже більшість країн пострадянського простору мають вищі позиції: Литва (11), Естонія (18), Латвія (19), Казахстан (25), Росія (28), Молдова (48), Білорусь (49).

Для оцінювання соціальних аспектів макропростору діяльності креативних індустрій пропонуємо використовувати Індекс соціального прогресу (*Social Progress Index*). Цей показник був розроблений у 2013 році під керівництвом М. Портера. Вважаємо, що саме посилення інтелектуально-креативної складової у забезпеченні розвитку будь-яких бізнес-структур, позначилося на формуванні показників, альтернативних показникам економічного розвитку, які є необхідною, але недостатньою умовою соціального прогресу.

⁶2020 рік кінцевий рік у розрахунках цього Індeksu. У 2021 році Світовий банк оголосив, що планує приблизно через два роки почати публікацію нового рейтингу на заміну *Doing Business* про бізнес-клімат у країнах

Комплексне оцінювання суспільного благополуччя та соціального прогресу ґрунтується на 50 показниках, поєднаних у три групи:

- забезпечення ключових потреб людини (їжа, житло, медична допомога, доступ до води, електроенергії, рівень особистої безпеки);
- забезпечення благополуччя (доступ до базових знань, інформації, засобів комунікації; рівень грамотності, екологічної безпеки);
- можливості розвитку особистості (рівень громадянської та особистої свободи; забезпечення прав людини до прийняття рішень та реалізації свого потенціалу).

Індекс соціального прогресу вимірюється в діапазоні від 0 (найнижчий рівень) до 100 (найвищий рівень). Перша десятка лідерів за цим показником включає: Норвегію (92,63), Фінляндію (92,26), Данію (92,15), Ісландію (91,78), Швейцарію (91,78), Канаду (91,41), Швецію (91,20), Нідерланди (90,57), Японію (90,44), Німеччину (90,32). Що до позицій України та її місця серед пострадянських країн ситуація виглядає наступним чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Позиціонування України серед пострадянських країн за Індексом
соціального прогресу у 2021 році**

Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс
21	Естонія	87.38	60	Молдова	73.67
27	Литва	85.58	62	Росія	73.45
34	Латвія	83.43	64	Казахстан	72.23
48	Україна	75.78	95	Узбекистан	65.90
49	Грузія	75.47	107	Азербайджан	62.90
54	Білорусь	74.83	120	Туркменістан	57.58
55	Вірменія	74.56	123	Таджикистан	56.33

Джерело: систематизовано автором за даними Social Progress Imperative: Social Progress Index 2021

Статистичні дані свідчать про достатньо високі рейтингові позиції України (75,78). Попереду нашої країни лише Естонія, Литва, Латвія – пострадянські країни, які увійшли до складу ЄС. З огляду на це можна стверджувати, що

європейський вибір у перспективі буде лише підвищувати позиції України за Індексом соціального прогресу.

Крім соціальних аспектів, для сфери КІ важливого значення набувають інноваційні характеристики простору, для оцінювання яких був використаний Глобальний індекс інновацій, який порівнює інноваційну активність 132 країн та економік світу. В умовах повномасштабного вторгнення рф Україна втратила свої позиції на 8 пунктів і посіла 34 місце серед 39 країн Європи (рис. 2.10).

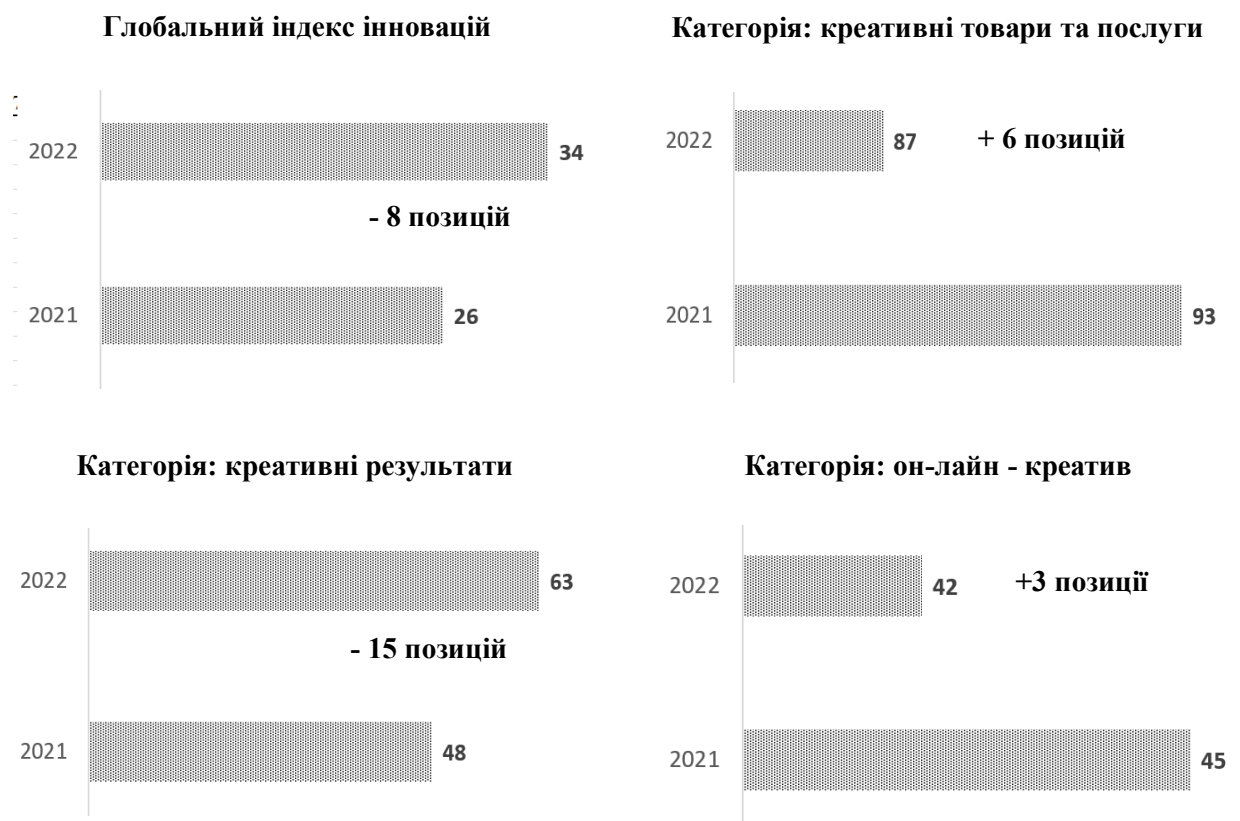


Рис. 2.10. Позиціонування України у Глобальному індексі інновацій

Джерело: унаочнено автором за [107]

Для деталізації позицій України за вищезазначений Індексом, були проаналізовані його категорії, які мають безпосереднє відношення до розвитку креативних індустрій. У 2021 році в категорії «Креативні товари та послуги» позиції України були критично низькими (93), але попри воєнний стан, у 2022 році позиції нашої країни в цій категорії збільшилися на 6 пунктів, що зумовлено наступним:

- зростанням експорту креативних послуг;

- підвищенням ділової активності засобів масової інформації та друкованих україномовних засобів;
- збільшенням обсягу виробництва та масштабування вітчизняного аудіовізуального контенту (національно-патріотичного та художнього спрямування).

При цьому варто відзначити, що проблемним питанням у цій категорії є зниження експорту вітчизняних креативних товарів, що пов'язано з порушенням традиційних логістичних ланцюгів та ресурсними обмеженнями: втрата / пошкодження матеріально-технічних цінностей, відтік трудових ресурсів.

В категорії «Креативні результати» Україна у 2022 році втратила 15 позицій у порівнянні з 2021 роком, що пов'язано зі зниженням правового захисту інтелектуальної власності. Доцільно відзначити, що у квітні 2022 року був прийнятий Закон України «Про захист інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності під час дії воєнного стану...», який зупинив перебіг строків для реалізації дій, які пов'язані з охороною прав інтелектуальної власності, а також термінів набуття таких прав до кінця воєнного стану. В категорії «Он-лайн – креатив» позиції України зросли на 3 пункти за рахунок підвищення рівня діджиталізації креативного бізнесу, впровадженням сучасних ІТ-рішень та впровадженням нових електронних додатків.

Узагальнюючи результати аналізу, варто відзначити наступне:

- креативні індустрії, як і у всьому світі, виступають драйвером економічного зростання в Україні, в першу чергу, за рахунок секторів, які базуються на інтелектуально-творчих здатностях, знаннях і технологічних рішеннях: ІТ, реклама, маркетинг і PR, архітектура, інжиніринг;
- з 2016 по 2021 рр. соціально-економічні показники вітчизняної сфери КІ характеризувалися стрімким зростанням з досягненням національного історичного максимуму на кінець 2021 року, навіть в умовах пандемії та коронавірусних обмежень;
- не зважаючи на фрагментарність інформаційного базису статистичних показників, які характеризують діяльність сфери КІ у період воєнного

стану, очевидним є скорочення чисельності зайнятих та кількості суб'єктів господарювання у цій сфері, що зумовлює скорочення доходів до бюджету та зниження ділової активності креативного бізнесу у складних, непідконтрольних менеджменту умовах;

- оцінювання макропростору діяльності креативних індустрій за міжнародними рейтингами свідчить про суттєве покращення умов для ведення бізнесу в Україні та активізації соціального прогресу до початку повномасштабного вторгнення;
- динамічний аналіз Індексу інноваційного розвитку за 2021 -2022 рр. в цілому та в аспекті категорій, які безпосередньо стосуються креативного бізнесу дозволяє зробити висновок, що сучасні вітчизняні креативні індустрії не лише знаходяться під впливом простору їх діяльності, а й самостійно впливають на його формування за рахунок розширення міжнародного співробітництва, переорієнтації на європейський ринок, підвищення рівня діджиталізації процесів управління та пропонування продукції / послуг;
- функціонування креативних індустрій протягом 2022 року, у значному ступені, відбувалося на засадах глокалізації, але варто визнати, що на сьогодні це ще не системний підхід до розвитку сфери КІ, а ситуаційна реакція на зростання уваги світової спільноти до українських цінностей, національно-патріотичних смислів і текстів, що вимагає розроблення відповідної програми та інструментарію транслявання національних соціально-культурних змістів у глобальному просторі на системній основі.

2.2. Методичний підхід до оцінювання простору життєдіяльності підприємств сфери креативних індустрій

Методичний інструментарій оцінювання рівня забезпечення розвитку підприємств представлений у науковому просторі переважно підходами до

аналізу доступності, своєчасності надходження та якості ресурсів, а також аналізом фінансових результатів діяльності компаній, як передумови реалізації інвестиційних проектів розвитку. Не поглиблюючись в питання систематизації цих підходів та їх критичного аналізу, зазначимо, що завдання розроблення аналогічних методичних підходів зумовлене специфікою креативних підприємств, що принципово відрізняються від інших видів економічної діяльності. Крім того, розроблення нового методичного підходу повинно враховувати сучасні умови діяльності вищезазначених підприємств та повинні ґрунтуватися на основних положеннях аргументованого у першому розділі дослідження підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств.

Відповідно до результатів дослідження (підрозділ 1.3), одним із елементів структурної декомпозиції простору життєдіяльності та розвитку креативних підприємств визначено контрольовані та неконтрольовані параметри. Відповідно, першим завданням є обґрунтування сукупності ключових параметрів, які визначають передумови розвитку креативних підприємств в ресурсному, процесному та організаційному напрямках забезпечення.

Сучасний теоретичний базис ресурсного напрямку актуалізує питання забезпеченості унікальними ресурсами з високим рівнем стратегічного статусу. До таких ресурсів відносять бренд, ділову репутацію та ін. Однак, варто зазначити, що ці ресурси формуються саме креативним персоналом. Пройшовши історичну економічну еволюцію від трудових ресурсів, як одного з факторів виробництва, до ключового ресурсу сучасного підприємства, креативний (творчий) персонал для підприємств будь-яких видів економічної діяльності є чинником підвищення результативності діяльності, а для креативних підприємств – об'єктивно необхідною умовою їх життєздатності. Відповідно, основним параметром ресурсного напрямку забезпечення розвитку креативних підприємств виступає не просто креативний персонал, а креативне лідерство.

Проблематика підприємницького лідерства актуалізується у наукових дослідженнях внаслідок посилення динамізму та непередбачуваності зовнішнього середовища, що визначає необхідність перманентної адаптації

компаній до цих змін, максимальної реалізації творчого потенціалу командних структур. Лідерство не лише поведінковий атрибут, а й важлива складова підприємницької архітектури, яка поряд з підприємницькою культурою та стратегією розвитку, активізує зростання кількості та частоти інновацій [108, с. 152], що підтверджує виключну роль креативного лідерства в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища.

Емпіричними дослідженнями підтверджений стійкий позитивний зв'язок між підприємницьким лідерством і креативністю колективу [109, с. 242]. А. Ньюманом, Х. Германом доведено, що креативне лідерство виступає модератором взаємозв'язку творчої само ефективності (віри працівників у свої творчі здібності) та інноваційної поведінки [110, с. 6-9]. Виключне значення креативного лідерства у забезпеченні розвитку креативних індустрій визначає об'єктивну необхідність ідентифікації чинників його формування. Контент-аналіз наукових джерел дозволив виділити дві основні групи. Перша група чинників внутрішнього характеру, що залежить від підприємницького бачення та типу організації [111], які визначають характер поведінки лідера. Друга група чинників зовнішнього характеру визначається інституційним середовищем: особливостями національної культури та традицій [112], нормами, що регулюють підприємницьку діяльність, формують у суспільстві уявлення про її сутність [113].

Процесний напрям забезпечення розвитку креативних підприємств на основі концепції лідерства доцільно розглядати крізь призму процесів усвідомлення майбутніх параметрів господарювання, а також взаємодії з ключовими стейкхолдерами у середовищі певних інституційних правил, норм та ціннісних орієнтацій. Саме процесний підхід визначає сучасне розуміння феномену лідерства та посилює його значення не лише у процесах міжособистої взаємодії та взаємодії з соціальним і інституційним середовищами, а й і у процесах розвитку компанії [114], процесах ідентифікації підприємницьких можливостей та їх ефективного використання [115, с. 55]. Вважаємо, що найбільш системно процесний аспект підприємницького лідерства розкритий К.

Склавеніті крізь призму чотирьох взаємопов'язаних процесів [116, с. 197-213]: 1) становлення творчого підходу; 2) втілення у життя творчого підходу; 3) встановлення напрямів розвитку компанії; 4) практична реалізація напрямів розвитку компанії. Але цей підхід потребує розширення з огляду на сучасні динамічні та непередбачувані умови бізнес-простору а аспекти ментально-когнітивних процесів усвідомлення параметрів майбутнього та саме на цій основі розроблення напрямів розвитку креативного підприємства.

Доцільно зазначити, що кількісне оцінювання процесного напрямку за вищезазначеними критеріями прямим підрахунком неможливе. Ця складова може бути оцінена виключно непрямим методом і лише постфактум на основі зростання ринкової частки підприємства, підвищення результативності його діяльності тощо. Відповідно, у авторському методичному підході, кількісне оцінювання процесного напрямку забезпечення у ретроспективному та поточному періодах запропоновано здійснювати за ключовим параметром – цифровим лідерством (діджиталізацією), що зумовлено наступним:

- застосування цифрових технологій у креативних підприємствах створює передумови для їх розвитку навіть в умовах коронавірусних обмежень та повномасштабної агресії РФ та інших непередбачуваних менеджменту чинниках бізнес-простору;
- використання інноваційних технологій (блочкин, штучний інтелект, доповнена і віртуальна реальності та ін.) трансформують креативний досвід, креативні продукти, управлінські та бізнес-процеси, а також філософію споживання соціально-культурних змістів і смислів;
- діджиталізація сприяє розвитку нового типу мислення креативного персоналу – «цифрової майстерності» (*digital dexterity*), що оптимізує зміну усталених поглядів на основі розширеного бачення перспективних напрямів розвитку креативного бізнесу [117, 118];
- досягнення синергії цифрових технологій та процесів формування унікального ресурсного портфелю підприємства, його своєчасної реконфігурації, процесів формування нових якісних ознак креативно-

культурних продуктів / послуг для максимально повного задоволення інтересів споживачів;

- спрощення комунікаційної взаємодії з різними групами стейкхолдерів задля удосконалення способів продукування та масштабування культурно-креативних цінностей, стимулювання зростання бізнесу, інтеграції творчих здатностей з інноваційними технологічними рішеннями.

В аспекті організаційного напрямку забезпечення розвитку креативних підприємств важливого значення набуває організаційне лідерство. Поглиблення теоретичного базису цього підходу, аргументоване у підрозділі 1.2, ґрунтувалося на актуалізації організаційних здатностей, як передумови оптимального та оперативного коригування ресурсних і процесних складових забезпечення. Саме вони уособлюють як 1) особисті здатності, так і 2) компетенції особистості, які вона може реалізувати на певному підприємстві [119, с. 36].

До першої складової доцільно віднести такі здатності: до виваженого ризику, гнучкості, орієнтації на досягнення цілей; до обмеження невизначеності бізнес-середовища шляхом прийняття на себе відповідальності за майбутнє компанії; до швидкого опанування нового досвіду та знань, активного пошуку нових ринкових можливостей; до визначення спектру реальних, але складних завдань, які є «викликом» для компанії; до креативного вирішення проблем і генерування нових ідей.

Стосовно компетенцій лідера, то в світлі сучасних тенденцій, доцільно акцентувати увагу на таких: хард-скілз (*hard skills*) – професійні та технічні компетенції, які можна наочно продемонструвати та оцінити; софт-скілз (*soft skills*) – комунікаційні та командні компетенції; діджитал-скілз (*digital skills*) – цифрові компетенції; селф-скілз (*self skills*) – організаційні компетенції. Таким чином, розвиток компаній креативної індустрії у значному ступені зумовлений синергетичним поєднанням лідерських особистих здатностей та компетенцій, формування яких відбувається під впливом підприємницького бачення компанії та культурно-соціальних умов. Лідерські здатності та компетенції дозволяють органічно поєднувати творчий початок окремих індивідуумів з різними

амбіціями та особистими інтересами, формуючи потенціал команди креативних новаторів.

Багатогранність визначених параметрів зумовлює їх якісне експертне оцінювання, але з практичної точки зору важливим також є операціоналізація цих параметрів крізь призму кількісних показників.

Креативне лідерство. Нижче представлено обґрунтування кількісних показників, за якими доцільно оцінювати креативне лідерство підприємства. Першим показником є індекс креативності персоналу, що представлений часткою креативного персоналу у загальній його структурі. Нагадаємо, що на підприємствах будь-яких інших видів діяльності носіями творчих (інтелектуально-креативних) здатностей виступає переважно топ-менеджмент, а їх результатом виступає продукт творчості (див. підрозділ 1.1, рис. 1.2), що за природою є прагматично-раціональним та спрямованим на підвищення результативності діяльності підприємства у динамічних і непередбачуваних умовах господарювання.

Для креативних підприємств цей продукт є не лише чинником підвищення результативності діяльності, а й обов'язковою умовою існування бізнесу, коли продукт творчості = творчому продукту, який задовольняє соціально-духовні потреби суспільства в цілому та окремих індивідуумів. Відповідно, креативний персонал є безпосереднім творцем і ретранслятором соціально-культурних змістів, смислів, текстів (див. рис. 1.4, підрозділ 1.1).

Наступним показником визначено індекс оплати праці креативного персоналу. Беззаперечним є той факт, що не просто висококваліфіковані працівники, а працівники, що мають високий рівень інтелектуально-креативних здатностей користуються попитом на ринку та орієнтовані на достойну заробітну плату. З точки зору креативного підприємства задовільний / незадовільний рівень матеріальної мотивації спричиняє наступні негативні ефекти:

- зростання прямих і непрямих витрат на найм нового персоналу, доцільно відзначити, що ці витрати вище, ніж витрати на підвищення оплати праці

креативного персоналу, так у вітчизняних ІТ-компаніях прямі витрати на найм нового працівника сягають 3 тис. дол.;

- втрата часу на адаптацію нових співробітників;
- часовий лаг між адаптацією працівників і усвідомленням традицій, правил на новому підприємстві.

З точки зору передумов розвитку креативного підприємства, необхідним є аналіз доцільності рівня матеріального стимулювання, який запропоновано вимірювати не просто на основі показника зарплатовіддачі, що розраховується відношенням чистого доходу від реалізації продукції / надання послуг до витрат на оплату праці, а темпами приросту цього показника. При цьому важливим є оцінювання не лише зростання ринкової частки креативного бізнесу, а також темпів зростання фінансової продуктивності праці креативного потенціалу, що розраховується відношенням операційного прибутку до витрат на оплату праці. В аспекті оцінювання креативного лідерства необхідним також є аналіз показника креативного дефіциту, що запропоновано розраховувати як відношення кількості незайнятих вакансій до загальної чисельності креативного потенціалу. Запропоновані показники систематизовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінювання креативного лідерства підприємств креативного сектору

Показник	Розрахунок фактичних значень показників	Умовне позначення
1	2	3
Індекс креативності персоналу	$\frac{\text{кількість креативних спеціалістів на підприємстві}}{\text{загальна чисельність працівників підприємства}}$	<i>ІКП</i>
Індекс оплати праці креативного персоналу	$\frac{\text{заробітна плата креативного персоналу на підприємстві}}{\text{середня заробітна плата у певному секторі КІ}}$	<i>ІОП</i>
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	$\frac{\text{зарплатовіддача базового року} \times 100}{\text{зарплатовіддача попереднього року}} - 100$	<i>ЗВмпр</i>

1	2	3
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	$\frac{\text{фінансова продуктивність праці базового року} \times 100}{\text{фінансова продуктивність праці попереднього року}} - 100$	$\Phi ПП_{тпр}$
Креативний дефіцит, %	$\frac{\text{незайняті креативні вакансії на підприємстві}}{\text{планова кількість креативних штатних посад}} \times 100$	$КД$

Джерело: сформовано автором

Цифрове лідерство (діджиталізація). Параметр діджиталізації необхідно оцінювати з двох позицій: по-перше, це показник, який характеризує рівень цифровізації процесів управління; по-друге, це показник, який дозволяє оцінити оцифрованість процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів. Визначення кількості процесів, для реалізації яких застосовуються діджитал-процеси, необхідно доповнити індексом цифрової зрілості персоналу, що дозволяє оцінити частку персоналу, яка повністю володіє навичками роботи з цифровими технологіями. Запропоновані показники систематизовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінювання цифрового лідерства підприємств креативного сектору

Показник	Розрахунок фактичних значень показників	Умовне позначення
Рівень цифровізації процесів управління	$\frac{\text{кількість процесів управління на основі діджитал – технологій}}{\text{загальна кількість процесів управління на підприємстві}}$	$ЦПУ$
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	$\frac{\text{кількість процесів продукування продукції на основі діджиталізації}}{\text{загальна кількість процесів продукування продукції підприємства}}$ $\frac{\text{кількість процесів масштабування продукції на основі діджиталізації}}{\text{загальна кількість процесів масштабування продукції підприємства}}$	$ДКП$
Індекс цифрової зрілості персоналу	$\frac{\text{кількість креативного персоналу з цифровими компетенціями}}{\text{загальна кількість креативного персоналу}}$	$ЦЗП$

Джерело: сформовано автором

Організаційне лідерство. За прямими кількісними показниками оцінити організаційні здатності та компетенції персоналу неможливо. Відповідно, у авторській методиці пропонується аналізувати рівень організаційного лідерства на основі непрямих показників, які виступають результатами реалізації здатностей та компетенцій персоналу. У цьому аспекті важливого значення набуває сталість реляційної екосистеми бізнесу. Відповідно, одним з найважливіших індикаторів є рівень організаційної довіри партнерів, який запропоновано розраховувати як відношення кількості партнерів, які співпрацюють з підприємством більше трьох років, до загальної кількості партнерів за цей період. Аналогічним чином пропонується розраховувати стійкість клієнтської бази як споживача нових якісних рішень, технологій, креативних продуктів.

Крім показників сталості стейкхолдерської взаємодії організаційне лідерство має прояв і в економічних показниках. Важливим показником є темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції / надання послуг. Однак, з точки зору організаційного лідерства, як передумови розвитку підприємства, більш релевантним є порівняння темпів змін чистого доходу певного підприємства з темпами зростання ринку певної сфери креативних індустрій. Економічний профіль показників за цим параметром доцільно доповнити також аналізом рентабельності креативних продуктів / послуг. При цьому, забезпечення інформативності цього показника, як і попереднього, досягається його порівнянням з середньо ринковим значенням. Запропоновані показники систематизовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники оцінювання організаційного лідерства підприємств
креативного сектору**

Показник	Розрахунок фактичних значень показників	Умовне позначення
1	2	3
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	$\frac{\text{кількість партнерів, які співпрацюють з підприємством більше 3 років}}{\text{загальна кількість партнерів за цей період}}$	ОДП

1	2	3
Стійкість клієнтської бази, коеф.	$\frac{\text{кількість клієнтів, які співпрацюють з підприємством більше 3 років}}{\text{загальна кількість клієнтів за цей період}}$	<i>СКБ</i>
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	$\frac{\text{темпи зростання доходу від реалізації креативного підприємства}}{\text{темпи зростання певного сектору креативних індустрій}}$	<i>КТЗД</i>
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	$\frac{\text{рентабельність реалізації (послуг) підприємства}}{\text{середньоринкова рентабельність продукції (послуг) певного сектору}}$	<i>КРП</i>

Джерело: сформовано автором

Після формування бази показників, які системно розкривають зміст визначених параметрів («Креативне лідерство», «Цифрове лідерство», «Організаційне лідерство»), необхідно актуалізувати наступну методичну проблему: визначення оптимальних значень та коефіцієнтів вагомості цих показників та їх сукупності за кожним параметром. Для досягнення максимальної об'єктивності при вирішенні цього питання, автором було використано метод анкетування, в якому взяли участь двадцять два експерти, які мають значний управлінський досвід у креативних індустріях за різними сферами. Результати анкетування представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вагомість та оптимальні значення показників, які визначають контрольовані параметри простору життєдіяльності підприємств сфери креативних індустрій

Параметри	Показники	Коефіцієнт вагомості	Оптимальні значення
1	2	3	4
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО	Індекс креативності персоналу	0,27	0,72
	Індекс оплати праці креативного персоналу	0,17	1,3
	Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, грн/грн	0,12	7
	Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, грн/грн	0,21	5
	Кадровий дефіцит, %	0,23	0

1	2	3	4
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО		0,37	1
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО	Рівень цифровізації процесів управління	0,25	0,83
	Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,30	0,72
	Індекс цифрової зрілості персоналу	0,45	0,60
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО		0,30	1
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО	Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,24	0,55
	Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,31	0,60
	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,27	1,05
	Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,18	1,12
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО		0,33	1

Джерело: систематизовано автором за результатами анкетування експертів

Для визначення комплексних показників за кожним параметром, а також інтегрованого рівня забезпечення розвитку креативних підприємств використаний метод стандартизації (відношення фактичних значень показників до оптимальних, визначених на основі експертного опитування).

Таблиця 2.9

Алгоритм розрахунку інтегрованих показників на основі стандартизації

№ з/п	Сутність етапу	Формули для розрахунку
1	2	3
1	Формування бази даних показників за параметрами «Креативне лідерство», «Цифрове лідерство», «Організаційне лідерство» за досліджуваний період	
2	Стандартизація показників-стимуляторів, тих зростання яких підвищує рівень забезпечення ⁷	$\frac{\text{Поптимальний}_{ik}^t}{\text{Пфактичний}_{ik}^t}$, де Поптимальний _{ik} ^t – оптимальне значення <i>i</i> -го показника <i>k</i> -го параметру у <i>t</i> -му періоді; Пфактичний _{ik} ^t – фактичне значення <i>i</i> -го показника <i>k</i> -го параметру у <i>t</i> -му періоді
3	Стандартизація показників-дестимуляторів, тих зростання яких негативно впливає на рівень забезпечення	$\frac{\text{Пфактичний}_{ik}^t}{\text{Поптимальний}_{ik}^t}$
4	Визначення інтегрованих значень виокремлених параметрів з урахуванням коефіцієнтів вагомості, визначених за результатами анкетування:	
4.1	- креативне лідерство (<i>КЛ</i>) <i>ст</i> – стандартизовані значення показників	$IKP^{cm} \times 0,27 + IOIP^{cm} \times 0,17 + 3B_{mnp}^{cm} \times 0,12 + \Phi PP_{mnp}^{cm} \times 0,21 + KД^{cm} \times 0,23$

⁷До показників стимуляторів відносяться всі запропоновані показники, крім кадрового дефіциту

1	2	3
4.2	- цифрове лідерство (ЦЛ)	$ЦПУ^{cm} \times 0,25 + ДКП^{cm} \times 0,30 + ЦЗП^{cm} \times 0,45$
4.3	- організаційне лідерство (ОЛ)	$ОДП^{cm} \times 0,24 + СКБ^{cm} \times 0,31 + КТЗД^{cm} \times 0,27 + КРП^{cm} \times 0,18$
5	Визначення інтегрованого (сукупного) показника за трьома параметрами (ІП)	$КЛ \times 0,37 + ЦЛ \times 0,30 + ОЛ \times 0,33$
6	Інтерпретація отриманих результатів $ІП < 0,5$ – низький рівень забезпечення; $ІП < 0,7$ – задовільний рівень забезпечення; $ІП > 0,9$ оптимальний рівень забезпечення	

Джерело: складено автором на основі інструментарію стандартизації показників та визначення інтегрованих значень їх сукупності

За результатами анкетування респондентів кількісні значення інтегрованого показника рівня забезпечення розвитку креативних підприємств переведено в якісні: низький, задовільний оптимальний. Варто нагадати, що сукупність сформованих показників, презентують контрольовані параметри простору життєдіяльності компаній (параметри суб'єктивного впливу). Важливого значення набуває також оцінювання неконтрольованих параметрів – параметрів об'єктивного впливу. До таких загальних параметрів віднесено наступні:

- культурно-освітній потенціал регіону / країни визначається як за якісними, так і за кількісними показниками, сукупність яких представлена наступними: накопичений поколіннями професійний досвід і обсяг знань, що відтворюються завдяки освітньому процесу; сумарний час, в витрачений в середньому, однією особою на освіту; рівень охоплення населення вищою освітою; поточний стан та рівень розвитку культурно-креативних закладів; стан соціокультурної інфраструктури; культурно-іміджевий потенціал регіону / країни; рівень якості та доступності освітніх ресурсів; частка суспільних витрат на освіту; частка студентів креативної спеціалізації у загальній структурі студентства; нагромаджений фонд навчання у вартісних показниках та людино-роках тощо;
- людський потенціал регіону / країни доцільно оцінювати як за показниками рівням життя населення (доходи, щільність населення, матеріальні блага на

душу населення, рівень життя, оцінений через ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності; рівень соціального захисту, споживчі витрат на формування людського капіталу; частка економічно активного населення тощо), так і за показниками можливостей задоволення соціально-духовних і культурних потреб (рівень розвитку соціальної сфери, ступінь доступності соціально-культурних благ для різних груп населення, рівень культурної поведінки тощо);

- інформаційно-комунікаційний потенціал регіону / країни набуває все більшої актуальності в аспекті передумов розвитку креативних підприємств та може бути оцінений за сукупністю наступних показників: рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); доступ до Інтернету; доступність технологій для споживачів; рівень використання ІКТ у соціально-економічному житті; готовність та можливості споживачів використовувати інформаційно-комунікаційні інновації; рівень використання ІКТ як споживачами, так і продуцентами культурно-креативної продукції / послуг; мережева готовність України / окремих регіонів тощо.

Різноманітність сфер креативних індустрій та динамізм і непередбачуваність простору їх життєдіяльності унеможлиблює формування чітких параметрів об'єктивного впливу. З огляду на це, вищезазначені параметри потребують доповнення та конкретизації відповідно до специфіки певної сфери креативних індустрій, виникнення надзвичайних ситуацій і подій та масштабу діяльності підприємства. Хоча навіть малі креативні підприємства знаходяться під впливом параметрів об'єктивного впливу національного рівня: військовий стан, політична нестабільність, зміни законодавства тощо. У загальному вигляді пропонована методика представлена на рис. 2.11.

Узагальнюючи основні положення оцінювання рівня забезпечення розвитку креативних підприємств крізь призму контрольованих і неконтрольованих параметрів простору їх життєдіяльності, зазначимо наступне;

Діагностика рівня забезпечення розвитку креативних підприємств - оцінювання відповідності контрольованих і неконтрольованих параметрів простору життєдіяльності творців та ретрансляторів культурно-креативних змістів, смислів, текстів оптимальним, бажаним значенням



Рис. 2.11. Методичний підхід до оцінювання простору життєдіяльності підприємств сфери креативних індустрій

Джерело: розроблено автором, вагомість показників та їх оптимальні значення визначено на основі анкетування топ-менеджерів креативних підприємств

- розроблений методичний підхід ґрунтується на іманентних ознаках креативного бізнесу та підходах до забезпечення його розвитку за різноматичними напрямками (ресурсний, процесний, організаційний), що зміщує аналітичні акценти з традиційних економіко-фінансових показників, розрахованих переважно на основі бухгалтерської звітності, до специфічних параметрів, які відповідають характерним ознакам передумов якісних змін підприємств сфери креативних індустрій;
- діагностика рівня забезпечення розвитку креативних підприємств представляє собою оцінювання відповідності контрольованих і неконтрольованих параметрів простору життєдіяльності творців та ретрансляторів культурно-креативних змістів, смислів, текстів оптимальним, бажаним значенням
- на теоретико-методичному рівні вирішено сукупність актуальних питань: аргументовано контрольовані та неконтрольовані параметри простору життєдіяльності креативних підприємств в ресурсному, процесному та організаційному аспектах; обґрунтовано спектр показників, які системно розкривають зміст визначених параметрів; визначено їх оптимальні значення та коефіцієнти вагомості, об'єктивність яких забезпечена емпіричним шляхом на основі експертного оцінювання думок 22 топ-менеджерів вищого рівня, які мають значний управлінський досвід у цій сфері;
- обґрунтований методичний підхід базується на оптимальній кількості параметрів і показників, характеризується нескладним статистичним інструментарієм обробки інформаційної бази даних на основі стандартизації фактичних значень показників відповідно до їх оптимальних значень та визначення інтегрованих показників за кожним параметром («Креативне лідерство», «Цифрове лідерство», «Організаційне лідерство») та інтегрованого показника забезпечення розвитку креативних підприємств в цілому, що визначає її прикладну універсальність;

- розроблений методичний підхід дозволяє оцінити рівень забезпечення розвитку креативного підприємства як у ретроспективному, так і поточному періодах, проаналізувати векторність змін рівня забезпечення, що дозволяє сформулювати системний інформаційний базис для управлінського коригування передумов якісних змін відповідно до теперішніх і майбутніх змін простору життєдіяльності креативних підприємств.

2.3. Імплементація пропонованого методичного підходу у практику діяльності вибірки досліджуваних підприємств

Інформаційна база дослідження представлена наступними підприємствами: ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», ТОВ «Маркеторіум», ДП «Національний палац мистецтв «Україна» (ДП «НПМ «Україна»), Національний комплекс (НК) «Експоцентр України. Вибір досліджуваних підприємств зумовлений наступним:

- представлені різні за масштабами діяльності підприємства;
- представлені різні як за організаційно-правовою формою, так і за формою власності підприємства;
- представлені суб'єкти господарювання, які прогресивно розвиваються навіть в умовах коронавірусних обмежень та воєнного стану (сфера ІТ; реклама, маркетинг та PR), так і ті, які знаходяться під значним впливом невідконтрольних менеджменту чинників.

Коротка характеристика досліджуваних підприємств представлена нижче по тексту.

ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» зареєстроване у м. Київ і створене у 2025 році, його основним видом діяльності є комп'ютерне програмування та консультування. Ці послуги компанія надає локальним клієнтам, а також на експорт на замовлення в межах технічних завдань від іншої компанії Групи –

Luxoft Global Operations GmbH. На сьогодні підприємство є одним з провідних постачальників послуг з розроблення програмного забезпечення і інноваційних IT-рішень у світі. Послуги компанії складаються безпосередньо з розроблення прикладного програмного забезпечення відповідно запитів клієнтів, його дизайну, підтримки, тестування та технологічного консалтингу.

Пріоритетні інноваційні IT-рішення досліджуваної компанії розробляються для сфери фінансових послуг, телекомунікацій, транспорту, авіації, енергетичного сектору. ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» надає спектр послуг для повного життєвого циклу програмного забезпечення. Диверсифікованість стійкої клієнтської бази підприємства визначається його належністю до вертикально-інтегрованих структур. Ці структури мають десятки тисяч висококваліфікованих співробітників по всьому світу, які надають кастомізовані послуги таким відомим замовникам як: Avaya, Alstom, Boeing, IBM, Deutsche Bank, UBS, HarmanSabre, Ford, Hotwire та ін. Такий підхід визначає достатньо стійку клієнтську базу досліджуваного підприємства.

Засновниками ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» є Luxoft UK Limited, зареєстроване за законодавством Англії та Уельсу, та Luxoft International Company Limited, зареєстроване за законодавством Кіпру. Підприємство займає третю позицію у вітчизняному рейтингу найбільших IT-компаній України та має 6 офісів (центрів розробок) на території країни у Києві, Дніпропетровську, Одесі.

Характерною особливістю вітчизняного IT-бізнесу є те, що більшість IT-підприємств – це аутсорсингові компанії. У своїй діяльності досліджуване підприємство використовує бізнес-модель аутсорсингу Time and Material (T&M). Ця бізнес-модель передбачає погодинну оплату праці спеціалістів, яка характеризується високим рівнем матеріальної мотивації. Варто також відзначити, що модель T&M має низький рівень ризикованості, оскільки IT-підприємство як підрядник, в першу чергу, зацікавлене в оптимізації трудовитрат та календарних графіків роботи.

ТОВ «Маркеторіум» - це підприємство, що спеціалізується на інтернет-маркетингу повного циклу, працює на ринку більше 7 років і має у своєму

портфолію більше 700 реалізованих проектів. Основними послугами компанії є наступні:

- лідогенерація – формування бази даних контактів потенційних клієнтів;
- web-аналітика – аналітичне оцінювання ефективності сайтів інших компаній;
- SMM-просування – розвиток бренду у соціальних мережах;
- контекстна реклама, що дозволяє відповідно до контенту сайту та виду економічної діяльності підприємства позиціонуватися на першій сторінці будь-яких пошукових систем;
- розробка чат-ботів – розвиток інформування / спілкування з клієнтами на будь-якій платформі обміну повідомленнями;
- email-маркетинг – налагодження ефективної комунікації з клієнтами для автоматизованого донесення інформації;
- SERM-послуга – управління репутацією в різних пошукових системах, що підвищує рівень впізнаваності бренду на основі певного контенту;
- пошукова оптимізація (SEO) – система заходів щодо зовнішньої та внутрішньої оптимізації з метою підвищення позицій сайту у пошукових системах за відповідними запитами користувачів.

Національний палац мистецтв (НПМ) «Україна» було відкрито у квітні 1970 р., на сьогодні він є головним концертно-сценічним майданчиком України та пам'яткою архітектури. Ключові послуги забезпечуються завдяки розвинутій матеріально-технічній базі:

- великий зал НПМ «Україна» – унікальна за архітектурою, сценічним оснащенням, акустичними якостями та можливостями головна концертна сцена України, яка може вмістити більше 3,6 тис. осіб у залі та 1,5 осіб на сцені. У великому залі пропонуються такі послуги як: проведення кінофестивалей, кінопоказів; забезпечення інноваційною світловою, звуковою і відеотехнікою; художнє оформлення сцени; створення ексклюзивного сценарію концерту, корпоративного свята чи презентації; організація заходів будь-якого рівня; запрошення артистів; виготовлення

рекламної продукції (флаєри, афіши, запрошення, банери); інформаційна підтримка будь-яких заходів у ЗМІ; відеозйомка та монтаж;

- великий банкетний зал загальною площею більше 1300 м², який може одночасно вмістити 1200 гостей, може бути використаний для: проведення прес-конференцій, ділових зустрічей, корпоративних свят, урочистих подій тощо. Висока якість послуг забезпечується індивідуальним меню, бездоганним сервісом, декоруванням приміщення, встановленням сцени. Додатковими послугами у великій банкетній залі є: розроблення оригінального сценарію заходу, організація концертної програми, музичним супроводом, відеозйомкою та тиражуванням матеріалу;
- студія звукозапису з сучасною апаратурою та висококваліфікованими спеціалістами, що дозволяє пропонувати наступні послуги: професійний запис; майстеринг; монтаж аудіо; виробництво аудіо/відеореклами.

З кінця 2019 року розвиток ДП «НПМ «Україна» забезпечується новою потужною командою спеціалістів, які за досліджуваний період впровадили нові заходи в організації заходів, підвищили рівень комунікаційної взаємодії зі ЗМІ та суспільством, модернізували матеріально-технічну базу підприємства.

Державна організація НК «Експоцентр України» почала своє існування ще у 1958 році як Виставка досягнень народного господарства (ВДНГ). Територія комплексу становить близько 300 га території, на якій розташовано більше 180 будівель, 10% з яких мають статус історико-культурних пам'яток України. До 1991 року виставковий комплекс виконував функції «рекламної агенції держави». Період з 1991 року по 2015 рік характеризувався занепадом комплексу, втратою лідерських позицій у галузі виставкового бізнесу, системною збитковістю.

Відродження комплексу почалося у 2015 році з приходом до керівництва нової команди топ-менеджерів, яка поставила перед собою амбітну мету підвищення соціального капіталу нації шляхом перетворення комплексу на культурно-інноваційний центр. З 2015 року до початку повномасштабного вторгнення тривав процес підтримки історичних будівель, створення нових

рекреаційних зон і громадських просторів. За цей період був реалізований комплекс унікальних проектів:

- зимовий розважальний фестиваль-парк «Зимова країна» (Резиденція Діда Мороза, ковзанка проста неба, Замок льодових скульптур, зимовий ярмарок та інші локації);
- 3D шоу-казка «Вартові мрій» із залученням переможців національного телешоу «Танцюють усі!»;
- «Літо на ВДНГ» (сферичний кінотеатр, відкритий басейн, парк гойдалок, концертна зала, мотузковий парк, кінна школа верхової їзди, «Сад бажань», майданчики для міні-футболу, освітні хаби та квести та інше.

Актуалізувалася фестивальна діяльність на території комплексу. Так, у НК «Експоцентр України» проходить масштабний в Україні музичний фестиваль Atlas Weekend, фестивалі вина та сиру, власний фестиваль «Кава Квест Фест», головна аграрна виставка країни.

За цей період комплекс перетворився на один з найпотужніших івент-майданчиків країни. Приріст відвідуваності з 2015 по 2021 рр. збільшився в 11 разів: з 0,5 млн осіб/рік у 2015 році до 5,5 млн осіб/рік у 2021 році. Перерахування до бюджету країни за цей період зросли у 5 разів. Податковий борг, який на кінець 2015 року становив 23 млн грн, був погашений у 2021 році повністю. Команда НК «Експоцентр України» має чітке бачення подальших кроків, які оприлюднені в Концепції розвитку комплексу.

Економічні показники діяльності вибірки досліджуваних підприємств систематизовано у табл. 2.10. За результатами макроекономічного оцінювання стану різних видів креативних індустрій, проведеного у підрозділі 2.1, тенденції до зростання показників діяльності попри негативний вплив зовнішніх, невідконтрольних чинників демонструють, в першу чергу, ІТ-сфера та сфера реклами, маркетингу та PR. Досліджувані підприємства цих видів діяльності демонструють аналогічну тенденцію, що дозволяє деталізувати причини підвищення результативності їх діяльності у складних політико-економічних умовах.

**Економічні показники діяльності вибірки підприємств креативних
індустрій за 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»					
Чистий дохід від реалізації продукції / послуг, тис. грн	180595	239189	353621	32,4	47,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	10977	13497	36617	23,0	171,3
Рентабельність (збитковість) продукції / послуг, %	6,5	6,0	11,6	-7,6	93,2
Обсяг капіталу у т. ч.:, тис. грн	193372	209283	253601	8,2	21,2
- оборотного капіталу	141423	169089	227246	19,6	34,4
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, обертів	1,28	1,41	1,56	10,2	10,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3822	15385	38477	302,5	150,1
Капіталовіддача, грн/грн	0,93	1,14	1,39	22,6	21,9
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	1,98	7,35	15,17	271,9	106,4
ТОВ «Маркеторіум»					
Чистий дохід від реалізації продукції / послуг, тис. грн	14220	17515	24224	23,2	38,3
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	1291	1481	1962	14,7	32,5
Рентабельність (збитковість) продукції / послуг, %	10,0	9,2	8,8	-7,5	-4,6
Обсяг капіталу у т. ч.:, тис. грн	11 050	13 563	14 491	22,7	6,8
- оборотного капіталу	7956	9765	11477	22,7	17,5
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, обертів	1,79	1,79	2,11	0,4	17,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1046	1200	1590	14,7	32,5
Капіталовіддача, грн/грн	1,29	1,29	1,67	0,3	29,4
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	9,46	8,84	10,97	-6,5	24,0
ДП «НІМ «Україна»					
Чистий дохід від реалізації продукції / послуг, тис. грн	39207	82955	32568	111,6	-60,7
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	-5591	57	-8494	-101	-14939
Рентабельність (збитковість) продукції / послуг, %	-12,5	0,1	-20,7	-100,6	-30184
Обсяг капіталу у т. ч.:, тис. грн	762342	771487	744282	1,2	-3,5
- оборотного капіталу	35165	45179	19712	28,5	-56,4
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, обертів	1,11	1,84	1,65	64,7	-10,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-5622	10	-6420	-100,2	-64300
Капіталовіддача, грн/грн	0,05	0,11	0,04	111,6	-60,7

1	2	3	4	5	6
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	-0,737	0,001	-0,863	-100,2	-66646
НК «Експоцентр України»					
Чистий дохід від реалізації продукції / послуг, тис. грн	63226	81014	40636	28,1	-49,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	18309	14514	-17898	-20,7	-223,3
Рентабельність (збитковість) продукції / послуг, %	40,8	21,8	-30,6	-46,6	-240,4
Обсяг капіталу у т. ч.:, тис. грн	2303319	2409575	2354588	4,6	-2,3
- оборотного капіталу	25496	54011	50229	111,8	-7,0
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, обертів	2,48	1,50	0,81	-39,5	-46,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	14928	12705	-10164	-14,9	-180,0
Капіталовіддача, грн/грн	0,03	0,03	0,02	0,0	-33,3
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	0,648	0,527	-0,432	-18,7	-182,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності досліджуваних підприємств

Так, приріст чистого доходу ТОВ «ЛЮКСОФ Т-УКРАЇНА» у 2022 році збільшився на 48%, перевищуючи аналогічний темп приросту у довоєнний період, який склав у 2021 році 32,4%. При цьому операційний прибуток збільшився в 2,8 рази у 2022 році, що зумовлено зростанням рентабельності ІТ-послуг з 6,5% у 2020 році до 11,6% у 2022 році. Перевищення темпів зростання чистого доходу підприємства над темпами зростання капіталу компанії визначили позитивний тренд нарощення ділової активності за показником капіталовіддачі.

Зростання економічних показників діяльності ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» в умовах повномасштабного вторгнення РФ зумовлено оперативним використанням наявних можливостей релокації частини співробітників з України до Румунії, Польщі, Болгарії та продовження безперервної діяльності. Наявність офісів в інших країнах не лише забезпечила швидке переміщення персоналу до інших країн, а також дозволила використовувати цей аргумент для збереження клієнтської бази в умовах форс-мажорних обставин, що нівелювало застереження споживачів послуг в умовах загострення військового протистояння.

Нарощення доходу від надання послуг ТОВ «Маркеторіум» пов'язане зі зростанням попиту на послуги підприємств, які спеціалізуються на наданні

послуг з просування продукції, в умовах повномасштабного вторгнення. У 2022 році зростання доходу компанії склало 38% внаслідок зростання потреб більшості підприємств щодо їх позиціонування в інтернеті, поглибленого вивчення портрета цільової аудиторії та збільшення обсягу реалізації через інтернет. Зростання рентабельності послуг та підвищення ділової активності ТОВ «Маркеторіум» пов'язане із забезпеченням зростання трафіку обслуговуваних організацій, зі збільшенням обсягу їх замовлень, підвищенням рівня лояльності клієнтів. Традиційною для підприємств з надання рекламно-маркетингових послуг є структура капіталу, в якій найбільша частка припадає саме на оборотні активи, частка яких на досліджуваній період складає більше 70%. Темпи перевищення приросту чистого доходу над темпами зростання капіталу в цілому, та оборотного зокрема, позначилися на підвищення капіталовіддачі та оборотності оборотного капіталу.

Два інших підприємства ДП «НПМ «Україна» та НК «Експоцентр Україна» об'єднує виставкова та івент-діяльність, різниця лише у інфраструктурі цих організацій: перше підприємство має потужну споруду у центрі міста, друге, - значну територію та безліч локацій і споруд на ній. Попри ці розбіжності, ці підприємства характеризуються високою капіталомісткістю, у структурі капіталу переважають основні засоби (необоротні активи). Специфіка діяльності цих підприємств унеможлиблює зниження капіталомісткості та підвищення мобільності бізнесу або його релокацію. Відповідно, на діяльність цих компаній значно впливають невідконтрольні чинники простору їх життєдіяльності. Часткове зняття коронавірусних обмежень позначилося на зростанні чистого доходу від реалізації ДП «НПМ «Україна» у 2021 році на 116%, а НК «Експоцентр Україна» - на 28,1% та сприяло підвищенню їх ділової активності.

Повномасштабне вторгнення РФ значно вплинуло на результативність діяльності цих підприємств. Воєнний стан унеможливив проведення розважальних заходів. Крім того, розірвалися всі зв'язки з російськими акторами, співаками, які використовували майданчик ДП «НПМ «Україна» для проведення своїх концертів. Чистий дохід цього підприємства зменшився у 2022

році на 60,7%, а високі витрати на утримання приміщення позначилися на зниженні рентабельності послуг для призвели до збиткової діяльності (-6420 тис. грн у 2022 році). На одну гривню вкладеного в бізнес капіталу припадало лише 0,04 грн чистого доходу у цей період.

Темпи падіння доходу від надання послуг та збитковість діяльності у 2022 році характерна також і для НК «Експоцентр України» (-49,8%), однак ця організація використала можливості підтримки своєї діяльності за рахунок подальшої реалізації проектів, які підтримували моральний дух та емоційний стан українців у складні часи. Однак, об'єктивні умови позначилися на скороченні чисельності відвідувачів комплексу у 2022 році до 2,6 млн осіб (у 2021 році – 5,5 млн осіб). Кількість заходів скоротилася з 2796 у 2021 році до 1555 у 2022 році, але це все одно більше, ніж у 2015 році (році відновлення діяльності комплексу) у 48 разів. Крім того, необхідно зазначити, що у період воєнного стану на території комплексу було реалізовано безліч соціальних акцій, які не сприяли підвищенню фінансової результативності бізнесу, але сприяли вирішенню поставлених менеджментом завдань щодо підвищення соціального капіталу нації.

Наступним етапом аналізу є результати використання авторського методичного підходу. Вихідні дані для аналізу представлено у табл. 2.11 – 2.14.

Таблиця 2.11

Показники оцінювання рівня забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Креативне лідерство					
Індекс креативності персоналу	0,7	0,68	0,71	-2,9	4,4
Індекс оплати праці креативного персоналу	1,28	1,31	1,33	2,3	1,5
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	2,8	3,2	6,8	14,3	112,5
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	5,4	7,3	18,9	35,2	158,9
Кадровий дефіцит, %	2,1	3,5	1,8	66,7	-48,6

1	2	3	4	5	6
Цифрове лідерство					
Рівень цифровізації процесів управління	0,79	0,8	0,8	1,3	0
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,85	0,85	0,85	0	0
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,6	0,6	0,6	0	0
Організаційне лідерство					
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,49	0,51	0,51	4,1	0
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,53	0,54	0,51	1,9	-5,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,85	0,97	1,27	13,8	31,0
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,77	0,77	1,25	0,5	61,4

Джерело: розраховано автором на основі даних досліджуваних підприємств

Специфіка діяльності підприємства, що спеціалізується на наданні інформаційно-комунікаційних послуг, позначається на високих показниках індексу креативності персоналу, а також рівня діджиталізації як процесів управління, так і процесів продукування послуг. Належність ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» до вертикально-інтегрованих структур визначає його репутаційну стійкість та налагоджені довготривалі зв'язки зі стейкхолдерами.

Таблиця 2.12

Показники оцінювання рівня забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Креативне лідерство					
Індекс креативності персоналу	0,58	0,61	0,62	5,2	1,6
Індекс оплати праці креативного персоналу	1,01	1,11	1,17	9,9	5,4
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	3,2	6,1	6,5	90,6	6,6
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	8,9	12,5	16,7	40,4	33,6
Кадровий дефіцит, %	1,8	1,1	3,9	-38,9	254,5
Цифрове лідерство					
Рівень цифровізації процесів управління	0,43	0,47	0,47	9,3	0,0

1	2	3	4	5	6
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,8	0,8	0,85	0,0	6,3
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,58	0,58	0,59	0,0	1,7
Організаційне лідерство					
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,34	0,34	0,38	0	11,8
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,44	0,45	0,45	2,3	0
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,99	1,01	1,08	2,0	6,9
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,98	1,01	1,11	3,1	9,9

Джерело: розраховано автором на основі даних досліджуваних підприємств

ТОВ «Маркеторіум» також характеризується достатньо високими значеннями показників за параметрами креативного лідерства та діджиталізації, що зумовлено сучасною трансформацією фокусу надання маркетингових послуг від традиційного спектру до використання інноваційного цифрового інструментарію просування продукції / послуг.

Таблиця 2.13

Показники оцінювання рівня забезпечення розвитку ДП «НПМ «Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Креативне лідерство					
Індекс креативності персоналу	0,35	0,34	0,28	-2,9	-17,6
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,98	0,97	0,78	-1,0	-19,6
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	14,7	18,4	-9,5	25,2	-151,6
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	2,4	0,56	-	-76,7	-
Кадровий дефіцит, %	8,4	7,8	12,4	-7,1	59,0
Цифрове лідерство					
Рівень цифровізації процесів управління	0,26	0,26	0,26	0	0
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,34	0,35	0,35	2,9	0
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,18	0,18	0,16	0	-11,1

1	2	3	4	5	6
Організаційне лідерство					
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,51	0,51	0,34	0	-33,3
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,56	0,56	0,38	0	-32,1
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,99	1,01	1,04	2,0	3,0
Коефіцієнт співвідношення рентабельності (збитковості) реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,12	1,34	0,56	19,6	-58,2

Джерело: розраховано автором на основі даних досліджуваних підприємств

Попри підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення ДП «НПМ «Україна» протягом останніх років до повномасштабного вторгнення, критично низькою залишається частка креативного персоналу як ключового ресурсу. До того ж процеси управління підприємством як і процеси масштабування культурних змістів і смислів мають низький рівень цифровізації, що у значному ступені зумовлене низьким рівнем цифрової зрілості персоналу. Тривалий термін існування на ринку та статус одного з найбільших сценічних майданчиків країни позначилися на достатньо високих значеннях рівня організаційної довіри партнерів та стійкості клієнтської бази протягом 2020-2021 рр. Однак, повномасштабне вторгнення РФ позначилося на розриві будь-яких зв'язків з російськими партнерами та замовниками послуг.

Таблиця 2.14

Показники оцінювання рівня забезпечення розвитку НК «Експоцентр України» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Креативне лідерство					
Індекс креативності персоналу	0,56	0,56	0,47	0,0	-16,1
Індекс оплати праці креативного персоналу	1,12	1,28	1,24	14,3	-3,1
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	3,8	4,5	-2,2	18,4	-148,9
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	23,1	-35,3	0	-252,8	-100,0
Кадровий дефіцит, %	2,1	1,9	4,6	-9,5	142,1

1	2	3	4	5	6
Цифрове лідерство					
Рівень цифровізації процесів управління	0,56	0,61	0,61	8,9	0,0
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,43	0,43	0,41	0,0	-4,7
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,38	0,41	0,39	7,9	-4,9
Організаційне лідерство					
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,51	0,52	0,49	2,0	-5,8
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,54	0,54	0,52	0,0	-3,7
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,18	1,22	1,12	3,4	-8,2
Коефіцієнт співвідношення рентабельності (збитковості) реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,34	1,23	0,34	-8,2	-72,4

Джерело: розраховано автором на основі даних досліджуваних підприємств

Для капіталомісткого креативного бізнесу, до якого відноситься і НК «Експоцентр України», характерним також є низький рівень креативності персоналу та рівень діджиталізації процесів управління / надання послуг. Пріоритетно топ-менеджмент орієнтується на удосконалення матеріально-технічної бази, що в більш-менш стабільних умовах дозволяє нарощувати обсяг доходів, але не дозволяє утримати ринкові позиції в умовах змін невідконтрольних менеджменту параметрів простору їх життєдіяльності.

Після формування вихідної бази даних первинних показників, була виконана їх стандартизація відповідно до оптимальних значень, визначених на основі експертного опитування менеджерів креативного бізнесу. Результати стандартизації представлено у дод. В. На основі стандартизованих показників були визначені інтегровані значення кожного параметру з урахуванням коефіцієнтів вагомості, що систематизовані у табл. 2.15, а також інтегровані показники забезпечення розвитку (табл. 2.16), які унаочнені на рис. 2.12.

Аналітичне оцінювання статистичних інтегрованих значень показників за досліджуваними параметрами свідчить про лідерські позиції ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» та ТОВ «Маркеторіум» за параметрами креативного та цифрового лідерства. Натомість, тривалий досвід функціонування на певному сегменті

ринку креативних послуг та стійкі взаємодії зі стейкхолдерами компаній, що спеціалізуються на масштабуванні соціально-культурних смислів і текстів позначилися на достатньо високих інтегрованих значеннях за параметром організаційного лідерства у період до повномасштабного вторгнення.

Таблиця 2.15

**Інтегровані значення контрольованих параметрів життєдіяльності
креативних підприємств у 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Креативне лідерство					
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,689	0,689	0,762	0	10,6
ТОВ «Маркеторіум»	0,614	0,714	0,724	16,3	1,5
ДП «НПМ Україна»	0,481	0,397	0,208	-17,4	-47,6
НК «Експоцентр України»	0,632	0,454	0,338	-28,2	-25,6
Цифрове лідерство					
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,987	0,990	0,990	0,3	0
ТОВ «Маркеторіум»	0,863	0,877	0,883	1,5	0,8
ДП «НПМ Україна»	0,353	0,360	0,343	1,9	-4,6
НК «Експоцентр України»	0,633	0,670	0,647	5,8	-3,5
Організаційне лідерство					
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,830	0,876	0,936	5,5	6,9
ТОВ «Маркеторіум»	0,788	0,803	0,845	1,9	5,3
ДП «НПМ Україна»	0,945	0,952	0,703	0,6	-26,1
НК «Експоцентр України»	0,952	0,955	0,806	0,3	-15,6

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого методичного підходу

Таблиця 2.16

**Інтегровані значення рівня забезпечення розвитку креативних
підприємств у 2020-2022 рр.**

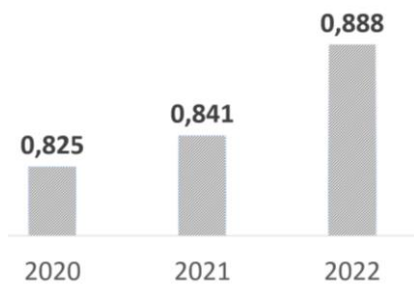
Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,825	0,841	0,888	1,9	5,6
ТОВ «Маркеторіум»	0,747	0,792	0,812	6,0	2,5
ДП «НПМ Україна»	0,596	0,569	0,412	-4,5	-27,6
НК «Експоцентр України»	0,738	0,685	0,586	-7,2	-14,5

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого методичного підходу

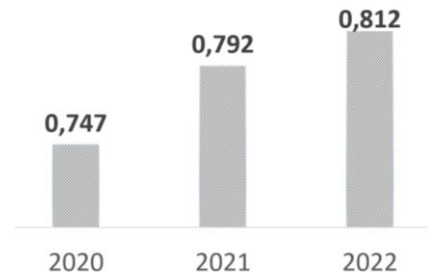
Динаміка розрахованих показників дозволяє зробити висновки, що капіталомісткий креативний бізнес, який спеціалізується на масштабуванні

соціально-культурних послуг, не достатньо сфокусований на збільшенні частки креативних працівників і їх мотивуванні, а також діджиталізації процесів управління та просування креативних послуг. Високий рівень капіталомісткості поряд з низьким рівнем вищезазначених параметрів унеможливорює оперативні якісні зміни ДП «НПМ Україна» та НК «Експоцентр України» відповідно до впливу об'єктивних, невідконтрольних змін простору їх життєдіяльності.

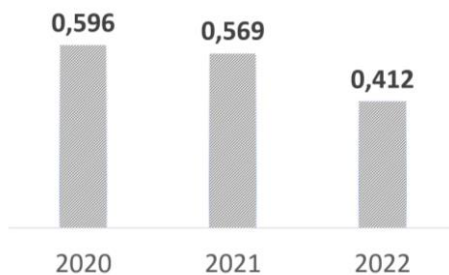
ТОВ «ЛЮКСОФТ - УКРАЇНА»



ТОВ «Маркеторіум»



ДП «НПМ Україна»



НК «Експоцентр України»

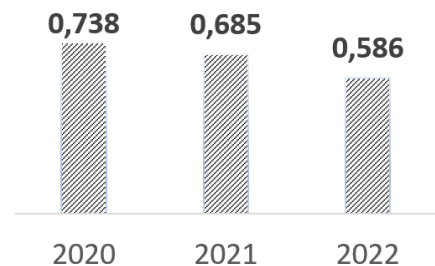


Рис. 2.12. Інтегровані значення рівня забезпечення розвитку креативних підприємств за авторським методичним підходом

Джерело: розраховано автором

Підприємства, які характеризуються достатньо високим рівнем діджиталізації процесів, мають вищу гнучкість і мобільність, що дозволяє їм швидко адаптуватися у непередбачуваних умовах. Пріоритетна сфокусованість на підвищенні матеріально-технічного рівня масштабування креативних послуг слугує необхідною, але недостатньою умовою якісних змін креативних компаній у сучасних умовах діяльності. Можливості дистанційного надання послуг, швидкої релокації бізнесу дозволили ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» та ТОВ «Маркеторіум» підвищити передумови розвитку цих підприємств навіть в умовах повномасштабного вторгнення.

Динаміка інтегрованих значень показників доводить, що несвоєчасна відмова від традиційних практик управління, рутин, стандартизованих процедур є одним з ключових чинників зниження рівня забезпечення розвитку креативних підприємств. Так, низький рівень такого забезпечення, характерний для ДП «НПМ «Україна» у 2022 році, та, відповідно, відсутність якісних змін у його діяльності мала прояв у зниженні фінансово-економічних результатів, що вимагає оперативного управлінського фокусування на нарощенні креативного потенціалу компанії та оцифруванні її діяльності на основі сучасного інструментарію.

Узагальнюючи результати аналізу відзначимо наступне:

- сила впливу невідконтрольних параметрів простору життєдіяльності креативних підприємств (пандемія, повномасштабне вторгнення та ін.) на результати їх діяльності у значному ступені визначається рівнем капіталомісткості, креативним потенціалом та ступенем діджиталізації процесів управління та продукування послуг цих компаній;
- креативність персоналу та цифровізація діяльності є ключовими чинниками мобільності та гнучкості креативного бізнесу з продукування інформаційно-комунікаційних та інтернет-маркетингових послуг на основі якісних змін відповідно до трансформації простору їх життєдіяльності;
- специфіка діяльності креативних підприємств, що спеціалізуються на масштабуванні соціально-культурних смислів і текстів визначає об'єктивно високий рівень капіталомісткості бізнесу, що є необхідною, але недостатньою умовою розвитку цих підприємств;
- управлінська сфокусованість виключно на удосконаленні матеріально-технічної бази креативних підприємств не виправдовує себе в умовах вагомого динамічного впливу об'єктивних чинників простору їх життєдіяльності та потребує відмови від традиційних практик і процедур, трансформацією управлінського фокусу на підвищення рівня креативного лідерства та максимального використання сучасного інструментарію діджиталізації процесів управління та масштабування креативних послуг.

Висновки до 2 розділу:

1. Вітчизняний сектор креативних індустрій динамічно розвивався аналогічно світовим трендам протягом 2016-2021 рр. до повномасштабного вторгнення рф, що мало прояв у стрімкому нарощенні обсягів продукування креативної продукції / послуг внаслідок задоволення споживчого попиту та збільшення кількості суб'єктів господарювання у цій сфері. Лідерами за темпами зростання економічних показників у цей період традиційно виступали сфери ІТ; реклами, маркетингу і PR; архітектури та інжинірингу, адаптивність і гнучкість яких дозволила нівелювати непередбачувані менеджменту чинники коронавірусних обмежень та досягти національного, історичного максимуму показників результативності креативного бізнесу на кінець 2021 року.

2. Об'єктивні умови життєдіяльності креативних підприємств у 2022 році з початком повномасштабного вторгнення рф позначилися на зниженні їх ділової активності, скороченні масштабів діяльності та чисельності зайнятих у цій сфері. Попри негативний вплив сукупності факторів, які унеможливили розвиток креативних підприємств у цей період, їх життєздатність була забезпечена ситуаційною адаптацією у невизначених складних умовах на основі розширення міжнародного співробітництва, переорієнтації на європейський ринок, підвищення рівня діджиталізації процесів управління та пропонування продукції / послуг. Аргументовано, що вітчизняні креативні підприємства мають значний потенціал подальшого розвитку, що зумовлює об'єктивну необхідність ідентифікації передумов їх якісних змін відповідно до поточних та майбутніх параметрів простору їх життєдіяльності.

3. На основі обґрунтованого наукового підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств, розроблений методичний інструментарій оцінювання рівня забезпечення, що ґрунтується на аналізі контрольованих і неконтрольованих параметрів простору їх життєдіяльності в ресурсному, процесному та організаційному аспектах. Відповідно до іманентних ознак креативного бізнесу, ключовими параметрами за вищезазначеними тематичними

напрямами визначено: креативне лідерство, цифрове лідерство та організаційне лідерство. Сформовано специфічну сукупність показників за кожним параметром, що розширює традиційний аналітичний фокус дослідження від традиційних економіко-фінансових показників до показників, які враховують специфічні передумови якісних змін креативних підприємств.

4. Універсальність та прикладна цінність пропонованого методичного підходу забезпечується оптимальною кількістю параметрів та відповідних показників, а також нескладним статистичним інструментарієм обробки інформаційної бази даних на основі стандартизації показників та визначення інтегрованих значень за кожним параметром та інтегрованого значення рівня забезпечення розвитку в цілому. Об'єктивність оцінювання ґрунтується на емпіричному встановленні оптимальних значень кожного показника та їх вагомості на основі анкетування 22 провідних експертів-управлінців в сфері креативних індустрій. Комплексність оцінювання досягається аналізом просторових чинників об'єктивного характеру (неконтрольованих параметрів), які, відповідно до специфіки креативного бізнесу, представлені наступними: культурно-освітній, людський, інформаційно-комунікаційний потенціал країни / регіону, які ситуаційно доповнюються іншими параметрами та показниками відповідно до специфіки певної сфери креативних індустрій.

5. Результати оцінювання динаміки економічних показників діяльності вибірки досліджуваних підприємств підтверджують, що об'єктивні негативні чинники простору їх життєдіяльності нівелюються своєчасним використанням можливостей (ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА», ТОВ «Маркеторіум»): релокації бізнесу, оперативного та максимально повного задоволення попиту на просування продукції в інтернет, розширення міжнародних зв'язків та ін. Креативні підприємства, що спеціалізуються на масштабуванні соціально-культурних смислів і текстів (ДП «НПМ Україна», НК «Експоцентр України»), характеризуються капіталомісткою структурою бізнесу та управлінською сфокусованістю на удосконаленні матеріально-технічної бази, що значно знижує гнучкість і оперативність якісного реагування на зміну умов ведення бізнесу.

6. На основі використання авторської методики оцінювання рівня забезпечення розвитку креативних підприємств емпірично доведена об'єктивна необхідність інтегрованого підвищення рівнів креативного, цифрового та організаційного лідерства, що дозволяє утримувати / підвищувати ринкову стійкість підприємства навіть в умовах деструктивного впливу неконтрольованих параметрів.

7. Позитивна динаміка наближення до оптимального рівня забезпечення розвитку підприємств (ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»: $III_{2020} = 0,825$, $III_{2022} = 0,888$; ТОВ «Маркеторіум»: $III_{2020} = 0,747$, $III_{2022} = 0,812$) дозволяє якісно трансформувати їх діяльність на основі максимально повного використання можливостей, що супроводжується нарощенням результатів попри складні умови ведення бізнесу. Натомість, масштаб бізнесу, значний досвід функціонування на ринку та стійка стейкхолдерська взаємодія, що уособлюються в організаційному лідерстві, унеможливають оперативність якісних змін підприємств при зростанні ступеня віддаленості від оптимального рівня креативного та цифрового лідерства (ДП «НПМ Україна»: $III_{2020} = 0,596$, $III_{2022} = 0,412$; НК «Експоцентр України»: $III_{2020} = 0,738$, $III_{2022} = 0,586$).

Основні результати другого розділу опубліковано у працях автора [120, 121].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

3.1. Параметри майбутнього соціально-економічного простору України та світу в умовах нової нормальності

Параметри майбутнього соціально-економічного простору доцільно розглядати крізь призму нової нормальності (*New Normal*) економічного розвитку XXI ст. Термін «нова нормальність» почав активно використовуватися у зв'язку зі світовою кризою 2008 року і ще більше в умовах пандемії коронавірусу у 2020 році. В цілому цей термін характеризує зростання непередбачуваності та прогнозованості ортодоксальних економічних практик і підходів. Сучасне розширене розуміння сутності нової нормальності ґрунтується на зміні умов діяльності, в яких не працюють старі правила, процедури, а досягнення економічного зростання вимагає принципово нових рішень [122, 123]. В. Костриця та Т. Бурлай зміст нової нормальності розглядають через призму встановлення принципово нових правил і норм, що формуються під впливом нових чинників та явищ [124].

Засновник Всесвітнього економічного форуму Клаус Шваб ще у 2020 році визнав, що «світ ніколи не повернеться до норми». Відповідно, «норми» як такої більше не існує. Нормальність як така перестала існувати, бо основою «нової нормальності» стала тотальна непередбачуваність та волатильність, що визначає початок «Нової ери» світової економіки, яка немає нічого спільного до концепцій та законів до 2019 року [125].

Ми погоджуємося з Д. Наталухою, що для України «нова нормальність» розпочалась ще у 2014 році, коди традиційні уявлення співвітчизників про безпеку у власній країні зазнали трансформаційних змін [125]. Повномасштабне вторгнення РФ змінило уявлення про світову архітектуру безпеки у глобальному

масштабі. Війна в Україні змінила соціально-економічний простір не лише в нашій країні, а й у світі. За аналітичними оцінками професора економіки Себастьяна Галіані з Університету Меріленду, війна росії проти України вплине на кожен країну світу, за рахунок наступних довгострокових трендів [126]:

- 1) зростання цін на біржові товари (нафта, газ, пшениця та ін.) та підвищення інфляції;
- 2) порушення логістичних ланцюгів постачань;
- 3) зменшення впевненості бізнесу та інвесторів.

Окрім загальноекономічних трендів, необхідно відзначити і складну геополітичну ситуацію та формування нового світового порядку. «Нову еру» ототожнюють з «Ерою туману», ситуацію в якій можна чітко розгледіти лише зблизька і то не завжди. Нова нормальність змінює економічні умови та трансформує політичні інститути. Зміна економічних умов зумовлює виключну увагу до інтелектуально-креативних здатностей суб'єктів господарювання, які забезпечують життєдіяльність бізнесу в умовах, які принципово відрізняються від традиційних, за рахунок якісних змін.

Варто зазначити, що масштабні негативні наслідки нової нормальності, економічні потрясіння глобального характеру, не обмежують можливості розвитку сучасних підприємств. В умовах нової реальності змінюється споживацька поведінка, формуються нові типи економічних відносин, поширюються комунікаційні он-лайн сервіси (*e*-урядування, *e*-комерція, *e*-банкінг та ін.), актуалізуються питання створення цінностей для споживачів нетрадиційними інноваційними способами. У сучасних умовах лише скорочується час для усвідомлення та реалізації можливостей та перетворення їх на ресурси задля оперативного реагування та масштабні зміни. За висновками експертів компанії *Deloitte* економічні та соціальні наслідки нової нормальності доцільно порівняти з машиною часу у майбутнє: зміни, які раніше відбувалися десятиліттями, наразі відбуваються щотижнево.

В умовах нової реальності досягнення ключової мети розвитку підприємств будь-яких видів економічної діяльності – ринкової стійкості визначає об’єктивну необхідність досягнення таких цілей як (рис. 3.1):

- підвищення резистентності та стресостійкості підприємства;
- підвищення життєздатності та гнучкості підприємства;
- досягнення сервісного лідерства.

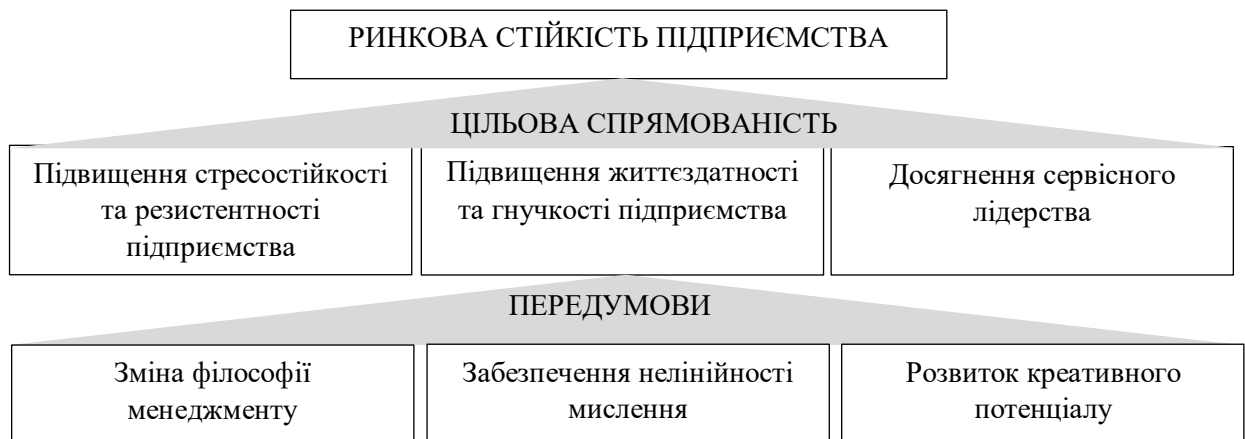


Рис. 3.1. Цільова спрямованість розвитку підприємства в умовах нової нормальності

Джерело: сформовано автором

В контексті останньої цільової настанови варто відзначити, що сервісне лідерство не обмежується цінністю сервісів для споживачів, а орієнтоване на також на свідоме, духовне лідерство як прагнення та мотивацію лідера до підвищення якості життя інших через власну справу. Це дуалістичний підхід, що передбачає як допомогу працівникам компанії у реалізації власних талантів, так і продукування цінностей, які задовольняють всі вимоги клієнтів. Ключовими ознаками сервісної організаційної культури є наступні: достатній рівень свободи та баланс між роботою та особистим життям; особиста підтримка; партнерство як основа стосунків у команді; культ вдячності; помилки працівників як можливості їх розвитку. За даними аналітиків, на сьогодні в нашій країні близько 5% сервісних лідерів, але з кожним роком ця цифра зростає.

Підвищення резистентності, стресостійкості, життєздатності та гнучкості підприємства ґрунтується на:

- зміні філософії менеджменту;
- забезпеченні нелінійності мислення;
- розвитку креативного потенціалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Передумови розвитку підприємств в умовах нової нормальності

Передумова	Сутність
Зміна філософії менеджменту	- відмова від управлінського раціоналізму, стандартизованих та рутинизованих практик; - гуманізація менеджменту; - перманентне самовдосконалення менеджерів, підготовка лідерів нового типу; - орієнтація на мобілізацію енергії та творчості працівників та прискорення оновлення; - впровадження холістичних принципів оцінювання результативності; - ситуаційність прийняття управлінських рішень; - скорочення розривів між мисленням та діяльністю; - ціннісно-орієнтований підхід до управління підприємством; - зростання уваги до поведінкових і соціальних аспектів управління (організаційна культура, організаційна довіра)
Забезпечення нелінійності мислення	- усвідомлення відсутності причинно-наслідкового зв'язку між явищами, процесами в умовах турбулентного простору; - формування нової свідомості працівників, що випереджає буття; - перехід від безальтернативного, шаблонного, лінійного мислення до творчого, нелінійного, інноваційного мислення; - здатність продукування ідей в умовах постійних змін і невизначеності; - мислення на основі філософії нестабільності; - усунення функціональної фіксованості в мисленні та діяльності; - розгляд альтернативних можливостей майбутнього розвитку - розуміння досліджуваної проблеми у широкому контексті
Розвиток креативного потенціалу	- розвиток креативного класу на національному рівні; - формування креативного лідерства на підприємстві; - створення нових ідей та креативних змістів; - забезпечення перманентного навчання та активізації творчих можливостей працівників; - мотивація працівників, які володіють технологіями творчої праці; - розкриття творчого потенціалу особистості; - стимулювання «творчої деструкції»⁸

Джерело: сформовано автором

⁸ Творча деструкція (*creative destruction*) - термін, сутність якого полягає у тому, що економічний розвиток ґрунтується на процесах творчого або креативного руйнування.

Нагадаємо, що у перший рік повномасштабного вторгнення економіка України, за даними Держкомстату, втратила 29% реального ВВП, але за аналітичними оцінками у 2023 році прогнозується зростання мінімум на 3%. Подальше нарощення потенціалу національної економіки, в умовах об'єктивних і ресурсних обмежень, зумовлює виключну увагу до забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій. За аналітичними висновками експертів, цілком реальними залишаються темпи приросту вітчизняної креативної економіки на 10 – 20% щорічно. Доцільно зазначити, що ще у 2015 році⁹ за Глобальним індексом креативності серед 139 країн світу наша країна посіла 45-у позицію, що підтверджує потужний потенціал України у цій сфері.

У табл. 3.2, за результатами дослідження, систематизовані параметри простору розвитку креативних підприємств в умовах нової нормальності, які будуть деталізовані нижче по тексту.

Таблиця 3.2

Тренди майбутнього простору розвитку креативних підприємств в умовах нової нормальності

Параметри	Сутність	Можливості для розвитку
1	2	3
Глокалізація	Постглобальна фаза розвитку економіки, що характеризується нерозривною єдністю локального (регіонального) та глобального, коли глобальне впливає на розвиток локального, а локальне є аспектом глобального.	- потенціал нарощення міжнародної співпраці та зв'язків; - зростання попиту на самобутню та унікальну культуру України у світовому масштабі; - продукування національного україномовного культурного продукту з його переорієнтацією на патріотичну змістовність
Смарт-спеціалізація	Концепція інноваційного регіонального розвитку, що ґрунтується на креативному потенціалі певних територій та партнерстві бізнесу, влади, громадськості і науково-експертної спільноти.	- підвищення результативності реляційної екосистеми креативного бізнесу, - розширення можливостей фінансування креативних проєктів за рахунок програм ЄС

⁹ 2015 рік був останнім у формуванні Глобального індексу креативності

1	2	3
Цифрова диктатура	Тотальна діджиталізація процесів продукування та масштабування культурно-креативних цінностей не лише як чинника підвищення результативності бізнесу, а й як об'єктивно необхідної умови життєздатності креативного бізнесу.	- підвищення мобільності, гнучкості та адаптивності бізнесу; - формування цифрового споживача, становлення Суспільства 5.0; - нівелювання непідконтрольних менеджменту чинників, пов'язаних з пандемією та повномасштабним вторгненням
Економіка спільного користування (шерингова економіка)	Цифровий тренд в економіці, який формує принципово нову модель споживання. Шерингова економіка інтегрує компанії, що використовують бізнес-моделі, які ґрунтуються на наданні доступу до певних ресурсів на ринку за принципом «peer-to-peer». За цією моделлю споживачі платять за право тимчасового використання певного ресурсу, який належить іншим учасникам.	- підвищення віртуальної мобільності бізнесу; - нарощення ринкової частки за рахунок зростання інноваційно-цифрового підприємництва; - максимальна оперативність комунікаційної взаємодії; - оптимізація витрат; - швидкість отримання необхідного блага
Крос-секторальні колаборації	Співпраця різногалузевих суб'єктів господарювання у реалізації креативних проєктів; партнерства, орієнтовані на складні системні завдання розроблення колабораційних практик на основі теорії змін, чутливої до рівня складності проблеми.	- розвиток партнерських відносин та реляційної взаємодії; - підвищення результативності бізнесу за рахунок продукування нових культурно-креативних цінностей
Синергія інклюзивності та кастомізованості	Інклюзія в аспекті розвитку креативних підприємств розглядається як доступність культурно-креативних цінностей для всіх споживачів без винятку. Але ключового значення при цьому набуває є кастомізований (індивідуалізований) підхід до задоволення потреб окремих аудиторій споживачів, що передбачає задоволення особистих потреб.	- формування стійкої клієнтської бази; - задоволення потреб споживачів-міленіалів (покоління Y, що народжене в 1980–1990 рр.), для яких індивідуальна задоволеність важливіше статусного споживання; - мінімізація бар'єрів у задоволенні потреб різних цільових аудиторій
Державна адвокація розвитку креативних підприємств	Посилення державної підтримки розвитку креативних підприємств як ключових драйверів економічного зростання країни за рахунок збільшення фінансування, формування державних програм підтримки	- диверсифікація джерел фінансування проєктів розвитку бізнесу; - розвиток приватно-державного партнерства

Джерело: сформовано автором

Про глокалізацію, як нову умову простору життєдіяльності креативних підприємств, було згадано у підрозділі 1.3. Аналіз перспективних параметрів простору доводять посилення глокалізаційних тенденцій. З одного боку, зростає увага до культурних цінностей нашої країни через військову агресію РФ, з іншого, - Україна є унікальною країною зі своєю національною самобутністю. Відповідно, локальні креативні продукти / послуги мають всі можливості для масштабування у світовому просторі, що актуалізує питання подальшої міжнародної співпраці вітчизняних креативних підприємств.

Такий підхід дозволить ознайомити з українською культурою все більшу чисельність світової спільноти, що підвищує рівень культурної дипломатії. В умовах обмеженості ресурсів та складної економіко-політичної ситуації, вітчизняні креативні підприємства мають широкі можливості щодо продукування національного україномовного культурного продукту з його переорієнтацією на патріотичну змістовність, масштабування українських культурних цінностей у світовому масштабі.

Пов'язаним з глокалізацією іншим параметром майбутнього простору залишиться смарт-спеціалізація (*Smart Specialisation Strategy* - («S3»)), особливо в контексті євроінтеграційного вибору України. Зазначимо, що смарт-спеціалізація – це політика та концепція інноваційного регіонального розвитку ЄС. Її ключовими завданнями є економічне зростання регіонів через максимально повне розкриття їх потенціалу. Передумовою смарт-спеціалізації є розвиток партнерських відносин між суб'єктами господарювання, владою, громадськістю та науково-експертними спільнотами. Особливе значення у розвитку цих відносин займає стимулювання місцевою владою підприємців і розробників (дослідницьких центрів, університетів тощо) для максимально повного розкриття потенціалу регіону. Таким чином, смарт-спеціалізація відкриває можливості для підвищення результативності реляційної екосистеми креативного бізнесу, поглиблюючи зв'язки між ключовими стейкхолдерами.

Відповідно до положень Європейської Комісії, регіональні стратегії смарт-розвитку повинні ґрунтуватися на ідеї чотирьох «С»:

- 1) *choices* (вибори) – визначення пріоритетного спектру інвестиційних проектів, які максимально повно розкривають креативний потенціал регіону;
- 2) *competitive advantage* (конкурентні переваги) – формування стратегій розвитку регіону відповідно до його поточної спеціалізації та мобілізації талантів на основі потреб і можливостей;
- 3) *critical mass* (критична маса) – формування простору для подальших міжсекторних зв'язків для прискорення зростання частки у міжрегіональних мережах;
- 4) *collaborative leadership* (колективне керівництво) – інтеграція у процесах креативно-інноваційного розвитку не лише підприємців, суб'єктів влади та науково-експертної спільноти, а й споживачів продукції / послуг.

Варто акцентувати увагу на тому, що смарт-спеціалізація передбачає адресну фінансову підтримку досліджень та креативних інновацій, відповідно українські регіони та креативні підприємства, отримають можливість доступу до джерел фінансування зі Структурних фондів ЄС.

Діджиталізація процесів управління, продукування та масштабування культурно-креативних продуктів / послуг із впровадженням концепції Індустрія 4.0 вже набула ознак традиційності. Принциповою зміною парадигми розвитку креативних підприємств у майбутньому є трансформація управлінського фокусу дослідження діджиталізації: з чинника підвищення результативності бізнесу до об'єктивно необхідної умови його життєздатності в умовах нової нормальності. Для останніх іманентним є словосполучення «цифрова диктатура», що не лише висуває певні вимоги до цифрової трансформації креативного бізнесу, а й створює можливості підвищення мобільності, гнучкості, адаптивності бізнесу; нівелювання непідконтрольних менеджменту чинників простору діяльності креативних підприємств.

Діджиталізація не лише підвищить цифровізацію процесів адміністрування у сфері креативних індустрій, а й сприятиме переорієнтації

креативно-культурних змістів і смислів, трансформації креативно-культурних просторів, розширення доступу до споживання креативно-культурних цінностей шляхом:

- постійного доступу в режимі он-лайн до певного контенту, що сприятиме нарощенню клієнтської бази лояльних споживачів;
- появи нових культурно-креативних послуг та засобів їх масштабування;
- розвитку е-комерції, що сприятиме нарощенню частки як національного, так і світового ринку креативної продукції / послуг.

Варто відзначити, що тотальна цифровізація креативних підприємств відбувається паралельно з процесами загальнонаціональної та загальносвітової діджиталізації:

- розвиваються цифрові освітні системи (платформи);
- підвищується інноваційно-технологічний рівень цифрової інфраструктури;
- акумулюється науковий та науково-педагогічний потенціал спеціалістів з високим рівнем професійних компетенцій стосовно освітнього наповнення;
- впровадження системи навчання цифровим навичкам з дошкільного віку та поглиблення цих навичок у інших вікових категоріях населення.

Вищезазначене сприятиме формуванню в найближчому майбутньому Суспільства 5.0 – суперінтелектуального соціуму¹⁰. «Суспільство 5.0» ґрунтується на інтеграції фізичного і кіберпростору, підвищуючи рівень життя людей. Технологічною основою при цьому виступає наступний ланцюг: інструментарій технологій Інтернету речей у фізичному просторі сприяє накопиченню величезних масивів інформації (Big data), які зберігаються в кіберпросторі, а їх аналіз здійснюється за допомогою штучного інтелекту, на

¹⁰ Суспільства 1.0 і 2.0 – основний результат праці аграрні та сільськогосподарські продукти. Суспільство 3.0 – ера промислового виробництва. Суспільство 4.0 – період інформаційного суспільства, пов'язаного з розвитком концепції «Індустрія 4.0»

основі цих висновків продукуються нові рішення та ідеї, які втілюються у фізичному просторі.

Раціональні та ціннісні настанови сучасного суспільства зумовлюють стрімкий перехід від моделей надмірного споживання до моделі спільного використання – шерингової економіки (з англ. «*to share*» – ділитися). Для інших видів діяльності це поняття не нове в аспекті розвитку таких сервісів як служби прокату, готелі, онлайн-майданчики для короткострокової оренди приватного житла (наприклад, *Airbnb.com*), сервіси спільного використання автомобілів (*Uber*, *Lyft*, *BlaBlaCar*), оренди різних речей (сервіс *Renta*), он-лайн сервіси замовлення послуг. За експертними висновками PwC, до 2025 року обсяг шеринг-економіки досягне \$335 млрд.

Шерингова економіка розвивається на базі цифрових платформ, сприяє розвитку цифрового підприємництва на принципах спільного використання та забезпечує оперативну комунікаційну взаємодію між стейкхолдерами. Економіка спільного використання, що зароджувалася у сфері традиційних послуг, у значному ступені буде впливати у майбутньому на розвиток креативних індустрій. У просторово-часовому контексті цей параметр вибудовується основними гравцями у віртуальній реальності та прискорює віртуальну мобільність підприємств [127]. В цілому, економіка спільного використання на сьогодні визначається як інтеграція (взаємодія, кооперація) компаній, які використовують бізнес-моделі надання доступу до певних ресурсів (товари, послуги, ідеї, гроші, технології, персонал, обладнання тощо) за принципом «*peer-to-peer*» (*P2P*), за тимчасове використання яких сплачує споживач [128].

Цифрові платформи, забезпечуючи ефект масштабу за рахунок оперативності використання замовлення, зручності доступу, альтернативності вибору, трансформують традиційний фокус бізнесу у сфері залучення ресурсів [129] та розширюють можливості мережевих платформ. Інтернет-майданчики поєднують значну кількість стейкхолдерів, розширюють можливості створення довіри в он-лайн режимі, що дозволяє реалізувати споживчі цінності шерингової

економіки не тільки як розвитку нового виду бізнесу в рамках концепції Індустрії 4.0, а й як інноваційного продукту. Цифрові платформи стрімко розвиваються на основі самозбагачення, що ґрунтується не стільки на кількісних, стільки на якісних індикаторах.

Наступним трендом виступає крос-секторальна колаборація, яка передбачає співпрацю різногалузевих суб'єктів (бізнес, держава, громадськість) у реалізації креативних проєктів; партнерство, орієнтоване на складні системні завдання розроблення колабораційних практик. Відповідно до міжнародного стандарту¹¹ змістовна сутність колаборації полягає у свідомому підході до спільної роботи над певною загальною метою, руйнуючи організаційні, функціональні та географічні обмеження [130]. Варто відзначити, що крос-секторальна колаборація не лише об'єднує підприємства, а й виступає інструментом розширення цільової аудиторії, поширює інформацію про бренд. Але у майбутньому традиційної крос-секторальної співпраці буде не достатньо, фокус співпраці зміститься у площину формування спільних цінностей; нарощення соціального та інтелектуального капіталу.

Міжсекторальний консенсус в умовах нової нормальності набуває нової змістовності, що полягає у наступному:

- активізація формального та неформального авторитету учасників, довгострокової прихильності тактиці партнерства;
- стимулювання системних змін в соціальних і галузевих взаємодіях та інституційних механізмах;
- генералізація повноважень та можливостей кожної зі сторін взаємодії;
- актуалізація найважливіших компонентів крос-секторальної взаємодії: розуміння унікальності суб'єктів взаємодії; лідерство; динамічний характер співпраці;
- формування екосистем партнерства та створення нових ніш для довгострокових бізнесових цілей;

¹¹ «Системи управління знаннями» (ISO 30401:2018)

- посилення організаційної довіри між учасниками, які поділяють та генерують спільні цінності.

Наступним параметром майбутнього простору є синергія інклюзивності та кастомізованості. Інклюзивність в аспекті розвитку креативних підприємств розглядається саме як доступність культурно-креативних цінностей для всіх споживачів без винятку як у фізичному, так і матеріальному контекстах. Результати дослідження етапів розвитку підприємств сфери креативних індустрій, проведене у підрозділі 1.1 (див. рис. 1.1), свідчать, про перехід від масового характеру пропонування культурно-креативних цінностей на початку ХХІ ст. до кастомізованого. Тренд на індивідуалізованому підході до задоволення особистих потреб буде домінувати і у майбутньому, однак доповнюється інклюзивністю як можливістю необмеженого доступу всіх верств населення до споживання культурно-креативних смислів і текстів.

Забезпечення розвитку креативних підприємств у значному ступені буде визначатися усвідомленням світогляду як наявних, так і потенційних споживачів. Все це буде відбуватися під значним впливом діджиталізації та інформаційної активності споживачів: лайки в соцмережах, запити в пошукових системах, перегляд веб-сторінок та ін. Опрацювання таких даних формує для підприємств інформаційний базис щодо образу споживача культурно-креативних послуг, його уподобань та потреб. Оцінювання останніх здійснюється не крізь призму певного товару (або послуги), а крізь призму емоційно-чуттєвих потреб. В умовах, які унеможливають продукування унікальних продуктів під кожний сегмент споживачів, саме робота з емоціями клієнта дозволяє досягти синергії інклюзивності та кастомізованості, максимізуючи корисність і цінність культурно-креативних послуг для споживачів.

У майбутньому просторі відбуватиметься посилення державної адвокації розвитку креативних підприємств як ключових драйверів економічного зростання. Реалізація цього напряму буде здійснюватися не лише на основі збільшення державного фінансування, а й формування пріоритетних програм

державної підтримки. Як зазначалося у підрозділі 2.1 навіть в умовах повномасштабного вторгнення наша держава високо оцінює роль підприємств креативних індустрій та залишає у фокусі уваги питання їх відбудови. Основні етапи відновлення креативних індустрій відповідно до загальнонаціонального плану представлені у табл. 3.3. Передбачається, що реалізація плану забезпечить збереження і розвиток робочих місць у сфері креативних індустрій (до кінця 2022 року – 220 тисяч офіційно зайнятих, до кінця 2025 року – 380 тис., до кінця 2032 року – 600 тис.).

Таблиця 3.3

Основні напрями відновлення креативної економіки відповідно до державного Плану відновлення України

Основний напрям	Змістовність напрямку
1	2
Коротко та середньострокова перспектива (2023-2025 рр.)	
Забезпечення джерел стабільного фінансування розвитку креативних індустрій	- відновлення і нарощення фінансування Українського культурного фонду; - впровадження нових моделей фінансування культурно-креативних послуг; - реалізація проектів державно-приватного партнерства у сфері культурно-креативних послуг; - державні програми з підтримки бізнесу; Дія Сіті, кредити 5%, 7%, 9%; - підтримка міжнародних донорських організацій; - створення Фонду стартапів
Розширення експортних можливостей	- поширення проекту <i>Spend with Ukraine</i>, що мотивує іноземців купувати українські креативні товари та послуги; - заохочення українських брендів до реєстрації на зарубіжних інформаційних платформах; - створення умов для підвищення глобального попиту на український патріотичний культурний продукт; - реалізація програм просування культурних здобутків нашої країни у світовому просторі
Забезпечення повернення до країни креативних спеціалістів та їх підтримка	- підтримка креативних спеціалістів, які повернулися в Україну чи відновлюють свою діяльність після війни; - грантова програма підтримки експортної та виробничої та спроможності підприємств креативних індустрій: передбачені витрати на 2023-2025 рр. на придбання матеріально-технічних цінностей, логістику, експорт культурно-креативних продуктів, релокацію бізнесу, посилення використання інструментарію маркетингу, комунікацій, діджиталізації та ІТ-підтримки

1	2
Організаційне забезпечення відновлення креативних індустрій	- запуск Національного офісу розвитку підприємств креативних індустрій як основного провайдера державної підтримки креативного бізнесу та забезпечення інноваційного розвитку креативних індустрій
Підтримка реалізації проектів у сфері культурно-креативних індустрій	- підтримка відновлення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в сфері культури та креативних індустрій; - стимулювання підтримки відновлення вироблення інноваційного культурного продукту; - індивідуальна підтримка творців культурно-креативних послуг; - підтримка розвитку міжнародного співробітництва
Підтримка кроссекторальної колаборації у сфері креативних індустрій	- стимулювання міжсекторальних колаборацій сфери креативних індустрій (дизайн+ІТ, крафти+дизайн та ін.); - посилення обміну досвідом між представниками різних секторів креативних індустрій; - формування платформ кроссекторальної співпраці у сфері креативних індустрій
Стимулювання відкриття офісів міжнародних компаній	- відкриття офісів Apple, Spotify, YouTube в Україні для активізації просування українського креативного контенту на вищезазначених платформах
Довгострокова перспектива (2026-2032 роки)	
Розвиток креативного потенціалу нації	- запуск загальнонаціональної програми «Креативний рюкзак», у межах якої молодь подорожує Україною та знайомиться з креативними професіями та сучасними креативними практиками (воркшопи, воркшопи, тренінги VR/AR, кіношколи та ін.); - створення Центрів креативної економіки для формування унікальної екосистеми для розвитку молоді
Вдосконалення освіти у сфері креативних індустрій та захист інтелектуальних прав	- надання практичних навчальних послуг щодо розширення можливостей реалізації креативних послуг (продажі на міжнародних онлайн-маркетплейсах, логістика між країнами, користування міжнародними платіжними системами, захист авторських прав та ін.); - поширення партнерських зв'язків і програм обміну з зарубіжними університетами в сфері креативних індустрій; - поширення грантових програм для розроблення освітніх продуктів у сфері креативних індустрій, підтримка розроблення професійних та освітніх стандартів
Підтримка розвитку креативних індустрій шляхом їх зниження податкового навантаження	- фіскальне стимулювання продукування та масштабування відновлення виробництва та подальшого розвитку підприємств у сфері креативних індустрій; - врегулювання питань «тіньової» діяльності у концертній індустрії шляхом впровадження «єдиного квитка» (формування реєстру квиткового господарства) та зміну оподаткування для реалізаторів квитків, що унеможливило їх перебування на спрощеній системі оподаткування та ін.)

Джерело: систематизовано автором на основі [131]

Навіть в умовах тотального дефіциту Державного бюджету, у вересні 2023 року Кабінет Міністрів схвалив проект бюджету України на 2024 рік, що передбачає збільшення видатків на культурно-креативну сферу на 2,3 млрд гривень, що в цілому становитиме 10,7 млрд грн. Доцільно акцентувати увагу на тому, що це не одномоментне рішення, державне адвокатування розвитку підприємств сфери креативних підприємств буде супроводжуватися наступними тенденціями: протекціоністською державною політикою, спрямованою на підтримку креативних індустрій; чітким усвідомленням ролі та значення сфери креативних індустрій в економічному зростанні країни; нарощенням якості людського потенціалу; досягнення самодостатності сфери креативних індустрій; розвитком державних і громадських інститутів, які посилюють інноваційну складову діяльності креативних підприємств.

Узагальнюючи результати підрозділу, відзначимо наступне:

- розвиток креативних підприємств буде відбуватися в умовах нової нормальності, що унеможлиблює використання традиційного інструментарію прогнозування та моделювання майбутніх станів;
- попри обмежену можливість конкретної ідентифікації параметрів майбутнього простору, систематизовано його ключові тренди, відповідність яким визначатиме ступінь наближення до оптимального рівня забезпечення розвитку підприємств;
- до ключових параметрів майбутнього простору розвитку креативних підприємств в умовах нової нормальності віднесено наступні: глокалізація; смарт-спеціалізація; цифрова диктатура; економіка спільного використання (шерингова економіка); крос-секторальні колаборації; синергія інклюзивності та кастомізованості; державна адвокація розвитку креативних підприємств.

3.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку креативних підприємств

Організаційно-економічний механізм забезпечення традиційно виступав засобом вирішення різноматичних економічних питань діяльності та розвитку підприємства. Узагальнення наукового доробку дозволяє визначити, змістовну наповненість цього поняття крізь призму таких елементів як: методи, інструменти, моделі управління, принципи, завдання, способи, важелі, нормативи, параметри, показники, процеси, програми, проекти, плани, стани, сукупність ресурсів, системи забезпечення тощо. Не поглиблюючись у науковий дискурс стосовно елементного складу організаційно-економічного механізму відзначимо, що його складові варіюються в залежності від певної економічної проблематики, але спільними ознаками будь-якого механізму є цілісність, комплексність і логічний взаємозв'язок елементів.

Упорядкування елементного складу певного механізму ґрунтувалося на управлінському підході, відповідно до якого, механізм виступає складовим елементом системи управління, визначаючи її цілеспрямованість на досягнення бажаних результатів діяльності суб'єктів бізнесу у динамічних та непередбачуваних умовах діяльності та розвитку.

Процеси. Процеси виступають одним із ключових елементів організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку креативних підприємств, як відповідно до сучасних положень теорії стратегічного менеджменту, так і до розробленого автором відповідного наукового підходу. Процесна складова ґрунтується на динамічності та непередбачуваності простору життєдіяльності підприємств та, відповідно, на необхідності їх ситуативної проактивної реакції на зміни параметрів політичного, соціального, економічного та культурно-освітнього простору.

Темпорально-просторовий аспект, закладений в основу авторського наукового підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств, визначає пріоритетність організаційних процесів, серед яких першочерговими є

ментально-когнітивні. Саме вони дозволяють передбачити та усвідомити параметри майбутнього, що формує інформаційний базис для прийняття та реалізації управлінських рішень щодо досягнення максимального рівня відповідності внутрішніх системних характеристик креативного бізнесу параметрам майбутнього.

Як зазначалося у першому розділі дослідження, композиційні процеси спрямовані на впорядкування елементів системи, що реалізуються через сукупність управлінських дій у наступному причинно-наслідковому ланцюгу: усвідомлення необхідних управлінських рішень щодо досягнення максимального ступеня відповідності майбутнім параметрам – реалізація управлінських дій. Важливим індикатором ефективності забезпечення розвитку креативних підприємств у цьому контексті виступає мінімізація розривів між усвідомленими параметрами майбутнього та доцільністю, своєчасністю управлінських рішень, спрямованих на досягнення ситуаційної і перспективної відповідності.

Це досягається за рахунок координації процесів цільової спрямованості, серед яких процеси використання можливостей простору діяльності підприємства та перетворення їх на ресурси, що дозволяє реалізувати процеси ресурсного забезпечення в контексті формування ресурсів з високим рівнем стратегічного статусу (див. рис. 1.8, підрозділ 1.2) та досягти максимальної концентрації і комбінації ресурсного портфелю для практичної реалізації пріоритетних управлінських рішень.

Для скорочення розривів між усвідомленими параметрами простору та управлінськими діями необхідним є оперативне перетворення когнітивної інформації на знання, своєчасне розроблення і реалізація управлінських рішень у просторово-часовому просторі, акумулювання ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку. Ідентифікація та оцінювання можливостей простору діяльності підприємства формує його стратегічну архітектуру, що уособлює сукупність дій управлінських дій, які повинні бути реалізовані у теперішньому

часі, задля створення умов для розвитку підприємства з урахуванням майбутніх змін.

Контрольно-координаційні процеси зумовлені об'єктивною неможливістю абсолютного сприйняття реальної дійсності та складністю передбачення максимально точних характеристик майбутнього простору життєдіяльності підприємства. В такій ситуації теоретики процесного підходу відмовляються від планового підходу та чіткого формулювання цільових завдань, а логіку управлінських дій підпорядковують ситуативності. Контрольно-координаційні процеси причинно-наслідковим зв'язком пов'язані з процесами реконфігурації ресурсного портфелю відповідно до змін простору життєдіяльності та процесами задоволення вимог стейкхолдерів, які мають динамічний характер і знаходяться під впливом нових пропозицій та зміни ціннісних орієнтацій.

Принципи. Принципи забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій мають свої специфічні відмінності, які ґрунтуються, по-перше, на ключових положеннях розробленого наукового підходу; по-друге, - на специфічних ознаках цього виду бізнесу (рис. 3.4).

Таблиця 3.4

Принципи соціально-економічного забезпечення розвитку креативних підприємств в умовах нової нормальності

№ з/п	Принцип	Сутність принципу
1	2	3
1	Реалістичності сприйняття майбутнього	Передбачає максимальну об'єктивність передбачення та усвідомлення поточних і майбутніх змін простору життєдіяльності та розвитку креативних підприємств з урахуванням його багатовимірності. Когнітивний підхід до ідентифікації та селекції поточних і майбутніх можливостей.
2	Управлінської об'єктивності	Досягнення максимальної просторово-темпоральної та ситуаційної відповідності управлінських рішень і дій поточним та майбутнім параметрам простору життєдіяльності креативних підприємств; своєчасність їх реалізації; забезпечення оперативної рекомбінації ресурсного портфелю.
3	Мінімізації розривів між усвідомленим та реалізованим	Скорочення невідповідності між усвідомленими (мислення) чинниками поточного та майбутнього простору життєдіяльності підприємства та прийняттям управлінських рішень з їх подальшою реалізацією.

1	2	3
4	Перманентності процесів забезпечення розвитку	Об'єктивна необхідність безперервності процесів забезпечення розвитку креативних підприємств в умовах динамічних змін простору їх життєдіяльності, їх складності та масштабності, доцільності постійного коригування управлінських рішень відповідно до непередбачуваних обставин, ситуацій та некерованих чинників.
5	Усунення стереотипності мислення	Відмова від консервативних та успішних у минулому практик забезпечення розвитку креативних підприємств внаслідок їх неієднатності в умовах нової нормальності. Усвідомлення часової обмеженості дієвих у минулому управлінських рішень у мінливих умовах простору життєдіяльності підприємства та нелінійності процесів і явищ.
6	Гнучкого ситуативного реагування	Ситуаційне генерування ідей та нестандартних управлінських рішень відповідно до поточних і майбутніх змін простору життєдіяльності креативних підприємств, особливо під впливом непередконтрольних менеджменту чинників. Активізація творчого пошуку та інтуїції, інтегрування творчо-інтуїтивного та раціонального мислення.

Джерело: авторська розробка

Всі інші елементи організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку креативних підприємств диференційовані відповідно до аргументованих параметрів забезпечення, до яких відносяться креативне лідерство, цифрове лідерство, організаційне лідерство.

Управлінські дії. Формування сукупності управлінських дій, спрямованих на забезпечення креативного лідерства, ґрунтується на зміні традиційних практик менеджменту та їх трансформації відповідно до гуманістичної парадигми управління персоналом і передбачає реалізацію наступного:

- формування команди змін із найбільш активних і високопрофесійних спеціалістів, які мають потенціал до еволюційних змін бізнесу на основі поєднання «спадковості» з «мінливістю» - проактивними діями, які формалізуються у нових практиках управління;
- розвиток лідерства на основі розширення взаємодії з креативними працівниками, кредитування довірою, навчання конкурсом, презумпцією відповідальності, що підвищує рівень їх професійних компетенцій, і

аналітичних здатностей до оцінювання ринкових можливостей та перетворення їх на ресурси відповідно до поточних та майбутніх умов простору життєдіяльності;

- активізація залученості персоналу є складовою підприємницької моделі поведінки, коли кожний працівник розглядає бізнес компанії як власний, що досягається формуванням певного емоційного та інтелектуального стану співробітника, який мотивує його до максимізації результатів¹².

Управлінські дії, спрямовані на підвищення діджиталізації представлені наступними. По-перше, це активізація цифрової трансформації бізнесу («DX» або «DT»), під якою розуміють масштабування цифрових технологій у бізнес-процеси, процеси управління, аналізу споживацького досвіду. Відповідно досліджень О. Шатілової, Н. Шишук, цифрова трансформація бізнесу представляє собою культурну, організаційну та операційну зміну підприємства на основі інтеграції цифрових технологій, процесів і компетенцій [132, с. 250]. Цифрові трансформації дозволяють масштабувати технології створення цінностей для різних стейкхолдерів у динамічних умовах простору життєдіяльності підприємства на основі інноваційних методів оперативного коригування параметрів діяльності [133, с. 95; 134, с. 35].

Масштабування цифрових технологій на креативному підприємстві потребує і відповідних компетенцій персоналу. Відповідно, вагомого значення набуває цифровізація працівників. Співробітники, які мають навички роботи з цифровими технологіями наразі формують новий тип працівників, які характеризуються не лише цифровими здатностями, а й особливим типом поведінки, характерними ознаками та світоглядом, що трансформують їх взаємовідносини з колегами та партнерами [135]. Цінність таких працівників зумовлена їх широкими можливостями до пошуку, отримання інформації та формування дієвого зворотного зв'язку. Варто також додати, що цифрова

¹²Емпіричні дані свідчать, що коли частина працівників підприємства на рівні 25-30% залучається до процесів його розвитку відбувається «ланцюгова реакція» і в подальшому цей процес виступає наслідком самоорганізації у заздалегідь визначеному напрямі.

грамотність не лише підвищує продуктивність праці персоналу, а й дозволяє набуті компанії конкурентні переваги бізнесу.

Важливого значення набувають також управлінські дії, спрямовані на розвиток цифрових технологій в аспекті забезпечення ефективної взаємодії в реляційній екосистемі креативного бізнесу. Розвиток цифрових комунікацій дозволить оптимізувати процеси взаємодії з постачальниками, споживачами на основі використання широкого спектру стилів взаємодії: відкриті робочі середовища, гнучкі умови взаємодії, телекомунікації, телеконференції, віртуальні сервіси обміну повідомленнями.

Відповідно до розробленого наукового підходу до забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій, управлінські дії, спрямовані на досягнення організаційного лідерства, повинні бути орієнтовані на розвиток організаційних здатностей, організаційного лідерства, організаційної культури, а також розвиток партнерських відносин із стейкхолдерами.

Цілісність реалізації цих напрямів забезпечується формуванням і розвитком соціального порядку у компанії. Він ґрунтується на взаємозв'язках між стейкхолдерами, в основу яких покладені соціальні норми (мораль, право, довіра, справедливість, етичні принципи, правила та норми поведінки тощо). Відповідно, соціальний порядок забезпечує узгодженість партнерських відносин із законами соціальної природи, тобто соціальну рівновагу. У цьому контексті необхідна управлінська сфокусованість на формуванні та підтримуванні соціальних стандартів, бажаних способів поведінки, цінностей.

Особливого значення набуває також посилення міжорганізаційної та партнерської взаємодії. На сьогодні апріорним є твердження про трансформацію конкурентних відносин у коопераційні, що актуалізує формування ресурсу відносин. Сітьова (міжорганізаційна) взаємодія характеризується добровільністю зв'язків партнерів і значними перевагами, що полягають у досягненні власних унікальних цілей від інтегрування, підвищення рівня гнучкості та адаптивності. Важливим є також забезпечення лідерського позиціонування підприємства у різних рейтингах (рейтинг роботодавців,

рейтинг найбільших компаній, ТОП-компанії, національний бізнес-рейтинг тощо).

Методи. Сучасний етап розвитку економічних відносин та специфіка креативного бізнесу зумовлюють необхідність формування сукупності методів, адекватних реаліям часу. Як зазначалося вище, ключовим ресурсом підприємств креативної сфери є людські ресурси, що мають таланти, володіють інтелектуально-креативними здатностями та мають певний досвід у цій сфері. Людські ресурси у ХХІ ст. принципово відрізняються від людських ресурсів ХХ ст., що зумовлено масштабуванням безперервного навчання (*lifelong learning*), широким використанням гнучких технологій навчання, розширенням можливостей доступу до різноматичної інформації тощо.

Попри це, креативний сектор відчуває гострий дефіцит у персоналі, що уособлює необхідні компетенції для продукування / масштабування творчих продуктів / послуг. Непідконтрольні менеджменту чинники позначилися на значному відтоку висококваліфікованих кадрів з країни. Вийзд українських спеціалістів за кордон спочатку був зумовлений зростанням попиту на них у світовому масштабі. В подальшому стрімке зростання кількості працівників, що виїхали за кордон було зумовлене повномасштабним вторгненням РФ, до відтоку працівників за кордон додався фактор мобілізації. Відповідно, серед методів забезпечення креативного лідерства першочергового значення набувають сучасні методи залучення персоналу з необхідними компетенціями, до яких віднесено:

- інноваційний рекрутинг – розширює рамки традиційних методів розміщення оголошень і аналізу резюме творчими технологіями, які ґрунтуються на практиках віртуальної реальності, штучного інтелекту, відеоінтерв'ю, гейміфікації та аналітики даних для відбору цільових кандидатів;
- хедхантинг (від англ. *headhunting* - полювання за головами) – пошук високопрофесійних і унікальних спеціалістів з урахуванням особливостей певного бізнесу, вимог до кандидата та інших

специфічних особливостей, що передбачає ексклюзивний та кастомізований підходи до прямого пошуку

Не менш важливими є методи розвитку персоналу креативного підприємства. Розповсюджений на сьогодні підхід *E-learning* (електронне навчання), що передбачає навчання на основі електронних ресурсів, не виправдовує себе для креативного персоналу, для якого важливим є не стільки акумулювання нових знань, скільки розвиток інтелектуально-креативних здатностей. У цьому контексті виправдовує метод коучингу, відповідно до якого тренер допомагає спеціалісту розвинути свої здатності. Коучер не лише передає власний досвід працівнику, він розкриває його потенціал, що дозволяє використовувати навички, які були недостатньо розвинені, або нові навички. Доцільно також відзначити, що на сьогодні послуги коучів залишаються у п'ятірці найбільш ефективних методів підвищення результативності бізнесу та є одними з найбільш затребуваних [136, с. 164].

Практично значущим в аспекті забезпечення креативного лідерства є метод «360 градусів», який передбачає оцінювання працівника колегами, з якими він взаємодіє, та особисто самим працівником. Співвідношення двох, діаметрально протилежних точок зору дозволяє сформувати різнобічне уявлення про інтелектуально-креативні здатності людини, її професійні компетенції, сильні та слабкі сторони. Логічним завершенням цього методу є формування плану індивідуального розвитку спеціаліста, в якому конкретизуються етапи та строки досягнення певних цілей особистого професійного зростання.

Спектр наступних методів, спрямований на підвищення рівня цифрового лідерства. Першим з них є метод цифрової конвергенції, що передбачає формування робочих груп, які розробляють операційні моделі цифрової трансформації та формують цифрову інфраструктуру підприємства, обирають пріоритетні для певного виду бізнесу цифрові технології та відповідну модель поведінки у цифровому просторі. Наступним методом є віртуалізація робочого простору (*Virtual Desktop Infrastructure*) – метод створення робочих місць у віртуальному середовищі, коли працівник може отримати доступ до

корпоративних ресурсів, що має беззаперечні переваги, які полягають в оптимізації бізнес-процесів компанії на основі перманентного моніторингу та ефективного адміністрування. Віртуалізація робочого простору дозволяє згрупувати робочі матеріали у віртуальних базах даних, що забезпечує інтегрування завдань окремих співробітників у єдиний формат колективного завдання. Дієвим методом є також цифровізація бізнес-моделей, що передбачає трансформацію традиційних їх форм у цифрову, що створює передумови для оптимізації діючих напрямів бізнесу та розвитку нових.

Останньою групою методів є методи, спрямовані на підвищення рівня організаційної культури, організаційної довіри, стейкхолдерської (реляційної) взаємодії. Саме вони у своїй сукупності забезпечують організаційне лідерство креативного підприємства. В першу чергу варто акцентувати увагу на методі дизайн-мислення (*Design Thinking*), що передбачає використання нестандартних підходів для вирішення нештатних ситуацій. Його особливістю є орієнтація, в першу чергу, на потреби стейкхолдерів, а не вирішення бізнес-задач. Відповідно причинно-наслідковий ланцюг формується наступними питаннями: 1) яким чином та чи інша пропозиція вплине на взаємовідносини зі стейкхолдерами (пріоритетно зі споживачами)?; 2) що отримає бізнес в разі задоволення потреб споживачів? Застосування цього методу дозволяє збільшити кількість лояльної аудиторії; забезпечити пропускання найбільш затребуваних продуктів / послуг; поглиблено вивчати споживчий попит.

Наступним важливим методом є крос-секторальні колаборації (міжсекторальне партнерство). Цей метод дозволяє поєднати економічних суб'єктів на основі спільної проблематики, але з дефіцитом ресурсів для одноосібного їх вирішення. Їх об'єднання дозволяє реалізувати скоординовані ініціативи задля досягнення бажаного результату, який неможливо отримати в односторонньому порядку [137, с. 89]. Як зазначають зарубіжні науковці, метод крос-секторальних колаборацій орієнтований на вирішення системних, складних завдань та пропонує дорожню карту для реалізації колабораційних практик на основі теорії змін [138, с. 169].

Доцільно акцентувати увагу на тому, що цей метод особливо значущий для підприємств сфери креативних індустрій, в яких об'єднання знань талантів не лише дозволяє отримати бажані результати, а й сприяє розширенню професійних горизонтів, особистому розвитку працівників, реалізації інноваційних проектів. Традиційно, підприємства креативних індустрій розвивалися ізольовано на основі індивідуальних, унікальних талантів. Але наразі креативні працівники різних індустрій намагаються інтегруватися для реалізації комплексних проектів, які вимагають різноспрямованих поглядів і навичок. Розвиток цифрових технологій спрощує цю взаємодію та дозволяє креативним спеціалістам співпрацювати незалежно від територіального розташування, що сприяє формуванню міжнародних творчих команд.

Практики акцентують увагу на тому, що колаборації у креативному секторі на сьогодні є не просто модним трендом, а об'єктивною необхідністю успішного розвитку у динамічних умовах, які супроводжуються стрімкою зміною ринкових умов і технологій. Крім цього, колаборація сприяє розвитку креативних працівників на основі: синергії талантів, підвищення рівня інноваційності проектів, розширення професійної мережі, удосконалення міжособистісних навичок, навчання через обмін знаннями, посилення критичного мислення [139].

Продовжуючи тему розвитку креативних працівників, необхідно акцентувати увагу на розвитку організаційних (інтелектуально-креативних) здатностей менеджменту креативних підприємств. Це індивідуальний процес, який залежить від багатьох чинників (особисті якості, досвід роботи, гнучкість та нестандартність мислення тощо). Відповідно, особливого значення набуває періодичне оцінювання організаційних здатностей менеджменту задля динамічного аналізу якісних змін (нові вміння, навички, знання). Для цього найбільш придатним є метод комплексної оцінки персоналу асесмент-центр, оскільки він має високу прогностичну валідність, що дозволяє визначити подальший розвиток організаційних здатностей працівника [140, с. 320].

Метод асесмент-центр ґрунтується на сукупності взаємодоповнюючих методик, які дозволяють реально оцінити психологічні та професійні

особливості менеджерів, їх відповідність вимогам посадових позицій, а також діагностувати потенціал їх розвитку та лідерських якостей, як потенціалу корпоративних лідерських якостей.

Інструменти. Забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій потребує сучасного інструментарію, що унеможливорює застосування рутинних практик і процедур і дозволяє усунути іманентні креативному бізнесу протиріччя (див. рис. 1.14, підрозділ 1.3). Ми цілком поділяємо думку І. Каленюк, Н. Кузнецової, що унікальність і специфіка креативних підприємств визначається подвійним впливом інноваційних рішень: з позицій культурної спадщини, національної автентичності вони формують інновації, що ґрунтуються на минулому, а у взаємодії з сучасними інноваційними рішеннями продукують інновації майбутнього [141, с. 106]. Характеристика пропонованого інструментарію забезпечення креативного лідерства представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Сучасний інструментарій забезпечення креативного лідерства підприємств креативної сфери

Інструмент	Сутність	Використання у сфері КІ
1	2	3
Цифрові трудові платформи	Зручний інформаційний простір, що створює передумови для глобального перерозподілу трудових ресурсів у світових масштабах через інструмент цифрової зайнятості. На сьогодні цифрові трудові платформи виступають повноцінними суб'єктами глобальних і національних ринків, які формують нові види зайнятості, створюють нову нормальність на ринку праці.	- мінімізація витрат часу на залучення працівників з необхідними компетенціями на тимчасовій основі; - оптимізація фінансових витрат на пошук персоналу та витрат на оплату праці; - розширення доступу компаній до майже необмеженої кількості висококваліфікованих працівників.
Міжсекторальні коворкінг-комунікації	Інструмент організації роботи людей у єдиному робочому просторі (коворкінг-просторі), який створює передумови для колективного навчання, обміну досвідом, ідеями, пропозиціями.	- активізує підприємницьке мислення на основі інтерактивного спілкування; - створює творчу екосистему із для колективного навчання; - сприяє розширенню креативної спільноти.

1	2	3
Штучний інтелект (<i>artificial intelligence</i>)	Розроблення та використання інтелектуальних машин, що здатні виконувати завдання, які традиційно потребували людського інтелекту. Системи штучного інтелекту ґрунтуються на досвіді, закономірностях і прийнятті рішень на основі вхідного набору даних. Технологія штучного інтелекту ґрунтується на методах природного оброблення мови, машинного навчання, експертних систем, робототехніки та ін.	- продукування оригінального творчого контенту (кіно, музика, мистецтво, мода, фото та ін.); - посилення взаємодії між продуцентами смислів і змістів та їх споживачами в аспекті узгодження контенту; - задоволення естетичних і моральних потреб на більш якісному рівні; - прискорення творчих процесів; - розширення можливостей залучення креативного персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі [142-146]

Проведений у другому розділі дослідження аналіз, дозволяє стверджувати, що однією з проблем забезпечення розвитку креативних підприємств є дефіцит креативного персоналу, що посилюється наслідками воєнного стану в Україні. Варто відзначити, що традиційно на ринку праці переважала контрактна форма трудових відносин із зарплатною моделлю стимулювання. В сучасних умовах глобалізованого простору все більше поширюється використання *gig*-платформ, які дозволяють поєднати попит і пропозицію спеціалістів у світовому масштабі. Відповідно, формуються та масштабуються нові види часткової зайнятості та короткострокових трудових контрактів.

Безперечно використання цифрових трудових платформ має значний економічний ефект, що полягає у зниженні накладних витрат та оптимізації витрат на оплату праці. Однак, відповідно до проблематики дисертаційного дослідження, ми акцентуємо увагу на тому, що цей інструмент дозволяє нівелювати проблеми дефіциту креативних працівників і значно підвищує гнучкість компанії, яка отримує можливості задоволення споживчого попиту навіть на дуже волатильних ринках [144, с. 71-73]. За експертними оцінками спеціалістів компанії *Deloitte*, у світовому масштабі на підприємствах у штаті буде працювати лише 25% працівників, а решта будуть залучатися на умовах

аутсорсингу. Таким чином, цифрові трудові платформи сприяють поширенню нетипових форм зайнятості через забезпечення відкритого, вільного доступу до вакансій.

Штучний інтелект, з одного боку, виступає інструментом підвищення рівня діджиталізації підприємства, однак, у авторському розумінні, штучний інтелект, як цифровий продукт, є саме інструментом забезпечення креативного лідерства, що зумовлено наступним:

- мінімізує дефіцит креативного персоналу за рахунок здатностей, що традиційно потребували людського інтелекту і творчості;
- дозволяє продукувати оригінальний різноспрямований творчий контент (кіно, музика, мистецтво та ін.), що виступає кінцевим продуктом креативного підприємства;
- сприяє не лише підвищенню продуктивності креативного бізнесу, прискоренню генерації творчих ідей, а й формує для споживачів пропозиції нового досвіду;
- посилює взаємодію між творцями креативних смислів і змістів та їх споживачами в аспекті максимально повного задоволення естетичних і моральних потреб.

Виступаючи творцем соціально-культурних продуктів, з однієї сторони, штучний інтелект, з іншої, - є важливим інструментом залучення креативного потенціалу, що визначається наступними його можливостями:

- пошук потенційних кандидатів у великих базах даних на основі чітко визначених вимог і автоматизація первинного відбору резюме;
- спілкування з кандидатами через чат-боти в режимі реального часу;
- аналізування навичок і комунікативних здатностей кандидатів на основі платформ для інтерв'ю;
- персоналізованого спілкування з претендентами протягом всього процесу підбору та найму працівника.

Вищезазначені інструменти спрямовані на забезпечення креативного лідерства на основі сучасних інструментів залучення працівників, але не менш

важливим питанням є розвиток їх здатностей і активізація творчого потенціалу. У цьому аспекті важливого значення набуває коворкінгові комунікації, які виступають інструментом організації роботи людей у єдиному робочому просторі. Унікальний зміст креативних продуктів і послуг, особливо в споживчому сегменті B2B і B2G, визначає об'єктивну необхідність саме міжсекторальних комунікацій. Коворкінг-простори створюють передумови для колективного навчання, обміну досвідом, ідеями, пропозиціями, що в цілому підвищує рівень мережевої взаємодії, як у формальній, так і неформальній площині. Зарубіжні науковці акцентують увагу, що така взаємодія: по-перше, активізує підприємницьке мислення на основі інтерактивного спілкування; по-друге, створює творчу екосистему із залученням зовнішніх стейкхолдерів для колективного, систематичного навчання; по-третє, по-третє, сприяє розширенню креативної спільноти за рахунок залучення креативних підприємців [142].

Серед широкого інструментарію діджиталізації бізнесу нами були виокремлені саме ті інструменти, які можуть бути максимально ефективно використані на креативних підприємствах: імерсивні технології (віртуальна та доповнена реальності), блокчейн, великі дані, штучний інтелект. Останній виступає як інструментом забезпечення креативного лідерства, так і інструментом підвищення рівня діджиталізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Сучасний інструментарій підвищення рівня діджиталізації підприємств креативних індустрій

Інструмент	Сутність	Використання у сфері КІ
1	2	3
Блокчейн	Децентралізований, криптографічно захищений цифровий реєстр, який виступає засобом обміну та не передбачає легімізації жодного центрального органу влади або контролю за операціями.	- оптимізує функції розподілу доходів підприємств сфери КІ та полегшує динамічне ціноутворення та творчі продукти / послуги; - дозволяє творцям культурно-креативних смислів та змістів програмувати права інтелектуальної власності, роялті та доходи у смарт-контрактах, використовувати прозору систему транзакцій та формувати особисту систему репутації.

1	2	3
Імерсивні технології (віртуальна <i>(virtual reality)</i> та доповнена реальності <i>(augmented reality)</i>)	Формування простору, що розширює можливості людини сприймати інформацію за допомогою різних органів відчуття, на основі комп'ютерної графіки та спеціальної гарнітури. Функціонально віртуальна реальність поглиблює користувача в комп'ютерне моделювання середовища, а доповнена удосконалює об'єктивну реальність, яку спостерігає користувач за допомогою комп'ютерних програм. Їх головна мета в креативних індустріях: максимально занурити глядача у контекст певного матеріалу та зробити його досвід унікальним	- створення нового простору для масштабування культурних смислів, змістів, текстів, який фізично не обмежений та має широкі можливості симуляцій; - забезпечують новий креативний дизайн і зростання продуктивності праці у процесі розробки продукції за рахунок економії витрат і часу; - сприяють виникненню емпатійних та інформативних переживань, що навчатиме людей за допомогою даних технологій уникати стереотипів.
Big Data (Великі дані)	Набори структурованої та неструктурованої інформації настільки великих розмірів, що унеможлиблює використання традиційних засобів їх оброблення.	- формування інформаційних баз даних; - відслідковування споживчих вподобань цільових аудиторій; - розширення можливостей кастомізованого підходу до клієнтів.

Джерело: сформовано автором на основі [145, 147, 148]

Масштабування використання діджитал-інструментів у практиці діяльності креативних підприємств створює передумови для їх розвитку на основі:

- поєднання творчих навичок з інноваційними технологіями;
- продукування нових видів креативної продукції та послуг;
- пошуку нових способів формування стійкої клієнтської бази та залучення аудиторії;
- трансформації творчого досвіду;
- зміни філософії споживання креативної продукції;
- посилення взаємодії підприємств сфери креативних індустрій з технологічними компаніями;
- спільного створення креативних технологічних інновацій для максимізації цінностей для стейкхолдерів;

- розширення можливостей продукування креативних продуктів / послуг з новим змістом і якістю сприйняття;
- максимально повної реалізації творчих задумів в кіноіндустрії, мистецтві, телебаченні, музиці, дизайні, відеоіграх тощо;
- зміни споживчих пріоритетів на основі формування нових емоцій, естетичних смаків, світосприйняття.

Сучасний інструментарій забезпечення організаційного лідерства систематизований у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Сучасний інструментарій забезпечення організаційного лідерства підприємств креативних індустрій

Інструмент	Сутність	Використання у сфері КІ
1	2	3
Гейміфікація	Впровадження ігрових практик у бізнес на основі креативних практик спілкування і залучення аудиторії: 1) інтерактивні механіки (конкурси і челленджі за призи); 2) візуальні механіки (доповнена реальність, брендовані фільтри, стікери тощо); 3) допитливі практики (тести, опитувальники, квести, голосування); 4) змагальні практики.	- посилення взаємодії з цільовою аудиторією; - розширення комунікаційної взаємодії зі споживачами задля урізноманітнення контенту; - підвищення мотивації до досягнення цілей працівниками; - згуртування колективу та формування бажаних поведінкових практик; - приріст клієнтської бази.
Цифровий маркетинг	Просування бренду і формування стійкої клієнтської бази на основі цифрових каналів: оптимізація сайту для пошукових систем (SEO), пошуковий маркетинг (SEM), соціальний медіамакетинг (SMM), клієнт-орієнтована стратегія розвитку підприємства в Інтернеті (Customer Relationship Management), створення іміджу компанії в Інтернеті (PR).	- залучення нових клієнтів; - розширення можливостей формування стійкої клієнтської бази; - підвищення рівня впізнаваності бренду; - посилення комунікацій зі споживачами культурно-креативних смислів та змістів; - персоніфікація пропозицій; - кастомізація при масовому продукуванні креативної продукції.
Державно-приватне партнерство (ДПП)	За організаційно-правовою формою це система інститутів і механізмів, що уособлює регіональну та галузеву специфіку й спрямована на партнерські відносини із взаємними зобов'язаннями, що забезпечує спільну діяльність суб'єктів ринкових відносин.	- акумулювання ресурсів держави, громади, бізнесу; - розширення інвестиційних можливостей розвитку бізнесу; - розвиток партнерських відносин між державою, креативними підприємствами та громадськими інститутами.

1	2	3
Гібридні смарт-контракти («розумні» угоди)	Цифрові практики договірних відносин, які ґрунтуються на врегулюванні відносин стейкхолдерів через виражений у формі певного коду (закодованих математичних алгоритмів) контракт, в якому процеси укладання, виконання та розривання виконуються лише з використанням комп'ютерних програм (блокчейн-платформ).	- підвищення рівня організаційної довіри через відсутність посередників; - автоматичне виконання умов договору та неможливість втручання у заздалегідь визначений код; - скорочення витрат на проведення транзакцій

Джерело: сформовано автором на основі [149 -155]

Експертні висновки спеціалістів *Fortune Business Insights* свідчать про позитивні тенденції збільшення використання ігрових елементів в різних сферах B2B та B2C. Гейміфікація провокує споживачів збільшувати тривалість взаємодії з креативним підприємством і підвищує рівень емоційної прив'язаності до бренду. Крім емоційної прихильності споживачів, гейміфікація дозволяє поглибити рівень лояльності працівників, що сприяє більшій залученості персоналу, підвищенні рівня організаційної культури на підприємстві. Варто відзначити не масштабований, але позитивний досвід вітчизняних підприємств. Так, креативна компанія *Reprezent* (спеціалізується на дизайні презентацій) нараховує працівникам коїни – внутрішню валюту, яку можна використати всередині компанії на вихідний, індивідуальні заняття англійською мовою, таксі в офіс за рахунок компанії, переглянути фільм прямо на робочому місці.

Потужного значення на сьогодні набуває інструментарій цифрового маркетингу, який за рахунок інноваційних технологій еволюціонував від Інтернет-маркетингу до Digital-маркетингу. До нього відносяться такі інструменти як: оптимізація сайту для пошукових систем (*SEO*), пошуковий маркетинг (*SEM*), соціальний медіа-маркетинг (*SMM*), клієнт-орієнтована стратегія розвитку підприємства в Інтернеті (*Customer Relationship Management*), створення іміджу компанії в Інтернеті (*PR*), ретаргетинг.

Як було зазначено у підрозділі 3.1, в умовах нової нормальності спостерігається підсилення державної підтримки розвитку креативних

підприємств, що супроводжується розширенням споживчих сегментів креативного бізнесу та посиленні взаємодії з сегментом B2G (*business to government* - послуги державним органам та закладам). У цьому контексті важливим інструментом виступає державно-приватне партнерство (ДПП). ДПП не є новітнім інструментом посилення взаємодії між державою та приватним бізнесом, але в аспекті підприємств саме креативних індустрій виступає інноваційним рушієм підвищення рівня забезпечення розвитку цих підприємств.

За точки зору організаційно-правової форми, ДПП - це система інститутів і механізмів, що уособлює регіональну та галузеву специфіку й спрямована на партнерські відносини із взаємними зобов'язаннями, що забезпечує спільну діяльність суб'єктів ринкових відносин. ДПП виступає потужним інструментом регіонального розвитку та реалізації державної політики, але має ряд беззаперечних переваг у забезпеченні розвитку підприємств креативних індустрій, що полягають у розширенні ресурсних можливостей та обсягів його фінансування. Основною функцією ДПП є спільна участь партнерів у продукуванні кінцевої продукції, що дозволяє використовувати всі можливості кооперації й інтеграції та досягти синергетичного ефекту взаємодії [153, с. 18].

Для підвищення рівня організаційної довіри партнерів до підприємств креативної індустрії доцільно використовувати смарт-контракти, які представляють собою закодовані математичні алгоритми, які не передбачають посередників, а також унеможливають втручання у заздалегідь визначений код. Попри беззаперечні переваги смарт-контрактів вони мають ряд недоліків, серед яких обмежені можливості враховувати об'єктивні обставини простору діяльності партнерів, які можуть вплинути на своєчасне та повноцінне виконання умов контракту. З огляду на це, найбільш доцільною формою смарт-контрактів у динамічних і непередбачуваних умовах є гібридна, що поєднує електронну та письмову складові.

Пропонований інструментарій організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку креативних підприємств дозволяє розвивати нові форми

партнерської взаємодії, персоніфіковано підходити до задоволення потреб стейкхолдерів та впроваджувати нові засоби цифровізації бізнесу (рис. 3.2).

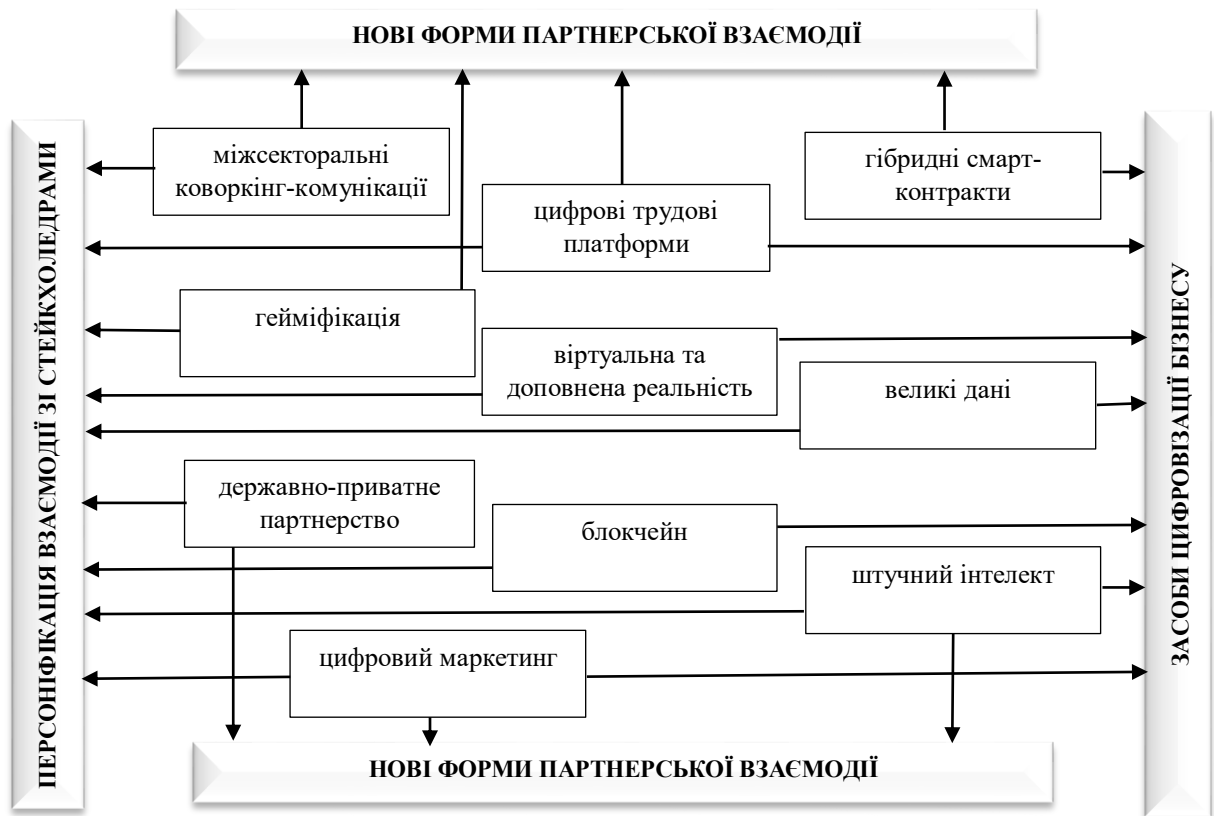


Рис. 3.2. Сучасний інструментарій забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій

Джерело: сформовано автором

На рис. 3.3 унаочнений організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій, розроблений на основі запропонованого наукового підходу, основними положеннями якого є наступні:

- інтеграція ресурсного, процесного і організаційного підходів за основними параметрами забезпечення: креативне лідерство, діджиталізація, організаційне лідерство;
- основними елементами механізму виступає логічна сукупність процесів, управлінських дій, методів, інструментів і принципів, які реалізуються у просторі об'єктивної реальності життєдіяльності підприємства з урахуванням аналізу минулих практик та структуруванні параметрів майбутнього на основі ментально-когнітивних процесів передбачення і

усвідомлення поточних (тактичний рівень управління) і перспективних (стратегічний рівень управління) можливостей;

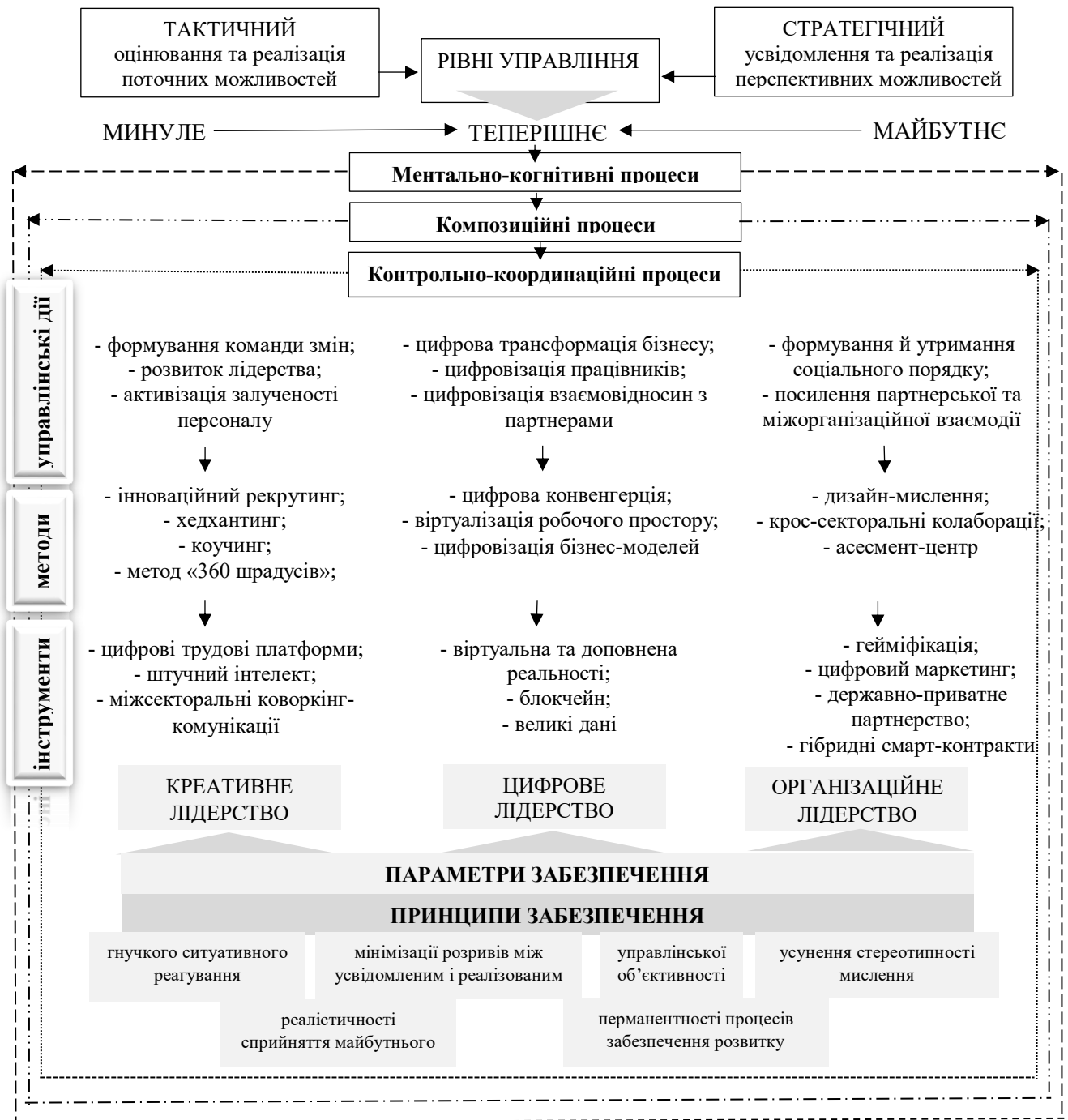


Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій

Джерело: розроблено автором

- композиційні процеси, як процеси організаційної природи, створюють передумови для реалізації процесів створення унікального ресурсного

набору та процесів взаємодії з ключовими стейкхолдерами в рамках реляційної екосистеми креативного бізнесу, а контрольно-координаційні процеси, спрямовані на своєчасну реконфігурацію ресурсного набору на основі використання можливостей простору життєдіяльності креативних підприємств;

- логіка механізму дозволяє сформувати та реалізувати сукупність управлінських дій по досягненню відповідності внутрішніх системних характеристик бізнесу як поточним, так і майбутнім параметрам простору його життєдіяльності;
- реалізація управлінських дій забезпечується сукупністю інноваційних методів і інструментів, при цьому автор не заперечує використання традиційних їх форм, але акцентує увагу на пріоритетності сучасних підходів до їх вибору, що створює передумови для якісних змін у динамічних і непередбачуваних умовах діяльності на основі симбіозу креативності з цифровізацією та проактивної комунікаційної взаємодії;
- цілісність та послідовність забезпечення ґрунтується на наступних специфічних принципах: реалістичності сприйняття майбутнього, управлінської об'єктивності, мінімізації розривів між усвідомленим і реалізованим, перманентності процесів забезпечення розвитку, усунення стереотипності мислення, гнучкого ситуативного реагування.

3.3.Прогнозні результати впровадження пропонованого механізму в практику діяльності вітчизняних креативних підприємств

Наступним етапом дослідження є обґрунтування практичних напрямів імплементації пропонованого організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку у практику діяльності вітчизняних креативних підприємств. Серед досліджуваних підприємств, доцільно акцентувати увагу на ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», яке виступає не лише споживачем, а й

продуцентом цифрових інформаційно-технологічних (ІТ) рішень. Це визначає об'єктивну необхідність управлінської сфокусованості на управлінні персоналом як критичним ресурсом (табл. 3.8). Рівень інтелектуально-креативних здатностей персоналу в ІТ-компаніях представлений наступними ієрархічними рівнями: «*junior*» - рівень початківців, для залучення якого обмежуються відбором персоналу по формальним ознакам (освіта, досвід) – скрінінгу; «*middle*» - середній рівень інтелектуально-креативних і специфічних здатностей персоналу, для залучення якого доцільно застосовувати методи інноваційного рекрутингу; «*seniority*» - персонал з особливими компетенціями та здатностями, здатний продукувати інноваційні технологічні рішення і для залучення якого найбільш доцільним є застосування методу хедхантингу.

Таблиця 3.8

Практичні напрями забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Параметри простору життєдіяльності	Можливості	Напрями забезпечення
1	2	3
Креативне лідерство		
Зростання розриву між рівнем вітчизняної підготовки ІТ-спеціалістів та вимогами ІТ-ринку. Збільшення темпів міграції ІТ-спеціалістів внаслідок воєнного стану та привабливості пропозицій іноземних компаній. Масштабування нестандартних методів і інструментів найму персоналу. Зростання фінансової недоступності « <i>seniority</i> » на ринку праці.	Розширення міжнародної освітньої співпраці	Налагодження партнерських відносин зі світовими університетами щодо підготовки ІТ-спеціалістів
	Сучасні он-лайн умови доступу до широкого пулу потенційних працівників	Залучення фрілансерів високого професійного рівня для вирішення ситуативних завдань компанії на основі цифрових платформ
	Масштабування хедхантингових послуг у світовому та національному масштабі	Максимально широке використання хедхантингових послуг для збільшення частки « <i>seniority</i> » у структурі персоналу
	Відпрацьовані практики інноваційного рекрутингу задля задня розширення можливостей формування команди талантів на підприємстві	Застосування нових форм співпраці з рекрутинговими агенціями на основі переходу від експліцитних (формалізованих) до імпліцитних (партнерських) відносин
Цифрове лідерство		
Надкороткий життєвий цикл ІТ-технологій і рішень.	Стрімкий розвиток інноваційних рішень у ІТ-сфері	Забезпечення стратегічної технологічної орієнтації (<i>technology orientation</i>)

1	2	3
Підвищення вимог до унікальності та індивідуалізованості ІТ-послуг на фоні зростання пропозицій з боку інших міжнародних аутсорсерів.	Умови оперативного перетворення глибоких технологій (<i>deep technologies</i>) і довгострокових технологічних досягнень на інноваційні продукти	Створення та підтримка команди R&D, яка орієнтована на впровадження і комерціалізацію глибоких технологій, розширення новаторського досвіду, забезпечення лідерських позицій в реалізації інноваційних рішень
	Широке пропонування пропозицій удосконалення ІТ-інфраструктури	Придбання та використання ІТ-обладнання <i>Enterprise</i> -сегменту, що забезпечує надійність і безперервність продукування ІТ-рішень
Організаційне лідерство		
Вимушені умови релокації ІТ-бізнесу. Відсутність кардинальних змін щодо захисту прав інтелектуальної власності. Зниження вітчизняного попиту на ІТ-послуги в умовах воєнного стану. Посилення занепокоєності зарубіжних замовників ІТ-рішень ситуацією в Україні. Державна підтримка розвитку української ІТ-індустрії.	Зростання попиту державних інституцій на захист від хакерських атак	Розширення портфелю ІТ-послуг послугами з <i>cyber security</i> з забезпеченням відповідності сучасним вимогам по захисту персональних даних (<i>GDPR</i>)
	Розширення можливостей міжорганізаційної та міжкраїнової сітьової взаємодії	Трансформація традиційного співробітництва за моделлю <i>IT consulting</i> в напрямку продуктивного партнерства
	Тривалий досвід співпраці ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» з провідними компаніями світу	Підвищення іміджу ІТ-підприємства серед потенційних клієнтів на основі напрацьованого бекграунду співпраці з провідними світовими компаніями
	Популяризація у світовому просторі України як європейського лідера ІТ-аутсорсингу	Перехід від моделі продажу робочих годин до продукування програмних продуктів з високим рівнем доданої вартості
	Зростання попиту на унікальні ІТ-рішення	Продукування унікальних, індивідуалізованих ІТ-рішень

Джерело: сформовано автором

Навіть у складних умовах воєнного стану ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», як технологічно орієнтоване креативне підприємство з високими репутаційними позиціями, має значні поточні та перспективні можливості для розвитку, що зумовлені зростанням споживчого попиту як в сегменті B2B, так і його нарощенням в сегменті B2G, розширенням міжорганізаційної та міжкраїнової сітьової взаємодії та ін. Високий рівень поточної цифровізації, який іманентний ІТ-бізнесу, визначає пріоритетність, по-перше, створення команди R&D, орієнтованої на впровадження і комерціалізацію глибоких технологій, забезпечення лідерських позицій в реалізації інноваційних рішень; по-друге,

удосконалення цифрової інфраструктури на основі обладнання *Enterprise*-сегменту, що забезпечує надійність і безперервність продукування ІТ-рішень.

У табл. 3.9 представлено прогностні показники контрольованих параметрів забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» з урахуванням реалізації пропонованих напрямів.

Таблиця 3.9

Прогностні показники забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Показник	Роки				Темп приросту, %			
	2022 факт	2024	2025	2026	2014 / 2022	2025/ 2024	2026/ 2025	2026/ 2022
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО								
Індекс креативності персоналу	0,71	0,72	0,72	0,72	1,41	0	0	1,41
Індекс оплати праці креативного персоналу	1,33	1,28	1,36	1,38	-3,76	6,25	1,47	3,76
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	6,8	7,2	8,4	8,8	5,88	16,6	4,76	29,4
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	18,9	17,3	19,7	21,6	-8,47	13,8	9,64	14,2
Кадровий дефіцит, %	1,8	1,5	1,1	0,5	-16,7	-26,7	-54,5	-72,2
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень цифровізації процесів управління	0,8	0,84	0,88	0,88	5,00	4,76	0	10,0
Рівень діджиталізації процесів продукування культурно-креативних продуктів	0,85	0,85	0,87	0,87	0	2,35	0	2,35
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,6	0,6	0,66	0,68	0	10,0	3,03	13,3
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,51	0,51	0,53	0,54	0	3,92	1,89	5,88
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,51	0,51	0,53	0,55	0	3,92	3,77	7,84
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,27	1,15	1,19	1,21	-9,45	3,48	1,68	-4,72
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,25	1,25	1,28	1,3	0,00	2,40	1,56	4,00

Джерело: сформовано автором з урахуванням пропонованих заходів і експертних прогнозів менеджменту підприємства

Високий рівень забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», зумовлений специфікою його технологічно-інноваційної діяльності, що дозволяє наблизити прогнозний рівень забезпечення до оптимальних (бажаних) показників. Проблеми залучення креативного персоналу з високим рівнем професійних компетенцій нівелюються використанням хедхантингу та цифрових платформ. Це дозволяє підвищити рівень й організаційного лідерства, передумовою формування якого у ретроспективному періоді стала співпраця з провідними світовими компаніями (Avaya, Alstom, Boeing, IBM, Deutsche Bank, UBS, HarmanSabre, Ford, Hotwire та ін.).

На цифрових IT-рішеннях і методах ґрунтується й розвиток ТОВ «Маркеторіум», але, на відміну від ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», це підприємство їх не продукує, а використовує напрацьований спектр діджитал-інструментарію для надання повного циклу послуг інтернет-маркетингу в споживчому сегменті B2B. Сучасними викликами діяльності креативних підприємств аналогічного профілю в умовах воєнного стану стало ускладнення планування проектів, високий рівень професійно-емоційного вигорання. Попри це, експерти наголошують на «обережному оптимізмі» щодо розвитку галузі [156].

Нівелювати дефіцит креативних працівників на підприємстві запропоновано не лише на базі цифрових платформ, враховуючи широкі можливості віддаленої роботи, а також на основі залучення висококваліфікованих працівників, які втратили роботу в умовах воєнного стану, або внутрішньо переміщених осіб. Оперативність та результативність цього процесу забезпечується формуванням чітких вимог до професійних компетенцій та використанні можливостей штучного інтелекту у відборі кандидатів. Залученість персоналу забезпечується при цьому прозорими системами критеріїв та процедур посадових призначень, диференціації витрат на оплату праці персоналу (табл. 3.10).

Практичні напрями забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум»

Параметри простору життєдіяльності	Можливості	Напрями забезпечення
1	2	3
Креативне лідерство		
Погіршення якості вищої освіти в Україні. Дефіцит креативних працівників. Відтік персоналу внаслідок воєнного стану. Зростання рівня безробіття внаслідок зниження ділової активності бізнесу та зростанні внутрішніх переміщених осіб у регіоні. Емоційне вигорання працівників.	Сучасні он-лайн умови доступу до широкого пулу потенційних працівників	Залучення фрілансерів високого професійного рівня для вирішення ситуативних завдань компанії на основі цифрових платформ
	Можливості залучення висококваліфікованих працівників, що втратили роботу в умовах воєнного стану або серед ВПО	Оперативний відбір працівників на основі чітких вимог до професійних компетенцій на основі використання штучного інтелекту
	Напрацьований в умовах коронавірусних обмежень досвід віддаленої роботи	Утримання висококваліфікованих працівників на основі прозорої системи критеріїв та процедур посадових призначень, диференціації витрат на оплату праці
Цифрове лідерство		
Не високий рівень «цифрової зрілості» потенційних працівників. Зростання вимог до просування продукції / послуг на основі сучасних діджитал-технологій.	Використання коворкінг-комунікацій як інструменту придбання необхідних навичок	Планування системи коворкінг-комунікацій для підвищення ступеня «цифрової зрілості» персоналу
	Активізація задоволення споживчого попиту на основі цифрових технологій	Підвищення позицій сайту компаній-замовників на основі використання пошукових систем: <i>Google Alerts, Mention, Talkwalker, Disqus, Hootsuite, Google Analytics</i>
	Можливості вирішення складних завдань на основі хмарних технологій	Управління значним масивом даних на основі <i>Big Data, Data Science</i> та моделі <i>SaaS (software as a service)</i> , яка визнана експертами унікальним трендом для малого та середнього бізнесу
Організаційне лідерство		
Зростання ролі і значення цифрового маркетингу у просуванні продукції та позиціонуванні компаній на ринку. Трансляція гуманістичних цінностей через інструментарій цифрового маркетингу. Підвищення попиту на просування продукції та підвищенні репутаційних позицій організацій у	Можливості розширення клієнтської бази та адаптації наявних послуг під реалії воєнного стану.	Оптимізація застосування кризового піару, іміджевих стратегій неприбуткових організацій, стратегічного чек-апу. Посилення уваги до лідогенерації, репутаційного менеджменту та контент-маркетингу.
	Зростання статусності та важливості екологічних проблем	Стимулювання екологоорієнтованого споживання (менше тари, пластику, пакетів та ін.)

1	2	3
споживчих сегментах B2B і B2G.	Зростання потреби у індивідуальному підході до задоволення споживчих цінностей	Реалізація людиноцентричного підходу та досягнення ренесансу відносин, що полягає у розвитку нових форм приватної взаємодії та пошуку нестандартних способів донесення інформації
	Посилення впливовості інфлюенсерів	Максимальне залучення інфлюенсерів, перетворення їх в амбасадорів бренду компанії-замовника

Джерело: сформовано автором

Можливостями для забезпечення організаційного лідерства ТОВ «Маркеторіум» у плановому періоді визначаються зростанням попиту на реалізацію продукції / послуг через інтернет, адаптацією послуг підприємства під реалії воєнного стану, індивідуальний підхід до задоволення споживчих цінностей, посилення впливовості інфлюенсерів.

У табл. 3.11 представлено прогностні показники контрольованих параметрів забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» з урахуванням реалізації пропонованих напрямів.

Таблиця 3.11

Прогностні показники забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум»

Показник	Роки				Темп приросту, %			
	2022 факт	2024	2025	2026	2014/ 2022	2025/ 2024	2026/ 2025	2026/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО								
Індекс креативності персоналу	0,62	0,68	0,7	0,71	9,68	2,94	1,43	14,5
Індекс оплати праці креативного персоналу	1,17	1,17	1,17	1,22	0	0	4,27	4,27
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	6,5	6,6	7,2	8,4	1,54	9,09	16,6	29,2
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	16,7	17,1	17,7	18,6	2,40	3,51	5,08	11,3
Кадровий дефіцит, %	3,9	3,1	2,8	1,9	-20,	-9,68	-32,1	-51,2
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень цифровізації процесів управління	0,47	0,54	0,58	0,66	14,8	7,41	13,7	40,4

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,85	0,85	0,87	0,87	0	2,35	0	2,35
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,59	0,59	0,62	0,64	0,00	5,08	3,23	8,47
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,38	0,4	0,44	0,51	5,26	10,0	15,9	34,2
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,45	0,45	0,47	0,49	0	4,44	4,26	8,89
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,08	1,12	1,15	1,17	3,70	2,68	1,74	8,33
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,11	1,11	1,18	1,31	0	6,31	11,0	18,0

Джерело: сформовано автором з урахуванням пропонованих заходів і експертних прогнозів менеджменту підприємства

Гнучкість та мобільність характеру діяльності ТОВ «Маркеторіум» сприяє реалізації сукупності дій, які позначаються на підвищенні лідерських позицій компанії навіть у складних умовах господарювання. У значному ступені це визначається реалізованими можливостями задоволення зростаючого попиту на просування продукції компаній-замовників через інтернет.

Як було зазначено у другому розділі, менеджмент ДП «НПМ «Україна» останніми роками сфокусувався на підвищенні рівня матеріально-технічної бази задля підтримання статусу найбільшого видовищного майданчика країни. 31 грудня 2022 року внаслідок ракетних обстрілів було значно пошкоджено найбільший концертний зал, що призупинило роботу підприємства. Але завдяки Благодійному фонду «Відновимо «Україну», зірковим донатам та підтримці держави вже у 2023 році були відновлені вистави на головній сцені. Реалії воєнного часу та трансформація зміни ціннісних настанов цільових аудиторій визначають пріоритетні напрями забезпечення організаційного лідерства ДП «НПМ «Україна» через популяризацію національно-культурних продуктів / послуг, посилення українського контенту (національні колективи, видатні

українці, благодійні концерти) (табл. 3.12). Важливого значення набувають також міжсекторальні колаборації на основі підходу «концерт плюс» (концерт плюс виставка, концерт плюс фільм, концерт плюс вечірка, концерт плюс подарунок та ін.).

Таблиця 3.12

Практичні напрями забезпечення розвитку ДП «НПМ «Україна»

Параметри простору життєдіяльності	Можливості	Напрями забезпечення
Креативне лідерство		
Дефіцит креативних працівників. Відтік персоналу внаслідок воєнного стану. Зростання рівня безробіття внаслідок зниження ділової активності бізнесу та зростанні внутрішніх переміщених осіб у регіоні. Емоційне вигорання працівників.	Сучасні умови он-лайн доступу роботодавців до широкого пулу потенційних працівників.	Залучення фрілансерів високого професійного рівня для вирішення ситуативних завдань компанії на основі цифрових платформ.
	Значний досвід роботи палацу та потенціал працівників для розвитку талантів всередині підприємства.	Коучинг. Інформування працівників про довгострокові плани зростання та розвитку підприємства задля їх орієнтації на перспективу, тривалості співпраці з ДП «НПМ «Україна» та можливості кар'єрного зростання.
Цифрове лідерство		
Низький рівень використання діджитал-інструментів на вітчизняних сценічних майданчиках у порівнянні з зарубіжними аналогами	Цифрові можливості підвищення видовищності культурних послуг	Використання інструментарію віртуальної та доповненої реальності. Діджитал-виставки.
	Використання коворкінг-комунікацій як інструменту придбання необхідних цифрових навичок	Планування системи коворкінг-комунікацій для підвищення ступеня «цифрової зрілості» персоналу
Організаційне лідерство		
Зміна запитів та потреб цільових аудиторій. Трансформація ціннісних настанов клієнтів. Суттєве зменшення платоспроможного попиту на культурно-масові заходи.	Зростання попиту на національно-патріотичні культурні продукти / послуги	Міжсекторальні колаборації на основі підходу «концерт плюс» (концерт плюс виставка, концерт плюс фільм, концерт плюс подарунок та ін.).
		Посилення українського контенту в реаліях воєнного часу: національні колективи, видатні українці, благодійні концерти.
	Цифрові можливості підвищення рівня взаємодії з цільовою аудиторією	Масштабування пропозиції «Квитки без комісії у твоєму смартфоні», «Віртуальний тур Палацом Україна»

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення подальшого розвитку ДП «НПМ Україна» напрями підвищення організаційного лідерства наразі є найбільш пріоритетними, враховуючи зниження платоспроможного попиту на культурні заходи, розрив відносин з державою-агресором, зміною моральних настроїв у суспільстві під час воєнного стану. Однак, важливе значення має також забезпечення креативного та цифрового лідерства, можливості для підвищення яких створюють цифрові платформи, коучинг, масштабування використання діджитал-технологій у концертній діяльності.

У табл. 3.13 представлено прогностні показники контрольованих параметрів забезпечення розвитку ДП «НПМ Україна» з урахуванням реалізації пропонованих напрямів.

Таблиця 3.13

Прогностні показники забезпечення розвитку ДП «НПМ «Україна»

Показник	Роки				Темп приросту, %			
	2022 факт	2024	2025	2026	2014/ 2022	2025/ 2024	2026/ 2025	2026/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО								
Індекс креативності персоналу	0,28	0,31	0,34	0,48	10,7	9,68	41,1	71,4
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,78	0,82	0,94	1,1	5,13	14,6	17,0	41,0
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	-9,5	1,8	2,3	4,5	118	27,7	95,6	-147
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0	0	1,3	2,3	-	-	76,9	-
Кадровий дефіцит, %	12,4	11,5	9,9	8,7	-7,26	-13,9	-12,1	-29,8
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень цифровізації процесів управління	0,26	0,29	0,33	0,38	11,5	13,7	15,1	46,1
Рівень діджиталізації процесів продукування культурно-креативних продуктів	0,35	0,43	0,48	0,56	22,8	11,6	16,6	60,0
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,16	0,17	0,19	0,24	6,25	11,7	26,3	50,0
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,34	0,43	0,47	0,51	26,4	9,30	8,51	50,0
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,38	0,39	0,44	0,51	2,63	12,8	15,9	34,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,04	1,01	1,12	1,16	-2,88	10,8	3,57	11,5
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,56	0,95	1,04	1,09	69,6	9,47	4,81	94,6

Джерело: сформовано автором з урахуванням пропонованих заходів і експертних прогнозів менеджменту підприємства

Більшість показників, за якими оцінювалося креативне, цифрове та організаційне лідерство, за своєю природою є ресурсами з високим рівнем стратегічного статусу (креативний персонал, цифрові технології, організаційна довіра). Безперечно, за короткий період значно підвищити рівень забезпечення розвитку ДП «НПМ «Україна» неможливо, адже тривалий час менеджмент підприємства орієнтувався, в першу чергу, на удосконалення матеріально-технічного рівня головної сцени країни (освітлювальна та звукова апаратура, нові крісла та ін.). Достатньо високий рівень співпраці з художніми колективами, виконавцями створював передумови для досягнення бажаних фінансово-економічних показників діяльності. Але вплив невідконтрольних параметрів унеможливив це протягом останніх двох років.

Цього впливу зазнав НК «Експоцентр України», хоча в довоєнний період стрімко нарощував масштаби своєї діяльності за рахунок пропонування креативних цінностей на основі якісних змін. Це підприємство має План розвитку, що був прийнятий у 2017 році та розрахований на 40 років. Цей план сконцентрований, в першу чергу, на посилення інфраструктурної складової креативного простору: конференц-експозиційний кластер, освітньо-інноваційний кластер, виставково-діловий, ландшафтно-рекреаційний кластер. Також план передбачав створення музею науки, бізнес-кампусу, музею монументальної пропаганди. Орієнтація, переважно, на матеріально-технічну складову доводить доцільність його розширення на основі пропонованого механізму (рис. 3.14).

Практичні напрями забезпечення розвитку НК «Експоцентр України»

Параметри простору життєдіяльності	Можливості	Напрями забезпечення
Креативне лідерство		
Погіршення якості вищої освіти внаслідок вимушеного переходу на он-лайн навчання. Дефіцит креативних працівників. Відтік персоналу внаслідок воєнного стану. Емоційне вигорання працівників.	Сучасні умови он-лайн доступу роботодавців до широкого пулу потенційних працівників.	Залучення фрілансерів високого професійного рівня для вирішення ситуативних завдань компанії на основі цифрових платформ.
	Значний досвід роботи палацу та потенціал працівників для розвитку талантів всередині підприємства.	Коучинг. Інформування працівників про довгострокові плани зростання та розвитку підприємства задля їх орієнтації на перспективу, тривалості співпраці з НК «Експоцентр України» та можливості кар'єрного зростання.
Цифрове лідерство		
Низький рівень використання діджитал-інструментів на вітчизняних виставкових майданчиках у порівнянні з зарубіжними аналогами	Використання цифрових можливостей в створених унікальних локаціях	Віртуалізація та доповнена реальність існуючих на території експоцентру просторів (Музей науки, Урбан-парк, сезонний парк «Зимова країна», Парк гойдалок, музей гітар та ін.)
	Використання коворкінг-комунікацій як інструменту придбання необхідних цифрових навичок	Планування системи коворкінг-комунікацій для підвищення ступеня «цифрової зрілості» персоналу
Організаційне лідерство		
Зміна запитів та потреб цільових аудиторій. Трансформація ціннісних настанов. Суттєве зменшення платоспроможного попиту на культурно-масові заходи.	Широкі можливості розвитку міжорганізаційної взаємодії	Співпраця з міжнародними групами у сфері управлінського консалтингу <i>CIVITTA</i> та міжнародною групою урбаністів <i>PUPA (Public Urbanism Personal Architecture)</i> .
		Розширення цільової аудиторії на основі відтворення таймлайну подій, які вже стали історичними та визначальними для українців.
	Зростання попиту на популяризацію хронології війни через виставкову діяльність.	Формування історичного архіву як джерела інформації про образи, настрої та стани суспільства у часі війни.

Джерело: сформовано автором

Пропозиції по забезпеченню креативного лідерства НК «Експоцентр України» аналогічні пропозиціям ДП «НПМ «Україна» внаслідок того, що ці

підприємства є ретрансляторами культурних смислів і змістів і, відповідно, повинні поєднувати пошук на цифрових платформах фрілансерів із розвитком талантів всередині організації, що створює умови для їх тривалої співпраці з підприємством.

Як вже зазначалося, на території комплексу створені унікальні локації (Музей науки, Урбан парк, сезонний парк «Зимова країна», Парк гойдалок, Музей гітар та ін.). Використання інструментів віртуальної та доповненої реальності дозволить використовувати ці локації на новому якісному рівні. Важливим напрямом є також розвиток міжорганізаційної взаємодії з провідними організаціями, що дозволить проактивно формувати напрями подальшого розвитку НК «Експоцентр України».

В умовах змін ціннісних настанов цільових аудиторій та зростання попиту на популяризацію хронології війни через виставкову діяльність доцільним є відтворення тамлайну подій, які вже стали історичними для українців. При цьому стратегічно важливим вже сьогодні формувати історичний архів про образи, настрої та стани суспільства під час широкомасштабного вторгнення рф. Усвідомлення цієї можливості дозволить мати стійкі конкурентні переваги, що поєднують унікальні просторові локації та підготовлений, систематизований та поданий матеріал.

У табл. 3.15 представлено прогностні показники контрольованих параметрів забезпечення розвитку НК «Експоцентр України» з урахуванням реалізації пропонованих напрямів. Поєднання використання цифрових платформ для пошуку спеціалістів для вирішення ситуативних питань разом з розвитком талантів на підприємств дозволить збільшити частку креативного персоналу з 47% у 2022 році до 56% у 2026 році, що дозволить на 50% скоротити кадровий дефіцит до 2026 року. Прогностні дані свідчать, що рівень цифровізації процесів управління буде поступово зростати, але внаслідок недостатньої «цифрової зрілості» персоналу темп приросту за наступні три роки становитиме лише 18%. Реалізація пропозицій з використання діджитал-технологій на різних локаціях призведе для зростання відповідного показника на 56%.

Прогнозні показники забезпечення розвитку НК «Експоцентр України»

Показник	Роки				Темп приросту, %			
	2022 факт	2024	2025	2026	2014/ 2022	2025/ 2024	2026/ 2025	2026/ 2022
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО								
Індекс креативності персоналу	0,47	0,47	0,51	0,56	0	8,51	9,80	19,1
Індекс оплати праці креативного персоналу	1,24	1,24	1,28	1,3	0	3,23	1,56	4,84
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	-2,2	2,4	4,8	6,3	209	100	31,2	-386
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0	0	4,3	4,9	0	0	13,9	-
Кадровий дефіцит, %	4,6	4,55	3,3	2,3	-1,09	-27,4	-30,3	-50,0
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень цифровізації процесів управління	0,61	0,64	0,67	0,72	4,92	4,69	7,46	18,0
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,41	0,52	0,56	0,64	26,8	7,69	14,2	56,1
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,39	0,39	0,44	0,51	0	12,8	15,9	30,7
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО								
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,49	0,49	0,52	0,53	0	6,12	1,92	8,16
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,52	0,52	0,54	0,56	0	3,85	3,70	7,69
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,12	1,12	1,13	1,15	0	0,89	1,77	2,68
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,34	0,42	0,58	0,77	23,5	38,1	32,7	126

Джерело: сформовано автором з урахуванням пропонованих заходів і експертних прогнозів менеджменту підприємства

Варто також зазначити, що інноваційні рішення, ідеї у креативній сфері швидко та частко копіюються, на відміну, від складних технологічних інновацій. Науковці таке наслідування називають «ендемічним», характерним для всіх креативних індустрій. Однак, така імітація не гальмує впровадження креативних

інновацій [175, с. 110]. Сформовані прогнозні дані дозволяють нам визначити планову зміну інтегрованих значень креативного, цифрового та організаційного лідерства (табл. 3.16). Проміжні розрахунки представлені у дод. Д.

Таблиця 3.16

**Інтегровані значення контрольованих параметрів життєдіяльності
креативних підприємств у 2024-2026 рр.**

Показник	Роки				Темп приросту, %			
	2022 факт	2024	2025	2026	2024/ 2022	2025/ 2024	2026/ 2025	2026/ 2022
КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО								
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,762	0,994	0,997	0,999	30,4	0,3	0,2	31,1
ТОВ «Маркеторіум»	0,724	0,993	1,000	1,000	37,2	0,7	0	38,1
ДП «НПМ «Україна»	0,208	0,493	0,587	0,745	137	19,1	26,9	258
НК «Експоцентр України»	0,338	0,648	0,89	0,962	91,7	37,3	8,1	184
ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО								
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,990	1	1	1	1,0	0	0	0
ТОВ «Маркеторіум»	0,883	0,905	0,925	0,949	2,5	2,2	2,6	7,5
ДП «НПМ «Україна»	0,343	0,393	0,443	0,528	14,6	12,7	19,2	53,9
НК «Експоцентр України»	0,647	0,703	0,765	0,867	8,7	8,8	13,3	34,0
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО								
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,936	0,936	0,955	0,970	0	2,0	1,6	3,6
ТОВ «Маркеторіум»	0,845	0,855	0,885	0,925	1,2	3,5	4,5	9,5
ДП «НПМ «Україна»	0,703	0,813	0,869	0,931	15,6	6,9	7,1	32,4
НК «Експоцентр України»	0,806	0,821	0,869	0,914	1,9	5,8	5,2	13,4

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого методичного підходу

Отримані дані дозволяють зробити наступні висновки:

- стрімке зростання рівня креативного лідерства на досліджуваних підприємствах пов'язано не лише з напрямками удосконалення пошуку персоналу та розвитку талантів на підприємстві, а також з поступовим відновленням довоєнного обсягу послуг і, відповідно, зростанням фінансової продуктивності праці та зарплатовіддачі;

- поступове відновлення довоєнного обсягу послуг особливо актуальне для капіталомістких за структурою активів ретрансляторів культурних смислів і змістів (ДП «НПМ «Україна», НК «Експоцентр України»), але забезпечення цього відновлення повинно враховувати зміну ціннісних настанов цільових аудиторій, зростання попиту на національно-культурні, патріотичні смисли і змісти;
- рейтингування досліджуваних підприємств за плановим рівнем цифрового лідерства визначається, з одного боку, досягнутим на дату аналізу рівнем, з іншого, специфікою діяльності (для ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» цифрові технології виступають одночасно продуктом, а для ТОВ «Маркеторіум» безпосереднім засобом діяльності);
- натомість управлінська сфокусованість на інфраструктурному та матеріально-технічному забезпеченні не сприяли підвищенню рівня цифрового лідерства на ДП «НПМ «Україна» та НК «Експоцентр України» як передумови якісних змін за рахунок: можливостей реалізації на новому рівні виставкових проєктів і концертів, посилення комунікаційної взаємодії з цільовою аудиторією, пропонування інноваційних послуг;
- варто відзначити, що НК «Експоцентр України», що має унікальні локації та простори має більші передумови задля пропонування нових цінностей з використанням технологій віртуальної, доповненої реальності та ін.;
- тривалий досвід функціонування на ринку позначився на достатньо високому рівні організаційного лідерства потужних виставкових та сценічних майданчиків України, однак, подальше утримання клієнтської бази у складних умовах потребуватиме неординарних рішень.

Інтегровані значення рівня забезпечення розвитку вибірки досліджуваних креативних підприємств у плановому періоді систематизовано у табл. 3.17. Отримані дані підтверджують той факт, що орієнтація на достатність, високий рівень якості та доступності традиційних ресурсів (матеріальних, технічних) є недостатньою передумовою якісних змін на підприємстві.

Інтегровані значення рівня забезпечення розвитку креативних підприємств у 2024-2026 рр.

Показник	Роки				Темп приросту, %			
	2022 факт	2024	2025	2026	2014/ 2022	2025/ 2024	2026/ 2025	2026/ 2022
ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»	0,888	0,977	0,984	0,990	10,0	0,7	0,6	11,5
ТОВ «Маркеторіум»	0,812	0,921	0,940	0,960	13,4	2,1	2,1	18,2
ДП «НПІМ Україна»	0,412	0,569	0,637	0,741	38,1	12,0	16,3	79,9
НК «Експоцентр України»	0,586	0,722	0,846	0,918	23,2	17,2	8,5	56,7

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого методичного підходу

Аналітичне оцінювання планових показників доводить доцільність імплементації запропонованого організаційно-економічного механізму у практику діяльності креативних підприємств.

Висновки до 3 розділу:

1. Аргументовано, що розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах нової нормальності, що ототожнюється науковцями з ерою туману, в якій складно передбачити та усвідомити майбутнє. Попри невизначеність деталізованих умов майбутнього, систематизовано загальні, ключові тренди майбутнього простору розвитку креативних підприємств в умовах нової нормальності, до яких віднесено наступні: глокалізація; смарт-спеціалізація; цифрова диктатура; економіка спільного використання (шерингова економіка); крос-секторальні колаборації; синергія інклюзивності та кастомізованості; державна адвокація розвитку креативних підприємств.

2. Розроблено організаційно-економічний механізм імплементації наукового підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств у практику їх діяльності. Елементний склад механізму представлений сукупністю процесів, управлінських дій, методів та інструментів. Визначено принципи запропонованого

механізму, до яких віднесено наступні: реалістичності сприйняття майбутнього, управлінської об'єктивності, мінімізації розривів між усвідомленим і реалізованим, перманентності процесів забезпечення розвитку, усунення стереотипності мислення, гнучкого ситуативного реагування.

3. Цілісність елементного складу розробленого організаційно-економічного механізму та послідовність забезпечення досягається інтеграцією рівнів управління (стратегічний, тактичний), підходів до забезпечення (ресурсний, процесний, організаційний) і параметрів забезпечення (креативне, цифрове та організаційне лідерство). Логічна сукупність процесів, управлінських дій, методів та інструментів реалізується у просторі об'єктивної реальності життєдіяльності підприємства з урахуванням аналізу минулих практик та структуруванні параметрів майбутнього на основі ментально-когнітивних процесів передбачення і усвідомлення поточних (тактичний рівень управління) і перспективних (стратегічний рівень управління) можливостей.

4. Розширено традиційний управлінський інструментарій розвитку креативних підприємств новими формами партнерської взаємодії; інструментами персоніфікованого підходу до ключових груп стейкхолдерів; засобами цифрової трансформації, що створює передумови для якісних змін у динамічних і непередбачуваних умовах діяльності на основі симбіозу креативності з цифровізацією та проактивною комунікаційною взаємодією.

5. На основі результатів оцінювання поточних і перспективних можливостей, визначено перелік заходів для вибірки досліджуваних підприємств в умовах нової нормальності, що ґрунтуються на органічному поєднанні ситуативного залучення креативних працівників та розвитку команди змін всередині компанії; підвищення рівня «цифрової зрілості» працівників; максимізації пропонування культурних цінностей з використанням діджитал-технологій; поширенню міжорганізаційної взаємодії та крос-секторальних колаборацій; забезпечення максимально можливої унікальності пропонування продуктів / послуг.

6. На основі оцінювання планових змін у рівні забезпечення розвитку вибірки досліджуваних підприємств доведена доцільність впровадження пропонованого механізму у практику їх діяльності. Отримані дані підтверджують той факт, що орієнтація на достатність, високий рівень якості та доступності традиційних ресурсів (матеріальних, технічних) є недостатньою передумовою якісних змін на креативному підприємстві.

Основні результати роботи, викладені у працях автора [99, 157].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення актуального наукового завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення прикладного інструментарію забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій з урахуванням їх специфічних особливостей і об'єктивних реалій господарювання. Основні науково-практичні результати дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. На основі систематизації наукових джерел, конкретизована сутність креативних індустрій як сфери підприємницької діяльності, що ґрунтується на інтелектуально-креативних здатностях суб'єктів економічної взаємодії до створення та пропонування творчого продукту, який задовольняє соціально-культурні потреби споживачів. Базуючись на виокремлених специфічних ознаках креативних індустрій, аргументована принципова відмінність продукту творчості, як результату, притаманного для підприємств будь-яких видів економічної діяльності, від творчого продукту, як специфічного символічно-смыслового товару, що характеризується не лише економічною, а й соціально-культурною цінністю та має суспільно-значущий зміст.

2. За результатами аналізу існуючих підходів до класифікації креативних індустрій, аргументована їх обмеженість функціональним спрямуванням, що залишає поза контекстом інші змістовні ознаки. Доведена доцільність групування творців соціально-культурного змісту за специфікою творчого продукту (культурна спадщина, продукти сучасної креативної індустрії, інтелектуально-креативні послуги). Ознакою класифікації видів економічної діяльності підприємств, що масштабують та ретранслюють творчі продукти, визначено специфіку мереж (засобів) їх просування: матеріально-технічні носії, віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, культурні інституції, масові місця та заходи.

3. Впорядковано тематичні напрями забезпечення розвитку підприємства та доведена доцільність їх інтегрування у ресурсному, процесному та

організаційному аспектах. Аргументована об'єктивна необхідність розширення змістовних меж існуючих підходів до забезпечення у сучасних реаліях в аспекті: пріоритетності управлінського фокусування на формуванні унікального ресурсного портфелю з високим рівнем стратегічного статусу; поглиблення процесного напрямку чинниками ментально-когнітивної природи, що поєднують інтуїтивне та раціональне мислення, усувають інформаційну асиметрію між усвідомленим та реальним та дозволяють синтезувати неформальні колективні практики в організаційних здатностях, організаційній культурі та організаційній довірі.

4. На основі визначених характеристик креативного бізнесу та специфічних протирічч його функціонування, обґрунтований науковий підхід, цілісність якого спрямована на досягнення максимальної відповідності внутрішніх характеристик креативних підприємств поточним і майбутнім умовам простору їх життєдіяльності. Цільова спрямованість реалізується здатностями менеджменту до усвідомленого структурування простору, проактивного інкорпорування його можливостей; посилення реляційної взаємодії зі стейкхолдерами. Саме у такій змістовній інтерпретації, якісні зміни нівелюють вплив непідконтрольних суб'єкту господарювання параметрів простору та мінімізують специфічні протиріччя креативного бізнесу.

5. Розроблено методичний підхід до діагностики рівня забезпечення розвитку креативних підприємств на основі оцінювання простору їх життєдіяльності за сукупністю контрольованих і неконтрольованих параметрів. Відповідно до іманентних ознак креативного бізнесу, ключовими контрольованими параметрами визначено креативне, цифрове та організаційне лідерство. До неконтрольованих параметрів віднесено культурно-освітній, людський, інформаційно-комунікаційний потенціал країни / регіону. Сформовано сукупність показників за виокремленими параметрами, які зміщують аналітичний фокус дослідження від традиційних економіко-фінансових показників до показників, які враховують специфічні передумови якісних змін креативних підприємств. Релевантність оптимальних значень

показників і коефіцієнтів їх вагомості забезпечена результатами експертного опитування провідних спеціалістів підприємств креативних індустрій.

6. Результати використання пропонованого методичного підходу до вибірки досліджуваних підприємств підтверджують, що масштаб бізнесу, значний досвід функціонування на ринку та стійка стейкхолдерська взаємодія, що уособлюються в організаційному лідерстві, унеможливають оперативність якісних змін підприємства при зростанні ступеня віддаленості від оптимального рівня креативного та цифрового лідерства. Підприємства, що спеціалізуються на масштабуванні соціально-культурних смислів і текстів (ДП «Палац Україна», НК «Експоцентр України»), характеризуються капіталомісткою структурою бізнесу та управлінською сфокусованістю на удосконаленні матеріально-технічної бази, що значно знижує гнучкість і оперативність якісного реагування на зміну умов ведення бізнесу. Встановлено, що високий рівень контрольованих параметрів у творців креативних продуктів (ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», ТОВ «Маркеторіум») дозволяє якісно трансформувати їх діяльність на основі максимально повного використання можливостей.

7. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм імплементації наукового підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств у практику їх діяльності. Цілісність його елементного складу (процеси, управлінські дії, методи, інструменти) та послідовність забезпечення досягається інтеграцією рівнів управління (стратегічний, тактичний), підходів до забезпечення (ресурсний, процесний, організаційний) і параметрів забезпечення (креативне, цифрове та організаційне лідерство). Аргументовано принципи пропонованого механізму, до яких віднесено наступні: реалістичності сприйняття майбутнього, управлінської об'єктивності, мінімізації розривів між усвідомленим і реалізованим, перманентності процесів забезпечення розвитку, усунення стереотипності мислення, гнучкого ситуативного реагування.

8. Розширено традиційний управлінський інструментарій розвитку креативних підприємств новими формами партнерської взаємодії; інструментами персоніфікованого підходу до ключових груп стейкхолдерів;

засобами цифрової трансформації, що створює передумови для якісних змін у динамічних і непередбачуваних умовах діяльності на основі симбіозу креативності з цифровізацією та проактивною комунікаційною взаємодією. На основі результатів оцінювання поточних і перспективних можливостей, визначено перелік заходів для вибірки досліджуваних підприємств в умовах нової нормальності. На основі оцінювання планових змін у рівні забезпечення розвитку вибірки досліджуваних підприємств доведена доцільність впровадження пропонованого механізму у практику їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Florida R., Tinagli I. Europe in the Creative Age. 2004. URL: http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf
2. Freeman A. Is Creation an Industry? A Constructive Critique of the Economics of the Cultural and Creative Industries. *Metropolitan University*. 2012. P. 5.
3. Кукса І. М. Креативна економіка як елемент інноваційної та стійкої стратегії розвитку України. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/16.pdf
4. Креативна економіка: нова економічна епоха ххі ст. Концепт креативної економіки. Глобальні тренди. Потенціал та перспективи розвитку креативної економіки в Україні. 68 С. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf
5. Шупта І. М. Креативні індустрії, креативна економіка : історія, теорія та сучасні практики. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8e926b66-4db1-46ea-8c1b-821940d1139b/content>
6. Hmyria V.P. Creative Industries and their Contribution to the Country's Economic Development. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4(68). С. 109-115. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.12 DOI: 10.5281/zenodo.10396822 UDC: 339 JEL: Z11, O31, J24
7. Лук'яненко Д. Г. , Галахова Т. О. Феномен креативізації глобальної економіки і менеджменту. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2016. Вип. 23(3). С. 12-21.
8. Creative Industries Mapping Document 2001. URL: <https://static.a-n.co.uk/wpcontent/uploads/2016/12/DCMS-Creative-Industries-Mapping-Document-2001.pdf>
9. UNESCO. Framework for Cultural Statistics - UNESCO Culture. 2009. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191061e.pdf>

10. Horkheimer M., Adorno Theodor W. Dialektik der Aufklaerung Philosophische Fragmente. S.Fischer Veriag GmbH Frankfurt am Main. 1969. 187 p.
11. Шумейко Л. М. Культурні та креативні індустрії: історія та сучасність. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. №8. С. 456-460. URL: https://www.researchgate.net/publication/355112672_KULTURNI_TA_KREATIVNI_INDUSTRII_ISTORIA_TA_SUCASNIST
12. Леонова С. В. Креативізація як вектор сталого розвитку сучасної економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 2. С. 133-138.
13. Sacco P. L. Cultural policy design in a Culture 3.0 world. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=mer5WBMqu-g&t=1659s>.
14. Hesmondhalgh D., Bennett T., Frow J. Cultural and Creative Industries. *Handbook of Cultural Analysis*. L.: SAGE. 2008. P. 553–555.
15. Miège B. The Capitalization of Cultural Production. N.Y.: International General. 1989. С. 34.
16. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2 (24). С. 15-23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf> DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2.
17. Філіппов В.Ю. Організаційно-економічний механізм функціонування інформаційно-інноваційної діджитал-платформи підприємництва сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 2 (48). С. 84-91. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No2/84.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2020.11
18. У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (Київ, 2–3 лютого 2023 р.) / упоряд. В. П. Дячук. Київ : НАКККиМ, 2023. 236 с.
19. Євпак Ю. Теоретичні підходи до категорії культурні та креативні індустрії. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3. С. 15-22.

20. Rindzevičiūtė E., Svensson J., Tomson K. The International Transfer of Creative Industries as a Policy Idea. *International Journal of Cultural Policy*. 2015. Vol. 22. № 4. P. 594–610.
21. Galloway S., Dunlop S. A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy. *International Journal of Cultural Policy*. 2007. Vol. 13. № 1. P. 17–31.
22. Креативність – головна якість людини в 21 столітті. URL: <http://lzdu.zosh.zt.ua/kreatyvnist-golovna-yakist-lyudyny-v-21-stolitti/>
23. Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. *Креативна педагогіка*. 2016. – Вип. 11. – 154 с. – С.120–131.
24. Чувасова Н. Креативність особистості: зміст і структура. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2013. Вип. 38. С. 277-282.
25. Ткачук О. М. Креативність у підприємницькій діяльності. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 7. С. 500-503.
26. Карасьова Н. А. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2019. Випуск 3. С. 110-120. URL: https://www.researchgate.net/publication/332087564_KREATIVNI_INDUSTRII_A_K_ELEMENT_STRATEGII_POSTINDUSTRIALNOGO_ROZVITKU
27. Collis D.J. Research Note: How Valuable are Organizations Capabilities. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. № 8. P. 143-152.
28. Мельников О. Н., Ларионов В. Г., Ганькин Н. А. Единство и противоречие понятий «креативная экономика» и «творческие индустрии». *Креативная экономика*. 2015. Т. 9. № 3. с. 265-278.
29. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money From IdY. – The Penguin Press, 2001. – P. 116.
30. Throsby D. Economics and Culture. Cambridge University Press, 2001. 208 p.
31. Закон України «Про культуру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

32. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. University of Leeds, UK. 2018. 568 p.
33. *Throsby D. Modeling the cultural industries. International Journal of Cultural Policy.* 2008. Vol. 14(3). P. 217-232.
34. The Challenge of assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making. *Creative Economy Report.* 2008. URL: http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf.
35. Mapping the creative industries: a toolkit. Creative and cultural economy series/2. *British Council.* 2010. p 61.
36. Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>
37. Ніколаєва О., Онопрієнко А., Таран С., Шоломицький Ю., Яворський П. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. URL: *KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf
38. Гмиря В., Полях С. Забезпечення економічного зростання підприємств у постіндустріальній економіці. Економіка та суспільство. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-50>
39. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія. Київ: Вища школа. 1995. 266 с.
40. Илляшенко С.Н. Инновационное развитие субъекта хозяйственной деятельности. *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва.* 2006. С. 39-78.
41. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути: монографія. Донецьк: ДонНТУ. 2006. 668 с.
42. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. Посібник. Харків: ХДЕУ. 2002. 640 с.
43. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2003. 328 с.

44. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.
45. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Харків: АДВТМ. 2010. 352 с.
46. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С. 76-84. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf>
47. Філіппов В.Ю. Концептуальні підходи та модель системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1 (47). С. 72-83. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/72.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2020.9. DOI: 10.5281/zenodo.3967469.
48. Філіппов В.Ю. Управлінський інструментарій системно-інтегрованого управління розвитком підприємництва. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1 (11). С. 64-72. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No1/64.pdf> DOI: 10.15276/EJ.01.2020.8.
49. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6(61). С. 69-78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>
50. Usov A.V., Niekrasova, L.A., Dašić, P.V. Management of development of manufacturing enterprises in decentralization conditions. *Management and Production Engineering Review*. 2020, 11(4), pp. 46–55 (Scopus, Q2) <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/136119/edition/119030/content>
51. Тур О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства з метою підвищення його ринкової стійкості 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Київ – 2019. URL: http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2019/Tur_dis.pdf - 366 с.

52. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>. 112.
53. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» / О.М. Кремінь. – К., 2009. – 21 с.
54. Кузнєцова К.О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К.О. Кузнєцова. – К., 2016. – 17 с.
55. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.
56. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>
57. Смірнов Є.В. Концепція інноваційної активності виробничої компанії на основі поведінкового підходу. *Науковий вісник ЧДТЕУ*. 2014. № 4 (24). С. 84–91.
58. Barney J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 2001. № 27. P. 643–650.
59. Short J. C. The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. № 1. P. 55.
60. North Douglass C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance.

- Washington University, St Louis.* P. 97. 1990.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
61. Post J. E., Preston L. and Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. *Stanford University Press, California*. 2002. P. 320.
62. Grande J., Madsen E., Borch O. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2011. Vol. 23. № 3-4. P. 89-111.
63. Wiklund J., Shepherd D. Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. Vol. 35. № 5. P. 925–946.
64. Andriushchenko K., Tepliuk M., Sahaidak M. and other. Management of the Mental Resources of the Enterprise. *International Journal of Management (IJM) (Scopus)*. 2020. Vol. 11 (6), p. 52-64. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6> DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.00
65. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4(1). С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%281%29__15
66. Moore J. F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. 71 (3). P. 75–86.
67. Deloitte. 2015. Business Ecosystems Come of Age. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/businesstrends/2015.html>
68. El Sawy O., Malhotra A., Park Y., Pavlou P. Seeking the configurations of digital ecodynamics: It takes three to tango. *Information systems research*. 2010. 21 (4). P. 385– 848.

69. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*. 2010. 21 (4). P. 724–735.
70. Hitt M. A., Ireland R. D., Sirmon D.G. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*. 2011. Vol. 25. № 2. P. 57-75.
71. Stam W., Elfring T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*. 2008. Vol. 51. № 1. P. 97-111.
72. Schindehutte M., Morris M.H. Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol. 33. № 1. P. 241-276.
73. Okhuysen G. A., Bechky B. A. 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Journal Academy of Management annals*. 2009. 3 (1): 463–502.
74. Es-Sajjade A., Wilkins T. Design, perception and behavior in the innovation era: Revisiting the concept of interdependence. *Journal of Organization Design*. 2017. 6 (12). pp: 1–12.
75. Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N. Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*. 1995. 40 (1). P. 84–110.
76. Glocalization. Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/glocalization>
77. Корявченкова Т. В. Сучасні трансформації глобального простору підприємницької діяльності. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 21-22 травня 2020 р.)*. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. – С. 42-44.
78. Bavyko O.Ye., Lozovets V.O., Tkachov A.Ye. Organizational and Managerial Aspects of Ensuring the Business Structures Efficiency in the Conditions of Growing Socio-Economic Turbulence. *Економічний журнал Одеського політехнічного*

- університету. 2022. № 1 (19). С. 5-16. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No1/5.pdf> DOI: 10.15276/EJ.01.2022.1.
79. Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*. 2009. 54 (3). P. 413–452.
80. Voloshchuk L., Krasnostanova N, Akymenko N, Filyppova S. Human capital as a management object in the management strategy of the region innovative development. *Nexo Scientific Journal*. Vol.34. Number 01. 2021. P. 129-141. URL: <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i01.11292>
<https://www.lamjol.info/index.php/NEXO/article/view/11292>
81. Щеглюк С. Д. Особливості розвитку креативної індустрії України: перспективні форми просторової організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск 6(128). С. 143-150. https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/Osobl_rozv_creat_industrii_.pdf
82. Лошковська Х. С. Парадигмальний підхід до визначення індексної моделі креативності. *Бізнес Інформ*. – 2015. – №5. – С. 41-45.
83. Short J. C., Ketchen D. J., Jr., Shook C. L., Ireland R. D. The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. № 1. P. 55.
84. Stam W., Elfring T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*. 2008. Vol. 51. № 1. P. 97-111.
85. Luthans F. *Organizational Behavior*. 12th ed. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin. 2011. 594 p.
86. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 76-84. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf>

87. Cultural Times. URL: // [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-cultural-times-2015/\\$FILE/ey-cultural-times-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-cultural-times-2015/$FILE/ey-cultural-times-2015.pdf).
88. Mapping the creative industries: a toolkit. Creative and cultural economy series/2. *British Council*. 2010. p 61.
89. Perevozova I., Shmygol N., Tereshchenko D., Kandahura K., Katerna O. Introduction of creative economy in international relations: Aspects of development security. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. 10.9770/jssi.2019.9.1(11) URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85072996923&doi=10.9770%2fjssi.2019.9.1%2811%29&partnerID=40&md5=86b0956c213ffe11efa11843089d7bce>
90. Tepliuk M., Sahaidak M., Petrishyna T., Fokina-Mezentseva K., Fomenko B., Vasyliiev I. Managing of responsible consumption and sustainable production enterprises in the glocalization conditions. *Acta Innovations* (Scopus). 2023(48). p. 75–
91. URL: <https://doi.org/10.32933/actainnovations.48.6>
91. Glocalization. Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/glocalization>
92. Шавкун І. Г. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. С. 90-99. URL: Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_35_8.pdf.
93. Steger M.B. It's about globalization, after all: four framings of global studies. a response to jan nederveen pieterse's 'what is global studies?'. *Globalizations*. 2013. Vol. 10. № 6. P. 771–777.
94. Гончарова О.В. Понятійно-категорійна сутність та основні засади глокалізації. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Formuvannya-rynkovoi-ekonomiky/>
95. Ліщинський І. О. Онтологічно-концептуальні засади глокалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 20-24. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/6.pdf с. 23

96. Koriavchenkova T., Frolova L., Yermak S., Kotov B. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk Oriented Management Conditions (2022). *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhedvolumes/jhed-volume-40-fpp-10/>
97. Корявченкова Т. В. Розвиток підходів до класифікації креативних індустрій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7683>). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.148
98. Корявченкова Т. В., Фролова Л. В. Діалектика понятійно-категоріального апарату сфери креативних індустрій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 13 – 18. URL: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0&x=0&y=0>
99. Корявченкова Т. В. Теоретико-прикладні аспекти соціально-економічного забезпечення розвитку креативних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. №3(67). С. 99-105. URL: <https://economics.net.ua/367-2>
100. Стан сучасної креативної економіки і креативних індустрій. URL: <https://usf.com.ua/stan-suchasnoi-kreativnoi-ekonomiki-i-kreativnih-industrij/>
101. Міністерство культури та інформаційної політики України. Основні економічні показники креативних індустрій в Україні. 2021. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/Creative%20Industries%20Ukraine%202020.pdf>
102. Міністерство культури та інформаційної політики України. Вплив війни на показники діяльності креативних індустрій. Вересень 2023. 31 С. URL: <https://drive.google.com/file/d/1sdmvRP6YqN4kCLgVyxzXb7BJzJkh3nu3/view>
103. Гетьманцев Д. Роль креативних індустрій в економіці післявоєнної України. URL: Роль креативних індустрій в економіці післявоєнної України | Економічна правда (epravda.com.ua)

104. Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України. URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022>
105. VI Форум «Креативна Україна: Сила стійкості»: креативні індустрії як осердя проєкту майбутнього української культури після війни. URL: <https://mcip.gov.ua/news/vi-forum-kreatyvna-ukraina-syla-stiykosti-kreatyvni-industrii-iaak-oserdia-proiektu-maybutnoho-ukrainskoi-kultury-pislia-viyny/>
106. Doing Business-2020. За счет чего Украина поднялась в рейтинге на 64 строчку. URL: <https://archive.doingbusiness.org/ru/rankings>
107. WIPO: ОПРИЛЮДНЕНО ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ІНДЕКС 2023 РОКУ. УКРАЇНА ПОСІДАЄ 55 МІСЦЕ. URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8033>
108. Arshi T., Burns P. Entrepreneurial architecture: A framework to promote innovation in large firms. *The Journal of Entrepreneurship*. 2018. 27(2). P. 151–179.
109. Chen M.H. Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*. 2007. 16(3). P. 239–249.
110. Newman A., Herman H.M., Schwarz G., Nielsen I. The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*. 2018. 89 P. 1–9.
111. Wang C.L., Tee D.D., Ahmed P.K. Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: A tale of two Chinese private enterprises. *Asia Pacific Business Review*. 2012. 18(4). P. 505–530.
112. Wang C.L., Tee D.D., Ahmed P.K. Entrepreneurial leadership and context in Chinese firms: A tale of two Chinese private enterprises. *Asia Pacific Business Review*. 2012. 18(4). P. 505–530.
113. Yousafzai S.Y., Saeed S., Muffatto M. Institutional theory and contextual embeddedness of women's entrepreneurial leadership: Evidence from 92 countries. *Journal of Small Business Management*. 2015. 53(3). P. 587–604.

114. Lewis K. V. Enacting entrepreneurship and leadership: A longitudinal exploration of gendered identity work. *Journal of Small Business Management*. 2015. 53(3). P. 662–682.
115. Renko M., El Tarabishy A., Carsrud A.L., Brännback M. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*. 2015. 53(1). P. 54–74.
116. Sklaveniti C. Processes of entrepreneurial leadership: Co-acting creativity and direction in the emergence of new SME ventures. *International Small Business Journal*. 2017. 35(2). P. 197–213.
117. Бавико О.Є. Цифрові технології як інструмент оптимізаційних змін в антикризовому управлінні підприємницькими структурами. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1548>
118. Natorina A., Bavyko O., Bondarchuk M. Contextualized system for determining the smart online business development. *Economic Annals-XXI*. 2022. Vol. 195, ISSUE 1-2. pp. 80-85. URL: <http://ea21journal.world/index.php/ea-v195-05/>
119. Перевозова І.В., Сторощук Х.Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства». *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 34. С. 35-44. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/586>
120. Корявченкова Т. В. Підприємницьке лідерство як один з ключових чинників розвитку креативних індустрій. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 91-93. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf>
121. Корявченкова Т. В. Оцінювання рівня соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій. *Економіка: реалії часу*. 2023. №1(65). С. 95-101. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.12 DOI: 10.5281/zenodo.10393054

122. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 4-17.
123. Лагутін В. Можливості інституційного аналізу суспільної стабільності та розвитку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 3. С. 37-52.
124. Костриця В. І., Бурлай Т. В. Неформальна та атипова зайнятість як «нова нормальність» у світі та Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1. С. 7-34.
125. Наталуха Д. Нова економічна нормальність. URL: 332
<https://blogs.pravda.com.ua/authors/nataluha/61f1715b3ca60/>
126. Галіані С. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642>
127. Краус Н. М., Краус К. М., Осецький В. Л. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/5.pdf
128. Sharing or paring? Growth of the sharing economy (2020). PwC. URL: <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>
129. Our shared digital future. Buiding an incluiive, trustworthy and sustainable digital society (2018). Report 2018. World Economic Forum. pp. 48. URL: www.weforum.org
130. Дерев'янюк В. Природа колаборації та механізми її побудови. URL: <https://www.management.com.ua/notes/pryroda-kolaboratsii.html>
131. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Культура та інформаційна політика». Липень 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf>
132. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255.

133. . Шатілова О. В., Шишук Н. О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 94–96.
134. Shatilova O. Digital Technologies Influence on Business Organization Management. Management: strategic imperatives and trends of transformation : Monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv : Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. P. 34–49.
135. Robertson J. What is digital employee experience. Step Two. 2020. URL: <https://www.steptwo.com.au/papers/what-isdigital-employee-experience>
136. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4
137. Сичова А.О. Крос-секторальні колаборації: категорійний дизайн і перспективи досліджень. *Науковий журнал «Політикус»*. 2021. Випуск 3. С. 88-93. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/12408/1/Sychova.pdf>
138. Van Tulder, R., & Keen, N. Capturing Collaborative Challenges: Designing Complexity-Sensitive Theories of Change for Cross-Sector Partnerships. *Journal of Business Ethics*. 2018. 81. P.168–181.
139. Мінаєва Д. Чому колаборація важливіша за конкуренцію? URL: <https://dariaminaeva.com/blog/chomu-kolaboracziya-vazhlyvisha-za-konkurencziyu/>
140. Кривов'язюк І.В. Методи формування лідерських якостей у керівників підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 318-321. URL: https://www.researchgate.net/publication/334390316_METODI_FORMUVANNA_LIDERSKIH_AKOSTEJ_U_KERIVNIKIV_PIDPRIEMSTV
141. Каленюк І., Кузнецова Н. Креативна економіка у світовому інноваційному процесі. *Міжнародна економічна політика*. 2022. № 1 (36). С. 101 – 123. URL: http://iepjjournal.com/journals/36/2022_36_5_Kaleniuk_Kuznetsova_101-123.pdf

142. Bednar, Pavel & Danko, Lukas & Smékalová, Lenka. Coworking spaces and creative communities: making resilient coworking spaces through knowledge sharing and collective learning. *European Planning Studies*. 2021. P. 1-18. DOI: 10.1080/09654313.2021.1944065.
143. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4
144. Азьмук Н.А. Зайнятість через цифрові платформи – нова реальність сучасної економіки: виклики та стратегії адаптації. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 66-80.
145. Кузнецова Н. Б. Вплив цифровізації на трансформацію праці та сектор креативної економіки. *Нова економіка і зміни у світі праці*. 2019. С. 20-30. URL: <http://csbc.edu.ua/biblio/documents/166.pdf>
146. How do emerging technologies affect the creative economy? Claudio Cocorocchia, Jonathan Dunn, Stefan Hall, and Ryo Takahashi. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/how-do-emerging-technologies-affect-the-creative-economy>
147. Newbigin J. Relationship with the digital world. *British Council*. URL: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/relationship-digital-world/>
148. Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. *World Economic Forum and McKinsey & Company*. February 2018. URL:
149. Смарт-контракти та аспекти їх реалізації. *Юридична клініка національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 26.01.2023 Р. URL: <http://legalclinic.nlu.edu.ua/2023/01/26/smart-kontrakty-ta-aspekty-yih-realizacziyi/>
150. Що таке смарт-контракти і які принципи їх роботи? URL: <https://lexinform.com.ua/yuridychna-praktyka/shho-take-smart-kontrakty-i-yaki-pryntsyry-yih-roboty/>

151. Гейміфікація як потужний інструмент для підвищення ефективності бізнесу. URL: <https://marketer.ua/ua/gamification-as-a-powerful-tool-to-improve-business-performance/>
152. Демчук А., Новікова І. Державно-приватне партнерство як дієвий інструмент розвитку регіонів. URL: https://regionet.org.ua/ua/Derzhavnoprivatne_partnerstvo_yak_dievuy_instryment_rozvitku_regioniv_1541.html#page_title
153. Макаренко М. В. Державно-приватне партнерство як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=2867&i=2>
154. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. URL: http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP_econ_forec_Zapatr_1.pdf
155. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.
156. Яких змін зазнала PR-галузь у 2022 році та що її чекає в майбутньому – висновки Global Comms Report 2023. URL: <https://cases.media/article/yakikh-zmin-zaznala-pr-galuz-u-2022-roci-ta-sho-yiyi-chekaye-v-maibutnomu-visnovki-global-comms-report-2023>
157. Корявченкова Т. В. Сучасний інструментарій забезпечення розвитку підприємства в умовах нової нормальності. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрями розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 29-30 листопада 2023 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 252-254. URL: [tezy.pdf \(economics.net.ua\)](#)

ДОДАТОК А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

1. Koriavchenkova T., Frolova L., Yermak S., Kotov B. Assessment of the Socio-Economic Effectiveness of Enterprises Inclusive Development Under the Risk Oriented Management Conditions (2022). *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 174-183. (Scopus). URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhedvolumes/jhed-volume-40-fpp-10/> (1,15 д.а., особистий внесок здобувача: розроблення підходів до інклюзивного розвитку підприємства – 0,42 д.а.).

Статті в наукових виданнях, включених до переліку фахових видань України

2. Корявченкова Т. В. Розвиток підходів до класифікації креативних індустрій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7683>). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.148 (0,54 д.а.).
3. Корявченкова Т. В., Фролова Л. В. Діалектика понятійно-категоріального апарату сфери креативних індустрій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 13 – 18. URL: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0&x=0&y=0> (0,63 д.а., особистий внесок здобувача: впорядковано та уточнено понятійно – категоріальний апарат сфери креативних індустрій 0,43 д.а.).
4. Корявченкова Т. В. Оцінювання рівня соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств сфери креативних індустрій. *Економіка: реалії часу*. 2023. №1(65). С. 95-101. URL:

<https://economics.net.ua/165-2> DOI: 10.15276/ETR.01.2023.12 DOI: 10.5281/zenodo.10393054 (0,83 д.а.).

5. Корявченкова Т. В. Теоретико-прикладні аспекти соціально-економічного забезпечення розвитку креативних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. №3(67). С. 99-105. URL: <https://economics.net.ua/367-2> DOI: 10.15276/ETR.03.2023.11 DOI: 10.5281/zenodo.10394339 (1,03 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Корявченкова Т. В. Сучасні трансформації глобального простору підприємницької діяльності. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 21-22 травня 2020 р.). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. – С. 42-44. (0,2 д.а.)
7. Корявченкова Т. В. Підприємницьке лідерство як один з ключових чинників розвитку креативних індустрій. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 20-21 травня 2021 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 91-93. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/04/tezy.pdf> (0,21 д.а.).
8. Корявченкова Т. В. Сучасний інструментарій забезпечення розвитку підприємства в умовах нової нормальності. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрями розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 29-30 листопада 2023 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 252-254. URL: [tezy.pdf \(economics.net.ua\)](https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2023/11/tezy.pdf) (0,22 д.а.).

ДОДАТОК Б

ПЕРЕЛІК видів економічної діяльності, які належать до креативних
індустрій

Код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010	Назва виду економічної діяльності
32.12	Виробництво ювелірних і подібних виробів
32.13	Виробництво біжутерії та подібних виробів
32.20	Виробництво музичних інструментів
58.11	Видання книг
58.13	Видання газет
58.14	Видання журналів і періодичних видань
58.19	Інші види видавничої діяльності
58.21	Видання комп'ютерних ігор
58.29	Видання іншого програмного забезпечення
59.11	Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.12	Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.13	Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.14	Демонстрація кінофільмів
59.20	Видання звукозаписів
60.10	Діяльність у сфері радіомовлення
60.20	Діяльність у сфері телевізійного мовлення
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультації з питань інформатизації
63.91	Діяльність інформаційних агентств
70.21	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
71.11	Діяльність у сфері архітектури
72.20	Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
74.20	Діяльність у сфері фотографії
74.30	Надання послуг з перекладу
85.52	Освіта у сфері культури
90.01	Театральна та концертна діяльність
90.02	Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів
90.03	Індивідуальна мистецька діяльність
90.04	Функціонування театральних і концертних залів
91.01	Функціонування бібліотек і архівів
91.02	Функціонування музеїв

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 Рік	2021 рік	2022 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,972	0,944	0,986	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,985	1,000	1,000	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,400	0,457	0,971	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	1,000	1,000	1,000	5
Кадровий дефіцит, %	0,979	0,965	0,982	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,952	0,964	0,964	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	1,000	1,000	1,000	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	1,000	1,000	1,000	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,891	0,927	0,927	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,883	0,900	0,850	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,810	0,924	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,688	0,688	1,000	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» з урахуванням
коефіцієнтів вагомості у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 Рік	2021 рік	2022 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,262	0,255	0,266	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,167	0,170	0,170	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,048	0,055	0,117	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,210	0,210	0,210	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,264	0,261	0,265	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,238	0,241	0,241	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,300	0,300	0,300	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,450	0,450	0,450	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,214	0,222	0,222	0,24
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,274	0,279	0,264	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,219	0,249	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,124	0,124	0,180	0,18

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 Рік	2021 рік	2022 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,806	0,847	0,861	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,777	1,000	1,000	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,457	0,871	0,929	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	1,000	1,000	1,000	5
Кадровий дефіцит, %	0,982	0,989	0,961	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,518	0,566	0,566	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	1,000	1,000	1,000	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,967	0,967	0,983	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,618	0,618	0,691	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,733	0,750	0,750	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,943	0,962	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,875	0,902	0,991	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» з урахуванням коефіцієнтів
вагомості у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,218	0,229	0,233	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,132	0,170	0,170	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,055	0,105	0,111	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,210	0,210	0,210	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,265	0,267	0,259	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,130	0,142	0,142	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно- креативних продуктів	0,300	0,300	0,300	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,435	0,435	0,443	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коєф.	0,148	0,148	0,166	0,24
Стійкість клієнтської бази, коєф.	0,227	0,233	0,233	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,255	0,260	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,158	0,162	0,178	0,18

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ДП «Палац Україна» у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,486	0,472	0,389	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,754	0,746	0,600	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	1,000	1,000	0,000	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,480	0,112	0,000	5
Кадровий дефіцит, %	0,916	0,922	0,876	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,313	0,313	0,313	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,472	0,486	0,486	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,300	0,300	0,267	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,927	0,927	0,618	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,933	0,933	0,633	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,943	0,962	0,990	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,000	1,000	0,500	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ДП «Палац «Україна» з урахуванням коефіцієнтів
вагомості у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,131	0,128	0,105	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,128	0,127	0,102	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,120	0,120	0,000	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,101	0,024	0,000	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,247	0,249	0,237	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,078	0,078	0,078	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно- креативних продуктів	0,142	0,146	0,146	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,135	0,135	0,120	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коєф.	0,223	0,223	0,148	0,24
Стійкість клієнтської бази, коєф.	0,289	0,289	0,196	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,255	0,260	0,267	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,180	0,180	0,090	0,18

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку НК «Експоцентр України» у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,778	0,778	0,653	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,862	0,985	0,954	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,543	0,643	0,000	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	1,000	0,000	0,000	5
Кадровий дефіцит, %	0,979	0,981	0,954	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,675	0,735	0,735	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,597	0,597	0,569	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,633	0,683	0,650	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,927	0,945	0,891	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,900	0,900	0,867	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,000	1,000	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,000	1,000	0,304	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку НК «Експоцентр України» з урахуванням
коефіцієнтів вагомості у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,210	0,210	0,176	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,146	0,167	0,162	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,065	0,077	0,000	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,210	0,000	0,000	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,264	0,265	0,258	0,27
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,169	0,184	0,184	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,179	0,179	0,171	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,285	0,308	0,293	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,223	0,227	0,214	0,24
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,279	0,279	0,269	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,270	0,270	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,180	0,180	0,055	0,18

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	1,000	1,000	1,000	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,985	1,000	1,000	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	1,000	1,000	1,000	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	1,000	1,000	1,000	5
Кадровий дефіцит, %	0,985	0,989	0,995	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	1,000	1,000	1,000	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	1,000	1,000	1,000	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	1,000	1,000	1,000	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,927	0,964	0,982	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,850	0,883	0,917	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,000	1,000	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	1,000	1,000	1,000	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «ЛЮКСОФТ – УКРАЇНА» з урахуванням
коефіцієнтів вагомості у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,270	0,270	0,270	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,167	0,178	0,181	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,120	0,120	0,120	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,210	0,210	0,210	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,266	0,267	0,269	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,250	0,250	0,250	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,300	0,300	0,300	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,450	0,450	0,450	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,222	0,231	0,236	0,24
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,264	0,274	0,284	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,270	0,270	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,180	0,180	0,180	0,18

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,944	0,972	0,986	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,900	0,900	0,938	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,943	1,000	1,000	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	1,000	1,000	1,000	5
Кадровий дефіцит, %	0,969	0,972	0,981	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,651	0,699	0,795	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	1,000	1,000	1,000	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,983	1,000	1,000	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,727	0,800	0,927	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,750	0,783	0,817	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,000	1,000	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,991	1,000	1,000	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» з урахуванням коефіцієнтів
вагомості у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,255	0,262	0,266	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,153	0,153	0,159	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,113	0,120	0,120	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,210	0,210	0,210	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,262	0,262	0,265	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,163	0,175	0,199	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно- креативних продуктів	0,300	0,300	0,300	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,442	0,450	0,450	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коєф.	0,174	0,192	0,222	0,24
Стійкість клієнтської бази, коєф.	0,233	0,243	0,253	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,270	0,270	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,178	0,180	0,180	0,18

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ДП «Палац «Україна» у 2024-2026рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,431	0,472	0,667	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,631	0,723	0,846	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,257	0,329	0,643	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0	0,260	0,460	5
Кадровий дефіцит, %	0,885	0,901	0,913	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,349	0,398	0,458	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,597	0,667	0,778	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,283	0,317	0,400	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,782	0,855	0,927	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,650	0,733	0,850	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,000	1,000	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,848	0,929	0,973	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку ДП «Палац Україна» з урахуванням коефіцієнтів
вагомості у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,116	0,127	0,180	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,107	0,123	0,144	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,031	0,039	0,077	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0	0,055	0,097	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,239	0,243	0,247	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,087	0,100	0,115	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,179	0,200	0,233	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,127	0,143	0,180	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,188	0,205	0,222	0,24
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,202	0,227	0,264	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,270	0,270	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,153	0,167	0,175	0,18

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку НК «Експоцентр України» у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Оптимальне значення
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,653	0,708	0,778	0,72
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,954	0,985	1,000	1,3
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,343	0,686	0,900	7
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0	0,860	0,980	5
Кадровий дефіцит, %	0,955	0,967	0,977	0
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,771	0,807	0,867	0,83
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно-креативних продуктів	0,722	0,778	0,889	0,72
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,650	0,733	0,850	0,6
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коеф.	0,891	0,945	0,964	0,55
Стійкість клієнтської бази, коеф.	0,867	0,900	0,933	0,6
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	1,000	1,000	1,000	1,05
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,375	0,518	0,688	1,12

**Стандартизовані значення показників, що визначають рівень
забезпечення розвитку НК «Експоцентр України» з урахуванням
коефіцієнтів вагомості у 2024-2026 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Коефіцієнт вагомості
Креативне лідерство				
Індекс креативності персоналу	0,176	0,191	0,210	0,27
Індекс оплати праці креативного персоналу	0,162	0,167	0,170	0,17
Темпи приросту зарплатовіддачі креативного персоналу, %	0,041	0,082	0,108	0,12
Темпи приросту фінансової продуктивності праці креативного персоналу, %	0,000	0,181	0,206	0,21
Кадровий дефіцит, %	0,269	0,269	0,268	0,23
Цифрове лідерство				
Рівень цифровізації процесів управління	0,193	0,202	0,217	0,25
Рівень діджиталізації процесів продукування / масштабування культурно- креативних продуктів	0,217	0,233	0,267	0,30
Індекс цифрової зрілості персоналу	0,293	0,330	0,383	0,45
Організаційне лідерство				
Рівень організаційної довіри партнерів, коєф.	0,214	0,227	0,231	0,24
Стійкість клієнтської бази, коєф.	0,269	0,279	0,289	0,31
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання доходу від реалізації та темпів зростання ринку	0,270	0,270	0,270	0,27
Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства та середньоринкового значення	0,068	0,093	0,124	0,18



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ODESSA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY

пр. Шевченка, 1, м. Одеса, 65044 Україна
тел.: +38 048 7223474

Shevchenko ave., 1, Odessa, 65044 Ukraine
phone: +38 048 7223474

E-mail: mail@op.edu.ua https://op.edu.ua Код ЄДРПОУ 43861328

12.10.2023 № 1697/74-07
На №

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

Корвяченкової Тетяни Володимирівни

«Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій» у науково-дослідницькій діяльності

Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка підтверджує використання у науково-дослідницькій діяльності Національного університету «Одеська політехніка» наступних наукових результатів, отриманих у дисертаційній роботі аспіранта кафедри підприємництва і торгівлі Корвяченкової Тетяни Володимирівни:

- науковий підхід до соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій, онтологія якого ґрунтується на ментально-когнітивних процесах формалізації та структуруванні параметрів поточного простору їх життєдіяльності та баченні його майбутнього стану, досягнення відповідності яким визначається проактивним використанням можливостей, мінімізацією внутрішньосистемних специфічних протиріччів креативного бізнесу та підвищенням рівня конструктивної взаємодії зі стейкхолдерами, що дозволить нівелювати вплив некерованих параметрів простору життєдіяльності організації та досягти бажаного рівня ринкової стійкості підприємства у динамічних умовах господарювання;
- теоретичні положення соціально-економічного забезпечення розвитку підприємства на засадах суб'єктивно-об'єктивної природи забезпечення, що визначається єдністю ресурсного, процесного та організаційного підходів;
- методичний підхід до діагностики рівня соціально-економічного забезпечення розвитку підприємства, який ґрунтується на оцінюванні, іманентних креативній сфері, керованих та некерованих параметрах, сукупності специфічних показників, їх критичних значень і вагомості;
- класифікація підприємств креативних індустрій, що передбачає групування підприємств за специфікою творчого продукту та специфікою мереж ретрансляції / масштабування творчих продуктів;
- інструментарій забезпечення розвитку підприємства в умовах нової нормальності, що розширює портфель традиційних засобів новими формами партнерської взаємодії; інструментами персоналізованого підходу до ключових груп стейкхолдерів; засобами цифрової трансформації.

Дисертацію виконано згідно тематичних планів НДР Національного університету «Одеська політехніка» при виконанні бюджетних тем: № 190-174 «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0120U105288, 2020-2022 рр.); № 229-174 «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації 0122U201109, 2022-2024 рр.).

Проректор з наукової та
науково-педагогічної роботи



Дмитро ДМИТРИШИН



Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Корявченкової Тетяни Володимирівни

«Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств креативних
індустрій»

у навчальний процес Національного університету «Одеська політехніка»

Довідка підтверджує використання науково-практичних результатів, отриманих у дисертації Корявченкової Тетяни Володимирівни, у програмах, навчально-методичних матеріалах та курсах лекцій з таких дисциплін: «Стратегія підприємницьких структур», «Формування бізнес-моделі підприємницьких структур», «Економіка підприємництва», «Сталий розвиток».

Використані результати дисертації Корявченкової Тетяни Володимирівни свідчать про глибоке опрацювання проблематики соціально-економічного забезпечення розвитку підприємств найбільш «молодого» сектору вітчизняної економіки в умовах глобалізації та інтелектуалізації сучасних умов господарювання. Висновки дисертаційної роботи відзначаються науковою новизною, а прикладні пропозиції доведені до рівня їх практичної реалізації у практиці діяльності креативних підприємств. Саме тому, їх використання у навчально-методичних та лекційних матеріалах підвищують їх рівень та сприяють підвищенню якості підготовки фахівців з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Проректор
з науково-педагогічної
та виховної роботи



Сергій НЕСТЕРЕНКО



**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО “НАЦІОНАЛЬНИЙ ПАЛАЦ МИСТЕЦТВ
“УКРАЇНА”**

18.12.2023 № 01/01-14/229

Голові разової спеціалізованої
Вченої ради
Національного університету
«Одеська політехніка»

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
КОРЯВЧЕНКОВОЇ ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
на тему «Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств креативних
індустрій», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 051 Економіка*

Керівництво ДП Національного палацу мистецтв «Україна» підтверджує прикладне значення обґрунтованих у дисертаційному дослідженні Корявченкової Т.В. рекомендацій щодо забезпечення розвитку економічних суб'єктів у складних і непередбачуваних умовах господарювання. Основними конструктивними пропозиціями, які впроваджено на підприємстві є наступні:

- удосконалення управлінської бізнес-аналітики на основі оцінювання ключових параметрів забезпечення (креативне лідерство, діджиталізація, організаційне лідерство) за сформованою авторкою сукупністю показників. Дана аналітична новація дозволила сформувати системний інформаційний базис для управлінського коригування передумов якісних змін відповідно до теперішніх і майбутніх змін бізнес-середовища;
- розширення традиційного управлінського інструментарію новими формами партнерської взаємодії; інструментами персоніфікованого підходу до ключових груп стейкхолдерів, засобами цифрової трансформації. Використання сучасного інструментарію дозволило оптимізувати комунікації з партнерами, посилити міжорганізаційну взаємодію, сприяти подальшому формуванню команди змін на підприємстві.

Результати впровадження рекомендацій Корявченкової Т.В. у практику діяльності ДП Національного палацу мистецтв «Україна» підтвердили високий рівень їх дієздатності в контексті своєчасного діагностування проблем і формуванні передумов для досягнення стійкості розвитку та мінімізації впливу непередбачуваних менеджменту чинників зовнішнього середовища.

Т.в.о. генерального директора

Андрій ВИДИШ



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики

01008, м.Київ-8, вул. М. Грушевського, 5

Голові разової спеціалізованої
Вченої ради
Національного університету
«Одеська політехніка»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
КОРЯВЧЕНКОВОЇ ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
на тему «Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств креативних
індустрій», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 051 Економіка

Комітетом Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики розглянуто та прийнято до впровадження такі науково-прикладні розробки Корявченкової Т.В. щодо забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій як ключових драйверів зростання національної економіки:

1) підхід до типологізації підприємств креативних індустрій, який на відміну від існуючих, що ґрунтуються на видах економічної діяльності, передбачає групування підприємств за специфікою творчого продукту (культурна спадщина, продукти сучасної креативної індустрії, інтелектуально-креативні послуги) та специфікою мереж ретрансляції / масштабування творчих продуктів (матеріально-технічні носії, віртуально-цифрові та інформаційно-комунікаційні технології, культурні інституції, масові місця та заходи);

2) організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій, що сприятиме реалізації етапів відновлення креативних індустрій відповідно до загальнонаціонального Плану відновлення України на короткострокову (2023-2025 рр.) та довгострокову (2026-2032 рр.) перспективу.

Передані Корявченковою Т.В. розробки є науково обґрунтованими, практично значущими та такими, що слугують теоретичним базисом для удосконалення законодавчого базису діяльності креативних індустрій в Україні, зокрема внесенням змін до Закону України «Про культуру»; внесення змін до Додатку до розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. №265-р «Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій».

Голова

Потураєв М.Р.

2 листопада 2023р.

Товариство з обмеженою відповідальністю
 «Туристична компанія «Менестіс»»
 50024, Кривий Ріг
 вул. Петра Калнишевського, 19 А/2
 +38 (067) 634 33 13
 info@menestys.com.ua
 ЄДРПОУ 38032243



Вих. №11 від 12.09.2023 р.

м. Кривий Ріг

Голові разової спеціалізованої
 вченої ради
 Національного університету
 «Одеська політехніка»

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
КОРЯВЧЕНКОВОЇ ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
на тему «Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств
креативних індустрій», подану на здобуття наукового ступеня доктора
філософії за спеціальністю 051 Економіка

Цією довідкою підтверджується впровадження у практику діяльності ТОВ «Туристична компанія «Менестіс»», розробленого Корявченковою Т.В. в межах дисертаційного дослідження, організаційно-економічного підходу до забезпечення розвитку креативних підприємств. Умови широкомасштабного вторгнення рф унеможливили розвиток підприємства, що спеціалізується на наданні туристичних послуг і консультування з питань комерційної діяльності, в традиційному форматі. Наукова логіка, на якій ґрунтується запропонований механізм, орієнтована на пошук можливостей та перетворення їх у ресурси. Ця ідея була закладена в основу забезпечення розвитку ТОВ «Туристична компанія «Менестіс»», що розширило традиційний формат бізнесу в напрямку промислового туризму. Для реалізації цього напрямку були практично застосовані запропоновані автором методи (зокрема, коучинг, метод «360th», цифрова конвергенція, дизайн-мислення та крос-секторальні колаборації) та інструменти (міжсекторальні коворкінг-комунікації, віртуальна та доповнена реальність, цифровий маркетинг), що дозволило реалізувати сукупність управлінських дій щодо забезпечення креативного та організаційного лідерства, підвищення рівня діджиталізації.

Практичне використання запропонованого організаційно-економічного механізму дозволило розширити партнерські зв'язки та сформувати потенційну клієнтську базу для реалізації нових напрямів діяльності підприємства (промислового туризму).

Директор



Валерія КОСТИНЕЦЬ

Голові разової спеціалізованої
 вченої ради
 Національного університету
 «Одеська політехніка»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 КОРЯВЧЕНКОВОЇ ТЕТЯНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
 на тему «Соціально-економічне забезпечення розвитку підприємств креативних індустрій»,
 подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка

Цією довідкою підтверджується впровадження у практику діяльності ТОВ «Маркеторіум», розробленого в рамках дисертаційного дослідження Корявченкової Тетяни Володимирівни, методичного підходу до оцінювання простору життєдіяльності підприємств сфери креативних індустрій. Його використання дозволило:

- удосконалити управлінську бізнес-аналітику компанії на основі визначення ключових параметрів та показників забезпечення розвитку креативних підприємств;
- розширити сутність аналітичних процедур оцінювання передумов якісних змін підприємства відповідно до обґрунтованих у дисертаційному дослідженні параметрів забезпечення: «Креативне лідерство», «Діджиталізація», «Організаційне лідерство»;
- посилити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо розроблення та реалізації пріоритетних заходів забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум» у динамічних і непередбачуваних умовах господарювання.

Використання запропонованого методичного підходу до оцінювання простору діяльності підприємств сфери креативних індустрій підвищило гнучкість управлінського реагування на проблеми забезпечення розвитку ТОВ «Маркеторіум», які не завжди діагностувалися своєчасно.

Директор ТОВ «Маркеторіум»
 Кокотюха Д.О.



11.12.2023р.